



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Yhteisöllisyyden rakentuminen työssä: inklusiivisen johtamisen rooli

Johtaminen ja organisointi
Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö
Pro gradu -tutkielma

Laatija:
Pauliina Piitulainen

Ohjaaja:
KTT Essi Saru

29.5.2026
Espoo

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Pauliina Piitulainen

Otsikko: Yhteisöllisyyden rakentuminen työssä: inklusiivisen johtamisen rooli

Ohjaaja: KTT Essi Saru

Sivumäärä: 79 sivua + liitteet 3 sivua

Päivämäärä: 29.5.2026

Tiivistelmä

Työelämäkeskustelussa nousee esille yhä enemmän monimuotoisuuden, tasa-arvoon, inklusioon, etätöihin ja sosiaaliseen hyvinvointiin liittyviä aiheita. Työelämän virtualisoituminen tuo oman haasteensa tähän keskusteluun ja muovaa paitsi työn tekemisen ja johtamisen tapoja myös työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteita. Etenkin koronapandemian jälkeen etätö on kasvanut merkittävästi, mikä tekee aiheesta ajankohtaisen tutkimuskohteen. Myös monimuotoisuus on keskeinen työelämää muovaava tekijä ja se heijastaa sekä yhteiskunnan rakenteellista että kulttuurista muutosta. Tämä taas korostaa inklusion ja yhteisöllisyyden merkitystä, jotta jokainen voisi tuntea itsensä osaksi työyhteisöä. Inklusiivisuuden ja yhteisöllisyyden tutkiminen on ajankohtaista ja yhteiskunnallisesti merkittävää, jotta voidaan selvittää ja ymmärtää, miten organisaatiot voivat vastata työelämän monimuotoistumisen tuomiin haasteisiin.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan yhtenä pääteemana yhteisöllisyyttä työyhteisössä ja sen vaikutuksia hyvinvoinnille yksilön näkökulmasta sekä tuottavuudelle organisaation näkökulmasta. Toisen pääteeman muodostaa inklusiivinen johtaminen ja tutkielmassa tarkastellaan inklusiivisia johtamiskäytänteitä, jotka tukevat työyhteisöllisyyden rakentumista ja siten vaikuttavat hyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmiin.

Vaikka tutkimus yhteisöllisyyden kokemuksesta on lisääntynyt viime vuosikymmeninä, on silti esitetty tarve tutkia lisää työyhteisöllisyyttä. Toistaiseksi on tehty vain vähän tutkimusta siitä, miten yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia voidaan edistää yhteisöllisyyden tunteen avulla. Tämä osoittaa tieteellisen kiinnostuksen kasvua aiheisiin ja viestii tarpeesta ymmärtää näitä ilmiöitä.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta yhteisöllisyyden mallista, kahdesta inklusiivisen johtamisen mallista sekä sosiaalisesta identiteettiteoriasta. Tutkielmassa hyödynnetään neljää aineistoa, jotka ovat julkisesti saatavilla. Käytettävät aineistot sijoittuvat suomalaisen työelämän kontekstiin ja tarjoavat siitä monipuolisen katsauksen, sillä eri aineistoissa yhdistyy sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatiot, työntekijän ja työnantajan näkökulmat sekä hybridityön konteksti. Aineistoissa on pääosin edustettuina keski- ja suuret organisaatiot. Tutkielman analyysimenetelmänä on ollut sisällönanalyysi, jota on toteutettu teoriaohjaavasti.

Tutkimuksessa havaittujen tulosten perusteella voidaan esittää, että työyhteisöllisyyttä tukevia inklusiivisia johtamiskäytänteitä ovat yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutuksen vahvistaminen ja yhteinen identiteetti, työntekijöiden voimaannuttaminen ja osallistaminen, kehittymisen ja kasvun tukeminen sekä monimuotoisuuden aktiivinen johtaminen. Nämä käytänteet pitävät esimerkiksi sisällään niin erilaisuuksien ymmärtämistä ja hyväksymistä, kasvokkaisen vuorovaikutuksen mahdollistamista, osallistamista ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoamista, muiden huomioimista, pystyvyyden tukemista, yhdenvertaista kohtelua kuin haasteiden ja konfliktien hallintaa. Työyhteisöllisyyttä voidaan tukea eri keinoilla, mitkä siten vaikuttavat osaltaan myös yksilön hyvinvointiin ja organisaation tehokkuuteen.

Tutkimus täydentää aiempaa tietoa ja osoittaa, että yhteisöllisyyden rakentumista voidaan tukea erilaisilla inklusiivisilla johtamiskäytänteillä. Näin se laajentaa ymmärrystä johtamisen roolista huomioiden samalla hybridityön kontekstin. Koska tämä tutkimus nojautui valmiiseen aineistoon, voidaan eräänä jatkotutkimusehdotuksena esittää haastattelun tekoa siitä, miten johtajat itse kokevat harjoittavansa inklusiivista johtamistyyliä ja miten he ovat havainneet sen vaikuttavan työyhteisöllisyyteen.

Avainsanat: työyhteisöllisyys, hyvinvointi, tuottavuus, hybridityö, etätö ja inklusiivinen johtaminen.

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimusaiheen tausta	7
1.2	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen viitekehys	10
2	Yhteisöllisyys työelämässä	12
2.1	Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden määrittely	12
2.1.1	Neljän tekijän malli	14
2.1.2	Yhteisöllisen kokemuksen malli	16
2.2	Yhteisöllisyyden vaikutukset yksilö- ja organisaatiotasolla	17
2.2.1	Yksilön hyvinvointi	17
2.2.2	Organisaation tuottavuus	21
2.3	Yhteisöllisyyden rakentuminen lähi- ja etäkohtaamisten kautta	23
2.4	Yhteisöllisyys monikulttuurisessa kontekstissa	27
3	Inklusiivinen johtaminen	29
3.1	Inklusiivisuuden ja inklusiivisen johtamisen käsitteellinen tausta	29
3.2	Inklusiivinen johtamistyyli mallina ja toimintatapoina	32
3.3	Yhtäläisyydet muihin johtamistyyliin	35
3.4	Inklusiivinen johtamistyyli hybridityön kontekstissa	38
4	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	43
4.1	Tutkimusmenetelmä	43
4.2	Aineiston esittely ja laadunarviointi	45
4.3	Aineiston analyysimenetelmä	50
5	Tulokset	54
5.1	Yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen rakentaminen	54
5.2	Vuorovaikutuksen vahvistaminen ja yhteinen identiteetti	56
5.3	Työntekijöiden voimaannuttaminen ja osallistaminen	58
5.4	Kehittymisen ja kasvun tukeminen	59
5.5	Monimuotoisuuden aktiivinen johtaminen	62
6	Johtopäätökset	65

6.1 Tulokset suhteessa aiempaan tutkimukseen ja keskeiset johtopäätökset	65
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	71
6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	72
Lähteet	74
Liitteet	80
Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä	80

KUVIOT

Kuvio 1 Neljän tekijän malli	14
Kuvio 2 Yhteisöllisen kokemuksen malli	17
Kuvio 3 Inklusiivisen johtamisen malli	33
Kuvio 4 EMC-johtamismalli hybriditiimeille	41

TAULUKOT

Taulukko 1 Yhtäläisyys muihin johtamistyyliin	36
Taulukko 2 Käytettävien aineistojen esittely	45
Taulukko 3 Esimerkki pelkistettyjen ilmausten muodostumisesta	52
Taulukko 4 Esimerkki alaluokkien muodostumisesta	52
Taulukko 5 Aineiston ryhmittely	53

1 Johdanto

1.1 Tutkimusaiheen tausta

Ihmiskunta on aina elänyt yhteisöissä ja ihmisillä on luontainen tarve kuulua yhteisöön, mutta monet perinteisistä yhteisömuodoista ovat kadonneet tai ovat murroksessa. Kuitenkin myös uusia suhteellisia yhteisömuotoja on syntynyt, joista työyhteisöt ovat yksi esimerkki. Kiinnostus työyhteisöjä kohtaan on vaihdellut eri aikakausina, ja sen juuret ovat pitkälti sekä filosofian että teollisuusalan historiassa. 1900-luvulta lähtien monet tutkijat ovat pohtineet työpaikan yhteisöllisyyden merkitystä ja roolia yhteiskunnan kannalta sekä antaneet sille erilaisia merkityksiä. (Bernstein ym. 2010, 999; Wakefield ym. 2017, 786; Jonsen ym. 2022, 1079.)

Tällä hetkellä elämme aikaa, jossa monimuotoisuus, tasa-arvo, inklusio, riittävä palkka, etätyö ja monet muut sosiaaliset ja ympäristölliset aiheet ovat esillä julkisessa keskustelussa. Tämä ajaa myös yrityksiä pohtimaan, miten organisaatioyhteisöön yhdistetään monimuotoisuus, tasa-arvo ja yhteenkuuluvuus. Inklusiivisuuskeskustelun keskiössä ovat vähemmistöasemassa olevat ryhmät ja henkilöt, kuten naiset, värilliset henkilöt, LGBTQ-ryhmän jäsenet, vammaiset ja vanhemmat henkilöt, uskonnolliset vähemmistöt sekä maahanmuuttajat. (Shore ym. 2018, 176; Buengeler ym. 2018, 289; Morfaki & Morfaki 2022, 430–433; Boyd & Larson 2023, 2296–2297; Varghese ym. 2016; 1.) Etenkin globalisoituneessa nykymaailmassa yhteiskunnat ovat monimuotoisempia, mikä tekee teemasta ajankohtaisen ja merkittävän jokaiselle yritykselle.

Historiallisesti katsottuna yritykset ovat usein ajaneet yhtenäisyyttä ja mukautuneisuutta eivätkä keskittyneet monimuotoisuuteen ja inklusioon, mikä on johtanut etenkin vähemmistöasemassa olevien sitoutumattomuuteen ja heikompaan suorituskykyyn. Viimeaikaisten yhteiskunnallisen kehityksen mukaan myös työpaikoilla on alettu enemmän korostaa inklusion merkitystä. Tämä näkyy etenkin yrityksissä DEI-käytäntöinä, joiden kautta edistetään esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointia, työttyytyväisyyttä ja sitoutumista yritykseen. Ilman näitä toimenpiteitä vähemmistöryhmien edustajat eivät välttämättä menesty organisaatiossa ja saattavat kokea erilaisia stressitekijöitä, irtisanoutua nopeammin tai edetä urallaan hitaammin. (Morfaki & Morfaki 2022, 427–428; Varghese ym. 2026, 1–2.)

Monimuotoiset työyhteisöt tarvitsevat toimenpiteitä, jotka tukevat eri taustoista tulevia yksilöitä ja auttavat heitä tuntemaan itsensä osaksi yhteisöä. Tällä on vaikutusta myös organisaation kilpailukykyyn ja ilman inklusiivisuutta edistäviä toimenpiteitä organisaatiot heikentävät omia kasvumahdollisuuksiaan. Monimuotoisuutta ja inklusiivisuutta edistävät käytännöt voivatkin vaikuttaa myönteisesti organisaation kannattavuuteen sekä auttaa sopeutumaan markkinoiden vaihteluihin ja yleisesti

kasvamaan organisaationa. (Cunningham 2005, 251; Downey ym. 2015, 35.) Inklusion nähdään taas olevan multikulttuuristen organisaatioiden ytimessä (Kuknor & Bhattacharya 2021, 450–451). Työvoiman monimuotoisuus voikin auttaa saavuttamaan taloudellisia hyötyjä ja edistää yhteisöllisyyden tunnetta sekä hyvinvointia, mutta se edellyttää tietoisia johtamistoimenpiteitä. Muussa tapauksessa se ei välttämättä tuo haluttuja hyötyjä, vaan itseasiassa voi heikentää työntekijöiden sitoutumista ja lisätä lähtöhalua sekä ryhmien välisiä konflikteja. (Kulik 2014, 131; Gazzaroli ym. 2025, 214.)

Kaikki organisaation työntekijät muodostavat työyhteisön, joka toimii yhteisten tavoitteiden eteen sekä jakaa yhteisiä arvoja ja toimintatapoja (Garrett ym. 2017, 823; Boyd & Larson 2023, 2277). Työyhteisö on kuitenkin usein monimuotoisempi kuin muut yhteisömuodot. Koska ihmisillä on tarve kuulua johonkin yhteisöön, edellyttää se osallistumista sekä myös yhteyttä edistäviä sosiaalisia rakenteita. (Jonsen ym. 2022, 1079.) Organisaatiot muodostavatkin vaikutusvaltaisia sosiaalisia ympäristöjä ja niiden nähdään keskeisesti vaikuttavan sekä sosiaalisiin että psykologisiin lopputuloksiin, kuten tyytyväisyyteen omasta elämästä, mielenterveyteen ja sosiaaliseen identiteettiin (Nowell & Boyd 2014, 232; Collins ym. 2016, 161; Boyd & Larson 2022, 1695). Työpaikka on siten merkittävä osa usean henkilön elämää ja työpaikoilla myös vietetään paljon aikaa.

Yhteenkuuluvuus puolestaan on perusluontainen tarve, joka ilmaisee ihmisten halua olla osa jotakin ryhmää. Halu muodostaa ja ylläpitää merkityksellisiä sosiaalisia suhteita on keskeistä yksilön fyysiselle ja psykologiselle hyvinvoinnille. Inklusiivinen johtaminen puolestaan käsittää erilaisia johtamiskäytäntöjä, jotka vahvistavat ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvemmin kuin muut johtamistyyli. (Roberson & Perry 2022, 757–760; Zaccone & Pedrini 2025, 99.)

Sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen tuottaa monenlaisia hyötyjä, kuten sosiaalista tukea, enemmän resursseja hyödynnettäväksi, suojaa vaaroilta tai riskeiltä sekä uusia ystävyys-suhteita tai kumppanuuksia. Nämä vuorovaikutussuhteet luovat myös elämälle merkitystä ja tarkoitusta. Sosiaalisella syrjäytymisellä eli eksklusiolla tai ostrakismilla puolestaan on merkittäviä kielteisiä vaikutuksia yksilölle, kuten huonontunut mieliala ja itsetunto, merkityksettömyyden tunne sekä heikentyneempi psykologisen hyvinvoinnin taso. (Bernstein ym. 2010, 999–1000; Shore ym. 2011, 1265–1266; Wakefield ym. 2017, 786; Nguyen ym. 2025, 6.)

Työntekijöiden kokemuksilla työyhteisöllisyydestä nähdään olevan merkitystä sekä työntekijöiden hyvinvoinnin että organisaation toiminnan kannalta. Kuitenkaan kovin paljon yhteisöllisyyden kokemuksesta tai yhteisöllisestä vastuunkannosta ei tiedetä organisaatioiden tai henkilöstöjohtamisen kontekstissa, vaikka muuten yhteisöllisyyden tutkimus on lisääntynyt viime vuosikymmeninä. Onkin esitetty, että organisaatioiden yhteisöllisyydestä tarvitaan lisää tutkimusta sekä myös yhteisöllisyyden

vaikutuksesta muihin työhön liittyviin tekijöihin, kuten tyytyväisyyteen ja yksilön hyvinvointiin. (Cicognani ym. 2012, 1111; Nowell & Boyd 2014; Boyd ym. 2018, 428; Jonsen ym. 2022, 1078–1080, 1099.)

Toistaiseksi ei ole juurikaan tutkittu sitä, miten yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia voidaan edistää yhteisöllisyyden tunteen avulla. Tämän selvittämistä varten tulisi todennäköisesti tehdä pitkittäistutkimusta tietyissä konteksteissa, jotta voitaisiin varmemmin todeta, millainen suhde hyvinvoinnilla ja yksilön kokemuksella yhteisöllisyydestä on. (Stewart & Townley 2020, 184.) Opinnäytetyön luonne ei kuitenkaan tee pitkittäistutkimuksen tekemisestä mielekäästä, minkä vuoksi joudutaan nojaamaan enemmän teoriaan ja kirjallisuuteen sekä valmiisiin aineistoihin.

Inklusiivista johtamistyyliä ei juurikaan ole tutkittu virtuaalisessa kontekstissa, mikä tekee siitä merkittävän ja mielenkiintoisen tutkimuskohteen (Bell ym. 2023, 350–351). Etenkin virtuaalisoituneessa globaalissa maailmassa on aiheellista suunnata katse kohti monimuotoisuutta ja inklusiota (Morfaki & Morfaki 2022, 429). Tämä on etenkin tärkeää sen kannalta, koska yritysten toimintaympäristö muuttuu, yrityksillä on usein toimintaa monessa eri maassa ja työvoimaa hyödynnetään myös oman maan ulkopuolelta yhä useammin. Yritysten asiakaskunta on myös moninaisempaa kuin ennen ja kuluttajilla on enemmän mahdollisuuksia valita minkä yrityksen tuotteita tai palveluita he ostavat. Tällöin ostopäätöksiin voi vaikuttaa myös ne tavat, joilla yritykset harjoittavat toimintaansa.

Nyky aikaista työelämää määrittävänä tekijänä voidaan pitää myös hybridityötä. Hybridityöskentelyn yleistyminen oli lisääntymässä jo ennen kuin COVID-19-pandemia vauhditti sitä. Varsinkin pandemian aikana, mutta myös jälkeen se on jatkanut yleistymistään organisaatioissa, mikä tekee siitä merkittävän ja ajankohtaisen aiheen. Hybridityön yleistyminen on samalla muuttanut myös yhteenkuuluvuuden tunteita työelämässä. Vaikka se mahdollistaa muun muassa joustavampia työratkaisuja, vaikuttaa se sosiaaliseen kanssakäymiseen. Etenkin pääasiassa etänä työskentelevien kohdalla on haasteeksi tunnistettu työyksinäisyys. Työpaikoilla tapahtuva vuorovaikutus onkin yksi merkittävä tapa, jolla ihmiset tyydyttävät tarvettaan yhteenkuuluvuudelle. Tästä näkökulmasta olisikin tärkeää, että organisaatiot aktiivisesti pyrkivät edistämään yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteita työssä. (Charalampous ym. 2022, 344; Hill ym. 2024, 753; Urrila ym. 2025.)

Hybridityö asettaa osaltaan myös haasteen organisaatioille ja etenkin toiveelle tuottavuuden kasvattamisesta. Monimuotoisten yhteisöjen johtaminen sekä inklusion eli kaikkien ihmisten sisällyttäminen ja mukaan ottaminen voidaan nähdä yhtenä haasteena johtajille. Inklusiivisen johtamistyylin avulla voidaan asettaa suuntaviivat ja tavat, jotka luovat yhteisön identiteettiä ja yhteenkuuluvuutta. (Hincapie & Costa 2024.)

1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen viitekehys

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan yhtenä pääteemana yhteisöllisyyttä työyhteisössä ja sen vaikutuksia hyvinvoinnille yksilön näkökulmasta sekä tuottavuudelle organisaation näkökulmasta. Hyvinvointia ja tuottavuutta tarkastellaan yhteisöllisyyden vaikutuksina, mutta niitä ei laajemmin käsitellä omina ilmiöinä. Kuitenkin nämä määritellään käsitteinä, jotta luodaan selkeä käsitys, miten nämä ymmärretään tässä tutkielmassa. Tutkielman toisen pääteeman muodostaa inklusiivinen johtaminen ja tutkielmassa tarkastellaan inklusiivisia johtamiskäytänteitä, jotka tukevat työyhteisöllisyyden rakentumista ja siten vaikuttavat hyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmiin.

Tutkielmassa huomioidaan myös nykytyön luonne eli tarkasteltavat asiat sijoitetaan hybridityön kontekstiin. Hybridityöksi tässä tutkielmassa käsitetään työ, jota tehdään sekä paikan päällä että etänä digitaalisia työvälineitä hyödyntäen. Lisäksi tutkielmassa tehtävä tarkastelu sijoitetaan asiantuntijatyön kontekstiin.

Tavoitteena on selvittää millaisia inklusiivisia johtamiskäytänteitä olisi löydettävissä, jotka tukevat työyhteisöllisyyttä ja siten vaikuttavat sekä yksilön hyvinvointiin että organisaation tuottavuuteen. Toisaalta tavoitteena on myös tuoda esille sitä, miksi työyhteisöllisyys on merkittävää. Tutkielmaan sopivat käsitteet ovat työyhteisöllisyys, hyvinvointi, tuottavuus, hybridityö, etätyö ja inklusiivinen johtaminen.

Tutkielman tutkimuskysymys yhdistää tarkasteltavat teemat ja tutkimuskysymyksenä on:

Millaiset inklusiiviset johtamiskäytänteet voivat tukea työyhteisöllisyyttä ja siten yksilön hyvinvointia ja organisaation tuottavuutta?

Tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta yhteisöllisyyden mallista, kahdesta inklusiivisen johtamisen mallista sekä sosiaalisesta identiteettiteoriasta. Ensimmäisenä yhteisöllisyyden mallina esitellään McMillanin ja Chavisin (1986) neljän tekijän malli, joka nähdään ensisijaiseksi yhteisöllisyyden tarkastelun viitekehyykseksi useissa tutkimuksissa. Toisena yhteisöllisyyden mallina esitellään Nowellin ja Boydin (2010; 2014) malli yhteisöllisestä kokemuksesta. Tässä yhteisöllisyyden kokemusta tarkastellaan sekä resurssilähtöisestä että arvolähtöisestä näkökulmasta, jossa yksilö keskittyy sekä omiin tarpeisiinsa että yhteisön hyvinvointiin. Ensimmäisenä esiteltävä Korkmazin ym. (2022) inklusiivisen johtamisen malli yhdistää erilaiset käsitykset kyseisestä johtamistyylistä, mikä tuo monipuolisemman näkökulman johtamistyylin tarkasteluun. Toisena esiteltävä Hincapien ja Costan (2024) EMC-johtamismalli huomioi erityisesti hybridityöskentelyn kontekstin sekä jäsentää johtamistyylin keskeiset osa-alueet virtuaalituossa. Sosiaalista identiteettiteoriaa hyödynnetään

puolestaan yhteisöllisyyden tarkastelussa, mutta sitä usein käytetään myös inklusiivisuuden tarkastelussa, sillä teoria keskittyy yksilön käsitykseen itsestään ja sosiaaliseen ryhmään kuulumisesta.

Tutkielman teoreettisen taustan esitleminen aloitetaan seuraavasta luvusta, jossa käydään läpi aikaisempaa tutkimusta yhteisöllisyydestä. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan inklusiivista johtamista. Luvussa 4 esitellään tutkimusmenetelmä sekä tutkielmassa hyödynnettävät aineistot. Luvussa 5 tarkastellaan tuloksia ja esiteltävät tulokset pohjautuvat pelkästään aineistoihin. Viimeisessä luvussa tuloksia tarkastellaan yhdessä teorian ja aikaisemman tutkimuksen kanssa sekä vastataan tutkimuskysymykseen.

2 Yhteisöllisyys työelämässä

2.1 Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden määrittely

Yhteisöllisyys (engl. sense of community) määritetään yleisemmin psykologisen yhteisöllisyyden kokemukseksi, mikä voidaan ryhmitellä sekä ryhmätason että yksilötason kokemukseksi. Psykologinen yhteisöllisyyden tunne syntyy, kun yksilö kokee olevansa osa vuorovaikutusverkostoa. Ajatukset ja teoriat yhteisöllisyydestä kuitenkin kehittyvät ja on tunnustettu, että yksilöt voivat kokea yhteisöllisyyden tunnetta useissakin täysin erillisissä yhteisöissä. (Nowell & Boyd 2014, 229; Stewart & Townley 2020, 167.) Esimerkiksi itsenäiset ammatinharjoittajat saattavat työskennellä yhteistoimintatiloissa muiden kanssa vain tunteakseen sosiaalista yhteyttä ilman yhteisiä työsuorituksia (Garrett ym. 2017).

Yhteisöllisyys voidaan ymmärtää myös yhteisön vuorovaikutussuhteiden vahvistumisena. Yhteisöllisyyttä koetaan myös jaetun historian ja elettyjen kokemusten kautta. Myös samankaltainen vaatetus, puhuttu kieli ja lait auttavat vahvistamaan yhteisöllisyyden tunnetta. (Townley ym. 2011, 69, 72.) Sosiaalisia kontakteja ylläpidetään paitsi säännöllisten tapaamisten kautta myös pohtimalla näiden vuorovaikutussuhteiden laatua – tykkääkö viettää aikaa ryhmän kanssa ja tarjoaako jäsenyys minulle merkitystä? Pohtimalla näiden suhteiden laatua on helpompi arvioida omaa identifioitumisen tasoa ryhmään. (Wakefield ym. 2017, 786.)

Työntekijät kokevat todennäköisemmin yhteisöllisyyden tunteita työssä, kun esihenkilöt huomioivat heidän tarpeitaan ja tukevat heitä. Yhteisöllisyyttä koetaan myös, kun organisaatio tarjoaa haastavia työtehtäviä, kannustaa vuorovaikutukseen ja mahdollistaa ammattitaidon kehittymisen. (Cicognani ym. 2012, 1098.) Yhteisöllisyyden on havaittu myös vahvistuvan yhteisössä vietetyn ajan myötä ja tyypillisesti se on korkeammalla tasolla iältään vanhemmilla työntekijöillä, jotka ovat olleet palveluksessa yli 10 vuotta. Huomionarvoisena mainintana on kuitenkin se, että työntekijöiden psykologisen hyvinvoinnin tason on havaittu laskevan palveluksessa vietetyn ajan myötä, mikä voi esimerkiksi johtua ikääntymisen aiheuttamasta psykologisen toiminnan alenemisesta. (Zani & Cicognani 2012.)

Yhteenkuuluvuuden tunne (engl. sense of belonging) viittaa ihmisen perusluontaiseen tarpeeseen olla osa jotakin ja olla arvostettu jossakin yhteisössä. Se juontuu yksilön kokemasta arvostuksen ja hyväksynnän tunteista, sosiaalisista suhteista ja jaetusta läheisyyden tunteesta sekä autonomiasta. (Nguyen ym. 2025, 5.) Se voidaan myös ymmärtää inklusion tunteena työpaikalla eli, kuinka hyvin yksilö kokee voivansa osallistua yhteisön toimintaan tai tullessa kuulluksi (Collins ym. 2016, 163).

Työyhteisössä koettu yhteenkuuluvuus syntyy, kun yksilö kokee olevansa yhteydessä toisiin, häntä kunnioitetaan ja häneen luotetaan sekä, kun hän saa tukea työyhteisöltä ja tuntee olevansa sen jäsen. Etenkin epävirallisesti tapahtuvalla vuorovaikutuksella on merkittävä rooli yhteenkuuluvuuden tunteen syntymisessä. Laadukkaat vuorovaikutussuhteet työpaikalla edistävät esimerkiksi uralla etene mistä sekä mahdollisuuksia luoda kestäviä ystävyys- tai kumppanuussuhteita. (Letki 2008, 102–103; Urrila ym. 2025, 3–4.)

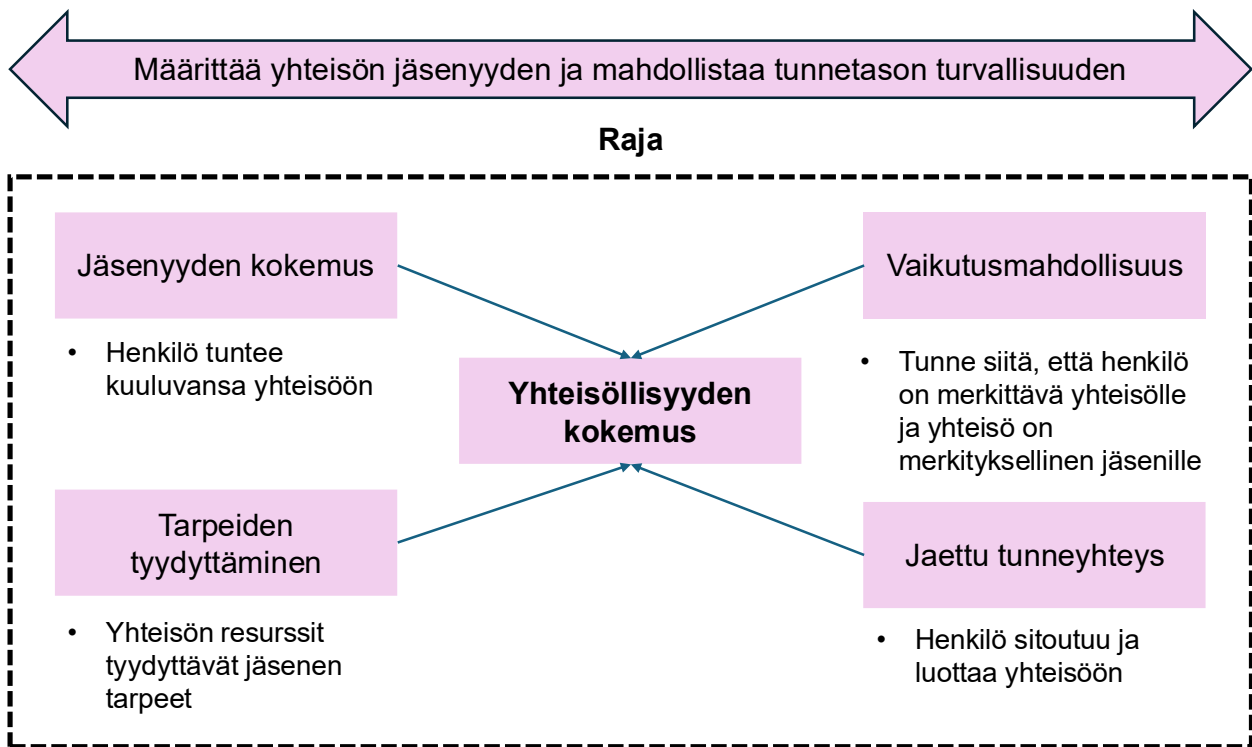
Yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella esimerkiksi sosiaalisen identiteettiteorian (engl. social identity theory) kautta, mikä esittää, että ihmiset luokittelevat itsensä ja muut useisiin sosiaalisiin kategorioihin, kuten organisaation jäseneksi tai tiettyyn ikäluokkaan. Ryhmän yhteenkuuluvuuden tunne rakentuu, kun yksilö identifioi itsensä ryhmän jäseneksi. Näin tehdessään yksilö liittyy itsensä sekä tiettyjä ominaisuuksia siihen ryhmään, jossa hän voi kokea samankaltaisuutta. Yksilöstä tulee tällöin sisäryhmänsä jäsen ja ryhmään kuulumattomat henkilöt nähdään ulkopuolisina. Mitä vahvemmin yksilö kokee olevansa osa sisäryhmää, sitä enemmän hän usein omaksuu haitallisempia tunteita, kuten inhoa ja epäluottamusta, muita erilaisia ryhmiä kohtaan. (Ashforth & Mael 1989, 20–21; Townley ym. 2011, 73.)

Pfeffer (2006, 10–13) on pohtinut sitä, missä määrin organisaatiot ovat tai eivät ole yhteisöllisiä. Hän mainitsee yhteisön tunnusmerkkeinä sen, että yhteisön jäsenet pitävät huolta toisistaan, kuten tukevat elämän vaikeinakin aikoina, ja huolehtivat ihmisten tarpeista, kuten terveydenhoidosta, muutenkin kuin hätätilanteissa. Yhteisöillä ja organisaatioilla on myös yhteisiä tapahtumia ja aktiviteetteja, jotka yhdistävät jäseniä, luovat yhteisiä kokemuksia ja vahvistavat yhteistä kulttuuria. Yhteisölliset organisaatiot pyrkivät myös tasapainottamaan työ- ja vapaa-aikaa mahdollistamalla joustavia työaika ratkaisuja tai siirtymällä osa-aikaisuuteen. Tämä auttaa houkuttelemaan etenkin naisia työntekijöiksi ja helpottaa työn ja perhe-elämän yhdistämistä. Siinä missä yhteisöllinen organisaatio myös kannustaa pitkäaikaisiin työsuhteisiin, voi vähemmän yhteisöllinen organisaatio tarjota enemmän määräaika isia työsuhteita. Pitkäaikaiset työsuhteet kannustavat myös parempien työtujen tarjoamiseen. Lisäksi yhteisöllinen yritys ei ensisijaisesti irtisanoisi tai lomauttaisi työntekijöitään silloin, kun yritys kokee vaikeampia taloudellisia aikoja.

Siirrytään seuraavaksi tarkastelemaan ensisijaisena pidettyä mallia yhteisöllisyydestä eli neljän tekijän mallia. Kyseisessä mallissa onkin havaittavissa samanlaisia tekijöitä kuin tässä luvussa esiteltyissä määrittelyissä.

2.1.1 Neljän tekijän malli

Yhteisöllisyyden kokemuksen ensisijaisena viitekehyksenä pidetään McMillanin ja Chavisin (1986) neljän tekijän mallia, joka sisältää jäsenyyden kokemuksen, vaikutusmahdollisuuden, tarpeiden tyydyttämisen sekä jaetun tunneyhteyden. Jäsenyyden kokemuksella viitataan siihen, että henkilö tuntee kuuluvansa yhteisöön. Vaikutusmahdollisuudella tarkoitetaan merkityksellisuuden tunnetta siitä, että henkilö on merkittävä yhteisölle ja, että yhteisö on merkityksellinen sen jäsenille. Tarpeiden täyttäminen viittaa siihen, että jäsenten tarpeet voidaan tyydyttää yhteisöstä saatujen resurssien kautta. Jaettu tunneyhteys viittaa puolestaan yhteisön sitoutumiseen ja siihen luottamukseen, että jäsenillä on sekä yhteinen menneisyys että tulevaisuus, yhteiset tapaamispaikat ja samanlaisia kokemuksia keskenään. Neljän tekijän malli havainnollistetaan kuviossa 1. Alkuperäisessä tutkimuksessa ei ole esitetty varsinaista kuviota mallista, joten kuvio 1 on oma tulkintani kokonaisuudesta.



Kuvio 1 Neljän tekijän malli (McMillan & Chavis 1986)

Neljän tekijän mallissa jäsenyyden kokemusta määrittelevä tekijä liittyy rajoihin, jotka tarjoavat jäsenille tunnetason turvallisuuden. Tätä tarvitaan tarpeiden ja tunteiden ilmaisuun sekä läheisyyden kehittämiseen. Toisaalta se myös jakaa ihmiset niihin, joilla on yhteisön jäsenyys ja joilla sitä ei ole; ne henkilöt, jotka poikkeavat yhteisön muista jäsenistä, jäävät ulkopuolelle. Yhteisön rajat

ilmenevätkin usein esimerkiksi kielen, pukeutumistyylin, rituaalien tai muiden yhteisten symbolien kautta, mitä käytetään erottamaan yhteisön jäsenet muista. (McMillan & Chavis 1986, 9–11.)

Mallin toisen elementin, vaikutusmahdollisuuksien, ajatellaan olevan kaksisuuntainen. Jäsenen täytyy tuntea, että hän voi vaikuttaa jonkin verran ryhmän toimintaan, jotta hän tuntisi kiinnostusta ryhmää kohtaan. Usein henkilö on sitä vaikutusvaltaisempi mitä enemmän hän huomioi muiden tarpeita ja mielipiteitä. Kuitenkin vaikutusvallan suhteen tulisi olla tasapainoista, jotta se ei johtaisi esimerkiksi ryhmäpaineeseen. (McMillan & Chavis 1986, 11–12.)

Mallissa ajatellaan myös, että tarpeiden tyydyttäminen on oleellinen motivaattori yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitämisessä. Ryhmässä olemisen on oltava palkitsevaa jäsenelle, ja ihmiset usein hakeutuvat sellaisiin ryhmiin, jotka tarjoavat eniten etuja sen jäsenille. Jäsenen perustarpeiden tyydyttymisen jälkeen yhteenkuuluvuutta vahvistaa esimerkiksi jäsenten jaetut arvot, jolloin jäsenet haluavat auttaa niin toisten kuin omien tarpeiden tyydyttämisessä. (McMillan & Chavis 1986, 12–13.)

Mallin viimeinen elementti, jaettu tunneyhteys, perustuu osittain yhteiseen historiaan. Jäsenen ei ole pakko ollut kokea menneisyyden tapahtumia, mutta hänen tulisi vähintään samaistua niihin. Tunneyhteys vahvistuu esimerkiksi, kun jäsenet ovat paljon vuorovaikutuksessa keskenään ja heillä on niistä myönteisiä tai tärkeitä pidettyjä kokemuksia. Tunneyhteyden säilyttämisen kannalta on myös tärkeää, että mahdolliset ongelmatilanteet ryhmässä on käsitelty loppuun ja niistä on päästy yli. Lisäksi jäsenten käyttämä joko ajallinen tai rahallinen panos luo yhteyttä ryhmään. (McMillan & Chavis 1986, 13–14.)

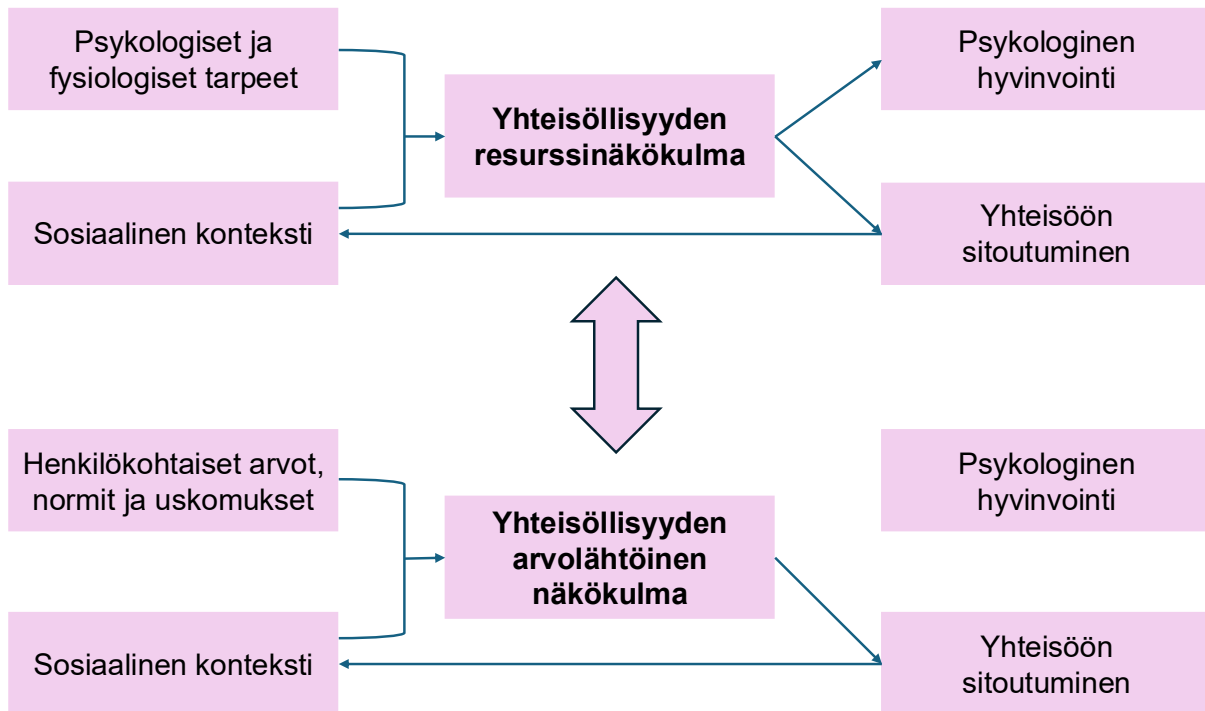
McMillan ja Chavis (1986, 20) huomauttavat, että yhteisöissä tulisi vallita luottamusta, toivoa ja suvaitsevaisuutta, eikä pelkoa, vihaa tai joustamattomuutta. He ajattelevat, että yhteisöllisyyden tunne on työkalu, jonka toivotaan luovan ja vahvistavan myönteisempiä yhteisöjä. Vaikka yhteisöt yhdistävätkin ihmisiä, on tunnistettava myös niiden haitallinen polarisoiva puoli, jossa yhteisöjä voidaan erottaa alaryhmiin.

2.1.2 Yhteisöllisen kokemuksen malli

Nowellin ja Boydin (2014) mukaan on vain vähän aiempaa tutkimusta yhteisöllisyyden tunteesta yhteistyöryhmissä. He ovatkin tutkineet yhteisöllisyyttä ja yhteisön vastuuntuntoa organisatorisissa yhteistyöryhmissä, jotka ovat koostuneet eri ryhmien johtajista. He vertailevat tutkimuksessaan yhteisöllisyyden resurssi- ja vastuuntunto -näkökulmia sekä tarkastelevat näiden vaikutuksia tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja johtajuuteen yhteisöissä.

Nowell ja Boyd (2010, 833–835, 838; 2014) näkevät edellä esitellyn neljän tekijän mallin korostavan erityisesti yhteisöllisyys resurssina -näkökulmaa. Resurssilähtöisen näkökulman mukaan yhteisöllisyyden tunne syntyy yksilön fysiologisten ja psykologisten tarpeiden kautta yhteisössä silloin, kun yhteisöllä on kyky vastata näihin tarpeisiin. Tällöin yksilön näkökulmasta yhteisö toimii resurssina, joka tyydyttää eri tarpeita, esimerkiksi yhteenkuuluvuuden, vallan ja kiintymyksen tarpeita. Tässä ajatellaan, että yksilö toimii yhteisössä siten, että toiminta lopulta auttaa tyydyttämään yksilön omat tarpeet. Tämä taas johtaa siihen, että yksilö sitoutuu aktiivisemmin yhteisöön ja haluaa kuulua siihen pidempään. Kuitenkaan tarvepohjainen ajattelu ei pysty selittämään niitä tilanteita, joissa yksilöt käyttäytyvät yhteisön hyväksi.

Nowell ja Boyd (2010; 2014) ovat jatkaneet neljän tekijän mallin kehittämistä erityisesti organisatioympäristössä. He ehdottavat, että lisäksi tulisi tarkastella yhteisön vastuuntuntoa (SOC-R, engl. sense of community responsibility), jolloin yhteisöllisyys nähdään myös arvolähtöisenä ilmiönä. Kuviossa 2 havainnollistetaan tämä yhteisöllisen kokemuksen malli, joka huomioi arvolähtöisen näkökulman. Tässä yksilö luo henkilökohtaisia arvoja, normeja ja uskomuksia siitä, mitä on sopivaa tehdä kussakin sosiaalisessa kontekstissa ja nämä arvot ohjaavat yksilön käyttäytymistä eri tilanteissa. He ehdottavat, että yhteisöllisyyden tunnetta tarkastellaan vastuuntuntona tietyn yhteisön hyvinvoinnista. Vastuuntunto määritellään henkilökohtaiseksi vastuun tunteeksi sekä yksilöiden että koko yhteisön hyvinvoinnista ilman, että odotetaan henkilökohtaista hyötyä. Tässä mallissa vastuun tunne syntyy yksilön arvomaailman kautta sekä millainen käsitys hänellä on omasta yhteisöstään ja miten hän näkee itsensä suhteessa yhteisöön. Vastuuntunnon nähdään ennustavan hyvinvointia ja sitoutumista eri tavalla kuin yhteisöllisyyden kokemuksen.



Kuvio 2 Yhteisöllisen kokemuksen malli (mukaillen Nowell & Boyd 2014, 231)

On havaittu, että yhteisöllisyyden tunne ja yhteisön vastuuntunto täydentävät toisiaan. Yhteisöllisyyden tunteen havaittiin ennustavan vahvemmin yleistä osallistumista yhteistyöhön sekä vahvistavan tyytyväisyyden tunnetta yhteisön toiminnan ja tavoitteiden osalta. Yhteisöllisyyden tunne oli myös suurin tyytyväisyyttä ennustava tekijä. Tällöin organisaatio nähdään resurssina, joka täyttää sosiaalipsykologiset tarpeet, kuten inklusion, kuulumisen ja vaikutusvallan tarpeet. Yhteisön vastuuntunto ennustaa puolestaan vahvemmin yksilön sitoutumista työyhteisöön sekä yksilön johtamiskäyttämistä. Tämä vaatii kuitenkin sen, että henkilö antaa enemmän aikaa ja omia resurssejaan organisaatiolle. Tämän havaittiin myös johtuvan siitä, että SOC-R perustuu velvollisuudentunteeseen, jolloin ihmiset toimivat siten, että heidän käyttäytymisensä vastaisi heidän käsitystensä itsestään osana yhteisöä. (Nowell & Boyd 2014; Boyd ym. 2018, 438.)

2.2 Yhteisöllisyyden vaikutukset yksilö- ja organisaatiotasolla

2.2.1 Yksilön hyvinvointi

Työhön liittyvän hyvinvoinnin käsitetään koostuvan psykologisesta, fyysisestä ja sosiaalisesta ulottuvuudesta. Fyysisen hyvinvoinnin ulottuvuus käsittää fysiologiset työterveyden mittarit. Tätä kuvaa tyypillisesti yksilön oma käsitys hänen terveydestään, kuten kokeeko yksilö työn energisoivaksi vai

stressaavaksi. Sosiaalinen hyvinvointi muodostuu puolestaan vuorovaikutussuhteiden, sosiaalisen tuen, luottamuksen ja reiluuden kokemuksen kautta. (Guest 2017, 27.)

Psykologisen hyvinvoinnin tutkimus voidaan edelleen jakaa kahteen päälinjaan. Nämä ovat hedonistinen ja eudaimoninen hyvinvointi. Hedonistiseen hyvinvointiin liittyy yksilön subjektiivinen kokemus ja mielentila, jota esimerkiksi työtyytyväisyys heijastaa. Eudaimoniseen hyvinvointiin liittyy sekä psykologinen että sosiaalinen hyvinvointi, mikä liittyy esimerkiksi yksilön potentiaalain täyttämiseen sekä työn merkityksellisyyden löytämiseen. Psykologinen hyvinvointi käsitetäänkin myönteiseksi mielentilaksi, jossa yhdistyy nämä kaksi edellä mainittua näkökulmaa. (Guest 2017, 27; Stewart & Townley 2020, 169; Hill ym. 2024, 756.)

Hedonistinen hyvinvointi keskittyy onnellisuuteen ja mukaviin tunteisiin, jotka nähdään arvokkaiksi ja halutuiksi. Kun myönteisiä kokemuksia on enemmän kuin kielteisiä, myös elämä koetaan todennäköisemmin mielekkääksi. Eudaimoninen hyvinvointi liittyy henkilökohtaiseen toimintakykyyn, jonka kautta yksilö edistää sekä itselleen että yhteiskunnalle merkittäviä tavoitteita, hyödyntää resursseja, kehittää taitojaan sekä vuorovaikutuksellisia suhteita. Siihen kuuluvan psykologisen hyvinvoinnin taso on korkea, kun yksilöllä on myönteinen mielikuva itsestään, merkityksellisiä vuorovaikutussuhteita, itseluottamusta, taito hyödyntää mahdollisuuksia, taito hallita ympäristöään edistääkseen omia tarpeitaan sekä selkeitä tavoitteita ja halua kehittää itseään. Sosiaalinen hyvinvointi käsittelee yksilön oman arvion itsestään sosiaalisissa tilanteissa sekä siitä, miten hän toimii yhteiskunnassa. Se on korkealla tasolla, kun yksilö suhtautuu yhteiskuntaan myönteisemmin, näkee itsensä sosiaalisena voimavarana, välittää yhteisöstään ja tuntee olonsa turvalliseksi siinä. (Coulombe & Krzesni 2019, 2; Stewart & Townley 2020, 169–170.)

Coulomben ja Krzesnin (2019, 3–4) mukaan perusluontaisena oletuksena on se, että yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen lisääminen parantaa myös yksilön hyvinvointia ja heidän haluaan vaikuttaa myönteisesti ympäristöönsä. Tällä oletuksella on teoreettista ja empiiristä tukea, mutta kuitenkin yksilöllisiä eroja tai konteksteja ei ole merkittävästi aiemmin otettu huomioon, vaikka yhteisöllisyyden tunteen ja hyvinvoinnin suhde näyttäisi vaihtelevan tutkittavan kontekstin mukaan. Yhteisöllisyyden kokemus on esimerkiksi johdonmukaisesti osoittanut ennustavan psykologisen hyvinvoinnin vaikutuksia, vähentävän stressiä ja lisäävän yksilön tyytyväisyyttä elämään. Samoin yhteisön vastuunkannon tuntemusten on osoitettu ennustavan käyttäytymiseen liittyviä vaikutuksia. (Haslam ym. 2009, 22; Townley ym. 2011, 69; Wakefield ym. 2017, 787; Jonsen ym. 2022, 1084.) Yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin nähdään olevan myös toisiaan tasapainoittavia tekijöitä, joissa yksilöiden hyvinvointi ja heidän suhteensa yhteisöön ovat yhtä tärkeitä (Stewart & Townley 2020, 166).

Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden parantamisen tarkoituksena on myös vähentää syrjäytymisestä johtuvia kielteisiä psykologisia vaikutuksia (Shore ym. 2018, 176).

Korkea työyhteisöllisyyden taso usein johtaa myös parempaan työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Kun työyhteisöllisyys on korkealla tasolla, työntekijät tyypillisesti ylläpitävät myös enemmän myönteistä sosiaalista vuorovaikutusta. Etenkin vähemmistöasemassa olevien työntekijöiden kohdalla tämä voi auttaa vähentämään yksinäisyyden tunnetta. (Dukhan ym. 2025, 824.)

Coulombe ja Krzesni (2019) ovat jaotelleet tutkimuksessaan tutkittavat henkilöt eri profiileihin demografisten tekijöiden sekä yhteisöllisyyden tunteen ja koetun hyvinvoinnin mukaan. Tutkittavia henkilöitä oli kokonaisuudessaan 491, henkilöt olivat iältään 16–76-vuotiaita ja suurin osa heistä oli naisia. Profiili 1 koostui yksilöistä, joilla oli matala yhteisöllisyyden tunne ja tasainen kohtalainen hyvinvointi sekä keskimääräiset ahdistuksen ja masennuksen tasot. Henkilöt olivat yleensä iältään vanhempia, enimmäkseen kouluttautuneita ja keskimääräisen tulotason omaavia. Profiili 2 koostui yksilöistä, joilla oli keskiverto yhteisöllisyyden tunne ja vaihtelevasti joko kohtalainen tai korkea hyvinvointi sekä suhteellisen korkeat ahdistuksen ja masennuksen tasot. Henkilöillä oli myös yleensä vähiten koulutusta ja tuloja sekä olivat yleensä nuorempia. Profiili 3 koostui yksilöistä, joilla oli korkea yhteisöllisyyden tunne ja vahva hyvinvointi sekä matalimmat ahdistuksen ja masennuksen tasot. Tässä profiilissa henkilöt olivat yleensä vanhempia, eniten kouluttautuneita sekä heillä oli eniten tuloja. Profiili 4 koostui yksilöistä, joilla oli matalampi yhteisöllisyyden tunne ja heikentynyt hyvinvointi sekä korkeimmat ahdistuksen ja masennuksen tasot. Henkilöt olivat tyypillisesti iältään nuorempia, mutta suhteellisen hyvin kouluttautuneita.

Profiilianalyysistä voidaan havaita, että yhteisöllisyyden tunteen ja hyvinvoinnin suhteen välinen vahvuus vaihtelee eri profiilien välillä. Profiilin 1 tulokset viittaavat siihen, että kohtalaista hyvinvointia voidaan kokea siitäkin huolimatta, että yhteisöllisyyden tunne on matala. Tulokseen on kuitenkin voinut vaikuttaa muita sekoittavia tekijöitä, joita ei ole mitattu, kuten sosiaalisen median kautta tapahtuva myönteinen vuorovaikutus tai henkilöiden persoonallisuusprofiili, esimerkiksi introversio eli sisäänpäin suuntautuneisuus. Profiilin 2 henkilöillä oli suhteellisen korkea kielteisen hyvinvoinnin taso, mutta silti he kokivat keskivertaista yhteisöllisyyden tunnetta. Tämä voi esimerkiksi johtua siitä, että henkilöt osallistuvat energiaa palauttaviin ja palkitseviin sosiaalisiin aktiviteetteihin, kuten vapaaehtoistyöhön. Tässä ryhmässä oli myös tyypillisesti nuorempia henkilöitä, joilla on eri elämäntilanne kuin muilla profiileilla, mikä on saattanut vaikuttaa tuloksiin. Yhteisöllisyyden tunteen ja myönteisen hyvinvoinnin välinen korrelaatioyhteys oli merkittävä vain profiilissa 3. Se voi johtua esimerkiksi siitä, että henkilöillä oli taipumus olla korkeakouluttautuneita tai, koska ansaitsivat

enemmän rahaa. Profiilin 4 tulokset viittaavat taas siihen, että matalan yhteisöllisyyden tunteen omaava henkilö kokee samanaikaisesti myös heikompia myönteisen hyvinvoinnin merkkejä ja vahvempia kielteisen hyvinvoinnin merkkejä. (Coulombe & Krzesni 2019.)

Coulomben ja Krzesnin (2019, 14, 17) mukaan yhteisöllisyyden tunteen ja hyvinvoinnin suhteeseen vaikuttaa monet eri tekijät, kuten ympäristölliset, kulttuuriset tai muut ainutlaatuiset kontekstit. Heidän tutkimuksen tuloksen mukaan lisääntynyt yhteisöllisyyden tunne ei aina lisää yksilön hyvinvointia. He pohtivat tämän havainnon johtuvan siitä, että yksilön omat tavoitteet vaikuttavat hänen yhteisösuhteeseensa; yhteisöllinen tunne on sitä vähäisempi mitä yksilöllisemmät tavoitteet henkilöllä on.

Mikäli yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden tunteita työssä ei koeta, voi se johtaa erilaisiin kielteisiin seurauksiin. Yhtenä esimerkkinä on epäkunnioittavan käytöksen lisääntyminen tai jopa työpaikkakiusaamista. (Pfeffer 2006, 5.) Sen puute voi myös johtaa tyytymättömyyden ja yksinäisyyden tunteisiin. Työyksinäisyys voidaan käsittää psykologiseksi stressitilaksi, joka syntyy, kun odotukset vuorovaikutussuhteista muiden kanssa eivät kohtaa todellisuuden kanssa, mikä voi johtaa myös työyhteisöstä syrjäytymiseen. (Urrila ym. 2025, 3.) Korkeaksi koettu yhteisöllisyyden taso voi parantaa etenkin vähemmistöasemassa olevien naisten kykyä hallita stressitekijöitä (Dukhan ym. 2025, 824).

Nagori ja Lawton (2024, 88–90) ovat puolestaan tunnistaneeet eri hybridityön rakentamisen teemoja, joilla on merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvoinnille. Hyvinvoivan hybridiorganisatiokulttuurin ja johtamisen osalta korostetaan luottamuksen, inklusion, reiluuden ja johdon ja esihenkilön tukea. Myös roolien ja yhteistyön selkeällä määrittelyllä on suuri vaikutus ja etenkin korostetaan, miten työntekijöiden henkilökohtaisia mieltymyksiä työskentelytavoista kunnioitetaan samalla, kun varmistetaan kollektiivinen toiminta. Lisäksi huomiota kiinnitettiin myös lisääntyneeseen etätyöskentelyyn ja ylityöhön, sillä nämä voivat heikentää työntekijän hyvinvointia tai johtaa eristäytymiseen työyhteisöstä.

Hybridityön kontekstissa pääosin etätyötä tekevät raportoivat yksinäisyyden ja syrjäytymisen riskistä, koska kasvokkain olevat tapaamiset toimistolla ovat vähäisempiä. Tällöin koetaan myös vaikeutta päästä työyhteisöön sisälle, vaikkakin nämä tuntemukset riippuvat myös yksilöstä. Introvertit viihtyvät tyypillisesti paremmin myös etänä, mutta ekstrovertit kaipaavat enemmän sosiaalisia kontakteja. Sosiaalinen tuki nähdään merkittäväksi, sillä se auttaa jaksamaan työssä paremmin, minkä takia etenkin enemmän etänä työskentelevien kohdalla sen merkitys on suurempaa. Se vaatii tietoisia ponnisteluja ja halua olla yhteydessä kollegoiden kanssa. (Charalampous ym. 2022, 344, 346, 348.) Yhteisöllisyyden edut tulevatkin todennäköisemmin esiin vahvoissa vuorovaikutussuhteissa ja, kun yksilöt

itse haluavat luoda yhteyksiä kollegoiden kanssa sekä vähentävät fyysistä työskentelyetäisyyttä (Hill ym. 2024, 778).

Sosiaalinen tuki voi olla sanallista tai sanatonta viestintää, jota käytetään lieventämään epävarmuutta jostakin tekijästä. Se voi olla tunnepohjaista, jolloin toinen henkilö voi kuunnella ja tarjota lohdutusta, tai tietopohjaista, jolloin toinen henkilö tarjoaa neuvoa ja tietoa, tai toiminnallista, jolloin joku voi tarjota apuaan ongelman tai muun asian ratkaisemiseen. Hyvälaatuinen sosiaalinen tuki voi auttaa vähentämään psykologista kuormitusta ja vastaavasti huonolaatuiset sosiaaliset suhteet voivat lisätä sitä. Pääosin etänä työskentelevien henkilöiden on havaittu saavan vähemmän sosiaalista tukea enemmän toimistolla työskenteleviltä työntekijöiltä ja tämä vaikutus korostuu ajan myötä. Etänä työskentelevien välinen suhde ei myöskään usein syvene elleivät henkilöt ole tavanneet aiemmin kasvokkain. (Collins ym. 2016, 162, 166–167.)

2.2.2 Organisaation tuottavuus

Työn tuottavuuden voidaan sanoa kasvavan, kun tehdyn työpäivän aikana työn arvo kasvaa. Tuottavuuteen vaikuttaa niin työssä käytettävät koneet ja laitteet, työntekijöiden koulutus ja osaaminen, työhyvinvointi ja työssä oppiminen. Digitalisaatio on nopeuttanut etenkin tietotyön kasvua ja lisännyt työn tempoa sekä tehokkuusodotuksia eli työn intensiteetin voidaan sanoa kasvaneen. Tämä korostaa myös työssä oppimisen merkitystä. Työssä oppiminen rakentuu puolestaan yksilön ja työyhteisön vuorovaikutuksen sekä avoimen ja hyvinvoivan organisaatiokulttuurin kautta. (Ranki 2024, 3, 7–8, 13.)

Viimeaikaiset tutkimukset esittävät, että yhteisöllisyyden kokemus on merkittävä tekijä työntekijätulosten osalta organisaatioissa (Jonsen ym. 2022, 1084; Boyd & Larson 2023, 2284). Myönteisten lopputulosten saamiseen vaikuttaa etenkin yksilön identifioituminen organisaatioon, sillä se vahvistaa yksilön motivaatiota käyttäytyä organisaation hyväksi (Haslam ym. 2009, 22). Myös luottamuksellinen ilmapiiri on tärkeää toimivalle yhteistyölle ja työssä suoriutumiseksi (Ranki 2024, 16).

Hybridityön osalta pidetään tärkeänä, että organisaatiot ovat vähintään yhtä tehokkaita ja tuottavia kuin täysin lähityötä tehdessä. Henkilöstökäytänteiden kautta voidaan vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden käyttäytymiseen, kuten sitoutumiseen ja tuottavuuteen. Hybridityön konteksti asettaa samalla kuitenkin haasteita työn järjestämiselle, kommunikaatiolle, yhteistyölle ja työntekijöiden hyvinvoinnille. (Nagori & Lawton 2024, 84.) Tiimin tehokkuus ei välttämättä parane, kun työskennellään virtuaalisesti, jolloin tiimin työn muotoiluun tulee kiinnittää huomiota. Tiimin työn muotoilussa otetaan kantaa siihen, millaiseksi tiimin tehtävät rakentuvat, mitkä ovat tavoitteet ja millaiset roolit

jäsenillä on sekä mahdollistetaan organisaation tuki ja linkitetään työ laajempaan organisaatiokontekstiin. (Handke ym. 2020, 4–5, 12.)

Jotta päästäisiin tehokkaisiin ja tuottaviin työsuorituksiin, on virtuaalisessa työympäristössä hyödyllistä suunnata katse myös etänä tapahtuvaan yhteistyöhön. Tämä voi tapahtua esimerkiksi resurssien tarjoamisen, koulutuksen ja valmennuksen avulla. Lisäksi merkittävää on johtajan kyky huomioida yhteisön monimuotoisuus ja erilaiset taustat sekä varmistaa, että jokainen jäsen ymmärtää ja huomioi nämä toiminnassaan. Luottamuksen rooli on myös merkittävä virtuaalitiimin ympäristölle, sillä se lisää jäsenten psykologista yhteyttä ja vaikuttaa tiimin onnistumiseen. Luottamusta voidaan rakentaa esimerkiksi korostamalla ja mahdollistamalla kasvokkaisia tapaamisia heti tiimitoiminnan alussa. (Liao 2017, 651–652.)

Konfliktien hallinta ja ratkaiseminen on tärkeä osa tehokkaan toiminnan mahdollistamisessa. Konfliktit eri yhteisöissä liittyvät usein yksilöllisiin eroavaisuuksiin, yhteensopimattomuuksiin tai eroaviin toiveisiin ja haluihin sekä koskevat ihmissuhteita, tehtäviä tai prosesseja. (Liao 2017, 653.) Virtuaaliympäristössä konflikteja voi syntyä helpommin etenkin, kun sanattoman viestinnän ilmeneminen heikkenee. Konfliktit voidaan jakaa kognitiiviseen ja affektiiviseen tyyppiin, jossa kognitiivinen viittaa erimielisyyksiin tehtävistä tai prosesseista ja affektiivinen puolestaan henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin ristiriitoihin. Kognitiivinen konflikti voi tehostaa tiimin suoriutumista, sillä erimielisyys usein kannustaa pohtimaan tiimin tehtäviä tarkemmin ja löytämään kompromisseja. Affektiivinen konflikti taas usein heikentää suoriutumista, sillä jäsenet saattavat vältellä ongelmanratkaisua eivätkä halua selvittää keskinäisiä riitojaan, mikä vie aikaa pois tiimin toiminnasta. (Ayoko ym. 2012, 157, 159.)

Tehokas tapa hallita konflikteja on ennaltaehkäistä niitä ja tehokkaalla kommunikaatiolla on merkittävä rooli tässä. Tämän saavuttamisessa korostetaan kommunikoinnin pelisääntöjen ja rutiinien luomista, roolien ja tehtävien määrittelyä. Lisäksi näiden koordinointi ja jäsenten ajan tasalla pitäminen toiminnan edistymisestä ovat merkittävässä roolissa. (Liao 2017, 653.)

Virtuaalitiimin tehokkuus riippuu myös siitä, miten tiimi käsittelee tunteita ja rakentaa yhdessä toimivia työskentelytapoja. Tyypillisesti tiimityöskentelyn alkuvaiheessa kielteisemmät tunteet ovat läsnä, mikä voi olla hyödyllistä kompromissien löytämisen kannalta. Palautteenannolla on tässä vaiheessa merkittävä rooli, mutta merkitystä on myös palautteen antamistavalla. Palaute voidaan toisinaan tulkita henkilökohtaiseksi hyökkäykseksi ja ajaa henkilön puolustuskannalle sekä luoda affektiivisia konflikteja. Tämän välttämiseksi korostetaan tilan antamista myös epämuukaville tunteille ja niistä viestimiselle kuitenkin välttämällä kohdistamista sitä suoraan muille tiimin jäsenille. Etenkin

tiimin johtajan vastuuksi nähdään avoimen viestintäilmapiirin luonti, jotta jäsenet voivat vapaasti ilmaista huoliaan. Kun yhteistyö koetaan myönteiseksi, parantaa se myös tiimin suoriutumista. (Ayoko ym. 2012, 168–169, 171.)

2.3 Yhteisöllisyyden rakentuminen lähi- ja etäkohtaamisten kautta

Yhteisöllisyyden rakentumiseen vaikuttavista organisatorisista tekijöistä tiedetään vain vähän, sillä aiheesta ei ole paljoa aiempaa tutkimusta. Tämän tiedon lisääminen onkin yksi kehityskohde tutkimukselle, jotta saadaan syvempi ymmärrys yhteisöllisen kulttuurin rakentamisesta. (Jonsen ym. 2022, 1098; Boyd & Larson 2022, 1696; Boyd & Larson 2023, 2280.) Vaikka tekijöistä tiedetään tois-
taiseksi vähemmän, käydään seuraavaksi läpi joitakin tekijöitä, joita tutkimuksissa on tunnistettu.

Boyd ja Larson (2023) ovat tutkimuksessaan tunnistaneet teemoja, jotka rakentavat yhteisöllisyyttä työpaikalla. Näitä ovat 1. yritysjohton tuki organisaatiolle yhteisönä, 2. yrityksen laajat ominaispiirteet, 3. organisaatorakenne, 4. henkilöstöasiat, 5. työyksikkö ja 6. työn ja yksilön ominaispiirteet. Heidän mukaansa nämä teemat viestivät siitä, että yhteisöllisyyden ja yhteisöllisten kokemusten rakentaminen tapahtuu todennäköisesti useilla tasoilla ja eri toimenpiteiden kautta.

Yritysjohton nähdään erityisesti vaikuttavan yhteisöllisten kokemusten syntyyn. Viestinnällä on merkittävä rooli ja johdon tehtäväksi nähdään kommunikoida sekä sanallisesti että sanattomasti ajatukset yhteisöllisyydestä ja lisäksi myös toimia omassa työssään samojen periaatteiden mukaan. Johtoa kannustetaan myös tapaamaan työntekijöitä kasvokkain sekä jakamaan vastuuta esihenkilöille että palkitsemaan heitä yhteisöllisen kulttuurin luomisesta. (Boyd & Larson 2022, 1698; Boyd & Larson 2023, 2286–2287.)

Yrityksen ominaispiirteillä ja organisaatorakenteella on myös vaikutusta yhteisöllisyyden kokemukseen. Etenkin yrityksen koko, hierarkkisuus ja maantieteellinen jakautuneisuus vähentävät koettua yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyden taso koetaan usein myös heikommaksi mitä isompi yritys on. Yhteisöllistä identiteettiä on vaikeampi omaksua, mikäli emoyhtiö ohjaa toimintaa ja yrittää standardoida toimintatapoja konsernitasolla. Lisäksi työntekijöiden kokema paine taloudellisen tuloksen parantamisesta heikentää yhteisöllisyyden luomista. (Boyd & Larson 2023, 2287–2288.)

Henkilöstöyksikön ja etenkin henkilöstöjohtajan rooli nähdään merkittävänä tekijänä työyhteisöä vahvistavien järjestelmien luomisen ja edistämisen kannalta. Henkilöstöjohtajan nähdään olevan merkittävässä roolissa aloitteen tekemisessä, jotta yhteisöllisyys voidaan sisällyttää laajemmin organisaatiokulttuuriin, henkilöstöhallintojärjestelmiin ja yrityksen toimintatapoihin. Yhteisöllisyys voidaan arvona tuoda esiin jo työnhakuilmoitusten kuvauksissa. Yritykseen voidaan myös palkata

työntekijöitä, jotka haluavat olla osa yhteisöä ja ottavat vastuuta työstään, kollegoistaan ja organisaatiosta. Jo perehdytyksen aikana työyhteisöllisyyden merkitystä voidaan korostaa ja viestiä tapoja edistää sitä. Koulutuksen merkitystä korostetaan koko työsuhteen ajalta ja etenkin myös esihenkilöiden kouluttaminen yhteisöllisten teemojen osalta nähdään tärkeäksi. Yhteisöllisyyden kokemuksen mitareita voidaan myös sisällyttää vuosittaisiin henkilöstökyselyihin sekä osallistaa esihenkilöt tämän edistämiseen, esimerkiksi palkitsemisen kautta. Lisäksi henkilöstöhallinnon toivotaan pitävän huolta sosiaalisten tapahtumien säilymisestä, sillä yhteiset tapahtumat ovat merkittävässä roolissa yhteisöllisyyden kokemuksen rakentumisessa. (Boyd & Larson 2022, 1698; Boyd & Larson 2023, 2292–2293.)

Boydin ja Larsonin (2023, 2288–2290) tutkimuksessa vastaajat myös mainitsivat, että yhteisöllisten kokemusten kehittyminen työyksikössä on erittäin tärkeää, ja työntekijät kertoivat kaipaavansa yhteyttä muihin ihmisiin. Yhteisöllisyyden koettiin syntyvän ryhmätyöskentelyssä tai, kun aikaa vieteään paljon yhdessä kasvokkain tai, kun koetaan työystävyyttä ja keskustellaan myös työn ulkopuolisista asioista. Myös yksilöiden ominaispiirteillä koettiin olevan vaikutusta ja olennaiseksi nähtiin se, että myös muut ihmiset yrittävät luoda yhteisöllisiä kokemuksia olemalla ulospäinsuuntautuneita, empaattisia, optimistisia ja ystävällisiä. Lisäksi eri asioiden, kuten syntymäpäivien, häiden tai lastensaannin juhlistaminen sekä emotionaalisen tuen tarjoaminen elämän eri vaiheissa vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Työntekijät toivoivat myös kollegoita, jotka haluavat auttaa itsensä lisäksi myös muita ja edistää yhteistä onnistumista. Vastaajat mainitsivat kuitenkin, että vaativat työtehtävät eivät juuri jätä aikaa muulle keskustelulle ja, että työn tehokkuusvaatimukset vähentävät vuorovaikutusta.

Esihenkilöidenkin nähdään merkittävästi vaikuttavan yhteisöllisen kulttuurin luomiseen. Esihenkilön toivotaan olevan näkyvässä osassa, helposti saavutettavissa, avoinmielinen, välittävä ja vastuullinen. Esihenkilö nähdään olevan vastuussa työyhteisön kulttuurin luomisesta ja kulttuuria luovina toimenpiteinä mainittiin kahvin äärellä käytävät keskustelut, avoimet keskustelufoorumit, sosiaalisten tapahtumien järjestäminen, työntekijöiden saavutuksien palkitseminen yhteisesti ja kuulumisten kyseleminen. Toimenpiteet itsessään voivat olla yksinkertaisia ja on riittävää, että esihenkilö yrittää tehdä parhaansa. (Boyd & Larson 2022, 1698, 1711; Boyd & Larson 2023, 2290.)

Boydin ja Larsonin (2023, 2291–2292) tutkimuksessa vastaajat korostivat myös muita työn ominaispiirteitä, kuten työn tasoja ja tyyppejä, joilla koetaan olevan vaikutusta yhteisölliseen kokemukseen. Työntekijöiden työnkuva vaikuttaa siihen, ovatko he suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa; toiset tekevät toimistotyötä ja toiset asiakastyötä, jolloin välttämättä työn vaikutukset eivät näy yhtä selvästi toimistotyötä tekeville. Tämän nähdään toisinaan myös johtavan ”me vastaan he” -

ajatteluun, kun työroolien hierarkkisuus heikentää koettua yhteisöllisyyttä. Tällaista roolijaon vaikutusta työyhteisössä olisi merkittävä vähentää. Lisäksi ne työntekijät, jotka useammin työskentelevät eri yksiköiden kanssa kokivat vaikeuksia yhteenkuuluvuuden tunteen kokemisessa. Vastaajat mainitsivat muuna teemana vielä samankaltaisuudet ja erilaisuudet arvojen, käyttäytymisen ja asenteiden osalta. Samankaltaisuudet esimerkiksi iän, työ- ja elämäkokemuksen, arvojen ja muiden demografisten yhtäläisyyksien osalta nähtiin johtavan parempiin yhteisöllisiin kokemuksiin. Tämä havainto voikin asettaa haasteen monimuotoistuvalla työelämällä, jolloin inklusiivisuuden merkitys korostuu.

Boydin ja Larsonin (2023) tutkimus vahvistaa luvuissa 2.1.1 ja 2.1.2 esitettyjen neljän tekijän ja yhteisöllisen kokemuksen mallin ehdotuksia yhteisöllisyydestä. Vastaajat mainitsivat yhteisöllisyyden rakentuvan neljän tekijän mallin mukaisesti jäsenyydestä, vaikutusvallasta, jaetusta tunneyhteydestä ja tarpeiden täyttymisestä. Myös yhteisöllisen vastuuntunnon kuvattiin rakentavan yhteisöllisyyttä.

Korkean osallistamisen ilmapiiri on myös tunnistettu mahdollisena työyhteisöllisyyden rakentumiseen vaikuttavana tekijänä. Tässä organisaatiokontekstilla on myös merkittävä rooli työyhteisöllisyyden ja yhteisön vastuunkannon edistämisessä. Korkean osallistamisen ilmapiirin esitetään tarjoavan ympäristön, jossa työntekijöitä osallistetaan ja kannustetaan tiedon jakamiseen, mikä vastaavasti lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työssä. Tämä taas auttaa täyttämään yhteisöllisyyden syntyä varten tarvittavat perustarpeet. Lisäksi sisäisten ja ulkoisten palkkioiden esitetään lisäävän jäsenyyden tunnetta, jaettua tunneyhteyttä ja vaikutusmahdollisuuksia, sillä ne luovat käsitystä hallinnasta ja itsenäisestä päätöksenteosta. Näin ne kollektiivisesti luovat myönteisiä työasenteita ja käyttäytymistyyliä työyhteisössä sekä vaikuttavat hyvinvointiin ja organisaation kasvuun pitkällä aikavälillä. (Gahlawat & Kundu 2020, 168; Jonsen ym. 2022, 1084, 1098.) Jonsenin ym. (2022) havainnot vahvistavat käsitystä siitä, että korkean osallistamisen ilmapiiri toimii työyhteisöllisyyden edistävänä tekijänä. Lisäksi yhteisöllisyyden vastuunkannon tuntemukset lisääntyvät, kun organisaatioissa esiintyy käsitys vastuullisuudesta muita kohtaan.

Nykyajan työympäristö on monimuotoisempi kuin koskaan ennen ja erityisesti hybridityöaikajärjestely haastaa sekä perinteisenä pidettyä toimistotyöaikaa että työn tekemisen tapoja (Hincapie & Costa 2024). Hybridityöksi käsitetään työ, joka yhdistää lähi- ja etätyöskentelyn digitaalisten välineiden avulla. Sen viimeaikaisen yleistymisen myötä on tarve tarkastella, miten paitsi työstä myös vuorovaikutuksesta rakennetaan merkityksellisempää. Etätyöympäristön ajatellaan asettavan haasteita yhteenkuuluvuudelle, sillä pääsy lähityöympäristön sosiaaliseen kontekstiin ei ole mahdollista ja työ on luonteeltaan itsenäisempää. Tämä saattaa johtaa myös eristäytymiseen muista työyhteisön jäsenistä sekä yksinäisyyden ja irrallisuuden tunteisiin. Haasteeksi nähdään myös vuorovaikutussuhteiden

luominen ja ylläpito, koska kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus vähentyy. (Ranki 2024, 11; Urrila ym. 2025, 1–3.)

Urrila ym. (2025) ovat tutkineet eri toimialoilla olevia organisaatioita Suomessa ja selvittäneet pitkittäistutkimuksen kautta, miten työntekijät kokevat yhteisöllisyyden kokemuksia hybridityön kontekstissa. He haastattelivat 16 asiantuntijaa, jotka työskentelivät COVID-19-pandemian aikana pitkään etänä tai hybridisti vuosina 2020 ja 2022. Haastatteluiden pohjalta he tunnistivat yhtenäisiksi teemoiksi kokemuksia, jotka liittyivät 1. työn ja oman ajan hallintaan, 2. etätyöskentelytaitoihin, 3. etätyöskentelyyn, 4. ihmissuhteisiin, 5. tiedonjakoon ja 6. paikan päällä tapahtuvan työskentelyn merkitykseen.

Urrila ym. (2025, 10–13) havaitsivat haastatteluiden pohjalta, että hybridityö on tuonut myönteisiä näkökulmia työhön. Asiantuntijat kokivat, että mahdollisuus etätyöhön paransi heidän kontrolliaan työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Henkilöt usein valitsivatkin etätyöskentelyvaihtoehdon, vaikka tiedostivat, että vuorovaikutus kollegoiden kanssa tarvitsisi tapaamisia kasvokkain toimistolla. Moni asiantuntijoista myös koki, että digitaalinen työympäristö paransi heidän virtuaalisia kommunikointitaitojaan, kuten palautteen antamista chatin ja emojiin kautta sekä muiden henkilöiden tunteiden tulkittamista virtuaaliympäristössä. Kun useat organisaatiot ottivat käyttöön virtuaalisia ryhmiä ja tapaamisia yhteisöllisyyden edistämiseksi ja tiedonjaon parantamiseksi, moni asiantuntija koki näiden virtuaalisten kohtaamisten olevan riittävä vaihtoehto kasvokkaisille tapaamisille. Esimerkiksi avun pyytäminen, kollegoita lähestyminen sekä tiimirajoja ylittävä vuorovaikutus koettiin helpommaksi. Henkilöt myös raportoivat, että tiimin yhteenkuuluvuus ja luottamus parantuivat, kun tiimiläisiä pystyi näkemään useammin virtuaalisesti.

Urrila ym. (2025, 13–14) havaitsivat myös haasteita, joita hybridityössä koettiin. Etätyöskentelyn koettiin heikentävän yhteyttä työyhteisöön, jolloin halu tuntee yhteyttä toisiin lisäkin motivaatiota työskennellä paikan päällä. Erityisesti henkilöt kaipasivat epävirallisia kasvokkaisia tapaamisia, nauramista ja muista kuin työasioista keskustelua kollegoiden kanssa, mitä lähityössä koettiin. Asiantuntijat kokivat myös, että etätyössä epävirallinen tiedonjako heikentyi, kun mahdollisuutta spontaaneille keskusteluille ei ollut. Vaikka osa asiantuntijoista koki virtuaalisen ympäristön helpottavan kommunikointia, osa henkilöistä koki sen kuitenkin rajoitteena. Tämä näkyi esimerkiksi epävarmuutena siitä, että he keskeyttävät toisen työskentelyn ja vaikeutena kontaktoida ennalta tuntemattomia kollegoita.

COVID-19-pandemian helpottaessa siirryttiin varsinaisesti enemmän hybridityöhön, kun työntekijöillä oli mahdollisuus valita milloin he työskentelevät etänä tai paikan päällä. Organisaatioissa pohdittiin ja sovittiin yhteisesti uusia hybridityöskentelykäytäntöjä; toimistolle olisi järkevintä mennä,

kun muutkin kollegat ovat paikalla. Hybridityössä voidaankin kokea epäyhtenäisyyttä (engl. asynchrony) siinä milloin kollegat työskentelevät etänä tai paikan päällä, jolloin työskentelytavat tulisi sopia järjestelmällisesti työyhteisöissä. (Urrila ym. 2025, 14–15.)

Hybridityöskentelytapoja suunniteltaessa korostetaan ottamaan huomioon esimerkiksi työntekijöiden perusmuotoiset tarpeet yhteenkuuluvuudelle. Heitä voidaan rohkaista pohtimaan, miten he määrittelevät etätöön ja lähityön merkityksen itselleen. Samalla organisaatiot voivat kannustaa työntekijöitä tapaamaan kasvokkain yhteistyön ja hyvän hybridioorganisaatiokulttuurin edistämiseksi. Lisäksi mahdollisuuksien lisäämistä sekä viralliseen että epäviralliseen tiedonjakoon korostetaan, jotta hiljaista tietoa, kuten kokemukseen perustuvaa tietoa, jaetaan työyhteisössä. (Urrila ym. 2025, 18–19.)

2.4 Yhteisöllisyys monikulttuurisessa kontekstissa

Nykyajan maailma on globalisaation edetessä muuttunut yhä monikulttuurisemmaksi, mutta samalla kuitenkin on myös epätasa-arvoisuuden ja syrjäytymisen kasvua. Tämä puolestaan on johtanut haluun kehittää sekä yksilön että yhteisön hyvinvointia. Kuitenkin monikulttuurisen ympäristön kontekstissa pyrkimys edistää yhteisöllisyyttä voi johtaa jännitteisiin ja konflikteihin, sillä tyypillisesti ajatus yhteisöstä ja yhteisöllisyydestä korostaa jäsenten samankaltaisuuksia ja siten homogeenisempaa yhteisöä. Monimuotoisuus ja yhteisöllisyys eivät siis välttämättä ole toisiaan tukevia asioita – ihmiset tyypillisesti ovat vuorovaikutuksessa samankaltaisten henkilöiden kanssa. (Letki 2008, 104; Townley ym. 2011, 69, 72.)

Multikulttuurisen teorian mukaan yksilöt, jotka kokevat oman etnisen identiteettinsä vahvaksi ovat kykeneväisiä ajattelemaan myönteisemmin muista etnisistä ryhmistä, ja heillä on tyypillisesti korkeampi itseluottamuksen taso. Tällainen ajattelu kannustaa enemmän kulttuuriseen integraatioon, jossa vähemmistöryhmä omaksuu sekä vallitsevan että oman kulttuurinsa. Samalla se vie huomiota pois assimilaatiosta eli vallitsevan kulttuuriin sopeutumisesta ja erottelusta eli vallitsevan kulttuurin hylkäämisestä ja oman kulttuurin korostamisesta. Lisäksi se voi vähentää marginalisointia eli sekä vallitsevan että oman kulttuurinsa hylkäämistä. (Townley ym. 2011, 77–78.) Marginalisointi usein linkitetään sosiaaliseen syrjäytymiseen ja syrjintään, mikä vaikeuttaa valtakulttuuriin integroitumista (Nguyen ym. 2025, 6).

Toisesta maasta muuttaneet henkilöt kohtaavat helposti erilaisia esteitä yrittäessään sopeutua uuteen maahan ja elämään. Esimerkiksi rasismien ja ennakkoluulojen on havaittu heikentävän henkilöiden itsetuntoa ja luovan tunnetta ulkopuolisuudesta sekä heikentävän mahdollisuuksia edetä työelämässä. Myös kuulumisen tunne ilman todellista yhteyttä muodostaa esteen, joka voi vaikeuttaa sosiaalisten

suhteiden rakentamista valtaväestön kanssa. Tämä voi johtua esimerkiksi kulttuurieroista, jossa toinen kulttuuri painottaa enemmän individualismia kuin yhteisöllisyyttä. Toisaalta se voi johtua kielestä ja aksenteista, jotka voivat tehdä puheenymmärtämisen vaikeammaksi. Lisäksi uuteen kulttuuriin sopeutuminen ja kulttuurishokit – kuten sukupuoliroolit, kasvatustavat, sosiaaliset normit ja lait – muodostavat haasteen, mikä voi aiheuttaa epävarmuutta ja väärinymmärryksiä. (Osugwu ym. 2026, 4–6.)

Eräs tehokas tapa vähentää monimuotoisuuteen liittyvää jännitettä ja lisätä monimuotoisen ryhmän yhteisöllisyyden tunnetta on luoda yhteinen ryhmäidentiteetti, joka korvaa ”me vastaan he” -ajattelutavan ja luo inklusiivisemmän ”meidän ryhmämme” -identiteetin. Yhteiset juhlatilaisuudet, organisaation monikulttuuriset työpajat ja yhteiset yhteisölliset tunnusmerkit voivat auttaa vahvistamaan inklusiivisempaa ryhmäidentiteettiä. Samoin yhteisten resurssien korostaminen voi auttaa luomaan ryhmäidentiteettiä ja siten parantaa tyytyväisyyttä kollegoja kohtaan. (Cunningham 2005, 257, 259; Townley ym. 2011, 77–78, 80–81.) Lisäksi myös fyysinen läheisyys voi auttaa luomaan suvaitsevampaa asennetta monimuotoisuudelle (Neal & Neal 2014, 2).

Psykologisen yhteisöllisyyden tunnetta on vaikeaa suoranaisesti edistää, mutta esimerkiksi ympäristöä mukauttamalla voidaan luoda parempia mahdollisuuksia edistää sitä. Läheinen ja tiivis sosiaalinen verkosto usein luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, esimerkiksi on helpompi luoda ystävyysuhteita kaverin kaveriin. (Neal & Neal 2014, 2–3.) Etenkin epävirallisten kohtaamisten mahdollistaminen on osoittautunut vahvaksi keinoksi edistää myönteisiä vaikutuksia (Letki 2008, 119).

Monikulttuurinen konteksti korostaa tarvetta kehittää multikulttuurialaisia taitoja, laajentaa omaa maailmankuvaa sekä tietämystä muista kulttuureista (Dukhan ym. 2025, 822). Monimuotoinen työvoima voikin olla etu organisaatiolle – parantaen markkina-asemaa, tuottavuutta, työtyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta, luovuutta, tuotettujen ideoiden määrää ja käytettävyyttä – mikäli työvoimaa johdetaan tietoisella tavalla. Monimuotoinen työvoima ei välttämättä kuitenkaan tuota etuja ja esimerkiksi ryhmätason etninen monimuotoisuus on havaittu liittyvän heikompaan suorituskykyyn ja viestintään yhdessä toimivien ryhmien välillä. Monimuotoisuudella on siten kaksi puolta – merkitys on siinä, miten heikkouksia vähennetään, jotta saadaan halutut edut. (Cunningham 2005, 251.)

Kun tarkastellaan yhteisöllisyyttä monikulttuurisessa kontekstissa, voidaan havaita, että yhteisöllisyyden kokemus ja yhteenkuuluvuuden tunteet eivät välttämättä synny luonnostaan. Eri taustoista tulevat henkilöt tulkitsevat asioita eri tavoin, mikä voi haastaa yhteisöllisyyden rakentamista monimuotoisissa tiimeissä. Seuraavaksi tarkastellaan inklusiivista johtamista, joka voi rakentaa yhteyksiä monimuotoisuuden ja yhteisöllisyyden kokemuksen välillä.

3 Inklusiivinen johtaminen

3.1 Inklusiivisuuden ja inklusiivisen johtamisen käsitteellinen tausta

Inklusiivisuudesta on tullut nykypäivänä trendisana, jonka kautta viestitään yrityksen kestävästä kilpailuedusta sekä työntekijöiden hyvinvoinnista. Monimuotoisuutta kuvataan myönteisenä ilmiönä ja inklusiota eli osallisuutta tai yhteenkuuluvuutta voidaan mahdollistaa luomalla työntekijöille olosuhteet, jossa he voivat olla oma itsensä sekä tuntea olevansa osa sisäpiiriryhmää. (Korkmaz ym. 2022, 1–2.) Inklusiivisuudesta onkin hyötyä erityisesti monimuotoisille tiimeille, etenkin naisille ja vähemmistöä edustaville henkilöille, sillä jokaisen yksilön ainutlaatuisia ominaisuuksia, näkemyksiä ja saavutuksia arvostetaan, mikä lopulta johtaa tehokkaampaan työskentelyyn (Randel ym. 2018, 191; Shore ym. 2018, 177; Mor Barak ym. 2022, 843).

Inklusiivisuuden ja monimuotoisuuden käsitteitä käytetään usein synonyymeinä, mutta ne voidaan kuitenkin määritellä käsitteellisesti eri tavoin. Monimuotoisuus viittaa perinteisesti enemmän demografisiin eroavaisuuksiin jäsenten välillä, kuten sukupuoleen, etnisyyteen, kulttuuriin ja ikään. (Shore ym. 2018, 177; Mor Barak ym. 2022, 856.) Inklusiivisuus viittaa puolestaan yksilön käsitykseen siitä, että hänet otetaan mukaan ryhmän toimintaan sekä päätöksentekoon ja, että yksilön ainutlaatuista vaikutusta ryhmässä arvostetaan, mikä tuottaa aidon yhteenkuuluvuuden tunteen. Se merkitsee siis työntekijöiden tuntemaa osallisuuden tasoa ja miten he ovat osa organisaation keskeisiä prosesseja ja yhteisöä. Tähän lukeutuu esimerkiksi vaikutusvalta päätöksenteossa, osallistuminen tärkeisiin työryhmiin sekä pääsy tietoihin ja resursseihin. (Downey ym. 2015, 37; Randel ym. 2018, 192; Roberson & Perry 2022, 758.)

Buengeler ym. (2018, 292) korostavat myös yhteisöllisen identiteetin merkitystä ja määrittävät inklusion syntyvän ainutlaatuisuuden, yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden samanaikaisten kokemusten pohjalta. Shore ym. (2018, 177) huomauttavat, että merkittävä ero inklusion ja monimuotoisuuden välillä on myös siinä, että monimuotoisuutta voidaan määrätä ja säätää lailla, kun taas inklusiivisuus syntyy vapaaehtoisesta toiminnasta. Inklusiivisuus edellyttää siten tasapuolisuutta ja yhdenvertaisten mahdollisuuksien tarjoamista organisaation johtamiskäytännöillä niille, jotka ovat vähemmistöasemassa (Mor Barak ym. 2025, 553).

Gazzaroli ym. (2025, 215–216) erottavat puolestaan kolme erilaista näkökulmaa monimuotoisuudesta. Ensimmäisenä näkökulmana on syrjintä ja tasa-arvo, jossa keskitytään vähemmistöjäsenien kohtaaman syrjinnän poistamiseen. Toisena on saavutettavuutta ja oikeutusta koskeva näkökulma, jossa keskitytään työvoiman ja asiakaskunnan demografisten ominaisuuksien yhteensovittamiseen,

missä tavoitteena on saavuttaa monimuotoisempi markkina. Kolmas näkökulma koskee oppimista ja inklusiota eli osallisuutta, jossa työvoiman erilaisuutta pidetään tilaisuutena järjestellä organisaation ydintehtävä uudelleen. Tällöin monimuotoisuuden käsite laajenee vain demografisista tekijöistä, ja inhimillisen pääoman monimuotoisuus käsittää kaikkien työntekijöiden erilaiset ominaisuudet mukaan lukien tiedot, taidot ja kyvyt, jotka yhdessä luovat tuloksia.

Inklusiivisuus on myös monimuotoinen ja abstrakti käsite, sillä se liittyy myös kulttuuriseen, tilannesidonnaiseen ja institutionaaliseen kontekstiin, mitkä kulloinkin säätelevät sen merkitystä. Jokainen yksilö voi myös ymmärtää käsitteen eri tavoin. Se voidaan ymmärtää esimerkiksi sellaisen ympäristön luomisena, joka tiedostaa ja toivottaa tervetulleeksi erilaiset näkemykset, toimintatavat, tyylit ja kokemukset. Toisaalta se voidaan ymmärtää strategisesti yhdenmukaistettujen prosessien tuotoksena organisaatio-, ihmissuhde- ja yksilötasolla. Organisaatiotasolla se käsittäisi ylimmän johdon, organisaation ilmapiirin, yhteenkuuluvuuden tunteen, viestinnän sekä oikeudenmukaiset rekrytoinnin, ylennykset ja kouluttamisen prosessit. Ihmissuhdetasolla siihen liittyy hyväksymisen tunne, työntekijöiden käsitykset arvokkaasta ja kunnioittavasta kohtelusta sekä osallistumisen ja vaikutusvallan päätöksenteossa. Yksilötasolla se käsittäisi persoonallisuuden, hallinnan tunteen, itseluottamuksen, itsetunnon ja vallan käytön. (Gotsis & Grimani 2016, 986–988; Kuknor & Bhattacharya 2021, 457.)

Inklusiivisen johtamisen käsite on noussut esiin 2000-luvulla, josta lähtien sille on kehittynyt erilaisia näkemyksiä ja tulkintoja (Korkmaz ym. 2022, 2). Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana on tutkittu inklusiivisen johtamisen myönteisiä vaikutuksia niin psykologisen turvallisuuden, luovan työn, työhön sitoutumisen ja yksikön suorituskyvyn parantumisen osalta, mutta tästä huolimatta itse johtamistyyli on suhteellisen uusi (Shore ym. 2018, 178). Se on luonteeltaan monipuolinen eikä yhteistä ymmärrystä siitä vielä täysin ole (Randel ym. 2018, 191–192).

Inklusiivista johtamista selittävät teoreettiset näkökulmat ovat monipuolisia. Esimerkiksi johtajan ja organisaation suhteen vastavuoroisuutta selitetään sosiaalisen vaihdon-, LMX- tai kustannus-hyöty-analyysiteorioiden pohjalta. Tässä sosiaalisen vaihdon teoriaa on kuitenkin laajimmin käytetty tutkimuksessa. (Randel ym. 2018, 192; Korkmaz ym. 2022, 12.) Johtajan ja työntekijöiden välisiä suhteita ja sitä, miten työntekijät identifioituvat ja tulkitsevat asioita voidaan tarkastella esimerkiksi sosiaalisen identiteettiteorian kautta (Ellemers ym. 2013, 22). On havaittu, että tapa, jolla työntekijät kokevat ja ymmärtävät inklusiivista johtajuutta riippuu myös siitä, miten he identifioivat itsensä ja käsittelevät saamaansa tietoa (Korkmaz ym. 2022, 13).

Inklusiivisessa johtamistyyliässä on korostettu erilaisia ominaisuuksia, kuten johtajan kykyä arvostaa muiden työpanosta, olla näkyvä, avoin ja saavutettavissa sekä kykyä tukea ryhmän toimintaa varmistamalla reiluus toiminnassa ja tarjoamalla päätöksentekomahdollisuuksia. Inklusiivista johtamistyyliä määritteleviksi pääpiirteiksi on kuitenkin nostettu johtajan kyky auttaa työntekijöitä tuntemaan samanaikaista yhteenkuuluvuuden ja ainutlaatuisuuden tunnetta. Inklusiivisessa johtamistyyliässä on siis havaittavissa vaikutteita erilaisista johtamistyyleistä, kuten eettisestä, palvelevasta, autenttisesta, voimaannuttavasta, jaetusta, nöyrästä ja transformationaalisesta tyylistä. Näiden suhdeorientoituneiden johtamistyylien voidaan ajatella kuuluvan inklusiivisen johtamisen kattokäsitteen alle. (Carmeli ym. 2010, 250–251; Choi ym. 2017, 1880; Randel ym. 2018; 194–196; Kuknor & Bhattacharya 2021, 452; Ashikali ym. 2021, 499; Mor Barak ym. 2022, 848; Korkmaz ym. 2022, 2–3.)

Inklusiivinen johtamistyyli mahdollistaa sen, että jokainen yksilönä voi osallistua merkityksellisesti yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen riippumatta siitä mihin ryhmään hän kuuluu. Tämä voi tapahtua myös ilman, että hänen tarvitsee sopeutua perinteisiin ennakkoluuloihin, vakiintuneisiin normeihin tai luopua osittain identiteetistään. (Mor Barak ym. 2025, 558.) Tällainen johtamistyyli on merkittävää etenkin monimuotoisille tiimeille (Mitchell ym. 2015, 221).

Johtajat ja esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa inklusiivisuuden luomisessa, sillä ryhmän jäsenet muodostavat käsityksensä sen perusteella, miten heitä kohdellaan työpaikalla. Johtajilla on siis suuri vaikutus organisaatioympäristön muodostumisessa. (Boekhorst 2015, 246; Randel ym. 2018, 191; Buengeler ym. 2018, 290; Kuknor & Bhattacharya 2021, 452.) Esihenkilö tai muu johtaja nähdään roolihahmona, joka asettaa yhteisössä noudatettavia käytöstapoja ja näin luo myös jaettua tiimi-identiteettiä (Ellemers ym. 2013, 34; Roberson & Perry 2022, 762). Inklusiivista johtamistyyliä voidaan hyödyntää valjastamaan monimuotoisen työvoiman tuomat edut ja muovaamaan työntekijöiden kokemuksia inklusiivisuudesta (Mor Barak ym. 2022, 847).

Inklusiivinen työpaikka voidaan puolestaan määritellä sellaiseksi, jossa arvostetaan ja kunnioitetaan yksilön ja ryhmien välisiä eroja, huomioidaan vähemmistöryhmien tarpeita, viestitään monitasoisista sosiaalisen tasavertaisuuden toimista ja tuetaan paikallisia yhteisöjä. Inklusiivisessa työpaikassa vallitsee yleinen organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri, jonka tarkoituksena on helpottaa organisaation integroitumista niin paikalliseen yhteiskuntaan kuin yhteisöihin. (Gotsis & Grimani 2016, 986–987.)

Kun työntekijät kokevat, että heidän ainutlaatuisia ominaisuuksiansa arvostetaan ja tuntevat itsensä tärkeänä osana yhteisöä ja sisäryhmää, inklusion tunne kasvaa. Tämä taas johtaa puolestaan parempaan työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, hyvinvointiin ja suoriutumiseen. (Ashikali ym. 2021, 500; Mor Barak ym. 2025, 558.) Inklusiivisuuden tunteen lisäämisen seurauksena työntekijät voivat

toteuttaa koko potentiaaliaan, toimia sujuvasti yhteistyössä muiden kanssa ja ratkaista erilaisia haasteita (Kuknor & Bhattacharya 2021, 458; Korkmaz ym. 2022, 2; Varghese ym. 2026, 10).

Inklusio auttaa siis vastaamaan seuraaviin inhimillisiin tarpeisiin: tarve olla vaikuttava, tarve jakaa, tarve tuntea yhteenkuuluvuutta sekä olla ainutlaatuinen. Työntekijät haluavat tuntea, että heidän työlänsä on merkitystä ja vaikutusta. Heillä on myös tarve jakaa ajatuksiaan, näkemyksiään ja kokemuksiaan työyhteisössä, mikä kuuluu inhimilliseen tarpeeseen kokea sosiaalista kuuluvuutta ja vuorovaikutusta. Yhteenkuuluvuuden tarve merkitsee halua olla osa sisäryhmää ja tuntea arvostusta tehdystä työstä. Ainutlaatuisuuden tarpeessa korostuu se, että yksilö haluaa tulla nähdyksi ja toimia työssään omana itsenään. (Zaccone & Pedrini 2025, 96–100.)

Organisaation inklusiiviset käytännöt viestivät kaikkiin työntekijöihin sitoutumisesta, heidän hyvinvoinnistaan välittämisestä sekä erilaisuuksien arvostamisesta. Näiden käytäntöjen tuomat hyödyt voivat olla merkittäviä sekä työntekijöille että organisaatioille. Kun organisaatio tarjoaa resursseja ja tukea työntekijöilleen, työntekijöiden sitoutuminen paranee. Sitoutumista edistäviä tekijöitä ovat esimerkiksi työssä koettu oikeudenmukaisuuden tunne, sosiaalinen tuki, palkkiot ja arvostuksen tunne, työmäärä sekä organisaation arvot. (Downey ym. 2015, 36.)

Inklusiivinen johtaminen on merkityksellistä etenkin nykypäivänä, sillä globalisaatio on voimistanut yhteiskunnan monimuotoisuutta (Korkmaz ym. 2022, 12). Inklusiivisuuden lisääminen tuo myös organisaatiolle monenlaisia hyötyjä. Inklusiiviset henkilöstökäytännöt vaikuttavat työntekijöiden luottamuksen rakentumiseen ja siten auttavat rakentamaan luottamuksellista ilmapiiriä organisaatiossa. Erityisesti kommunikaatiota ja yksilön taitoja parantavat käytännöt vaikuttavat luottamuksellisen ilmapiirin syntyyn. Tämä auttaa myös saavuttamaan tehokkaamman yhteistyön tason sekä parantaa niin työntekijöiden työsuoriutumista, organisaation tehokkuutta kuin hyvinvointia työssä. Lisäksi inklusiiviset käytännöt auttavat vähentämään syrjintää. (Downey ym. 2015, 36–37, 40, 42; Mor Barak ym. 2025, 553.)

3.2 Inklusiivinen johtamistyyli mallina ja toimintatapoina

Korkmaz ym. (2022) ehdottavat monitasoista mallia inklusiivisesta johtamisesta, joka yhdistää erilaiset käsitykset johtamistyylistä. Malli sisältää neljä ulottuvuutta: 1. työntekijöiden ainutlaatuisuuden edistäminen, 2. tiimin yhteenkuuluvuuden vahvistaminen, 3. arvostuksen osoittaminen ja 4. organisaation toimenpiteiden tukeminen. Mallissa yhdistyy niin työntekijä-, tiimi- kuin organisaationäkökulma. Ainutlaatuisuuden edistäminen liittyy enemmän työntekijän omaan kokemukseen, kun taas yhteenkuuluvuus liittyy tiimiin ja tiimidynamiikkaan. Kyseinen malli on havainnollistettu

kuviassa 3. Myös Randel ym. (2018) ja Shore ym. (2011) ovat korostaneet etenkin ainutlaatuisuuden ja yhteenkuuluvuuden edistämistä omissa malleissaan: ainutlaatuisuuden ajatellaan tarjoavan mahdollisuuksia paremmalle tiimisuoriutumislle, kun yksilö otetaan ryhmään mukaan ja ryhmä arvostaa hänen ainutlaatuista ominaisuuttaan, mikä vahvistaa myös yhteenkuuluvuutta.



Kuvio 3 Inklusiivisen johtamisen malli (mukaillen Korkmaz ym. 2022, 7)

Ensimmäinen ulottuvuus, työntekijöiden ainutlaatuisuuden edistäminen, käsittää neljä johtajan ja työntekijän väliseen suhteeseen lukeutuvaa kategoriaa. Työntekijöiden tukeminen yksilönä merkitsee johtajan kykyä antaa huomiota työntekijälle, kuten kuunnella heidän tunteitaan, antaa ohjausta ja olla tavoitettavissa. Tämän esitetään olevan ensimmäinen tehtävä, jonka kautta johtaja voi edistää ainutlaatuisuutta. Monimuotoisuuden edistäminen perustuu ajatukseen johtajan kyvystä huomioida yksilölliset eroavaisuudet, arvostaa ainutlaatuisia ominaisuuksia tai aktiivisesti auttaa onnistumaan. Työntekijöiden voimaannuttamisen kautta mahdollistetaan yksilön itsenäinen toiminta, mitä voidaan edistää tarjoamalla mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon tai kannustaa ideoiden jakamiseen. Työntekijöiden kasvun ja kehityksen tukeminen on myös osa johtajan kykyä auttaa työntekijää kasvamaan ja kehittämään omia vahvuuksiaan. (Korkmaz ym. 2022, 7, 11.)

Tiimin yhteenkuuluvuuden vahvistamisen keskiössä on johtajan suhde koko tiimiin ja tiimin eri jäseniin. Johtaja voi vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta käyttäytymällä tasapuolisesti, kuten tekemällä päätöksiä objektiivisesti tai palkitsemalla tasapuolisesti. Vuorovaikutussuhteiden rakentaminen on merkittävää yhteenkuuluvuuden vahvistamisen kannalta ja vaatii johtajaa kehittämään suhteitaan

tiimin kanssa sekä edistämällä myönteistä vuorovaikutusta tiimin jäsenten kesken. Jaettu päätöksenteko tarkoittaa esimerkiksi, että johtaja huomioi työntekijöiden mielipiteet päätöksissä, viestii toimenpiteiden taustasyitä tai osallistaa työntekijät toimintaan mukaan vain viestimisen sijaan. (Korkmaz ym. 2022, 7–8.)

Arvostuksen osoittaminen käsittää johtajan reaktiot onnistumisiin, saavutuksiin ja työpanoksiin sekä niiden huomioimiseen. Johtaja voi näyttää arvostustaan esimerkiksi antamalla palautetta tai kehuja. Arvostus tai palaute voidaan esittää koko tiimille yhteisestä suorituksesta tai korostaa myös yksittäisen jäsenten saavutuksia. (Korkmaz ym. 2022, 8–9.)

Organisaation toimenpiteiden tukeminen liittyy organisaationäkökulmaan, sillä se käsittää johtajan käyttäytymisen suhteessa organisaation strategiaan ja muutoskykyyn inklusion osalta. Tällöin johtajan rooli korostuu etenkin organisaation strategian ja inklusiivisten näkemysten viestimisessä – miten inklusio liittyy missioon ja visioon? Samalla korostuu myös johtajan kyky olla avoin organisaatiomuutoksille, minkä nähdään helpottavan mahdollisuuksia kokeilla uusia ideoita. Lisäksi johtajan kyky havaita uusia mahdollisuuksia ja keskittyä organisaation kehittämiseen nähdään oleellisena taitona. (Korkmaz ym. 2022, 9.)

Tieteellisen kirjallisuuden saralla on keskusteltu parhaiden käytännöiden luomisesta, joiden avulla voidaan luoda ja tukea inklusiivisuutta. Yhtenä toimenpiteenä on korostettu monipuolisen osaajajoukon kehittämistä. Kuitenkin taitavien työntekijöiden sitouttaminen ja pitäminen yrityksessä nähdään haasteeksi, joka vaatii tukikäytäntöjä. Johtajien ja esihenkilöiden rooli korostuu myös, kun on tarve puuttua joko sanalliseen tai käyttäytymiseen liittyvään suoraan tai epäsuoraan syrjintään – oli kyse tahallisesta tai tahattomasta toiminnasta. Yrityksessä on tärkeää myös tunnistaa monimuotoisuuden tuoma hyöty ja strateginen tärkeys, sillä sen avulla voidaan ylläpitää suhteita sekä asiakkaisiin että ympäröivään yhteiskuntaan. Lisäksi yrityksen suorituskykyjärjestelmän tulee heijastaa inklusiivisia toimenpiteitä. Yritys voi vaikuttaa tietoisuuden lisäämiseen ja asenteisiin kouluttamalla sekä työntekijöitä että johtajia asian tärkeydestä. Myös kulttuurin muovaaminen inklusiivisemmaksi on tärkeää. (Shore ym. 2018, 180.)

Gazzaroli ym. (2025, 217, 228) korostavat, että tarvitaan useita samanaikaisia monimuotoisuustoimenpiteitä, jotta organisaatio onnistuu viestimään sen antamaa arvoa monimuotoisuudelle. Nämä toimenpiteet voidaan esimerkiksi sitoa jo olemassa oleviin henkilöstöprosesseihin ja politiikkoihin. Johtamisessa korostetaan tilannesidonnaista ja tietoista lähestymistapaa, jonka taustalla on selkeä ja vakaa yhteys monimuotoisuuden merkitysten, johtamistoimenpiteiden ja henkilöstökäytäntöjen välillä. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan tiivistä yhteistyötä ylimmän johdon kanssa, jotta ylin johto näkee ja

määrittää monimuotoisuuden voimavaraksi. Tällöin se kytkeytyy aidosti osaksi yleistä henkilöstöjohtamisstrategiaa.

Korkmaz ym. (2022, 14) ehdottavat, että henkilöstöyksiköiden tulisi lisätä yhteistyötä esihenkilöiden kanssa ja auttaa heitä kehittämään tarvittavat taidot ja käyttäytymistyylit, joita inklusiivinen johtaminen vaatii. Esihenkilöitä voidaan auttaa ymmärtämään miksi inklusion lisääminen on tarpeellista, mitä sillä tavoitellaan sekä selittää esihenkilön rooli tämän saavuttamisessa. Yritykset voivat myös kehittää palautemekanismeja, joiden kautta esihenkilöt voivat jakaa kokemuksiaan inklusiivisen johtamistyylin toteuttamisesta. Näin saadaan myös tietoa siitä, miten työntekijät kokevat esimerkiksi kehumisen ja, miten palaute- ja palkitsemismekanismeja voidaan kehittää monimuotoisen työvoiman tarpeisiin sopivaksi. Myös Buengeler ym. (2018, 299) korostavat esihenkilöiden ja henkilöstöyksikön yhteistyötä osallistavamman työympäristön luonnissa. Kun toimenpiteitä viedään eri organisaatiota-soille, voi se aiheuttaa myös konflikteja, jotka pitää huomioida päätöksenteossa.

Robersonin ja Perryn (2022, 771) tutkimuksessa korostettiin puolestaan johtajan roolia mahdollistaa tiimin jäsenille heidän ainutlaatuisia kykyjään vastaavia tehtäviä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi, että jäseniä määrätään sellaisiin projekteihin, joiden uskotaan sopivan heille sekä kysytään jäseniltä heidän mielipidettensä siitä, missä he uskovat olevansa eniten hyödyksi. Lisäksi keskeisenä huomiona on johtajan aktiivinen rooli tiimin jäsenten välisten keskustelumahdollisuuksien luomiselle.

Inklusiivista johtajuutta voidaan myös tukea johtajuuden kehittämisohjelmien kautta. Etenkin vähemmistöasemassa olevia henkilöitä voidaan kannustaa hakemaan näihin ohjelmiin. Kehittämisohjelmissa voidaan keskittyä lisäämään kulttuurista tietoisuutta sekä parantamaan avointa viestintää, jotta varmistetaan, että jokaisen ääni tulee kuulluksi. Joka tapauksessa inklusiivisuuden lisääminen vaatii tietoista toimintaa, kuten henkilöstöpolitiikkojen ja prosessien luomista. Samalla keskeistä on tähdätä ennakkoluulojen murtamiseen ja mahdollistaa myös ei-perinteisenä pidettyjen johtajien valinta, kuten naisten tai eri etnisen taustan omaavien valinta. (Roberson & Perry 2022, 774; Mor Barak ym. 2025, 560–561.) Organisaation monimuotoisuustoimenpiteet voivat olla siis monenlaisia kokonaisuuksia. Ne voivat olla yksittäisiä toimenpiteitä, kuten monimuotoisuuskoulutuksia, tai joukko erilaisia toimenpiteitä, kuten rekrytointia, koulutusta tai työstä saatavia etuja koskevia toimenpiteitä (Kulik 2014, 132).

3.3 Yhtäläisyydet muihin johtamistyyleihin

Aiemmin esitettiin, että inklusiivisessa johtamistyylissä on vaikutteita muista tyyleistä. Inklusiivisessa johtamisessa on kuitenkin nähtävissä vain vähäisiä vaikutteita muista tyyleistä.

Merkittävimpana erona on se, että muut johtamistyyliä painottavat vähemmän yksilön tunnetta yhteenkuuluvuudesta ja ainutlaatuisuudesta, erityisesti ryhmässä. (Randel ym. 2018, 196.) Muiden johtamistyylien samankaltaisuudet liittyvät etenkin kolmeen inklusiivista johtamistyyliä luonnehtivaan piirteeseen: johtajan avoimuus, saatavuus ja saavutettavuus (Choi ym. 2017, 1880; Roberson & Perry 2022, 761). Taulukossa 1 esitetään viisi muuta johtamistyyliä ja havainnollistetaan mitä yhtäläisyyksiä näillä on inklusiivisen johtamisen kanssa.

Taulukko 1 Yhtäläisyys muihin johtamistyyliin (mukaillen Randel ym. 2018)

Johtamistyyli	Samankaltaisuus inklusiivisen tyylin kanssa
Transformationaalinen	Yksilön sitouttaminen organisaation tavoitteisiin, yksilön arvostaminen
Voimaannuttava (engl. empowering)	Sisäisen motivaation lisääminen
Palveleva	Johtajan kiinnostus yksilön tarpeisiin ja kiinnostuksen kohteisiin, kuunteleminen
Autenttinen	Psykologisten voimavarojen lisääminen, eettisen ympäristön luonti
LMX (engl. leader-member exchange)	Korkealaatuinen vastavuoroinen suhde yksilöiden kanssa, psykologinen turvallisuus

Vaikka transformationaalisen tyylin kanssa samankaltaisuutta on havaittavissa organisaation tavoitteisiin sitouttamisessa ja yksilön arvostamisessa, tämä johtamistyyli ei muuten ole luonteeltaan inklusiivinen eikä tavoitteellisesti edistä yhteenkuuluvuutta tai ainutlaatuisuutta. Transformationaalissa tyyliä pyritään saavuttamaan tuloksia jatkuvan kehittämisen kautta ja jäsenet integroidaan yhteisöön palvelemaan yhteisön tarpeita. Inklusiivisessa tyyliä puolestaan keskitytään tukemaan jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja hyväksytään yksilöiden erilaiset identiteetit, jotta jäsenet voivat yhteisesti vaikuttaa ryhmän menestymiseen. (Shore ym. 2011, 1273; Choi ym. 2017, 1892; Randel ym. 2018, 194; Ashikali ym. 2021, 502.)

Voimaannuttavassa tyyliä pyritään lisäämään yksilön sisäistä motivaatiota toimimalla roolimallina, tarjoamalla ohjausta sekä perustelemalla päätöksiä ja tavoitteita. Tässä tyyliä yksilöstä välitetään sekä pyritään vahvistamaan yksilön omaa valtaa ja päätöksentekoa. Koska voimaannuttavassa tyyliä pyritään jakamaan eri yksilöille, tekee se tyylistä sopivan etenkin virtuaaliympäristössä johtamiseen. Tällöin pyritään luomaan ympäristö, jossa tiimin jäsenet voivat hyödyntää kykyjään työskenneläkseen tehokkaasti. Kuitenkaan tyyliä ei pyritä edistämään yhteenkuuluvuutta tai korosteta yksilön ainutlaatuisia ominaisuuksia, joita hän voisi hyödyntää tavoitteiden saavuttamisessa. (Hill & Bartol 2016, 164, 166; Randel ym. 2018, 194.)

Palvelevassa tyyliissä johtajan tehtäväksi ajatellaan menestyksen luominen organisaatiolle, sen jäsenille ja muille sidosryhmille, eikä johtajan omaa etua. Tässä tyyliissä osallistavuus näyttäytyy enemmänkin jäsenten mahdollisuuksien kehittämisenä kuin yhteenkuuluvuuden lisäämisessä. Esimerkiksi vähemmistöasemassa olevat naiset voivat saada saman verran mentorointia ja mahdollisuuksia kehittyä ja edetä urallaan kuin miehet, mutta eivät välttämättä tunne olevansa osa yhteisöä samalla tavalla. (Randel ym. 2018, 194.) Inklusiivisessa johtamisessa samankaltaisuus palvelemaan tyyliin on nähtävissä myös sen suhteen, että johtaja on kiinnostunut yksilöstä ja hänen tarpeistaan, kuuntelee yksilöä sekä pyrkii saamaan työntekijöiden äänen kuuluviin päätöksenteossa. Palvelevassa johtamistyyliissä on myös eettinen ulottuvuus, ja se pyrkii huomioimaan useiden sidosryhmien tarpeita sekä auttamaan muita menestymään. (Gotsis & Grimani 2016, 992, 999, 1002; Choi ym. 2017, 1890–1891.)

Autenttisen johtamistyylin samankaltaisuudet näyttäytyvät psykologisten voimavarojen lisäämisestä ja eettisen toiminnan sekä ilmapiirin luomisesta. Näin edistetään muun muassa parempaa itsetuntemusta, moraalista ajattelutapaa ja johtajien ja johdettavien suhteiden läpinäkyvyyttä. Tämän tyylin keskiössä on johtaja itse. Tyyli korostaa sitä, että johtaja toimii omana itsenään vuorovaikutussuhteissaan, eikä välttämättä keskity luomaan yhteenkuuluvaa työympäristöä. Johtaja voi kuitenkin harjoittaa inklusiivista johtajuutta hänelle autenttisella tavalla. (Randel ym. 2018, 195.) Autenttisen johtajuuden kautta tulevat inklusiiviset käytännöt voivat liittyä esimerkiksi yksilön kuuntelemiseen, mielipiteiden pyytämiseen ja avoimen viestinnän kannustamiseen etenkin niiden työntekijöiden osalta, joiden ääni olisi muuten saattanut jäädä kuulematta. Autenttinen johtaja toimii myös roolimallina ja tällöin omien arvojensa ja käyttäytymisensä kautta edistää inklusiivista ilmapiiriä organisaatiossa. (Boekhorst 2015, 246, 248.)

LMX-johtamistyylin keskiössä on suhteiden luominen jäsenten kanssa. Tässä keskitytään ymmärtämiseen, haluun auttaa ja tukea sekä vuorovaikutussuhteen toimivuuteen. Vaikka voidaan ajatella, että johtaja toimii inklusiivisesti, jos hänellä on korkealaatuiset vuorovaikutussuhteet johdettaviensa kanssa, ei se välttämättä ole näin. Johtaja tai esihenkilö voi tukea työntekijöitä erilaisissa asioissa, huomioida heidän tarpeitaan, auttaa ongelmienratkaisemisessa ja ylläpitää tehokasta vuorovaikutussuhdetta. Tämä ei välttämättä ole inklusiivista toimintaa, mikäli hän ei edistä ryhmän yhteenkuuluvuuden tunnetta tai monimuotoisuuden arvostamista. LMX-tyylin keskiössä on pääasiassa johtaja ja yksilö, kun taas inklusiivisen johtamisen keskiössä on kaikki jäsenet ja heidän suhteensa laajempaan ryhmään. (Randel ym. 2018, 195–196; Mor Barak ym. 2022, 849.) Lisäksi inklusiivinen johtaminen on samankaltaista tämän kanssa siinä suhteessa, että korkealaatuinen vuorovaikutussuhde edistää myös psykologisen turvallisuuden tunnetta. Tällöin yksilö voi vapaammin ilmaista ajatuksiaan ja mahdollisia huoliaan esihenkilölle. (Carmeli ym. 2010, 252.)

3.4 Inklusiivinen johtamistyyli hybridityön kontekstissa

Hybridityön yleistymisen myötä työyhteisöissä työskentelee nykyisin yhä enemmän hybriditiimejä. Hybriditiimit ovat usein myös monimuotoisia ja ne koostuvatkin esimerkiksi iältään, sukupuoleltaan, kulttuuriltaan, koulutustaustaltaan ja uskonnoltaan erilaisista yksilöistä. Hybriditiimien haasteena voikin olla tiedonjaon vaikeus, luottamuksen rakentamiseen liittyvät ongelmat tai väärinkäsitykset kommunikaatiossa. Lisäksi tiimityöskentelyssä täytyy tasapainotella muuttuvan ympäristön kanssa, sillä jäsenet työskentelevät eri paikoissa. Tällaisessa dynaamisessa kontekstissa johtamisen merkitys korostuu ja on tärkeää sen kannalta, että jäsenet osaavat ratkaista tiimityöskentelyn haasteita, suoriutua hyvin sekä voida hyvin. Johtamisen kautta siis mahdollistetaan se, että tiimi hyödyntää kollektiivista tietoaan, resurssejaan, yhteistyötään ja luovuuttaan onnistuakseen. (Eisenberg ym. 2016, 23–24; Hill & Bartol 2016, 160; Liao 2017; Brown ym. 2021; Hincapie & Costa 2024.)

Virtuaaliympäristössä johtamiselta vaaditaan useita eri ominaisuuksia, joilla luodaan esimerkiksi psykologisesti turvallinen ja yhteisöllinen ympäristö sekä edistetään merkityksellisyyden tunnetta. Nämä ominaisuudet voidaan jakaa virtuaalisiin viestintätaitoihin, sosiaalisiin taitoihin, tiiminrakennustaitoihin, muutosjohtamistaitoihin, teknisiin taitoihin sekä johtajan virtuaaliseen luotettavuuteen. Ne heijastavat esimerkiksi johtajan kykyä viestiä selkeästi, tarjota tukea, motivoida ja huomioida jokaisen työpanos, hallita muutoksia, hyödyntää teknologiaa tehokkaasti sekä olla rehellinen ja reilu. (Bell ym. 2023, 350–351; Bouisse-Bloigu & Chamakiotis 2025, 157–158.)

Voidaan pohtia esimerkiksi, että toimivatko perinteisemmät johtamistyyli, kuten transformationaalinen tai transaktionaalinen, myös virtuaalisessa ympäristössä yhtä hyvin kuin lähiympäristössä – vai pitäisikö virtuaalisen johtamisen olla yhdistelmä erilaisia tyyliä (Eisenberg ym. 2016, 24–25; Brown ym. 2021, 672). Virtuaalisen ympäristön nähdäänkin vaativan johtamiselta enemmän aikaa ja vaivaa, jotta voidaan koordinoita tiimityöskentelyä, rakentaa luottamusta ja yhteisiä toimintatapoja sekä ratkaista konflikteja (Hoch & Kozlowski 2014, 391; Liao 2017, 657). Hybriditiimien johtamisen kannalta on merkittävää varmistaa, että jokainen jäsen tuntee itsensä arvokkaaksi ja kuuluvansa joukkoon siitä huolimatta missä ja milloin he työskentelevät. Inklusiivinen eli osallistava johtaminen voikin auttaa vastaamaan näihin haasteisiin. (Hincapie & Costa 2024.)

Sosiaalisen identiteettiteorian mukaan yksilöt liittävät osan itsekäsityksestään siihen sosiaaliseen ryhmään, johon he tuntevat kuuluvansa sekä näkevät omaavansa samoja ominaisuuksia, joita kyseiseen ryhmään usein liitetään. Siispä yksilöt näkevät muiden ihmisten joko kuuluvan oman ryhmän jäseneksi tai ulkopuoliseksi. Tällainen käsitys johtaa helposti kuitenkin ”me vastaan he” -ajatteluun, jota luonnehtii osaltaan ennakkokäsitykset muita ryhmiä kohtaan. Hybridityön konteksti voikin kasvattaa

tällaista ajattelua ja korostaa monimuotoisuuden haasteita yhteisössä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä voi tällöin myös olla haastavampaa edistää ja ylläpitää. (Ellemers ym. 2013, 22; Ashikali ym. 2021, 501; Hincapie & Costa 2024.) Downeyn ym. (2015, 37) mukaan inklusiivisuutta voidaan ajatella mittana sille, missä määrin yksilö kokee olevansa osa organisaation sisäryhmää. Ihmiset haluavat kuulua tähän sisäryhmään ja sen onkin havaittu lisäävän yksilön lojaalisuutta, yhteistyöhalua sekä luotettavuutta. Lisäksi sisäryhmään kuuluminen vahvistaa tiimin sisäistä keskustelukykä, tiedonjakoa sekä kykyä ottaa huomioon jokaisen erilaisia mielipiteitä (Mitchell ym. 2015, 223).

Inklusiivista johtamistyyliä voidaankin käyttää edistämään työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunteita. Koska hybridisti työskentelevä työyhteisö on altis alaryhmien muodostumiselle työyhteisön sisällä, kuten jakautumiseen nuorempien ja vanhempien työntekijöiden kesken, voi se vaikuttaa yhteisön yhteenkuuluvuuteen ja suoriutumiseen. Lisäksi myös jako etätöön ja lähityön välillä saattaa edistää alaryhmiin jakautumista ja heikentää tiedonjakoa. Jotta johtamisen avulla voidaan ehkäistä tämän tyyppistä haastetta, olisi tärkeää luoda yhteiset tavoitteet ja tiimi-identiteetti. Yhteinen tiimi-identiteetti vahvistaa osallistumisen tasoa, sitoutumista tiimiin sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhtenä keinona on myös tasapainottaa jäsenten lähityöhön ja etätööhön käyttämä aika sekä luoda mahdollisuuksia vuorovaikutuksen rakentamiselle. Etänä työskenteleviä jäseniä voidaan rohkaista laittamaan kamerat päälle yhteisissä tapaamisissa näkyvyyden ja sanattoman viestinnän edistämiseen. Samalla voidaan kuitenkin muistuttaa yhteisöä siitä, että jokaisella henkilöllä on myös omat mielityksensä virtuaalisesta viestinnästä. Tällöin yhdelle henkilölle viestien lähettäminen voi olla mieluisampaa ja toiselle taas videopuhelu on helpompaa. Näin myös edistetään mukautumista kunkin henkilön mielityksiin. (Mitchell ym. 2015, 224; Hincapie & Costa 2024.)

Hybridityön kontekstin on havaittu myös jakavan enemmän lähi- tai etätöitä painottavia henkilöitä omiin ryhmiinsä. Etänä työskentelevät henkilöt voivat kokea kuuluvansa erilliseen ryhmään ja pyrkiä ajamaan kollektiivisesti etätöntyöntekijöiden asioita ja näin kokevat jaettua identiteettiä toistensa kanssa. Sama oli havaittavissa myös enemmän paikalla työskentelevien kohdalla. Molemmat ryhmät myös tyypillisesti hakivat tukea ensisijaisesti omilta ryhmiltään. (Collins ym. 2016, 167–168.)

Hybriditiimit saattavat myös kohdata haasteita tehokkaan viestinnän ja luottamuksen rakentamisessa. Viestintäkatkoksia ilmenee myös kasvokkaisissa tapaamisissa, sillä jokainen yksilönä tulkitsee viestejä eri tavoin oman näkökulman ja ennakko-oletusten pohjalta. Toisaalta sanaton viestintä eli eleet ja ilmeet auttavat tulkitsemaan viestejä ja pääsemään yhteisymmärrykseen. Kuitenkin etätapaamisissa sanattoman viestinnän esiintyminen heikkenee, mikä voi lisätä viestintäkatkoksia sekä vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden psykologiseen hyvinvointiin. Myös tiimin jäsenten hiljaisuus tapaamisten

aikana voidaan tulkita eri tavoin, kuten myöntymisen merkinä tai välinpitämättömyytenä. Lisäksi monikulttuurisen tiimin kohdalla tehokasta viestintää voi haastaa kulttuurilliset ja kielelliset erot viestinnässä. Inklusiivisena johtamiskeinona voikin olla koulutusten tarjoamista ymmärryksen lisäämisestä viestinnän eroista eri kulttuureissa sekä yhteisten kommunikointitapojen luominen. Nämä rakentavat luottamusta, johtavat parempaan konfliktien ratkaisuun sekä parantavat tiimin suoriutumista. Yhteiset kommunikointitavat voivat esimerkiksi koostua säännöllisestä viestinnästä, roolien ja odotusten luomisesta sekä tiimin väliseen rehellisyyteen kannustamisesta. (Brown ym. 2021, 674; Hill ym. 2024, 765; Hincapie & Costa 2024.)

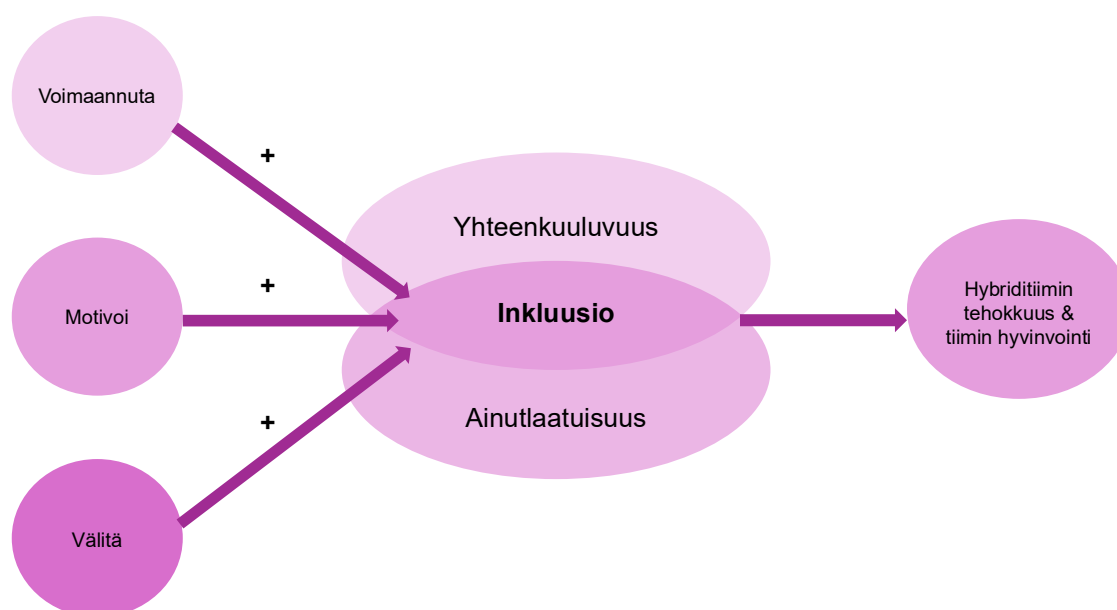
Hybridityöskentely saattaa myös johtaa lisääntyneeseen stressiin ja sosiaaliseen eristäytymiseen, mikä on tärkeää tiedostaa johtamisessa. Hybridityö vaatii joustavuutta työympäristön ollessa dynaaminen. Tämä voi johtaa siihen, että jäsenet jatkuvasti muuttavat aikataulujaan, vuorottelevat viestintäkanavia ja yhteistyötapoja sekä hoitavat useita tehtäviä samanaikaisesti. Virtuaalityöskentelyssä vuorovaikutus on usein asynkronista eli ei-reaaliaikaista, jolloin jatkuva sähköpostitulva ja chat-viestit keskeyttävät työntekoa ja kuormittavat työntekijöitä. Tämä joustavuusvaatimus voi paitsi lisätä työpaineita ja stressiä myös vähentää sosiaalista tukea. Tällöin se etenkin voi lisätä etänä työskentelevien jäsenten eristäytymistä ja yksinäisyyttä. (Hill ym. 2024, 770; Hincapie & Costa 2024.)

Hybridityöskentelyssä etäisyyden vääristymät voivat johtaa sosiaaliseen syrjäytymiseen ja yksinäisyyteen. Etäisyys voidaan jakaa joko fyysiseen tai ajalliseen etäisyyteen. Fyysinen etäisyys on vähäistä, kun työskennellään esimerkiksi samassa rakennuksessa ja suurta, jos työskennellään eri maissa. Ajallinen etäisyys viittaa eroihin aikavyöhykkeissä. Suuri fyysinen ja ajallinen etäisyys heikentää sosiaalista yhtenäisyyttä ja tukea. (Eisenberg ym. 2016, 29; Handke ym. 2020, 11; Hill ym. 2024, 761.) Tällöin etänä työskentelevät jäsenet jäävät paitsi keskusteluista, päätöstenteosta sekä palautteista, jotka paikan päällä työskentelevät jäsenet kokevat. Samalla se voi heikentää yksilön motivaatiota sitoutua tiimin tavoitteisiin sekä tehdä johtajalle vaikeaksi arvioida yksilön suoriutumista. Se voi siis johtaa etänä työskentelevien jäsenten syrjäytymiseen sekä yhteistyön ja tehokkuuden heikkenemiseen. (Hoch & Kozlowski 2014, 393; Hill ym. 2024, 771.) Tähän haasteeseen vastaamisessa inklusiivisessa johtamisessa keskeistä on kannustaa ja osallistaa jokaista jäsentä heitä koskevaan päätöksentekoon sekä huomioida jokaisen työpanos. Inklusiiviset johtajat voivat myös luoda palautemekanismeja, kuten nimettömiä kyselyitä tai ehdotuslaatikoita avoimen ilmaisun edistämiseksi yhteisössä. (Hincapie & Costa 2024.)

Johtamisen rooli on keskeistä tukevan ja osallistavan ympäristön luonnissa, jossa hyvinvoinnin, empatian ja sosiaalisen tuen merkitys huomioidaan. Käytännössä työpaikalla voitaisiin esimerkiksi

järjestää henkistä hyvinvointia tukevia ohjelmia, tarjota joustavia työjärjestelyjä ja mentorointiohjelmia, järjestää virtuaalisia kahvihetkiä ja rentoja virtuaalikokouksia sekä mahdollistaa psykologisesti turvallinen ilmapiiri kannustamalla avoimeen keskusteluun ja mielipiteiden ilmaisuun. Lisäksi keskeistä on huomioida, että jokaisella on tasapuolinen pääsy työjärjestelmiin, viestintävälineisiin ja digitaalisiin työkaluihin. (Bell ym. 2023, 353–354; Hincapie & Costa 2024.)

Kuviossa 4 esitellään Hincapien ja Costan (2024) EMC-johtamismalli (engl. empower, motivate, care) hybriditiimeille, joka hahmottaa keskeiset inklusiivisen johtamismallin osa-alueet virtuaali-työssä. Mallissa kuvataan, miten johtajat voivat vahvistaa tiimiläisten kokemusta yhteenkuuluvuudesta ja ainutlaatuisuudesta harjoittamalla voimaannuttavaa, motivoivaa ja välittävää johtajuutta. Näiden johtamistoimenpiteiden kautta vaikutetaan myönteisesti myös tiimin tehokkuuteen ja hyvinvointiin.



Kuvio 4 EMC-johtamismalli hybriditiimeille (mukailen Hincapie & Costa 2024, 6)

Johtaja voi voimaannuttaa tiimin jäseniä korostamalla jokaisen vahvuuksia ja kykyä ja lisäämällä tiimin tietoisuutta jäsenten virtuaalisen viestinnän taidoista ja toiveista ja näin vahvistaa yhteenkuuluvuutta. Ainutlaatuisuutta voimaannuttamisen keinoin voidaan edistää esimerkiksi luomalla tiimi-identiteettiä vahvistavia toimintoja, edistämällä myönteistä sävyä tiimin viestinnässä sekä valitsemalla sopivia tekniikoita konfliktien ja erimielisyyksien käsittelemiseksi. Johtaja voi motivoida tiimin jäseniä kehittämällä keinoja, joilla jäsenet pysyvät ajan tasalla toisensa edistymisestä sekä kehittää jäsenten keskinäistä tietämystä toistensa kyvyistä ja siten vahvistaa yhteenkuuluvuutta. Ainutlaatuisuutta motivoinnin keinoin voidaan edistää esimerkiksi laatimalla selkeät periaatteet ylennyksille

ja ammatilliselle kehitymiselle sekä tukea vähemmistöryhmiä tarjoamalla mentorointimahdollisuuksia ja rohkaisua yksilöille. Johtaja voi osoittaa välittävänsä tiimin jäsenistä kehittämällä keinoja eristäytyneisyyden varalle, kuten virtuaalisia kahvitaukoja, ja ottaa huomioon jäsenten aikataulurajoitteet ja olosuhteet sekä siten edistää työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja vahvistaa yhteenkuuluvuutta. Ainutlaatuisuutta välittämisen keinoin voidaan edistää esimerkiksi luomalla psykologista turvallisuutta, luottamusta ja autonomiaa sekä estämällä haitallista tai syrjivää käyttäytymistä ottamalla käyttöön monimuotoisuutta ja osallisuutta edistäviä toimenpiteitä. (Hincapie & Costa 2024, 3–4.)

Onkin esitetty, että virtuaalisessa ympäristössä johtamisen tulisi keskittyä enemmän ihmissuhteisiin, jotta voidaan edistää tehokasta tiimityötä. Johtamisessa tulisi korostua tällöin tiimin motivointi ja yhteisen tavoitteen korostaminen, tuen tarjoaminen, oma-aloitteisuuteen rohkaiseminen ja tasapainoisten tiimisuhteiden ylläpitäminen, mitä kautta vaikutetaan tehokkaaseen tiimisuoriutumiseen ja ylläpidetään tiimin hyvinvointia. (Liao 2017; Brown ym. 2021.) Lisäksi voidaan rohkaista myös jaettuun johtajuuteen tiimin sisällä, jolloin useammalle jäsenelle annetaan vastuuta. Myös yhteisen vision mielessä pitäminen ja tarkkojen tavoitteiden ja odotusten antaminen on tärkeää. (Eisenberg ym. 2016, 26–27; Bell ym. 2023, 353.) Inklusiivinen johtamistyyli voi siten madaltaa työskentelyyn liittyviä identiteettien rajoja ja edistää monimuotoisen tiimin jaetun tiedon hyödyntämistä (Mitchell ym. 2015; 229–230).

Tämä luku päättää tutkielman teoreettisen osuuden, jossa on jäsennetty ne käsitteelliset lähtökohdat ja ulottuvuudet, joita tässä tutkielmassa tarkastellaan. Seuraavaksi esittelen tutkielmani menetelmät ja aineiston.

4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkielma on toteutettu laadullisella tutkimusotteella. Pyrin kuvaamaan yhteisöllisyyttä ja inklusiivista johtamista ilmiöinä sekä ymmärtämään näihin liittyviä ulottuvuuksia ja merkityksiä. Tämän prosessin kautta pyrin myös ymmärtämään, miten inklusiivisen johtamisen keinoin voidaan vaikuttaa yhteisöllisyyden rakentumiseen työyhteisöissä. Tarkastelun kohteena eivät siis ole tilastolliset yhteydet, vaan ilmiöiden sisällöllinen tarkastelu.

Tutkielmassa hyödynnettävää aineisto on kerätty julkisesti saatavilla olevista lähteistä eli aineisto voidaan käsittää sekundaariaineistoksi tai toissijaiseksi aineistoksi. Tavoitteena oli keskittyä valmiiseen aineistoon sekä tarkastella ja analysoida sitä oman tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Näin ollen tutkielmaa voidaan ajatella laadulliseksi sekundaaritutkimukseksi.

Toissijaisen aineiston analyysi (engl. secondary data analysis) tai sekundaaritutkimus viittaa jo valmiiksi kerätyn datan analysointiin, jota tutkija hyödyntää oman tutkimuskysymyksensä vastaamiseen. Data voi olla peräisin laajoista hallinnollisista rekistereistä, tutkimusinstituuttien tai muiden organisaatioiden aineistoista, jotka ovat toteutettu joko julkisella tai yksityisellä rahoituksella, kuten kyseilytutkimukset tai kliiniset tutkimukset. Toissijaisen aineiston analyysi voi tarkoittaa ilmiön tulkintaa, keskustelua siitä tai sen arvioimista. (Cole & Trinh 2017, 354; Ruggiano & Perry 2019, 82; Chandola & Booker 2021, 14.) Tässä tutkielmassa hyödynnetyt lähteet kuvataan tarkemmin luvussa 4.2.

Toissijaisen aineiston hyötyinä ovat taloudellisten kustannusten vähentäminen, sillä aineisto on usein ilmaista, ajallinen säästö ja logistiset esteet, jotka liittyvät primaariaineiston keräämiseen. Laajan data-aineiston laatu ja määrä ovat usein merkittävämmät kuin yksittäinen tutkija voisi itse toteuttaa. Aineisto voi olla myös pitkittäistutkimusta jakautuen joko kuukausille tai vuosille, mikä mahdollistaa pidemmän aikavälin vaikutusten havaitsemisen. Kyseiseen tutkimusmenetelmään liittyy myös haasteita, joista merkittävimpana on se, että data on alkuperäisessä tarkoituksessa kerätty joltain muuta varten kuin tutkijan omaa tutkimuskysymystä varten, mikä voi aiheuttaa sen, että joltain merkittäviä muuttujia puuttuu. Tutkija ei myöskään voi vaikuttaa vastaajien kysymysten sanoittamiseen eikä mahdollisuutta lisäkysymyksille ole. Lisäksi data on usein kerätty myös todellisen elämän esimerkeistä, eikä kontrolloidussa ympäristössä, mikä voi aiheuttaa joitakin vääristymiä. Haasteen muodostaa myös se, mikäli hyödynnettävä aineisto on peräisin toiselta aikakaudelta, voivat muutokset sosiaalisissa, kulttuurissa ja poliittisissa normeissa vaikuttaa alkuperäisen datan tulkintaan. (Vartanian

2010, 14, 16; Cole & Trinh 2017, 354–355; Ruggiano & Perry 2019, 82–83; Chandola & Booker 2021, 15.)

Tavoitteena oli keskittyä aineistoihin, jotka ovat mahdollisimman viimeaikaisia, jotta ymmärrykseen ja tulkintaan ei vaikuta toisen aikakauden konteksti. Tätä pidän onnistuneena, sillä aineistot ovat toteutettu 2020-luvulla ja heijastelevat nykyisen yhteiskunnan ja työelämän ulottuvuuksia. Merkittävänä hyötynä pidän pitkittäistutkimuksen näkökulmaa. Merkittävin rajoitus puolestaan liittyy eri alkuperäistarkoitukseen.

Hammersley (2010, 2–3) argumentoi, että ongelma toissijaisen aineiston sopivuudesta uutta tutkimuskysymystä varten on todennäköisempi kuin primaariaineiston kohdalla, sillä aineistoa ei ole kerätty nykyistä tutkimuskysymystä varten. Kuitenkin tämä haaste voi ilmetä muissakin tutkimuksissa, sillä useinkaan tutkijan ei ole mahdollista kerätä kaikkea tarvitsemaansa dataa. Tämä ongelma ei siis estä toissijaisen aineiston käyttöä, vaikkakin se voi rajoittaa mitä kysymyksiä voidaan esittää. Hän ottaa kantaa myös kontekstuaalisen tiedon puutteesta esitettyyn kritiikkiin. Tämä on eräs kyseisen menetelmän heikkous, sillä tutkijalla ei ole pääsyä tilannetietoon, mikä voi johtaa virhetulkintoihin. Toisaalta vaikka primaaritutkija onkin ollut paikalla esimerkiksi haastattelussa, ei sekään takaa, että hänellä olisi kattavampi tilannetieto kaikesta tapahtuneesta. Primaaritutkija ei välttämättä itse myöskään ole aina oikeassa, sillä tulkinta on riippuvaista myös yksilöstä ja hänen oletuksistaan.

Jotta toissijainen aineistoanalyysi voisi olla luotettavampi ja laadukkaampi, huomiota on kiinnitettävä muun muassa seuraaviin kysymyksiin: 1. miten aineisto kerättiin ja miksi, 2. mikä on otoskoko, 3. kuinka hyvin aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, 4. millaisia kysymyksiä käytettiin ja 4. kuinka paljon aineistoa puuttuu ja miksi. Toissijaisen aineiston analyysissä tulee pitää mielessä mahdolliset rajoitteet, joita primaaritutkimukseen on liittynyt sekä kuinka sopivaa data on tutkijan omaan tarkoitukseen. Aineiston puuttuminen on tyypillinen ongelma useissa tutkimuksissa ja yksinkertaisin ratkaisu on jättää ne vastaajat pois, joiden osalta aineistoa puuttuu, mutta jos tällaisia tapauksia on paljon, se voi jättää huomiotta suuren osan vastauksia. (Cole & Trinh 2017, 355–356; Chandola & Booker 2021, 78–80.) Olen parhaani mukaan huomionut edellä esitetyt seikat aineistoja tarkastellessa ja pyrkinyt tuomaan näitä esiin myös aineistoja esiteltäessä. Puuttuva aineisto on jätetty mahdollisuuksien mukaan pois.

Tämän tutkielman teoreettinen kirjallisuuskatsaus toteutettiin luvuissa 2 ja 3, jolloin tutkittava ilmiö ja siihen liittyvät seikat esiteltiin tämän tutkielman kontekstissa. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli rakentaa aiheesta kokonaiskuva ja tarkastella siihen liittyviä näkökulmia. Teoreettinen lähdeaineisto on kerätty Volter-, Scopus- ja Wiley-tietokannoista. Aineiston keräämisen apuna on käytetty

myös Scopukseen intergoitua Scopus AI -tekoälyä, jonka tarkempi käyttö tutkielman osalta on kuvattuna liitteessä 1.

4.2 Aineiston esittely ja laadunarviointi

Tutkielman empiirisen aineiston muodostaa aiempien tutkimusten data eli sekundaariaineisto. Tavoitteena oli valita mahdollisimman tuoreita julkaisuja, jotta voidaan hyödyntää ajankohtaista tutkimukseen perustuvaa tietoa. Koska nojaututaan valmiiseen dataan, on aiheellista esitellä sen alkuperäinen tarkoitus ja muut taustatiedot. Tässä tutkielmassa käytettävä valmis aineisto koostuu taulukossa 2 esitellyistä julkaisuista.

Taulukko 2 Käytettävien aineistojen esittely

Aineiston nimi, Toteuttaja	Aineiston koodi	Julkaisu-aika	Aineiston koko	Aineiston teemat
Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä, Työterveyslaitos	HY1	2025	Ensimmäinen aineisto: 1195 vastaajaa kahdessa ensimmäisessä kyselyssä ja 876 vastaajaa kolmannessa. Toinen aineisto: 291 vastaajaa.	Etä- ja hybridityö, hyvinvointi, yhteisöllisyys, ihmislähtöinen johtaminen
Monimuotoisuusbarometri 2020, Työterveyslaitos	MB2	2020	250 vastaajaa	Monimuotoisuus, HR-toiminta, johtaminen
Kohti työelämän kehittämisstrategiaa 2030, Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, Työterveyslaitos	KS3	2025	noin 100 osallistujaa (<i>tarkkaa määrää ei mainita</i>)	Yhteisöllisyys, tuottavuus, hyvinvointi, hybridityö, johtaminen
Tuottavuus ♥ Työhyvinvointi, Lähtijät	TT4	2025	2520 vastaajaa	Yhteisöllisyys, työhyvinvointi, tuottavuus

Ensimmäinen aineisto, *Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä*, on Työterveyslaitoksen toteuttama hanke, jonka tekijöinä ovat Janne Kaltiainen, Sampo Suutala ja Jari Hakanen. Hanke tuottaa tietoa lähi-, hybridi- ja etätyön vaikutuksista työntekijöiden psykologiseen hyvinvointiin, yhteisöllisyyteen ja toimintaan työssä sekä ehdottaa keinoja näiden edistämiseen. Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää millä tavoin ja miksi etätyötyöllä on vaikutusta hyvinvointiin, yhteisöllisyyteen ja muuhun toimintaan työssä sekä miten johtajat voivat auttaa edistämään yhteenkuuluvuutta. Aineisto kerättiin sähköisen kyselyn avulla ja vastaajia pyydettiin arvioimaan esimerkiksi työoloja,

työhyvinvointia, yhteenkuuluvuutta, luottamusta, lähijohtajia sekä kollegoiden että omaa toimintaa työssä. Vastaajia pyydettiin ottamaan myös kantaa tekemäänsä etätöön osuuteen työajasta sekä työn-tekopaikkaa koskeviin väittämiin. Tulokset analysoitiin tilastollisin menetelmin, SPSS-ohjelmalla, ja ovat valmistuneet 25.11.2025. (Kaltiainen ym. 2025.)

Hanke on toteutettu 1.6.2023–30.9.2025 ja kyselyaineistoa on kerätty Kuopion kaupungin ja kolmen OP Ryhmän yksikön työntekijöiltä. Ensimmäinen aineistoista kerättiin kolmesti puolen vuoden välein loppuvuodesta 2023 loppuvuoteen 2024. Tässä aineistossa loppuvuonna 2023 vastanneita oli 2997 henkilöä, kesällä 2024 oli 2676 henkilöä ja loppuvuonna 2024 oli 2601 henkilöä. Kaikkina kolmena ajankohtana vastanneita oli 1295 henkilöä. Tutkijat keskittyvät kuitenkin johtamista tarkastelevien analyysien osalta vain niihin vastaajiin, jotka vastasivat kahteen ensimmäiseen kyselyyn sekä tekivät vähintään 10 % etätöitä eli 1195 vastaajaan. Vastaajista 30 % oli miehiä, 69 % naisia ja 1 % muun sukupuolen edustajia tai ei halunnut vastata. Etätöitä koskeva analyysi keskittyy puolestaan kaikkiin kolmeen kyselyyn vastanneisiin, jotka tekivät vähintään 10 % etätöitä eli 876 vastaajaan. Näistä vastaajista 31 % oli miehiä, 68 % naisia ja 1 % muun sukupuolen edustajia tai ei halunnut vastata. Toinen kyselyaineistoista on kerätty viikoittain kuuden viikon ajalta maaliskuussa 2024. Tähän viikkokyselyyn vähintään kerran viikossa vastanneita oli 291 henkilöä, joiden vastauksia on hyödynnetty. Tässä 35 % oli miehiä, 63 % naisia ja 1 % muun sukupuolen edustajia tai ei halunnut vastata. Viikkokyselyssä on analysoitu, miten viikkotasolla vaihtelu etätöiden määrässä on yhteydessä muiden työntekijäkokemusten vaihteluun viikkotasolla. On merkittävää myös huomata, että hybriditöiden kontekstissa vaikutusten arviointiin saattaa vaikuttaa useat eri tekijät ja vaikutukset voivat vaihdella yksilön, tiimin, organisaation, laajemman yhteiskunnan ja kulloinkin tapahtuvan elämäntilanteen tasolla. (Kaltiainen ym. 2025.)

Kaltiaisen ym. (2025, 12) tutkimuksen teoreettisen taustan muodostavat työn voimavarojen ja vaatimusten malli, sosiaalisen identiteetin teoria ja yhteenkuuluvuuden tarpeen teoria. Työn voimavarojen ja vaatimusten mallia hyödynnetään työhyvinvoinnin tarkastelussa, sosiaalisen identiteetin teorian kautta tarkastellaan yksilön psykologista kokemusta yhteenkuuluvuudesta ja yhteenkuuluvuuden teorian kautta tarkastellaan yhteisöllisyyttä ja sen merkitystä. He tutkivat yhteenkuulumista myös inklusion ja eksklusion näkökulmista. Johtamisen teoreettisen taustan muodostavat identiteetti-johtaminen ja palveleva johtaminen.

Edellä esitelty aineisto keskittyy läheisesti tämän tutkielman teemoihin, minkä vuoksi sen voidaan sanoa olevan sopiva aineisto ja tukevan tutkielman tavoitteita. Aineiston on myös tuottanut luotettava toimija, joka on keskeinen työelämäntutkimuksen toimija Suomessa. Aineiston otoskoko on laajempi

mitä tyypillisesti opinnäytetöissä hyödynnetään sekä sisältää pitkäjäsenaineistoa, mikä tukee ilmiön suhteiden tarkastelussa. Aineistossa on myös hyödynnetty tähän tutkielmaan sopivia teoreettisia viitekehyksiä, ja tutkimusmenetelmät on dokumentoitu läpinäkyvästi, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Erityisesti Kaltainen ym. (2025, 10) tutkimuksen kolme ensimmäistä tutkimuskysymystä käsittelevät läheisesti tämän tutkielman teemoja:

1. *”Vaikuttavatko työjärjestelyt (etätyön osuus työajasta) työoloarvioihin, työhyvinvointiin, yhteisöllisyyteen ja luottamukseen sekä työtoimintaan kuten suoriutumiseen omista tehtävistä ja tiimin jäsenenä?”*
2. *”Miksi näitä edellä mainittuja mahdollisia vaikutuksia havaitaan ja korostuvatko ne tietyillä ryhmillä?”*
3. *”Miten lähijohtajat voivat rakentaa ja ylläpitää yhteisöllisyyttä hybridityössä?”*

Toinen aineisto, *Monimuotoisuusbarometri 2020*, on Työterveyslaitoksen toteuttama julkaisu, jonka tekijöinä ovat Barbara Bergbom, Minna Toivanen ja Ari Väänänen. Julkaisu tuottaa tietoa henkilöstöalan ammattilaisten näkemyksistä monimuotoisuudesta, rekrytointikäytännöistä sekä monikulttuurisuuden huomioimisesta työelämässä ja johtamisessa. Tutkimus on Työterveyslaitoksen neljäs julkaisu monimuotoisuusbarometrasta ja sen tarkoituksena on myös tunnistaa kehityssuuntia ja muutoksia monimuotoisuuteen liittyvissä asenteissa ja käytänteissä. Barometri on toteutettu sähköisenä kyselynä helmikuussa 2020 ja vastaajia pyydettiin arvioimaan oman työorganisaationsa monimuotoisuustasoa, rekrytointikäytänteitä, henkilöstökäytänteitä sekä monimuotoisuuden hyötyjä ja haasteita. Tuloksena on saatu sekä määrällistä että laadullista aineistoa ja tulokset ovat valmistuneet vuoden 2020 puolivälin jälkeen. (Bergbom ym. 2020.)

Vastaajiin kuului HENRY ry:n jäsenistö ja KT Kuntatyönantajien jäsenorganisaatioiden henkilöstöasiantuntijoita, jotka edustajat sekä yksityistä että julkista sektoria. Kysely välitettiin 2481 henkilölle HENRY ry:ltä sekä 416 kuntaan ja kuntayhtymään KT Työnantajien kautta. Yhteensä 250 henkilöä vastasi kyselyyn, joista HENRY ry:n jäseniä oli 128 henkilöä ja kuntien HR-asiantuntijoita 122 henkilöä. Kohderyhmään kuului suomalaisten yritysten ja organisaatioiden henkilöstöjohtajia ja henkilöstön kehittäjiä sekä asiantuntijoita. Kysely suunniteltiin yhdessä vastaajien kanssa, mutta Työterveyslaitos on vastannut kokonaan barometrin toteuttamisesta. Vastauksissa osittain heijastuu pääkaupunkiseudun suurempi kulttuurisetninen monimuotoisuus. Tuloksia ei ole esitetty vastaajien iän tai sukupuolen mukaan, sillä otoksen sukupuolijakaumaa kuvataan vinoutuneeksi, minkä vuoksi näiden tarkastelu ei olisi ollut luotettavaa – vastaajista 80 % oli naisia, 17 % miehiä ja 3 % ei halunnut kertoa.

Tulokset esitetään suuntaa antavina, sillä otoksen nähdään olevan kuitenkin kohtuullisen pieni, jotta yleistyksiä olisi mielekäästä tehdä. (Bergbom ym. 2020.)

Tämä aineisto sopii tutkielmaan, sillä se tuottaa tietoa suomalaisen työelämän monikulttuurisuudesta, mikä on yksi tämän tutkielman teemoista ja edelleen ajankohtainen aihe työelämäkeskustelussa. Aineiston on myös tuottanut luotettava toimija, joka on keskeinen työelämä tutkimuksen toimija Suomessa. Aineiston otoskoko on laajempi mitä tyypillisesti opinnäytetöissä hyödynnetään, ja aineisto on lisäksi ajallisesti vertailtava, mikä mahdollistaa kehityssuuntien tarkastelun pidemmällä aikavälillä ja voi siten tuoda syvällisempää näkemystä tutkielmaan.

Kolmas aineisto, *Kohti työelämän kehittämisstrategiaa 2030*, on Sosiaali- ja terveysministeriön, Työ- ja elinkeinoministeriön, Työterveyslaitoksen ja Toimisto2030 toteuttama hanke, joka on osa TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelmaa. Julkaisun on kirjoittanut Silja Holma. Hanke on toteutettu asiantuntijatyöpajojen muodossa ja tuottaa näkemyksiä suomalaisen työelämän keskeisistä haasteista, mahdollisuuksista ja kehittämisestä. Hankkeen lähtökohtana on ollut tulevaisuuteen suuntautuva fokus ja tulevaisuuskuvien muodostaminen, mutta työpajoissa on tarkasteltu myös työelämän nykytilaa. Aineisto on kerätty neljän osallistavan työpajatoteutuksen muodossa, ja tarkemmat osallistavat menetelmät on kuvattu julkaisussa. Työpajoissa tuotettua sisältöä ei ole yksilöity, joten aineistosta ei voida tunnistaa yksittäisiä osallistujia. Myös esitettyjä lainauksia on muokattu tyyliseikkaperäisesti anonymiteetin varmistamiseksi. (Holma 2025.)

Osallistavat työpajat on pidetty keväällä, kesällä ja syksyllä vuonna 2024. Työpajoihin osallistui noin 100 työelämän asiantuntijaa. Kolme ensimmäistä työpajaa sisälsi itsenäistä työskentelyä ja ryhmäkeskusteluja ja neljännessä työpajassa validoitiin aiempien työpajojen havaintoja sekä keskusteltiin kehittämisstrategiasta. Ensimmäinen työpaja toteutettiin 19.4.2024 Helsingissä TYÖ2030-ohjelman työjaostolle ja kesti 2,5 tuntia. Toinen työpaja toteutettiin 6.6.2024 Työ- ja elinkeinoministeriön työelämän kehittäjien alueverkostolle Teamsin välityksellä ja kesti 2 tuntia. Kolmas työpaja toteutettiin 27.8.2024 ja tähän osallistui eri järjestöjen edustajia, kuten opetussektorin edustajia. Tämä työpaja toteutettiin myös Teamsin välityksellä ja kesti 2 tuntia. Neljäs työpaja toteutettiin 11.9.2024 ja se suunnattiin TYÖ2030-ohjelman ohjausryhmän jäsenille ja kesti 1,5 tuntia. Kaikki työpajoissa tuotettu sisältö dokumentoitiin excel-tiedostoon ja ne luokiteltiin aineistosta havaittujen teemojen mukaan. Ensin havainnot käsiteltiin erikseen ja myöhemmin kaikki yhdistettiin keskeisten teemojen ympärille. (Holma 2025.)

Tämä aineisto sopii tutkielmaan, sillä se tuottaa tietoa suomalaisen työelämän nykytilasta eri sektorien näkökulmista, mikä tekee aineistosta myös ajankohtaisen ja yhteiskunnallisesti merkittävän.

Aineistossa käsitellään tämän tutkielman keskeisiä teemoja sekä nykytilan että tulevaisuuden näkökulmista, mikä edelleen täydentää tämän tutkielman aineistopohjaa. Aineisto dokumentoitu myös läpinäkyvästi, mikä lisää sen luotettavuutta ja lisäksi luotettavat toimijat ovat toteuttaneet sen.

Neljäs aineisto, *Tuottavuus ♥ Työhyvinvointi*, on Lähtijöiden toteuttama tutkimus, jonka tekijöinä ovat Ulla Jones, Minna Ruusuvoori ja Liisa Holma. Lähtijät on asiantuntijatalo, joka tarjoaa tiimitaitojen valmennusta, tutkii työelämää sekä pitää Suomen kuunnelluinta työelämäpodcastia. Kyseinen tutkimus tuottaa tietoa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä ja siitä, mitkä työhyvinvoinnin keinot vaikuttavat eniten tuottavuuteen. Tutkimuksen lähtökohtana oli ymmärtää millaiset toimenpiteet vaikuttavat työntekijöiden haluun ja kykyyn panostaa työhönsä sekä miten työnantaja voi vaikuttaa tähän. Tutkimusta on mukana ollut tukemassa Teknologiateollisuus, Teollisuusliitto, Ammatti- liitto PRO, YTN, TYÖ2030-ohjelma, Auntie, Sweco ja Tampereen Energia. Aineisto on kerätty kyselyn avulla, analysoitu tilastollisilla työkaluilla sekä on mahdollista yleistää koskemaan suomalaisia työntekijöitä. Tulokset ovat valmistuneet syksyllä 2025. (Lähtijät 2025.)

Tutkimuksen taustoitukseksi on tehty kirjallisuusanalyysi sekä haastateltu 35 henkilöä, jotka toimivat työntekijöinä, esihenkilöinä, työelämäasiantuntijoina, työsuojeluvaltuutettuina sekä henkilöstö-, talous- ja toimitusjohtajina – johtajien joukossa oli sekä ulkomailla työskennelleitä että pohjoismaalaisia johtajia. Kaikkien haastateltujen nimet löytyvät Lähtijät-tutkimusraportista. Näiden pohjalta muodostettiin kyselyn kysymykset, jotka koostuivat 6 taustakysymyksestä ja 30 varsinaisesta kysymyksestä. Pohjoismaisille johtajille suunnattiin samalla myös rinnakkaistutkimus, jossa oli 6 taustakysymystä ja 16 varsinaista kysymystä. Vastauksia kerättiin eri lähteistä: 1000 vastaajaa edustavalta tutkimuspaneelilta, yhteistyökumppaneiden kautta sekä 250 vastaajan paneelistä muista Pohjoismaista. Näin saatiin yhteensä 2520 vastaajaa, joista 2258 vastaajaa oli Suomesta ja 262 vastaajaa muista Pohjoismaista. Tutkimusprosessissa on hyödynnetty myös tekoälyä ja sen käyttö eri tutkimusvaiheissa on kuvattu raportissa. (Lähtijät 2025.)

Tämä aineisto sopii tutkielmaan, sillä tutkimuksen teemat vastaavat tässä tutkielmassa käsiteltäviä aiheita. Aineiston toteuttaja on luotettava taho, vaikka se ei olekaan tilastoja tuottava virallinen taho kuten edellä esiteltyjen aineistojen toteuttajat. Aineisto tuo kuitenkin täydentävää näkökulmaa tutkielman aineistopohjaan. Lisäksi olen itse ollut kyseisen aineiston julkistustilaisuudessa Helsingissä 10.9.2025, jossa aineisto on ensi kertaa esitelty ja, mikä on osittain myös vaikuttanut tutkielman aiheen valintaan ja mielenkiintoon sitä kohtaan.

Kaikki tutkielmassa käytettävät aineistot sijoittuvat suomalaisen työelämän kontekstiin ja tarjoavat siitä monipuolisen katsauksen, sillä eri aineistoissa yhdistyy sekä yksityisen että julkisen sektorin

organisaatiot, työntekijän ja työnantajan näkökulmat sekä hybridityön konteksti. Aineistoissa on pääosin edustettuina keskisuuret ja suuret organisaatiot. Aineistot on valittu niiden sopivuuden, edustavuuden ja luotettavuuden perusteella, jotta ilmiötä on mahdollista tarkastella laajemmin ja monipuolisemmin – rajaten analyysin tämän tutkielman kohteena oleviin teemoihin. Huomionarvoista kuitenkin on se, että vaikka aineistojen toteuttajat itse ovat pyrkineet objektiivisuuteen ja vähentämään viinomia, ei se poista sitä mahdollisuutta, että näitä kuitenkin saattaa esiintyä aineistossa. Lisäksi tulee huomioida se, että jokaisen aineiston kohdalla toiset henkilöt ovat jo toteuttaneet analyysin ja sen vuoksi tulee olla kriittisempi, esimerkiksi edellä esitettyjen neljän aineiston tuloksia voidaan vertailla toisiinsa ja pohtia ovatko ne päätyneet samanlaisiin tuloksiin.

4.3 Aineiston analyysimenetelmä

Tässä opinnäytteessä aineistoa analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tässä analyysimenetelmässä teoria toimii apuna, mutta analyysi ei välttämättä perustu suoraan teoriaan. Aikaisempi tieto voi siis ohjata analyysiä, mutta analysoitavat asiat pohjautuvat aineistoon. Menetelmän tarkoitus ei ole testata teoriaa, vaan auttaa synnyttämään uusia hahmotelmia ja tulkintoja. Analyysistä voidaan tunnistaa jo aikaisemman tiedon pohjalta tunnistettuja vaikutuksia. Aineiston analyysivaihe voi alkuun perustua täysin aineistoon ja vasta loppuvaiheessa voidaan tuoda teoriaa mukaan. Kuitenkaan ei ole olemassa mitään sääntöä siitä, milloin teoria tuodaan mukaan päättelyn tueksi. (Puusa 2011, 119–120; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Sisällönanalyysiä pidetään joustavana analyysimenetelmänä etenkin tekstimuotoista dataa analysoitaessa. Sisällönanalyysissa tarkastellaan kieltä perusteellisesti, jotta aineisto voidaan luokitella samankaltaisia merkityksiä edustaviin kategorioihin. Nämä kategoriat voivat edustaa siten joko suoraa tai epäsuoraa viestintää, ja sisällönanalyysin tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Hsieh & Shannon 2005, 1278).

Teoriaohjaava sisällönanalyysi alkaa ensin analyysirungon muodostamisella, jonka tarkoituksena on muodostaa aineistosta erilaisia kategorioita. Analyysirunkoon voidaan poimia asioita, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä tai ohjaavat sitä, tai sellaisia ilmauksia, jotka tunnistetaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tämän jälkeen se etenee samankaltaisesti kuin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Aineistolähtöinen analyysiprosessi etenee yleisellä tasolla kuvattuna seuraavanlaisesti: 1. aineisto pelkistetään, 2. aineisto ryhmitellään ja 3. luodaan teoreettiset käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Aineiston pelkistämässä karsitaan tutkimukselle epäoleellinen informaatio pois. Tämä voidaan tehdä siten, että etsitään aineistosta tutkimusongelmaa kuvaavia sanoja tai ilmaisuja. Samaa asiaa

kuvaavat ilmaisut voidaan esimerkiksi merkitä tietyllä värillä, jolloin tutkijan on helpompi erotella ilmiöt toisistaan – näin erotellaan alkuperäisilmaukset ja pelkistetyt ilmaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tässä tutkielmassa sisällönanalyysia on pyritty toteuttamaan edellä kuvatulla tavalla, kuitenkin sallien joustava ote. Sisällönanalyysi aloitettiin tutustumalla valmiisiin aineistoihin ja ne käytiin ensin yksittäin läpi tekemällä alleviivauksia jo samalla. Aineistoista rajattiin käytettäväksi ne alueet ja teemat, jotka olivat olennaisia tutkielman tavoitteiden ja tutkimuskysymykseen vastaamisen osalta. Näin ollen aineistoja pelkistettiin jättämällä epäoleellinen informaatio pois. Tässä vaiheessa relevantteja havaintoja tuotiin tuloslukuun jo alustavasti.

Tämän jälkeen palasin tarkastelemaan sisällönanalyysimenetelmän etenemistä ja aloitin analyysirunkoa, johon poimin alustavia yläluokkia teorian pohjalta. Analyysiprosessi eteni myös hyvin joustavasti, sillä yläluokat vielä hahmottuivat ja tarkentuivat myöhemmin. Palasin tässä välissä aineiston pelkistämiseen, jota jatkettiin siten, että aineistosta tunnistettiin alkuperäisilmauksia ja samalla aineistoa värikoodattiin tarkemmin eli havaittuja teemoja luokiteltiin eri väreillä. Värikoodauksessa ilmauksia ei kuitenkaan aina ollut mielekästä ryhmitellä vain yhteen teemaväriin, jos samassa lauseessa yhdistyi monta teemaa, joten värikoodausprosessi oli myös joustava.

Seuraavaksi pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain ja ne ryhmitellään. Ryhmittely tehdään niin, että alkuperäisilmaukset käydään läpi ja aineistosta etsitään käsitteitä, jotka kuvaavat samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia ja siten muodostavat alaluokat. Alaluokille annetaan sisältöä kuvaavan käsitteen nimi, joka voi liittyä ilmiön ominaisuuteen tai piirteeseen. Tällaista luokittelua jatketaan niin, että yhdistellään alaluokkia, joista muodostetaan puolestaan yläluokkia. Ryhmittelyn jälkeen siirrytään aineiston käsitteellistämiseen, joka erottaa tutkimukselle olennaisen tiedon ja tämän valikoidun tiedon pohjalta muodostetaan teoreettiset käsitteet. Kuitenkin teoriaohjaavassa menetelmässä teoreettiset käsitteet tiedetään jo valmiiksi, joten ne tuodaan analyysirunkoon valmiina. Tällöin alaluokat syntyvät aineiston pohjalta, mutta yläluokat tuodaan teorian pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Seuraavaksi palasin taas läpikäymään aineistoja ja havainnoin alkuperäisilmauksia, jotka tässä tapauksessa olivat aineistojen tuloksia. Näistä tehtiin seuraavaksi pelkistetyt ilmaukset. Esimerkki pelkistettyjen ilmausten muodostumisesta on havainnollistettu taulukossa 3.

Taulukko 3 Esimerkki pelkistettyjen ilmausten muodostumisesta

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
Keskustelemalla ja kuuntelemalla lähijohtaja voi viestiä ryhmän arvoista ja siitä keitä olemme: välitämme toisiamme ja arvostamme toisiamme. Tämä vahvistaa yhteisöllisyyttä työssä. Voidaan myös nostaa esille, että työpaikalla arvostetaan epävirallista vuorovaikutusta, koska sen ymmärretään olevan tärkeää yhteisöllisyydelle ja luottamuksellisten työverisuhteiden rakentumiselle. Työkulttuuri, jossa sosiaalisten suhteiden merkitys ymmärretään ja siitä viestitään esimerkiksi vaalimalla yhteisiä kohtaamisia ja riittävää yhteydenpitoa, kannustaa myös yksittäistä työntekijää työverisuhteiden aloitteelliseen rakentamiseen ja ylläpitämiseen. (Kaltainen ym. 2025.)	<p>Työyhteisöllisyys vahvistuu, kun lähijohtaja viestii ryhmän arvoja keskustelemalla ja kuuntelemalla.</p> <p>Epävirallinen vuorovaikutus on tärkeää yhteisöllisyyden ja luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden rakentumiselle.</p> <p>Sosiaalisia suhteita vaaliva työkuultuuri kannustaa työntekijöitä oma-aloitteiseen vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen ja ylläpitoon.</p>

Tämä pelkistämisen prosessi tehtiin jokaiselle aineistolle ja tallennettiin samaan asiakirjatiedostoon. Taulukoituja ilmauksia kertyi yhteensä 10 sivua. Seuraavaksi pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin etsimällä samankaltaisuuksia, jotka muodostivat alaluokat. Taulukossa 4 on havainnollistettu esimerkki pelkistettyjen ilmausten kokoamisesta alaluokiksi.

Taulukko 4 Esimerkki alaluokkien muodostumisesta

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Ihmislähtöinen johtaminen kannustaa vuorovaikutussuhteiden rakentamiseen työssä	Laadukkaat vuorovaikutussuhteet
Työntekijöiden rohkaisemisen ja pystyvyyden tukemisen kautta johtaja viestii arvostusta ja kiinnostusta	Johtajan arvostus ja kiinnostus yksilöä kohtaan
Työyhteisöllisyys vahvistuu, kun lähijohtaja viestii ryhmän arvoja keskustelemalla ja kuuntelemalla	Ryhmän arvoista viestiminen
Suvaitsemattomuus ja kielteiset asenteet aiheuttavat ristiriitoja ja vaativat konfliktien hallintaa	Haasteiden ja konfliktien hallinta
Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen vaatii monipuolisia esihenkilötaitoja ja joustavuuden mahdollistamista	Johtajan kyvyt ja resurssit

Alaluokkien muodostamisen jälkeen ryhmittelyprosessia jatkettiin listaamalla alaluokat ja järjestelmällä ne yläluokkiin. Taulukossa 5 on esitetty ryhmitelty aineisto. Haasteeksi muodostui ryhmittelyprosessin aikana etenkin se, että toimintatapa ja sen vaikutus pysyivät erotettuina toisistaan. Toisinaan oli myös haastavaa päättää kunkin alaluokan sijoittaminen yläluokkaan, sillä osa alaluokista olisi voinut sopia myös useampaan yläluokkaan. Ryhmittelyä on siis tehty oman tulkintani mukaan siitä, mikä alaluokka vastaa enemmän valittua yläluokkaa. Tämän jälkeen aloitin hahmottelemaan aineistoista jäsenynteitä tuloksia sekä järjestämään niitä tuloslukuun.

Taulukko 5 Aineiston ryhmittely

Alaluokka	Yläluokka
Laadukkaat vuorovaikutussuhteet Kollegojen välinen luottamus Ihmislähtöinen johtaminen Erilaisuuden arvostuksen ja hyväksynnän tunteet Yhteinen toiminta ja toimintatavat Toiminta ryhmän hyväksi	Yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen rakentuminen
Työntekijöiden huomioiminen Johtajan ymmärryksen lisääminen Ryhmän arvoista viestiminen Epävirallinen vuorovaikutus Sosiaalisia suhteita vaalivan työkuultuurin luonti Kasvokkaisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen Yhteiset tavoitteet	Vuorovaikutuksen vahvistaminen ja yhteinen identiteetti
Kannustaminen oma-aloitteiseen toimintaan Työntekijöiden rohkaiseminen ja pystyvyyden tukeminen Johtajan arvostus ja kiinnostus yksilöä kohtaan Johtajan kyky valmentaa yksilöä Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille Osallistaminen päätöksentekoon	Työntekijöiden voimaannuttaminen ja osallistaminen
Reilu ja yhdenvertainen kohtelu Eri työntekijäryhmien ja elämäntilanteiden huomiointi Työntekijöiden osaamisen kehittämisen mahdollistaminen Johtajan osaamisen kehittäminen	Kehittymisen ja kasvun tukeminen
Haasteiden ja konfliktien hallinta Monimuotoisen organisaatiokulttuurin kehittäminen Johtajan kyvyt ja resurssit Vähemmistöryhmille yhdenvertaiset mahdollisuudet edetä ja osallistua päätöksentekoon Yhdenvertaiset ja syrjimättömät rekrytointikäytännöt Mahdollisuus työn mukauttamiseen	Monimuotoisuuden aktiivinen johtaminen

Tutkimuskysymys ja tutkielman tavoitteet pidettiin mielessä koko analyysiprosessin ajan, jotta analyysi pysyi haluttujen rajausten sisällä. Taulukossa 5 olevat alaluokat kuvaavat johtajan inklusiivisia toimintatapoja ja yläluokassa nämä yhdistetään laajempaan johtamiskäytäntökehykseen. Teoriaohjaava menetelmä mahdollistaa teorian yhdistämisen analyysiin joustavasti ja tässä tutkielmassa teoria ja aiempi tutkimus tuotiin lopuksi mukaan. Luvussa 5 esiteltävät tulokset pohjautuvat siten pelkästään aineistoihin ja luvussa 6 yhdistetään teoriaa ja aiempaa tutkimusta sekä vastataan tutkimuskysymykseen.

5 Tulokset

Tässä luvussa esitetään valittujen aineistojen pohjalta havaitut oleelliset tulokset, jotka liittyvät tutkielman teemoihin. Tulokset esitetään jakamalla ne otsikkotasolla yläluokkiin, jotka on havaittu teorian pohjalta ja antamalla näille aineiston pohjalta havaittujen alaluokkien sisältö. Analyysin tueksi on esitetty lainauksia aineistoista. Aineistoja on hyödynnetty lainauksissa seuraavanlaisesti:

1. Kaltiainen ym. (2025) *Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä* (HY1)
2. Bergbom ym. (2020) *Monimuotoisuusbarometri 2020* (MB2)
3. Holma (2025) *Kohti työelämän kehittämisstrategiaa 2030* (KS3)
4. Lähtijät (2025) *Tuottavuus ♥Työhyvinvointi* (TT4)

5.1 Yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen rakentaminen

Lähtijöiden (2025, 10) *Tuottavuus ♥Työhyvinvointi* -julkaisussa esitetään, että yhteisöllisyyden syntyminen vaatii tietoisia tekoja sekä erityisesti johtajan esimerkkiä. Johtaja tukee tiimien yhteistyötä, luo mahdollisuuksia kasvokkaisille tapaamisille sekä luo ne turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden puitteet, jotka edistävät avointa vuorovaikutusta ja palautekulttuuria sekä varmistavat, että jokainen tulee kuulluksi. Yhtä tärkeää on luoda yhteinen päämäärä ja tavoitteet, jotta jokainen työntekijä tietää oman roolinsa ja merkityksensä sekä tuntee olevansa tärkeä ja arvostettu osa yhteisöä.

Työelämässä viihtymiseen ja jaksamiseen vaikuttavat vahvasti niin työilmapiiri, yhteenkuuluvuuden tunne kuin kollegat. Yhteisöllisyys on siten yksi merkittävä työelämän voimavara. Yhteisöllinen työpaikka synnyttää myös merkityksellisyyden ja arvostuksen tunteita sekä vähentää stressiä ja ehkäisee uupumusta. Yhteisöllisyyden merkityksestä samaa mieltä ovat 96 % vastaajista eli 2168 henkilöä, jotka pitävät työyhteisöä ja läheisiä kollegoita joko erittäin tai melko tärkeinä työssä viihtymisen osalta. Vastaajista myös 87 % kertoo luottavansa tiimiläisiinsä ja 77 % on sitä mieltä, että he haluavat nähdä kollegoitaan säännöllisesti kasvokkain. (Lähtijät 2025, 7.)

“Työhyvinvointiin vaikuttavat myös yhteisöllisyys ja psykologinen turvallisuus. Kun tiimissä ollaan aktiivisesti tekemisissä työpäivän aikana, mutta myös vietetään lounaita ja kahveja yhdessä sekä järjestetään peli-iltoja, viini-iltoja, korupajoja tai puistopiknikkejä, meistä tulee vähän kavereita. Kun tunnetaan toisemme, on helpompi sanoa ääneen, jos jokin harmittaa — ja usein jo puhuminen helpottaa. Arvostuksen tunne ja riittävä määrä merkityksellistä työtä ovat yhtä tärkeitä: jos muilla on projekteja ja itsellä ei, herää helposti epäily, arvostetaanko omaa panosta.” (TT4)

Kaltiainen ym. (2025, 3, 29, 40) tarkastelivat *Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä* -julkaisussaan ihmislähtöistä johtamista yhteisöllisyyden vahvistamiseksi. Ihmislähtöinen

johtaminen sisälsi identiteetti johtamisen ja palvelevan johtamisen tyyliä. Identiteetti johtamisen esitellään keskittyvän yhteenkuuluvuuden rakentamiseen työyhteisöissä ja palvelevan johtamisen ymmärretään käsittävän johtamisen palvelutehtävänä. He havaitsivat, että ihmislähtöisellä johtamisella on myönteinen yhteys moniin arvioihin työn sosiaalisista voimavaroitehtävistä ja, että yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa kyseisillä johtamistyyliillä.

Mitä enemmän esihenkilöiden koettiin toimivan identiteetti johtamisen ja palvelevan johtamisen mukaan, sitä enemmän työntekijät itse keskimäärin olivat oma-aloitteisempia rakentamaan vuorovaikutussuhteita kollegoiden kanssa. Kyseisten johtamistyylien on havaittu olevan yhteydessä vastaajien myönteisempiin arvioihin omasta tiimisuoriutumisesta sekä kollegoiden tiimisuoriutumisesta. Näiden johtamistyylien arvioidaan vahvistavan myös vastavuoroista luottamussuhdetta kollegoiden kanssa ja työyhteisöllisyyttä sekä vähentävän ulkopuolelle jäämisen ja yksinäisyyden kokemuksia. Toisaalta on havaittu, että identiteetti johtaminen ei merkittävästi vahvistanut luottamusta, mikäli henkilö teki paljon etätyötä. Enemmän etätyötä tehneet ei myöskään kokeneet johtajien vaalivan yhteisöllisyyttä yhtä paljon, jolloin runsas etätyöskentely voikin haastaa johtamista. (Kaltainen ym. 2025, 29–30, 40.)

”Molemmat johtamisen tavat olivat myös yhteydessä sekä vastaajien myönteisempiin arvioihin omasta suoriutumisesta tiimin jäsenenä että työtovereiden vastaavasta tiimisuoriutumisesta. Havaintojemme perusteella molemmat johtamisen tavat saattavat vahvistaa myös työntekijöiden luottamusta työtovereihin sekä kokemusta siitä, että työtoverit luottavat vastaajaan.” (HY1)

Kaltainen ym. (2025, 22–24, 39) havaitsivat, että etätyöllä on heikentävää vaikutusta yhteisöllisyyteen, luottamukseen, luovuuden tasoon ja toisilta oppimiseen, psykologiseen sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja työkykyyn, terveyteen sekä yleiseen tyytyväisyyteen elämästä. Nämä etätyön kielteiset vaikutukset voivat johtua sekä vähäisemmästä kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta että työntekijän oma-aloitteisesta toiminnasta ylläpitää sosiaalisia suhteita. He eivät myöskään havainneet, että vastaajien yhteenkuuluvuuden tarpeen eroilla olisi ollut vaikutusta siihen, millaisia seurauksia vähentyneellä kasvokkain tapahtuvalla vuorovaikutuksella on. Toisaalta näiden havaittujen yhteyksien esitettään olevan epäsuoria ja vaikutusten havaittiin olevan lieviä, mikä voi johtua myös muista tekijöistä ja elämässä tapahtuneista muutoksista kyseisen vuoden aikana.

”Työpaikoilla onkin tärkeää ymmärtää, että pitkäaikainen ja runsas etätyö saattavat heikentää monia toivottavia asioita työpaikoilla kuten yhteisöllisyyttä, luottamusta ja luovuutta. Nämä vaikutukset voivat näkyä vahvemmin vuosien kuluessa kuin viikoissa tai kuukausissa.” (HY1)

Toisaalta etätyö saattaa vähentää työn kuormitustekijöitä ja parantaa työhyvinvointia vähentämällä työuupumusoireita ja työssä tylsistymistä sekä edistämällä työn imua. Nämä vaikutukset olivat vahvempia etenkin, jos työ oli itsenäisempää eikä työhön vaikuttanut kollegoiden työskentely. Nämä havaitut vaikutukset olivat kuitenkin lieviä ja, jos kollegoiden työskentely vaikutti omaan työhön, koettu kuormitus ei vähentynyt. (Kaltiainen ym. 2025, 25–26, 42.)

”Tulostemme perusteella etätyö saattaa parantaa työhyvinvointia, koska etätyössä koetaan vähemmän kuormittavia työn vaatimuksia kuten työn liiallista määrää ja ristiriitaisia odotuksia.” (HY1)

Kohti työelämän kehittämisstrategiaa 2030 -julkaisussa asiantuntijatyöpajojen vastaajat ovat myös pohtineet, miten työyhteisöllisyydestä voidaan pitää huolta hybridityössä. Hybridityö lisää työn joustavuutta, sillä työtä voidaan tehdä mistä tahansa, mutta samalla se haastaa perinteisiä rakenteita ja organisaatiokulttuurin luomista. Lisääntyvä hybridityö nähdään myös haasteena työpaikkojen kyyllä säilyttää yhteisöllisyyden tunne, kun sosiaaliset tapaamiset vähenevät. Tämän merkitystä pohdittiin etenkin uusien työntekijöiden osalta ja miten heitä sopeutetaan työyhteisöön. Vuorovaikutukset voivat edelleen vähentyä ja siten heikentää myös osaamisen kehitystä ja innovaatioita. (Holma 2025, 28.)

“Miten työpaikoilla saadaan ylläpidettyä yhteisöllisyyttä, kun suuri osa haluaa tehdä etätöitä? Miten uudet työntekijät pääsevät kiinni porukkaan, mitä on organisaatiokulttuuri?” (KS3)

Yhteisesti jaettua ja yhteisöllistä työskentelyä voidaan rakentaa ja vahvistaa, kun esihenkilö kuuntelee työntekijöitä, huomioi heidän tarpeensa ja antaa palautetta. Lisäksi yhteenkuuluvuus ja luottamus vahvistuvat, kun esihenkilö uskaltaa myöntää omat virheensä ja olla haavoittuvainen sekä toimii omien suositustensa mukaan. Samoin yhteisen toiminnan järjestäminen, kuten vapaamuotoiset ideointipalaverit, joka tuo jäseniä yhteen ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. (Kaltiainen ym. 2025, 41–42.)

5.2 Vuorovaikutuksen vahvistaminen ja yhteinen identiteetti

Etätyö haastaa vuorovaikutusta, mutta se ei yksinään tai välttämättä heikennä työyhteisöllisyyttä tai luottamusta. Enemminkin on tärkeämpää ylläpitää myönteistä vuorovaikutusta ja vielä epävirallistakin, sillä lähityöskentelykään ei välttämättä suoraan johda korkeampaan yhteisöllisyyteen, vaikka kasvokkaiset tapaamiset ovatkin tärkeitä sen ylläpitämiseksi. Työyhteisön sosiaalisia voimavaroja voidaan ylläpitää toisten huomioimisen, kuulumisten kysymisen, myönteisen palautteen ja arvostuksen osoittamisen kautta sekä tuomalla jäseniä yhteen järjestämällä yhteistä toimintaa, lisäämällä yhteisön näkyvyyttä ja korostamalla sen merkitystä. Esihenkilön tulisikin kannustaa yhteiseen

keskusteluun siitä, miten yhteisöllisiä voimavaroja ylläpidetään, jotka ovat merkittäviä niin hyvinvoinnille kuin suoriutumiselle. (Kaltainen ym. 2025, 39–41.) Myös Lähtijät (2025, 10) korostavat, että yrityksissä tulisi järjestää mahdollisuuksia kasvokkain tapahtuvalle vuorovaikutukselle.

”Kun työpaikoilla löydetään tapoja tavata myös kasvokkain ja ylläpitää myönteistä ja epävirallistakin vuorovaikutusta, etätyö ei välttämättä heikennä yhteisöllisyyttä. Voikin olla, että toimistopäivien ja etätyön ”oikean määrän” sijaan olisi tärkeämpää keskustella riittävästä ja myönteisestä vuorovaikutuksesta työssä ja työpaikoilla.” (HY1)

”Johtaja voi tukea tiimien välistä yhteistyötä ja luoda mahdollisuuksia kohdata kasvokkain. Hyvällä johtamisella voi luoda puitteet, joissa ihmiset uskaltavat jakaa ajatuksiaan, oppia toisiltaan ja kokea kuuluvansa yhteen. Se tarkoittaa avoimen vuorovaikutuksen edistämistä, palautekulttuurin vahvistamista sekä sen varmistamista, että kaikki tulevat kuulluiksi.” (TT4)

Kaltainen ym. (2025, 41) esittävät, että esihenkilö voi toiminnallaan kannustaa ja näyttää esimerkkiä, että vuorovaikutussuhteiden ja työyhteisöllisyyden vaaliminen kuuluu jokaiselle jäsenelle. Se, että jokainen on tästä vastuussa parantaa myös ryhmän toimintaa ja oikeudenmukaisuuden kokemusta. Samalla se lisää jokaisen työntekijän arvostusta ja osoittaa heidän merkityksellisyytensä. Yhteisöllisyyttä voidaan luoda siis yhteisten tavoitteiden ja vastuiden kautta.

”Keskustelemalla ja kuuntelemalla lähijohtaja voi viestiä ryhmän arvoista ja siitä keitä olemme: välitämme toisistamme ja arvostamme toisiamme. Tämä vahvistaa yhteisöllisyyttä työssä.” (HY1)

Esihenkilön tulisi kannustaa työntekijöitä myös oma-aloitteisesti ottamaan asioita puheeksi sekä luoda mahdollisuuksia etenkin epäviralliselle kahdenkeskisille keskusteluille. Näin esihenkilö saa myös tietoa työntekijöiden yksilöllisistä tarpeista, hyvinvoinnista, yhteisöllisyyden tai yksinäisyyden kokemuksista sekä oppia mitkä asiat ovat merkityksellisiä työntekijöille. Rohkaiseminen vuorovaikutukseen on etenkin tärkeää etänä työskenneltäessä, sillä se voi nostaa kynnyksen yhteydenottoon ja tuen pyytämiseen. (Kaltainen ym. 2025, 41, 48.)

”Vuorovaikutuksen avulla myös lähijohtajan ymmärrys siitä, millaista ryhmää johtaa ja mitkä ovat merkityksellisiä asioita ryhmän jäsenille ja heidän työhyvinvoinnilleen, vahvistuu.” (HY1)

Työelämän laadun ja tuottavuuden parantaminen nähdäänkin monitasoisena haasteena, jonka keskiössä nähdään etenkin työn mielekkyys ja kuormittavuus sekä vuorovaikutus. Tämän haasteen taas nähdään vaativat yhteistä keskustelua, jossa myös HR-näkökulmaa tuodaan talouskeskustelun ohelle, jotta tuottavuutta tuetaan inhimillisesti. (Holma 2025, 31, 35.) Kun johtamista kehitetään ja vuorovaikutusta parannetaan, vahvistaa se samalla myös hyvinvointia (Lähtijät 2025, 13).

5.3 Työntekijöiden voimaannuttaminen ja osallistaminen

Kohti työelämän kehittämisstrategiaa 2030 -julkaisun asiantuntijatyöpajoissa on pohdittu työelämän tulevaisuutta ja vastauksissa korostuu inhimillinen työelämä, jonka keskiössä ovat työntekijöiden hyvinvointi, yhdenvertaisuus, monimuotoisuus, työn joustavuus sekä osaamisen kehittäminen. Vastauksissa korostuu myös valmentava johtajuus, joka voisi lisätä työn tuottavuutta, työntekijöiden viihtymistä työssä, työn merkityksellisyyttä sekä arvostuksen tunteita. Työhyvinvoinnin tukemiseen on puolestaan esitetty tunnetaitojen hallintaa, liikuntataukoja työpaikalla ja erityisesti nuorten työntekijöiden huomioimista. Esihenkilön rooli nähdään merkittävänä hyvinvoinnille ja tuottavuudelle ja, että työelämän monimuotoistuminen ja toisaalta yksilöllisyyden korostuminen asettavat uusia haasteita. Työntekijöiden yksilöllinen tukeminen saattaa lisätä esihenkilötyön kuormittavuutta. (Holma 2025, 13–14, 21–22.)

”Tulevaisuuden työelämässä johtajuuden tulee olla valmentavaa ja kaksisuuntaista. Tämä ei tarkoita pelkästään työn tehokkuuden lisäämistä, vaan myös työssä viihtymisen ja työn mielekkyyden tukemista, eri elämänvaiheiden huomioimista työssä sekä työn ja palkkioiden tasapuolista jakautumista.” (KS3)

”Työpajoihin osallistuneet työelämätoimijat ja asiantuntijat nostivat kaikissa työpajoissa esiin esihenkilötyön merkityksen työelämän laadulle ja tuottavuudelle. Heidän näkemyksensä mukaan yksilöllisyyden korostuminen ja työelämän monimuotoistuminen asettavat esihenkilöille uudenlaisia haasteita, sillä työntekijät tarvitsevat entistä enemmän yksilöllistä tukea.” (KS3)

Työelämän yksilökeskeisyyttä voisi olla suotavampaa lähestyä enemmänkin työn joustavuuden näkökulmasta – miten työhön voidaan lisätä yksilöllistä joustavuutta. Toisaalta myös nähdään, että yksilökeskeisyys asettaa haasteita yhteistyölle sekä vaativan monipuolisempia esihenkilötaitoja. (Holma 2025, 31–32.)

”Yksilöiden ja yhteisön merkityksien välillä tunnistettiin jännitteitä: toisaalta työelämän kehittäminen edellyttää yksilöllistä joustavuutta ja toisaalta yksilökeskeisyyden nähdään asettavan esteitä yhteistyölle ja edelleen innovatiivisuudelle.” (KS3)

Yksilökeskeisyyden lisääntyminen tulee esille myös Lähtijöiden (2025, 10) tutkimuksessa ja sen todetaan haastavan yhteisöllisyyttä. Esimerkiksi DEI-keskustelua saatetaan tulkita siten, että yksittäisen työntekijän omat tarpeet ja toiveet tulisi huomioida täysin. Tässä unohtuu kuitenkin se, että työpaikat ovat koko yhteisöä varten eikä pelkästään yksilöä. Sen takia joustavuutta ja kykyä kompromisseihin tarvitaan, jotta yhteisö ja yksilö tukevat toisiaan. Kuitenkin DEI-arvot ovat keskeisiä inklusiivisen työpaikan rakentamiselle.

”Yritykset haluavat luoda ympäristön, jossa erilaiset ihmiset voivat tulla omana itsenään paikalle ja tuoda vahvuutensa yhteiseen käyttöön. Mutta kun tämä kääntyy siihen, että jokainen odottaa omien ajatustensa ja arvojensa huomioimista sataprosenttisesti, unohdetaan koko yhteisön etu ja kompromissien merkitys. Tämä kehitys on osaltaan johtanut siihen vahvaan vastareaktioon, jonka näemme DEI:tä kohtaan tänään.” (TT4)

Kun esihenkilö rohkaisee työntekijöitä hyödyntämään kykyjään, vahvistaa se myös yksilön motivaatiota itsensä johtamiseen. Itsensä johtaminen on merkittävää etenkin etänä tehtävässä työssä. (Kaltainen ym. 2025, 42.) Yksilön tulee myös tietää oma roolinsa yhteisössä ja tuntee olevansa arvostettu ja tärkeä osa yhteisöä, jotta hän voi hyvin ja on motivoitunut työssään. Näin ollen esihenkilön tulee luoda yhteinen suunta sekä määrittellä jokaisen roolit ja vastuut. (Lähtijät 2025, 25.)

”On myös tärkeää, että lähijohtaja rohkaisee työntekijää hyödyntämään kykyjään. Arvostuksesta ja kiinnostuksesta voi viestiä esimerkiksi kysymällä: koetko että voit hyödyntää osaamistasi ja vahvuuksiasi työssäsi? Jos haluaisit lisää uusia haasteita, mietitäänkö yhdessä, miten siihen tarjoutuu mahdollisuuksia? Näin vahvistetaan työntekijöiden käsitystä heidän pystyvyydestään ja osoitetaan, että jokainen on arvostettu ryhmän jäsen.” (HY1)

”Yksi suurimmista turhautumisen ja motivaation puutteen syistä on epäselvyys. Jos oma rooli, tavoitteet tai vastuut ovat epäselvät, tyytymättömyys ja lähtöhalut kasvavat. Esihenkilöltä ei haluta mikromanageerausta, vaan yhteisen ymmärryksen luomista siitä, mihin suuntaan ollaan menossa ja mikä on kunkin osuus kokonaisuudessa.” (TT4)

Esihenkilön olisi tärkeää osallistaa koko työyhteisö mukaan kehittämään yhteisiä toimintakäytäntöjä, jotta ne palvelevat yhteisöä todellisen tarpeen mukaan sekä omaksutaan laajasti käyttöön. Näin toimimalla esihenkilö voi myös vahvistaa työntekijöiden pystyvyyden tunteita. (Kaltainen ym. 42.) Lähtijöiden (2025, 25) tutkimuksessa korostetaan lisäksi, että yksilön vaikutusmahdollisuudet työssä ja osallistuminen päätöksentekoon parantavat henkilön hyvinvointia, motivaatiota ja sitoutumista. Johtaja myös viestii luottamustaan ja arvostustaan lisäämällä työntekijän vaikutusmahdollisuuksia työssä.

5.4 Kehittymisen ja kasvun tukeminen

Lähtijöiden (2025, 7, 22) mukaan yhteisöllisyydellä on vaikutusta tuottavuuteen, sillä luottamuksellisessa ilmapiirissä jaetaan avoimesti tietoa, mikä parantaa muun muassa niin hiljaisen tiedon liikkuamista, vähentää työssä tehtäviä virheitä kuin nopeuttaa ongelmanratkaisuja. Vastaajista 33 % eli 745 henkilöä mainitsi, että työssä viihtyminen ja hyvä tiimihenki vaikuttaa siihen, että henkilö voi tehdä työnsä hyvin. Vastaajista 32 % eli 722 henkilöä mainitsi myös, että mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja toteuttamistapaan on tärkeä tekijä työn tekemiselle. Lisäksi 24 % eli 541 henkilöä mainitsi, että työssä onnistumista estää se, jos työyhteisössä vallitsee epäluottamus ja lannistava ilmapiiri.

”Yhteisöllisyys ei ole vain “pehmeä arvo”. Sillä on selkeä vaikutus tuottavuuteen ja tuloksiin. Kun työntekijät luottavat toisiinsa ja jakavat tietoa avoimesti, työn imu paranee ja virheet vähenevät.” (TT4)

Kysyttäessä työhyvinvointiin liittyvistä panostuksista, jotka ovat vaikuttaneet työntekijän työsuoritukseen, 48 % eli 1083 henkilöä mainitsi mahdollisuuden joustaviin työaikoihin. Seuraavaksi eniten vastauksissa mainittiin mahdollisuus etätööhön. Myös 21 % vastaajista eli 474 henkilöä nosti esille panostuksen vuorovaikutukseen ja hyvään yhdessä tekemiseen sekä 10 % vastaajista eli 225 henkilöä mainitsi yhteiset tapahtumat ja kulttuurin. (Lähtijät 2025, 24.)

Toisaalta Lähtijöiden (2025, 31, 33) tutkimuksessa nostetaan esiin se, miten nykyisen työelämän suoritusvaatimukset ovat muuttuneet. Työntekijöiltä vaaditaan enemmän kykyä uuden omaksumiseen, eri kielten hallitsemiseen ja teknologiseen osaamiseen. Digitalisaatio on siis kasvattanut työn vaatimuksia ja lisännyt etenkin työn kognitiivista kuormitusta. Asiantuntijatyössä esitetään tulevan esille sidotun autonomia ilmiö, jossa työn tekeminen tapa on periaatteessa asiantuntijan päätettävissä, mutta kuitenkin sitä sitovat eri järjestelmät ja kanavat, kuten työajanseuranta, matkakulujärjestelmät ja monikanavainen viestintä, jotka vievät aikaa ja energiaa työpäivästä.

”Digitalisaatio lisää työn kognitiivista kuormitusta molemmissa ryhmissä: virheiden pelko, jatkuvat ohjelmistopäivitykset ja teknisten ongelmien ratkaiseminen kuluttavat energiaa.” (TT4)

Moni vastaajista kokeekin työelämän muutoksen erityisesti pandemian jälkeen. Kiireen määrän mainitaan lisääntyneen vuoden 2020 jälkeen ja sen koetaan pirstaloivan arkea. Myös viestintäkanavien määrän, osaamisvaatimusten ja kilpailun mainitaan lisääntyneen eri toimialoilla. Tämä korostaa itsensä johtamisen roolia, mutta aiheuttaa myös epävarmuutta työssä. (Lähtijät 2025, 40.) Hybridityö voikin haastaa osaamisen kehittämistä, minkä vuoksi tarvitaan uusia osaamisen kehittämiseen tähtäviä tapoja, jotka toimivat hybridityöympäristössä (Holma 2025, 29–30).

”Koronan jälkeen, kun siirryttiin Teams maailmaan, kiireen määrä on vain lisääntynyt. Työelämä on entistä hektisempää. Kaiken pitäisi tapahtua heti. Asiakkaat haluavat kaiken nopeammin, kokouksia sovitaan lyhyemmillä varoajoilla, toimitusajat lyhenevät. Me olemme miettineet, miten voimme jaksottaa ihmisten työpäivää, kun niihin kokousaikatauluihin asiakkaiden kanssa on vaikeaa vaikuttaa.” (TT4)

”Työpajoissa asiantuntijat toivat esiin huolen siitä, että hybridityössä vuorovaikutus kääntyy, mikä näkyy osaamisen kehittämisen vaikeutumisenä. Tärkeäksi koettiin uusien tapojen luominen, joilla osaamista voidaan kehittää myös etä- ja hybridityöympäristöissä.” (KS3)

Kohti työelämän kehittämisstrategiaa 2030 -julkaisun asiantuntijatyöpajoissa on korostettu osaamisen kehittämisen keskeistä roolia tuottavuuden säilymisen ja tulevaisuuden työmarkkinoiden

muuttumisen kannalta. Vastauksissa mainitaan, että työpaikan tulisi tarjota mahdollisuus uuden oppimiseen, jotta työntekijöiden motivaatio sekä tuottavuus kasvaisi. Toisaalta tiedostetaan, että kiire ja ajanpuute heikentävät mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Lisäksi vastauksissa korostuu monimuotoisen työelämän tarve, joka vaikuttaa myös kansainväliseen kilpailukykyyn. Vastaajien näkemysten mukaan aktiivisesti monimuotoisuutta ja yhteisöllisyyttä tukevilla työpaikoilla syntyy myös innovatiivisia ratkaisuja. Uuden oppiminen ja tuottavuuden parantaminen koskisi siten myös organisaatiokulttuuria ja siksi nähdäänkin tarve tunnistaa mitä tulevaisuuden hybridimuotoinen ja yhteisöllisyyttä tukeva organisaatiokulttuuri voisi sisältää. (Holma 2025, 16–17, 22, 26.)

“Osaamisen kehittäminen ei rajoitu vain yksilöön, vaan se vaikuttaa koko organisaation tuottavuuteen ja innovointikykyyn.” (KS3)

”Työyhteisöissä, joissa panostetaan oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen, työntekijät ovat motivoituneempia ja tuottavuus paranee. Työpaikoilla oppimiseen liittyen tunnistettiin kuitenkin konkreettisia haasteita, kuten kiire ja ajanpuute, jotka estävät suunnitelmallisen osaamisen kehittämisen. Myös liiallinen kilpailuhenkisyys nähtiin esteenä oppimiselle.” (KS3)

Asiantuntijatyöpajoissa vastaajat esittivät, että tulevaisuuden työelämässä työaika ei olisi yhtä vahva tuottavuuden mittari, vaan keskeisempää olisi työn tuottama arvo. Vastaajat toivat myös esille, että työyhteisöissä tulisi luoda uusia tapoja kehittää osaamista hybridityöympäristössä – ei vain siirtää nykyisiä tapoja digiympäristöön. Lisäksi vuorovaikutus koettiin tärkeäksi tekijäksi työyhteisön tuottavuuden ja toimivuuden kannalta. Toisaalta vastaajat pohtivat myös sitä, että tehokkuusajattelu rajoittaa yhteisöllisyyttä. (Holma 2025, 29–30, 33.)

Bergbomin ym. (2020, 14–17) *Monimuotoisuusbarometri 2020* -julkaisussa vastaajat esimerkiksi mainitsivat monimuotoisuuden hyötyinä muun muassa osaamispääoman kasvun, asiakaspalvelun parantumisen, erilaisuuden arvostamisen, suvaitsevuuden, ymmärryksen lisääntymisen sekä työvoiman ja osaamisen paremman saatavuuden ja kansainvälistymisen. Vastaajat mainitsivat, että työntekijät oppivat etenkin toinen toisiltaan ja erityisesti eri-ikäisiltä. Osaamispääoman kasvun nähtiin olevan hyödyksi organisaation kehittymiskyvylle. Asiakaspalvelun parantumista perusteltiin niin, että monimuotoinen työyhteisö kykenee palvelemaan paremmin monimuotoista asiakaskuntaa ja ottamaan eri asiakassegmenttien tarpeita huomioon. Erityisesti eri kielten hallinta nähtiin vahvuutena.

”Organisaatiomme on hyötynyt erityisesti siitä, että meillä on eri-ikäisiä ihmisiä. Nuoremmilta olemme oppineet uusia toimintatapoja, vanhemmilla on paljon työssä tarvittavaa syväosaamista, kokemusta ja historian tuntemusta. Tieto kulkee hyvin asiantuntijoilta ja viestintä on avointa.” (MB2)

”Erityisesti asiakasrajapinnassa isoja hyötyä kyseisen maan kielen ja kulttuurin osaamisesta. Kulttuurin kehittyminen sallivammaksi ja kaikkia ryhmiä huomioivaksi. Monimuotoisuus on aina hyvä asia kaikessa toiminnassa ja keskusteluissa.” (MB2)

Monimuotoisuus nähdään merkittäväksi myös riittävän ja sitoutuneen työvoiman sekä osaamisen kannalta (Bergbom ym. 2020, 16).

5.5 Monimuotoisuuden aktiivinen johtaminen

Työyhteisön monimuotoisuudella on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia työyhteisön toimintaan ja tuottavuuteen. Erityisesti etninen ja sukupuoleen liittyvä monimuotoisuus on yhteydessä tuottavuuteen, mikä voi näkyä asiakasmäärän tai markkinaosuuden kasvuna tai suurempina voittoina. Monimuotoisuus parantaa työyhteisön vuorovaikutusta ja ilmapiiriä lisäämällä ymmärrystä erilaisuudesta sekä samalla muovaa työkulttuuria sallivammaksi ja herkemmin epäasialliseen kohteluun puuttuvaksi. Monimuotoisuuden on arvioitu syventävän ymmärrystä yleisemmin ihmisistä ja yhteiskunnasta ja siten vaikuttavan myönteisesti myös laajemmin työtehtäviin. Monimuotoisuus myös haastaa tarkastelemaan ennakkoluuloja ja edistää yhdenvertaista ja reilua kohtelua. Lisäksi iällisesti monimuotoisen työyhteisön nähdään ylläpitävän tasaisemman toiminnan sujumista, kun esimerkiksi vanhempainvapaat ja eläköityminen jakaantuivat ajallisesti tasaisemmin. (Bergbom ym. 2020, 14, 16–17.) Monimuotoisuuden tuottavuushyötyjä pohdittiin myös asiantuntijatyöpajoissa ja etenkin eri sukupolvien välinen vuoropuhelu ja tiedonjakaminen nähtiin tärkeänä (Holma 2025, 31).

”Avovastauksien joukossa oli useita mainintoja siitä, että monimuotoisuus lisää erilaisuuden ymmärtämistä ja arvostamista ja parantaa näin työyhteisön vuorovaikutusta ja ilmapiiriä. Monimuotoisuuden kerrottiin haastavan työyhteisön jäseniä kohtaamaan ja tarkastelemaan sekä uudelleenarvioimaan omia ennakkoluulojaan, mikä vaikuttaa myönteisesti erilaisuuden arvostamiseen ja työyhteisön jäsenten yhdenvertaiseen ja reiluun kohteluun.” (MB2)

”Monimuotoiset työyhteisöt, joissa sukupolvien vuoropuhelu ja eri kulttuurien ymmärrys ovat arkipäivää, nähdään tarjoavan liiketoimintahyötyjä. Sukupuolten, kulttuurien ja ikäluokkien moninaisuus nähdään tämän aineiston mukaan tärkeänä tuottavuustekijänä.” (KS3)

Toisaalta haasteita ilmenee tyypillisemmin kielitaidon, kulttuurierojen, ennakkoluulojen, kielteisten asenteiden ja monimuotoisuuden johtamisen osalta. Kielitaidon haasteiden mainittiin aiheuttavan väärinymmärryksiä ja vaativan enemmän aikaa ohjeistuksen ja tiedottamisen osalta. Kielitaitoon liittyvät haasteet eivät aina kuitenkaan liittyvään maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden puutteelliseen osaamiseen. Yhteisen kielen puuttuminen yhdessä kulttuurierojen kanssa mainittiin tuottavan haastetta asioiden läpikäyntiin ja työntekotapoihin. (Bergbom ym. 2020, 17–19.)

”Kielitaitoon liittyvät ongelmat nousivat avovastauksissa useimmin esiin monimuotoisuuden liittyvänä ongelmana/haittana. Kielitaitoon liittyvien haasteiden kerrottiin aiheuttavan väärinymmärryksiä, erityisesti yhdistettynä kulttuurieroihin, ja edellyttävän suurempia panostuksia perehdytykseen, ohjeistukseen ja tiedottamiseen.” (MB2)

”Ihmisten ennakkoluulot eivät muutu nopeasti, työyhteisöissä ei olla kaikin osin valmiita ottamaan vastaan uusia ihmisiä, joka aiheuttaa ongelmia työyhteisön dynamiikassa.” (MB2)

Välillä edellä mainittujen haasteiden sekä suvaitsemattomuuden mainittiin aiheuttavan yhteentörmäyksiä, ristiriitoja ja yksittäisissä tapauksissa väheksyvää ja rasistista käyttäytymistä, joihin johto on joutunut puuttumaan. Monimuotoisuuden johtamisen nähdään vaativan johtajalta erityisosaamista ja enemmän resursseja ja muun muassa ohjeiden käännytyksen nähtiin tuovan lisäkustannuksia sekä vievän enemmän aikaa. (Bergbom ym. 2020, 17–19.)

”Osa vastaajista mainitsi työyhteisön ennakkoluulojen ja suvaitsemattomuuden olevan haaste erityisesti työyhteisön monimuotoistumisen alkuvaiheessa. Suvaitsemattomuus ilmeni ristiriitoina ja muina ongelmina, joihin oli työnjohdollisesti jouduttu puuttumaan. Mainintoja oli myös rasistisesta, eriarvoistavasta ja väheksyvästä käyttäytymisestä ja nimittelystä, johon oli puututtu.” (MB2)

Bergbomin ym. (2020, 31–35) *Monimuotoisuusbarometri 2020* -julkaisussa vastaajista 79 % mainitsi, että organisaatioiden henkilöstökäytänteiden suunnittelussa tulee ottaa huomioon eri työntekijäryhmien erilaiset tarpeet. Tällaisiksi käytännöiksi mainittiin eri elämäntilanteiden huomiointi, työn mukautus ja erilaiset työaikajärjestelyt. Vastaajat painottivat, että sekä nuorempia että vanhempia työntekijöitä tulee huomioida ja heidän työllistymistensä ja työhyvinvointia tukea. Työn mukautus ja erilaiset työaikajärjestelyt nähtiin merkittäväksi etenkin osatyökykyisten ja vammaisten kannalta, jotta mahdollistetaan heidän osallistumisensa työelämään, sekä myös pienten lasten vanhempien kannalta.

”Mielestäni pitäisi pyrkiä huomioimaan johtamisessa ja HR-toiminnoissa ihmisten yksilöllisiä tarpeita ja sallia ja antaa tilaa sille. Etenkin suuret organisaatiot pystyvät mukauttamaan työtä erilaisiin tarpeisiin huomioiden henkilökohtainen elämäntilanne, fyysinen vamma tai osatyökykyisyys.” (MB2)

”Ikäjohtaminen niin, että eri ikäisten johtaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen tulisi huomioida arjessa paremmin (positiivinen huomioiminen, joustot, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen, seniorituki työlle)” (MB2)

Myös asiantuntijatyöpajoissa työelämän joustavuus ja työn mukautus eri elämäntilanteisiin ja työkykyisyyden muotoihin nähtiin merkittävänä. Työn räätälöimisen kautta voidaan lisätä yksilöiden osallisuutta työelämään – niin eri ikäryhmien kuin kulttuuritaustojen osalta. Vastauksissa korostuukin, että työyhteisöjen johtamisessa olisi osattava valjastaa monimuotoisuus, jotta eri taustoista tulevien

yksilöiden panos hyödynnetään parhaan mukaan. (Holma 2025, 18, 25.) Kuitenkin lyhennetty työaika joustokeinona nähtiin myös riskinä siinä mielessä, jos osa-aikaisen työntekijän työtehtävät ja odotukset olivat liian suuria (Bergbom ym. 2020, 34).

Monimuotoisuuden johtaminen vaatii siis ainakin organisaatiokulttuurin tietoista kehittämistä. Onnistuneella monimuotoisuuden johtamisella voidaan vahvistaa avointa ja psykologisesti turvallista organisaatiokulttuuria. Yhtä tärkeää on myös varmistaa, että vähemmistöryhmillä on samat mahdollisuudet ja resurssit edetä uralla sekä osallistua päätöksentekoon kuin muilla työntekijöillä. (Bergbom ym. 2020, 35–36.) Hybridityö kuitenkin haastaa perinteisiä organisaatorakenteita ja vaatii uudenlaisia johtamis- ja toimintatapoja (Holma 2025, 29).

Bergbom ym. (2020, 36, 52) korostavat, että monimuotoisuuden hyödyt tulevat esiin silloin, kun onnistutaan luomaan yhteinen luottamuksen sekä yhdenvertaisuuden ilmapiiri ja, kun työympäristöä kehitetään inklusiivisemmaksi. Tämä inklusiivisuuden edistäminen alkaa jo rekrytointikäytännöistä asti ja tällöin rekrytointia tulisi pyrkiä kehittämään niin, että erilaisia työnhakijataustoja kohdellaan yhdenvertaisesti. Näin myös mahdollistetaan tasa-arvoinen pääsy työmarkkinoille ja vähennetään ennakkoasenteiden vaikutusta rekrytoinnissa.

” Monimuotoisuuden suotuisan edistämisen kannalta on tärkeää, että epävirallisen rekrytointikulttuurin vaikutus tiedostetaan ja pyritään kehittämään rekrytointia siten, että taustaltaan erilaiset ryhmät tulevat yhdenvertaisesti kohdelluksi rekrytointiprosessin aikana. Tämä tarkoittaa rekrytoinnin asettamista laajempaan yhdenvertaisuuden ja syrjimättömän organisaatiokulttuurin viitekehykseen.” (MB2)

Myös asiantuntijatyöpajoissa rekrytointikäytäntöjen syrjimättömyys koettiin tärkeäksi keinoksi tukea monimuotoisuutta työpaikoilla, jotta eri taustoista tulevien ihmisten osaamista voidaan hyödyntää (Holma 2025, 25).

6 Johtopäätökset

6.1 Tulokset suhteessa aiempaan tutkimukseen ja keskeiset johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tuloksia suhteessa aiempaan tutkimukseen. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella yhteisöllisyyttä työssä ja erityisesti inklusiivisia johtamiskäytäntöjä, joilla voidaan vaikuttaa työyhteisöllisyyden rakentamiseen ja, jotka vaikuttavat myönteisesti myös yksilön hyvinvointiin ja organisaation tuottavuuteen. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää tarkasteltuja ilmiöitä ja miten inklusiivisen johtamisen keinoin voidaan vaikuttaa näihin. Tutkielman tutkimuskysymys on ollut: Millaiset inklusiiviset johtamiskäytännöt voivat tukea työyhteisöllisyyttä ja siten yksilön hyvinvointia ja organisaation tuottavuutta?

Tutkielman ensimmäisenä tuloksena on *yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen rakentaminen*. Tämän tuloksen yhteenvetona voidaan esittää, että johtaja voi edistää yhteenkuuluvuutta ja luottamuksen rakentamista keskittymällä erityisesti laadukkaisiin vuorovaikutussuhteisiin, edistämällä kollegojen välistä luottamusta, johtamalla ihmislähtöisesti, arvostamalla erilaisuutta ja hyväksymällä sen, muodostamalla yhteisiä toimintatapoja, järjestämällä yhteistä toimintaa sekä ajattelemalla ja toimimalla ryhmän hyväksi.

Tämä tulos vastaa myös Urrila ym. (2025, 10–13) havaintoa siitä, että tiimin yhteenkuuluvuus ja luottamus parantuvat, kun organisaatiossa järjestetään yhteisiä virtuaalisia tapaamisia ja nähdään kollegoita etätyössä. Myös Korkmaz ym. (2022, 7–8) korostavat johtajan roolia tiimin vuorovaikutussuhteiden rakentamisessa yhteenkuuluvuuden edistämiseksi. Aineiston pohjalta voidaan havaita, että johtaja vaikuttaa yhteisesti jaetun ja yhteisöllisen kulttuurin rakentamiseen erityisesti kuuntelemisen ja huomioimisen kautta. Lisäksi johtajan oma inhimillisuus ja haavoittuvuus auttavat vahvistamaan luottamusta. Myös aiempi tutkimus korostaa, että hybridiorganisaatiokulttuurin rakentamisessa johtajalta tarvitaan luottamusta työntekijöitä kohtaan, reilua toimintaa, tukea ja pyrkimystä inklusioon, sillä etänä työskentely saattaa johtaa työyhteisöstä eristäytymiseen (Nagori & Lawton 2024, 88–90.) Luottamuksella on siis keskeinen rooli ja se lisää ryhmän psykologista turvallisuutta ja yhteyttä (Liao 2017, 651).

Yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen edistäminen on näin ollen merkittävää työyhteisöllisyyden edistämisen kannalta. Dukhan ym. (2025, 824) esittävät, että korkea työyhteisöllisyys parantaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, mikä auttaa etenkin vähemmistöasemassa olevien työntekijöiden yksinäisyyden tunteen vähentämisessä. Näin ollen on havaittavissa yhteisöllisyyden vaikutus myös yksilön hyvinvoinnille. Myös aineistosta havainnoitujen tulosten pohjalta yhteisöllinen työpaikka vähentää

esimerkiksi stressiä ja uupumusta. Lisäksi etätyöllä on havaittu olevan myönteinen vaikutus etenkin työn kuormitustekijöiden vähentämisen osalta. Yhteenkuuluvuuden mainittiin helpottavan myös kollegoille avautumista, mikä korostaa taas psykologisen turvallisuuden merkitystä.

Tämän tuloksen pohjalta voidaan toisaalta havaita, että etätyö haastaa yhteisöllisyyden rakentumista, perinteisiä rakenteita sekä organisaatiokulttuuria. Etenkin vähentynyt kasvokkainen vuorovaikutus on tässä keskeinen rajoite, joka vaikuttaa työyhteisöllisyyden ylläpitoon. Tämä haaste on tunnistettu myös Urrilan ym. (2025, 13–14) tutkimuksessa, jossa tunnistettiin etenkin epävirallisen vuorovaikutuksen vähenemisen merkitys.

Tutkielman toisena tuloksena on *vuorovaikutuksen vahvistaminen ja yhteinen identiteetti*. Tämän tuloksen yhteenvedona voidaan esittää, että johtaja voi vahvistaa vuorovaikutusta ja yhteistä identiteettiä huomioimalla työntekijät, lisäämällä omaa ymmärrystään henkilöiden tilanteista, viestimällä ryhmän arvoja, viestimällä myös epävirallisesti, luomalla sosiaalisia suhteita vaalivan työkuulttuurin, mahdollistamalla kasvokkaista vuorovaikutusta sekä luomalla yhteisiä tavoitteita.

Tämän tuloksen mukaan myönteisen ja etenkin epävirallisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen on keskeistä työyhteisöllisyyden rakentamisessa. Tämän merkitys tunnistetaan myös aiemmassa tutkimuksessa, sillä työn ulkopuolisista asioista keskustelemisen on havaittu rakentavan yhteisöllisiä kokemuksia. Kuitenkin vaativat työtehtävät ja muut työn vaatimukset vievät aikaa pois yleiseltä vuorovaikutukselta. (Boyd & Larson 2023, 2288–2290). Tämän vuoksi johtajan olisikin tärkeää aktiivisesti luoda mahdollisuuksia yhteiselle keskustelulle (Roberson & Perry 2022, 771).

Tämän tuloksen mukaan toisten huomioiminen, kuulumisten vaihto, myönteinen palaute, toisten arvostaminen ja yhteinen toiminta auttavat vahvistamaan työyhteisön vuorovaikutusta. Hybridityön konteksti voi kuitenkin osaltaan nostaa kynnystä yhteydenottoon ja tuen pyytämiseen. Samankaltaisen havainnon ovat tehneet myös Urrila ym. (2025, 13–14), jotka havaitsivat, että etätyöskentely aiheuttaa epävarmuutta siitä keskeyttääkö kollegan työn tai ottaisiko yhteyttä ennalta tuntemattomaan kolleegaan.

Aineiston pohjalta esihenkilön tehtäväksi nähdään yhteiseen keskusteluun kannustaminen ja esimerkiksi näyttäminen oman toiminnan kautta. Yhteiset tavoitteet ovat myös eräs keskeinen yhteisöllisyyttä luova tekijä. Näitä johtajan ominaisuuksia ja tapoja liitetään myös inklusiiviseen johtamistyyliin, jossa johtaja arvostaa muita, tukee ryhmää sekä edistää reilua toimintaa (Carmeli ym. 2010, 250–251, Korkmaz ym. 2022). Myös LMX-johtamistyyliissä korostetaan korkealaatuisia

vuorovaikutussuhteita, mikä taas auttaa edistämään psykologisen turvallisuuden tunnetta ja siten avoimempaa vuorovaikutusta (Carmeli ym. 2010, 252; Randel ym. 2018, 195–196).

Yhteinen ryhmäidentiteetti auttaa puolestaan luomaan inklusiivisempaa ryhmäidentiteettiä ja lisäämään monimuotoisen ryhmän yhteisöllisyyden tunnetta (Cunningham 2005, 257). Johtaja on siis roolihahmo, joka asettaa yhteiset toimintatavat ja luo jaettua tiimi-identiteettiä (Ellemers ym. 2013, 34; Roberson & Perry 2022, 762). Etenkin hybridityön kontekstissa työyhteisö on altis sisäiselle jakautumiselle, mikä korostaa yhteisten tavoitteiden ja tiimi-identiteetin merkitystä (Mithcell ym. 2015, 224).

Tutkielman kolmantena tuloksena on *työntekijöiden voimaannuttaminen ja osallistaminen*. Tämän tuloksen yhteenvetona voidaan esittää, että johtaja voi voimaannuttaa työntekijöitä kannustamalla oma-aloitteiseen toimintaan, rohkaisemalla heitä ja tukemalla pystyvyyttä, olemalla kiinnostunut yksilöstä, tarjoamalla valmennusta ja vaikutusmahdollisuuksia sekä osallistamalla heitä päätöksentekoon.

Aiemmassa tutkimuksessa on tunnistettu korkean osallistamisen ilmapiirin merkitys tiedonjaon ja vaikutusmahdollisuuksien edistämiseksi (Jonsen ym. 2022, 1084). Osallisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien merkitys tulee esiin myös jo inklusiivisuuden käsitteessä, mikä sisältää työntekijöiden tuntemuksen osallisuuden tason organisaatiossa. Tämä sisältää sekä vaikutusvallan päätöksentekoon että pääsyn tietoihin ja resursseihin. (Roberson & Perry 2022, 758.)

Työntekijöiden voimaannuttamista korostetaan myös Korkmazin ym. (2022) inklusiivisen johtamisen mallissa etenkin työntekijän ainutlaatuisuuden edistämisen osalta. Tässä johtajan tehtävä on tukea, auttaa ja voimaannuttaa yksilöä johtamaan itseään. Voimaannuttavan johtamistyylin mukaisesti johtaja siis jakaa valtaa yksilöille, mikä on merkittävää etenkin virtuaaliympäristössä, kun yksilö johtaa itseään ja työtään (Randel ym. 2018, 194).

Työntekijöiden voimaannuttamisen kautta johtaja voi vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen ja arvostuksen tuntemiseen, mikä voi vaikuttaa myös tuottavuuden paranemiseen. Tämän tuloksen mukaan kuitenkin johtajia haastaa työelämän yksilökeskeisyyden lisääntyminen ja monimuotoistuminen. Etenkin länsimaisessa ajattelussa individualistinen työkuulttuuri saattaa olla vahvempaa ja tyypillisesti korostetaan enemmän yksilön omia saavutuksia ja osaamista. Työelämän yksilökeskeisyyttä saattaa myös lisätä se, että työntekijät vaativat nykyistä enemmän työympäristöltään ja tehtäviltään ja heillä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Nämä kuitenkin haastavat yhteisöllisyyttä, mikä puolestaan vaatii yksilön ja yhteisön tarpeiden yhteensovittamista.

Yksilökeskeisyyden haaste on myös tunnistettu aiemmassa tutkimuksessa ja etenkin sen suhteen, että yhteisöllinen tunne vähenee, mikäli henkilöllä on vahvat yksilölliset tavoitteet (Coulombe & Krzesni 2019, 17).

Yksilön ja ryhmän tarpeiden yhteensovittaminen muodostaa siis keskeisen ristiriidan. Inklusiivisuuden tavoitteena on saada jokainen tuntemaan itsensä osalliseksi ja olevansa osa ryhmää. Ristiriita syntyy kuitenkin siitä, kun yksilöllisten tarpeiden huomioiminen menee ryhmän tarpeiden ja toiminnan edelle. Tämä sama havainto tuotiin esiin myös Lähtijöiden (2025) tutkimuksen tuloksissa.

Tutkielman neljäntenä tuloksena on *kehittämisen ja kasvun tukeminen*. Tämän tuloksen yhteenvetona voidaan esittää, että johtaja voi tukea kehittymistä ja kasvua reilun ja yhdenvertaisen kohtelun kautta, huomioimalla eri työntekijäryhmät ja elämäntilanteet, lisäämällä mahdollisuuksia työntekijöiden osaamisen kehittämiseen sekä myös oman osaamisensa kehittämiseen.

Tämän tuloksen mukaan yhteisöllinen ja luottamuksellinen ilmapiiri on keskeistä työssä kehittämisen ja kasvamisen kannalta. Tiedonjako on tällöin parempaa ja työskentely tehokkaampaa. Lisäksi tuloksista voidaan havaita, että keskeiset työhyvinvointia parantavat tekijät ovat joustavan työajan ja etätöiden mahdollisuudet. Nämä vaikuttivat myös myönteisempään työssä suoriutumiseen.

Toisaalta tässä tuloksessa korostuu työelämän suoritusvaatimusten lisääntyminen ja työtahdin nopeutuminen, jonka keskiössä on osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittämistä haastaa etenkin kiire ja ajanpuute, mutta myös hybridityön konteksti, joka edellyttää uusien osaamisen kehittämisen tapojen luomista. Myös aiempi tutkimus korostaa tietotyön kasvaneita tehokkuusodotuksia ja työssä oppimisen merkitystä, mikä taas vaatii työyhteisön vuorovaikutusta ja avointa ilmapiiriä (Ranki 2024, 7–8, 13). Hybridityötä tehdessä oletuksena on, että tuottavuus säilyy vähintään sama kuin lähityössä, vaikka samalla se haastaa esimerkiksi yhteistyötä (Nagori & Lawton 2024, 84).

Aiempi tutkimus on myös tunnistanut, että työntekijöiden kokema tulospainne heikentää yhteisöllisyyden luomista (Boyd & Larson 2023, 2288). Tämä nousi esiin myös tuloksissa ja on huomionarvoinen ristiriita. Voidaankin pohtia missä menee raja yksilön tuottavuuden maksimoinnin ja yhteisöllisyyden rakentamisen suhteen ja miten tämä tasapainotetaan niin, että yhtä ei edistetä toisen kustannuksella. Näiden tavoitteiden yhteensovittaminen vaatiikin tietoista toimintaa.

Tämän tuloksen mukaan osaamisen kehittämisellä on keskeinen rooli organisaation tuottavuuden kannalta. Etenkin monimuotoisessa työyhteisössä osaamisopettaja on monipuolista, mikä mahdollistaa yhteisöllisempää vertaisoppimista. Korkmazin ym. (2022, 11) mukaan johtaja kehittää myös itseään, kun hän auttaa ja tukee työntekijöitä kasvamaan ja kehittymään.

Tutkielman viidentenä ja viimeisenä tuloksena on *monimuotoisuuden aktiivinen johtaminen*. Tämän tuloksen yhteenvedona voidaan esittää, että johtaja voi johtaa monimuotoisuutta hallitsemalla haasteita ja konflikteja, kehittämällä monimuotoista organisaatiokulttuuria, omien kykyjensä ja käytössä olevien resurssien kautta, tarjoamalla vähemmistöryhmille yhdenvertaiset mahdollisuudet edetä ja osallistua päätöksentekoon, mahdollistaa yhdenvertaiset ja syrjimättömät rekrytointikäytännöt sekä tarjoamalla mahdollisuuksia työn mukauttamiseen.

Tämän tuloksen mukaan monimuotoisuus on yhteydessä organisaation tuottavuuteen sekä avoimempaan ilmapiiriin. Etenkin sukupolvien välinen vuoropuhelu ja tiedonjako on nähty merkittäväksi. Myös aiempi tutkimus korostaa monimuotoisen työvoiman etuja organisaatiolle esimerkiksi parantuneen markkina-aseman ja tuotettujen ideoiden määrän suhteen. Tämä kuitenkin vaatii monimuotoisuuden aktiivista johtamista ja sitä, että esteitä ja haittapuolia pyritään vähentämään, jotta haluttuja etuja saadaan. (Cunningham 2005, 251; Jonsen ym. 2022, 1084; Boyd & Larson 2023, 2284.)

Toisaalta tässä tuloksessa ilmenneet monimuotoisuuden haasteet keskittyvät etenkin kielitaitoon, kulttuurieroihin ja ennakkoluuloihin. Nämä puolestaan vaativat johtajalta konfliktien hallintaa. Myös aiempi tutkimus korostaa konfliktien hallinnan merkitystä tuottavuuden säilyttämisen kannalta. Virtuaaliympäristön on osaltaan myös tunnistettu altistavan helpommin konflikteille. Tämä vaatii erityisesti sitä, että johtaja ottaa aktiivisemmän roolin kommunikaation tehostamisessa, määrittää tehtävät selkeästi ja pitää jäsenet ajan tasalla edistymisestä. (Ayoko ym. 2012, 157; Liao 2017, 653.)

Monikulttuurinen työympäristö voi myös asettaa luonnollisen haasteen yhteisöllisyydelle. Kuten Townley ym. (2011, 69, 72) ovat todenneet, tyypillisesti ajatukset yhteisöllisyydestä ovat korostaneet jäsenten samankaltaisuuksia. Sama ajatus esiintyy myös Ashforthin & Maelin (1989, 20–21) sosiaalisessa identiteettiteoriassa, jossa yksilö näkee itsensä ja ryhmänsä omaavan samoja ominaisuuksia, mikä puolestaan helposti johtaa ”me vastaan he” -asetteluun. Inklusion tavoite on kuitenkin täysin päinvastainen, sillä se edellyttää suvaitsevuuksia ja avaramielisyyttä erilaisille näkökulmille ja taustoille. Tämä voikin luoda jännitettä inklusion ja yhteisöllisyyden välille sekä aiheuttaa yhteisön sisäisiä ristiriitoja ja konflikteja. Jotta yhteisö voi olla inklusiivinen, on sen jäsenten kyettävä sietämään erilaisuutta.

Lisäksi tämän tuloksen mukaan organisaatioiden olisi jatkossa kiinnitettävä enemmän huomiota erilaisten työntekijäryhmien tarpeisiin, kun suunnitellaan henkilöstökäytänteitä. Työn mukautus on siis merkittävä keskeinen keino monimuotoisen työyhteisön johtamisen ja työelämään osallistamisen kannalta. Lisäksi yhdenvertaiset osallistumismahdollisuudet ovat keskeisessä roolissa monimuotoisen työyhteisön johtamisessa. Etenkin rekrytointikäytänteissä tulee kiinnittää huomiota

yhdenvertaiseen kohteluun ja syrjimättömyyteen, jotta organisaatio aidosti pystyy kehittymään inkluusiivisemmaksi. Downeyn ym. (2015, 36) mukaan organisaation inkluusiiviset käytännöt viestivätkin siitä, kuinka sitoutunut yritys on työntekijöihinsä ja heidän hyvinvointiinsa.

Kun edellä esitettyjä tutkielman tuloksia havainnoidaan kokonaisuutena, ja kuten McMillanin ja Chavisin (1986) neljän tekijän malli ehdottaa, yhteisöllisyys syntyy jäsenyyden kokemuksen, vaikutusmahdollisuuden, tarpeiden tyydyttämisen ja jaetun tunneyhteyden kautta. Kun yksilö kokee tunneta-son turvallisuutta, huomioi muiden tarpeita, jakaa yhteisön arvoja, on vuorovaikutuksessa yhteisöön sekä haluaa sitoutua siihen, syntyy kokemus yhteisöllisyydestä. Näitä piirteitä onkin havaittavissa tuloksissa sekä inkluusiivisen johtamisen tyyliä. Samalla tämä luo pohjaa yhteisöllisyyden ilmiön ymmärtämiselle.

Siinä missä neljän tekijän malli korostaa enemmän yksilön näkökulmaa, yhteisöllisen kokemuksen malli laajentaa tarkastelun työyhteisöön. Siinä korostuu siten organisatorinen ulottuvuus, jossa yksilö kokee olevansa vastuussa myös yhteisön hyvinvoinnista ja haluaa toiminnallaan edistää sitä. (Nowell & Boyd 2010; 2014.) Kun tähän kokonaisuuteen yhdistetään Korkmazin ym. (2022) inkluusiivisen johtamisen malli, tarjoaa se ymmärrystä johtajalle niistä keinoista ja olosuhteista, joita tarvitaan inkluusiivisuuden luomiseksi. Kun huomioidaan vielä hybridityön konteksti, voidaan tarkastella Hincapien ja Costan (2024) EMC-johtamismallin kolmea ulottuvuutta, jotka luovat yhteenkuuluvuuden ja ainutlaatuisuuden kokemusta. Näitä malleja yhdistelemällä voidaan siis hahmottaa kokonaisuus, jossa yhteisöllisyys kytkeytyy yksilön kokemuksesta työyhteisön kokemukseen. Lopputulokseen vaikuttaa myös ympäristön konteksti ja johtamisen rooli, jolloin inkluusiivisella johtamisella voidaan rakentaa yhteyksiä yksilön ja yhteisön välillä.

Tutkimuksessa havaittujen tulosten perusteella voidaan esittää, että työyhteisöllisyyttä tukevia inkluusiivisia johtamiskehyskäytänteitä ovat yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutuksen vahvistaminen ja yhteinen identiteetti, työntekijöiden voimaannuttaminen ja osallistaminen, kehittymisen ja kasvun tukeminen sekä monimuotoisuuden aktiivinen johtaminen. Nämä käytänteet pitävät esimerkiksi sisällään niin erilaisuuksien ymmärtämistä ja hyväksymistä, kasvokkaisen vuorovaikutuksen mahdollistamista, osallistamista ja vaikutusmahdollisuuksien tarjoamista, muiden huomioimista, pystyvyyden tukemista, yhdenvertaista kohtelua kuin haasteiden ja konfliktien hallintaa. Työyhteisöllisyyttä voidaan tukea eri keinoilla, mitkä siten vaikuttavat osaltaan myös yksilön hyvinvointiin ja organisaation tehokkuuteen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään tyypillisesti validiteetin ja reliabiliteetin mukaan. Validiteetti viittaa siihen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on kuvattu ja reliabiliteetti siihen, voiko tutkimustulokset toisintaa. Kuitenkin näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu laadullisessa tutkimuksessa, sillä ne on alun perin kehitetty määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. Onkin ehdotettu näiden käsitteiden korvaamista, kun arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltio & Puusa 2011, 154–155; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa voidaankin näiden käsitteiden sijaan keskittyä arvioimaan uskottavuutta, siirrettävyyttä, luotettavuutta ja todennettavuutta (Eriksson & Kovalainen 2008).

Uskottavuudella viitataan siihen, kuinka hyvin tekijä tuntee aiheen, onko käytettävissä oleva data riittävää, ovatko havainnot loogisia ja voivatko muut saada samankaltaisia tuloksia (Eriksson & Kovalainen 2008). Aiheisiin olen tutustunut tämän tutkielman myötä, joten olen itsekkin oppinut uutta. Olen käyttänyt neljää aineistoa tutkielmassa, jotka sijoittuvat suomalaisen työelämän kontekstiin ja yhdistävät erilaisia sektoreita ja konteksteja. Kootusti nämä aineistot tarjoavat laajan otoskoon, mikä on tyypillistä opinnäytetyön otoskokoa suurempi. Koska aineistot ovat myös julkisesti saatavilla, kuka tahansa voi niihin tutustua. Tutkielmassa viitatus tieteelliset artikkelit ovat myös löydettävissä ja luettavissa niille, joilla on oikeudet kyseisiin tietokantoihin. Loogisuutta olen pyrkinyt tuomaan esiin myös luvussa 4.3, jossa olen kuvannut tapani tehdä sisällönanalyysiä ja miten tulokset ovat muodostuneet. Osittain tulokset ovat pohjautuneet tekemiini rajauksiin ja tulkintaan, joten on mahdollista, että muut henkilöt käsittävät joitakin asioita eri näkökulmista, millä on vaikutusta tulkintaan.

Siirrettävyydellä viitataan siihen, kuinka paljon tutkimus tai sen osat muistuttavat muita tutkimuksia, jotta voidaan osoittaa jonkinlainen yhteys oman tutkimuksen ja aiempien tulosten välillä (Eriksson & Kovalainen 2008). Olen pyrkinyt tuomaan tätä näkökulmaa esiin koko tutkielman ajan ja havainnoimaan joitakin samankaltaisuuksia jo teoreettisesta osuudesta alkaen.

Luotettavuudella viitataan siihen, että lukija saa riittävästi tietoa tutkimusprosessista ja voi varmistua sen loogisuudesta, jäljitettävyydestä ja dokumentoinnista (Eriksson & Kovalainen 2008). Olen pyrkinyt tässä tutkielmassa käsittelemään sitä mitä olen johdanto-osiossa kuvannut. Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymys on pidetty mielessä koko tutkielman teon ajan ja olen toiminut parhaani mukaan näitä noudattaen. Menetelmäosiossa olen pyrkinyt kuvaamaan myös mahdollisimman läpinäkyvästi tutkimusmenetelmän, käytettävät aineistot ja sisällönanalyysin toteuttamisen. Pyrin myös tuomaan esiin havaittuja haasteita sisällönanalyysin aikana. Liitteessä 1 on myös kuvattu tekoälyn hyödyntäminen yliopiston ohjeistettua esimerkkiä noudattaen.

Todennettavuudella viitataan siihen, että tutkimuksen tiedot ja tulokset perustuvat aineistoon ja ovat helposti ymmärrettävissä (Eriksson & Kovalainen 2008). Tätä näkökulmaa olen pyrkinyt rakentamaan sanavalinnoilla, esimerkiksi osoittamalla pohjautuuko väite teoriaan, aiempaan tutkimukseen, tässä tutkielmassa käytettävään aineistoon tai tämän tutkielman tulososioon. Olen joutunut kiinnittämään huomiota etenkin lauseiden muotoiluun, jotta esitetyt asiat olisivat helposti ymmärrettävissä lukijalle. Todennettavuutta tukevat myös aineistojen lainaukset, joilla olen pyrkinyt havainnollistamaan väitteitä.

Tässä tutkielmassa hyödynnettävä aineisto on kuvattu yksityiskohtaisemmin luvussa 4.2. Merkittävimpänä rajoituksena on ollut se, että en ole itse kerännyt alkuperäistä aineistoa, mikä saattaa aiheuttaa vinoumia. Toinen merkittävä rajoitus on se, että toiset henkilöt ovat toteuttaneet jo analyysin aineistoista, joita hyödynnän tutkielmassa. Kuitenkin kaikki aineistot ovat julkisesti saatavilla, joten esitetyt tiedot on mahdollista tarkistaa.

Vaikka aineistoissa oli puuttuvia vastauksia, ne eivät todennäköisesti merkittävästi muuttaisi tulosten kokonaiskuvaa, sillä tutkielmassa hyödynnettiin neljää eri aineistoa, jotka täydentävät toisiaan eri näkökulmista. Puuttuvat vastaukset tyypillisesti johtuivat vastaajien omasta valinnasta olla jatkamatta tai vastaamatta tiettyihin kysymyksiin. Mahdollisuuksien mukaan puuttuvat on jätetty pois analyysiosuudesta.

Olen pyrkinyt pysymään mahdollisimman objektiivisena aineistojen läpikäynnin ja analyysin osalta. Koska en ole itse kerännyt aineistoa, sen suhteen ei ole ollut ennako-oletuksia ja esimerkiksi haastattelutilanteiden kontekstiseikat eivät ole vaikuttaneet omaan tulkintaani. Kuitenkin usein väistämättä henkilön omat ajatukset asiasta vaikuttavat jossain määrin tulkintaan ja sen etenemiseen (Tuomi & Sarajarvi 2018). Näin ollen on mahdollista, että se tapahtuu tässäkin tutkielmassa siitä huolimatta, että pyrin objektiivisuuteen. Esimerkiksi aineistojen pelkistämävaiheessa on ollut tarpeen tehdä rajausta ja tällöin olen joutunut valitsemaan omasta mielestäni oleellimmat asiat omalle tutkielmalleni ja jättänyt muuta informaatiota pois, jonka joku toinen olisi voinut kokea oleelliseksi.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielmaa tehdessä on havaittu muutamia aihepiirejä, joista olisi mielenkiintoista tehdä jatkotutkimusta ja siten laajentaa ymmärrystä aiheista. Koska tämä tutkimus nojautui valmiiseen aineistoon, yksi jatkotutkimusvaihtoehto voisi olla haastattelun teko siitä, miten johtajat itse kokevat harjoittavansa inklusiivista johtamistyyliä ja miten he ovat havainneet sen vaikuttavan työyhteisöllisyyteen. Näin saataisiin lisättyä tietämystä esihenkilöiden ja muiden johtajien kokemuksista. Tutkimus

voitaisiin esimerkiksi toteuttaa vain yhdessä yrityksessä useammalle eri esihenkilölle tai eri toimialoilla työskenteleville esihenkilöille.

Toisena ehdotuksena olisi tutkia nuorempien työntekijöiden kokemuksia yhteisöllisyyden merkityksestä työssä. Tämä olisi mielenkiintoista etenkin sen suhteen, miten seuraava työelämään astuva sukupolvi kokee työelämän yhteisöllisyyden tai yksilökeskeisyyden. Tämän osalta voitaisiin selvittää onko yhteisöllisyys toivottua tai miksi halutaan tai ei haluta tehdä etätyötä.

Tutkielman pohjalta on myös selventynyt, että inklusiivinen johtamistyyli vaatii johtajalta enemmän aikaa ja resursseja. Kolmantena ehdotuksena olisi siis tutkia sitä, miten inklusiivinen johtamistyyli vaikuttaa itse johtajaan. Usein johtajan tehtäväksi kuvataan muiden tukeminen ja auttaminen, mutta kuka huolehtii johtajan tarpeista? Koska kyseisen johtamistyylin on kuvattu olevan vaativa, voitaisiin tutkia tarkemmin sitä, mitä se vaatii johtajalta.

Lähteet

- Aaltio, I. – Puusa, A. (2011) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 153–166. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Ashforth, B. E. – Mael, F. (1989) Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, Vol. 14 (1), 20–39.
- Ashikali, T. – Groeneveld, S. – Kuipers, B. (2020) The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 41 (3), 497–519.
- Ayoko, O. B. – Konrad, A. M. – Boyle, M. V. (2012) Online work: managing conflict and emotions for performance in virtual teams. *European Management Journal*, Vol. 30, 156–174.
- Bell, B. S. – McAlpine, K. L. – Hill, N. S. (2023) Leading virtually. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 10, 339–362.
- Bernstein, M. J. – Sacco, D. F. – Young, S. G. – Hugenberg, K. – Cook, E. (2010) Being “in” with the in-crowd: the effects of social exclusion and inclusion are enhanced by the perceived essentialism of ingroups and outgroups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 36 (8), 999–1009.
- Boekhorst, J. A. (2015) The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, Vol. 54 (2), 241–264.
- Bouisse-Bloigu, I. – Chamakiotis, P. (2025) Leading hybrid virtual teams: an exploratory qualitative study. Teoksessa: *Information Systems*, toim. Marinos Themistocleous – Nikolaos Bakas – George Kokosalakis – Maria Papadaki, 156–165. Springer, Switzerland.
- Boyd, N. – Nowell, B. – Yang, Z. – Hano, M. C. (2018) Sense of community, sense of community responsibility, and public service motivation as predictors of employee well-being and engagement in public service organizations. *American Review of Public Administration*, Vol. 48 (5), 428–443.
- Boyd, N. M. – Larson, S. (2022) Organizational cultures that support community: does the competing values framework help us understand experiences of community at work? *Journal of Community Psychology*, Vol. 51 (4), 2022, 1695–1715.
- Boyd, N. M. – Larson, S. (2023) Building community at work: an exploratory study in healthcare system management. *Journal of Community Psychology*, Vol. 51 (3), 2276–2299.

- Brown, S. G. – Hill, N. S. – Lorinkova, N. M. (2021) Leadership and virtual team performance: a meta-analytic investigation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 30 (5), 672–685.
- Buengeler, C. – Leroy, H. – De Stobbeleir, K. (2018) How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, Vol. 28 (3), 289–303.
- Carmeli, A. – Reiter-Palmon, R. – Ziv, E. (2010) Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, Vol. 22 (3), 250–260.
- Chandola, T. – Booker, C. (2021) *Archival and secondary data*. SAGE, London.
- Charalampous, M. – Grant, C. A. – Tramontano, C. (2022) “It needs to be the right blend”: a qualitative exploration of remote e-workers' experience and well-being at work. *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 44 (2), 335–355.
- Choi, S. B. – Tran, T. B. H. – Kang, S. W. (2017) Inclusive leadership and employee well-being: The mediating role of person-job fit. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 18 (6), 1877–1901.
- Cicognani, E. – Palestini, L. – Albanesi, C. – Zani, B. (2012) Social identification and sense of community among members of a cooperative company; the role of perceived organizational values. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 42 (5), 1088–1113.
- Cole, A. P. – Trinh, Q-D. (2017) Secondary data analysis: techniques for comparing interventions and their limitations. *Current Opinion in Urology*, Vol. 27 (4), 354–359.
- Collins, A. M. – Hislop, D. – Cartwright, S. (2016) Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 31 (2), 161–175.
- Coulombe, S. – Krzesni, D. A. (2019) Associations between sense of community and wellbeing: A comprehensive variable and person-centered exploration. *Journal of Community Psychology*, Vol. 47 (5), 1246–1268.
- Cunningham, G. B. (2005) The importance of a common in-group identity in ethnically diverse groups. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, Vol. 9 (4), 251–260.
- Downey, S. N. – Werff, L., van der – Thomas, K. M. – Plaut, V. C. (2015) The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 45 (1), 35–44.
- Dukhan, L. – Kalagy, T. – Braun-Lewensohn, O. – Abu-kaf, S. (2025) Diversity as a resource for the integration of minority women, from the employer's perspective. *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 47 (5), 821–840.

- Eisenberg, J. – Gibbs, J. – Erhardt, N. (2016) The role of vertical and shared leadership in virtual team collaboration. Teoksessa: *Strategic management and leadership for systems development in virtual spaces*, toim. Christian Graham, 22–42. IGI Global.
- Ellemers, N. – Sleebos, E. – Stam, D. – Gilder, D., de (2013) Feeling included and valued: how perceived respect affects positive team identity and willingness to invest in the team. *British Journal of Management*, Vol. 24 (1), 21–37.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd, London.
- Gahlawat, N. – Kundu, S. C. (2020) Unravelling the relationship between high-involvement work practices and organizational citizenship behaviour: a sequential mediation approach. *South Asian Journal of Human Resources Management*, Vol. 7 (2), 165–188.
- Garrett, L. E. – Spreitzer, G. M. – Bacevice, P. A. (2017) Co-constructing a sense of community at work: The emergence of community in coworking spaces. *Organization Studies*, Vol. 38 (6), 821–842.
- Gazzaroli, D. – Diallo, S. – Gozzoli, C. (2025) A critical perspective on diversity and diversity management for a contextualized and conscious approach. *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 47 (9), 214–233.
- Gotsis, G. – Grimani, K. (2016). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, Vol. 35 (8), 985–1010.
- Guest, D. E. (2017) Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, Vol. 27 (1), 22–38.
- Hammersley, M. (2010) Can we re-use qualitative data via secondary analysis? Notes on some terminological and substantive issues. *Sociological Research Online*, Vol. 15 (1), 1–7.
- Handke, L. – Klonek, F. E. – Parker, S. K. – Kauffeld, S. (2020) Interactive effects of team virtuality and work design on team functioning. *Small Group Research*, Vol. 51 (1), 3–47.
- Haslam, S. A. – Jetten, J. – Waghorn, C. (2009) Social identification, stress and citizenship in teams: a five-phase longitudinal study. *Stress and Health*, Vol. 25 (1), 21–30.
- Hill, N. S. – Axtell, C. – Raghuram, S. – Nurmi, N. (2024) Unpacking virtual work's dual effects on employee well-being: an integrative review and future research agenda. *Journal of Management*, Vol. 50 (2), 752–792.
- Hill, N. S. – Bartol, K. M. (2016) Empowering leadership and effective collaboration in geographically dispersed teams. *Personnel Psychology*, Vol. 69 (1), 159–198.
- Hincapie, M. X. – Costa, P. (2024) Fostering hybrid team performance through inclusive leadership strategies, *Organizational Dynamics*, Vol. 53 (3), 101072.

- Hoch, J. E. – Kozlowski, S. W. J. (2014) Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99 (3), 390–403.
- Hsieh, H-F. – Shannon, S. E. (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, Vol. 15 (9), 1277–1288.
- Jonsen, R. H. – Boyd, N. M. – Oikelome, F. – Trimble, D. (2022) Community experiences in the strategic human resource management black box. *Journal of Community Psychology*, Vol. 51 (3), 1078–1105.
- Kaltiainen, J. – Suutala, S. – Hakanen, J. (2025) Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä. Loppuraportti. Työterveyslaitos.
- Korkmaz, A. V. – Engen, M. L., van – Knappert, L. – Schalk, R. (2022) About and beyond leading uniqueness and belongingness: a systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, Vol. 32, 100894.
- Kuknor, S. – Bhattacharya, S. (2021) Exploring organizational inclusion and inclusive leadership in Indian companies. *European Business Review*, Vol. 33 (3), 450–464.
- Kulik, C. T. (2014) Working below and above the line: the research-practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, Vol. 24 (2), 129–144.
- Letki, N. (2008) Does diversity erode social cohesion? Social capital and race in British neighbourhoods. *Political Studies*, Vol. 56, 99–126.
- Liao, C. (2017) Leadership in virtual teams: a multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, Vol. 27, 648–659.
- McMillan, D. W. – Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology*, Vol. 14 (1), 6–23.
- Mitchell, R. – Boyle, B. – Parker, V. – Giles, M. – Chiang, V. – Joyce, P. (2015) Managing inclusiveness and diversity in teams: how leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, Vol. 54 (2), 217–239.
- Mor Barak, M. E. – Luria, G. – Brimhall, K. C – Özbilgin, M. F. (2025) How do inclusive leaders emerge? A theory-based model. *Management Learning*, Vol. 56 (3), 551–569.
- Mor Barak, M. E. – Luria, G. – Brimhall, K. C. (2022) What leaders say versus what they do: inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group & Organization Management*, Vol. 47 (4), 840–871.
- Morfaki, C. – Morfaki, A. (2022) Managing workforce diversity and inclusion: a critical review and future directions. *International Journal of Organizational Leadership*, Vol. 1 (4), 426–443.

- Nagori, R. – Lawton, N. R. (2024) The design of hybrid work for improved employee engagement and well-being: perspectives for HRD practice. *The International Journal of HRD, Practice Policy and Research*, Vol. 8 (2), 83–99.
- Neal, Z. P. – Neal, J. W. (2014) The (in)compatibility of diversity and sense of community. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 53 (1–2), 1–12.
- Nowell, B. – Boyd, N. (2010) Viewing community as responsibility as well as resource: Deconstructing the theoretical roots of psychological sense of community. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 38 (7), 828–841.
- Nowell, B. – Boyd, N. M. (2014) Sense of community responsibility in community collaboratives: Advancing a theory of community as resource and responsibility. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 54 (3–4), 229–242.
- Osuagwu, U. L. – Ahaiwe, K. E. – Adonteng-Kissi, O. – Anyasodor, A. E. – Doyle, K. E. (2026) Experiences in building social connectedness and sense of belonging: voices from African migrants in Australia. *Scientific Reports*, Vol. 16 (1), 1–11.
- Pfeffer, J. (2006) Working alone: whatever happened to the idea of organizations as communities? Teoksessa: *America at work: Choices and challenges*, toim. Edward E. Lawler – James O'Toole, 3–21. Palgrave MacMillan, New York.
- Puusa, A. (2011) Laadullisen aineiston analyysi. Teoksessa: *Menetelmäviidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, toim. Anu Puusa – Pauli Juuti, 116–123. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Randel, A. E. – Galvin, B. M. – Shore, L. M. – Ehrhart, K. H. – Chung, B. G. – Dean, M. A. – Kedharnath, U. (2018) Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, Vol. 28 (2), 190–203.
- Ranki, S. (2024) Tuottavuuden kasvu viriää hyvin toimivissa työyhteisöissä. Akava Works -artikkeli 12/2024. <https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2024/11/Tuottavuuden-kasvu-viriaa-hyvin-toimivissa-tyoyhteisoissa-Akava-Works-artikkeli-12_2024.pdf>, haettu 18.4.2026.
- Roberson, Q. – Perry, J. L. (2022) Inclusive leadership in thought and action: a thematic analysis. *Group & Organization Management*, Vol. 47 (4), 755–778.
- Ruggiano, N. – Perry, T. E. (2019) Conducting secondary analysis of qualitative data: should we, can we, and how? *Qualitative Social Work*, Vol. 18 (1), 81–97.
- Shore, L. M. – Cleveland, J. N. – Sanchez, D. (2018) Inclusive workplaces: a review and model. *Human Resource Management Review*, Vol. 28, 176–189.

- Shore, L. M. – Randel, A. E. – Chung, B. G. – Dean, M. A. – Ehrhart, K. H. – Singh, G. (2011) Inclusion and diversity in work groups: a review and model for future research. *Journal of Management*, Vol. 37 (4), 1262–1289.
- Stewart, K. – Townley, G. (2020) How far have we come? An integrative review of the current literature on sense of community and well-being. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 66 (1–2), 166–189.
- Townley, G. – Kloos, B. – Green, E. P. – Franco, M. M. (2011) Reconcilable differences? Human diversity, cultural relativity, and sense of community. *American Journal of Community Psychology*, Vol. 47 (1–2), 69–85.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Urrila, L. – Siiriäinen, A. – Mäkelä, L. – Kangas, H. (2025) Sense of belonging in hybrid work settings. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 157, 104096.
- Varghese, A. – Davidson, B. G. J. – George, J. P. – Muttungal, P. V. (2026) Diversity, equity, and inclusion (DEI) initiatives; organizational culture; and employee retention: situational traits-mediated model. *FIIB Business Review*, Vol. ahead-of-print, 1–16.
- Vartanian, T. P. (2010) *Secondary data analysis*. Oxford University Press, New York.
- Wakefield, J. R. H. – Sani, F. – Madhok, V. – Norbury, M. – Dugard, P. – Gabbanelli, C. – Arnetoli, M. – Beconcini, G. – Botindari, L. – Grifoni, F. – Paoli, P. – Poggesi, F. (2017) The relationship between group identification and satisfaction with life in a cross-cultural community sample. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 18, 785–807.
- Zaccone, M. C. – Pedrini, M. (2025) How to promote workplace inclusion? Needs and meanings through the lens of HR managers. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, Vol. 25 (1), 89–108.
- Zani, B. – Cicognani, E. (2012) Sense of community in the work context. A study on members of a co-operative enterprise. *Global Journal of Community Psychology Practice*, Vol. 3 (4), 1–8.

Liitteet

Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä

Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä

Olen käyttänyt generatiivista tekoälyä opinnäyteprosessini tukena sen eri vaiheissa ja eri tarkoituksiin. Käyttämäni työkalut, niiden käytön tarkoitus sekä tekoälyn tuotosten verifioimiseksi tekemäni toimet on kuvattu alla. Samalla vakuutan, että olen käyttänyt tekoälykaluja asianmukaisella huolellisuudella, olen ilmoittanut niiden käytöstä voimassa olevan ohjeistuksen mukaisesti ja otan täyden vastuun tämän työni sisällöstä kokonaisuudessaan.

1. käytetty työkalu: Scopus AI (yliopiston tunnuksilla)

Käytön vaihe: Aiheen ideointi ja siihen tutustuminen.

Käyttötarkoitus: Käytin Scopus AI:ta tutkimusaiheisiin tutustumisessa sekä saadakseni ymmärrystä siitä, millaista aineistoa on löydettävissä ja onko joissakin artikkeleissa jo yhdistetty yhteisöllisyys ja vastuullisen johtamisen teemoja tai muita ajateltuja alustavia teemoja.

- Kehote 1 (19.10.2025): ”Search articles with the topics of community spirit, management practices, responsible management practices, well-being, productivity and performance either separately or together.”
- Kehote 2 (19.10.2025): “Search articles with the topics of sense of community or team spirit at work, management practices, responsible management practices, productivity or performance, and hybrid work. Arrange those articles first that combine two or more of these topics.”

Todentaminen: Tekoäly antoi tiivistelmiä näistä aiheista teemoittain ja esitteli havaittavissa olevia yhteyksiä. Ensimmäinen kehoite tuotti 22 lähdetulosta, jossa tekoäly tuotti tuloksia enemmän termillä ”spirituality”, mikä ei ollut haluttu termi, sillä annetuissa lähteissä se viittasi enemmän hengellisyyteen kuin yhteisöllisyyteen. Toisessa kehoitteessa täsmennettiin haun luonnetta, ja tämä tuotti 18 lähdetulosta. Löydetty kirjallisuuslähteet tarkistettiin erikseen, niiden sopivuus tutkielmaan arvioitiin ja tekijänä olen lukenut kaikki tässä tutkielmassa hyödynnetyt artikkelit itse. En tule käyttämään tekoälyn tuottamaa tekstiä opinnäytteessä: se toimi ainoastaan kirjallisuushaun apuna.

2. käytetty työkalu: DeepL Translator

Käytön vaihe: Tekstin kääntäminen.

Käyttötarkoitus: Käytin kyseistä työkalua sekä yksittäisen englanninkielisten sanojen että lauseiden kääntämisessä varmistaakseni oikeanlaisten käännosten tuottamisen ja asiayhteyden ymmärtämisen.

Todentaminen: Tarkistin vaihtoehtoiset ehdotetut sanat ja lauseet sekä referoin asiayhteyden sopivimman käännöksen.

3. käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT (GPT-5 mini)

Käytön vaihe: Aiheen ideointi ja valmiin aineiston etsiminen.

Käyttötarkoitus: Käytin kyseistä työkalua väliraportti-seminaarissa saatujen kommenttien pohjalta tutkimusaiheen jatkoideointiin ja rajaamiseen sekä apukeinona löytää lisää itselleni sopivia valmiita aineistoja.

- Kehote 1 (2.12.2025): ”Opinnäytteessäni tutkin työyhteisöllisyyttä hybridityön kontekstissa sekä yhteisöllisyyden vaikutuksia yksilön hyvinvoinnille ja organisaation tuottavuudelle. Keskityn enemmän HR-näkökulmaan, ja lisäksi haluaisin tarkastella onko johtamiskäytänteitä, jotka lisäävät yhteisöllisyyttä. Etsi opinnäytetyötä varten työyhteisöllisyydestä, hybridityöstä, yksilön hyvinvoinnista ja organisaation tuottavuudesta kertovaa valmista tutkimusaineistoa. Etsi myös johtamiskäytänteistä artikkeleja ja tutkimusaineistoa, jotka liittyvät näihin aiheisiin.”
- Kehote 2 (12.12.2025): ”Pohdin opinnäytetyöni tutkimusmenetelmää. Empiirinen aineistoni on valmis aineisto eli sekundaaridata ja aion hyödyntää eri tutkimusten dataa, löytää sieltä omalle tutkielmalleni relevanteimmat asiat, yhdistää ja analysoida niitä sekä tehdä omia johtopäätöksiä. Mikä tutkimusmenetelmä vastaa tällaista suunnitelmaa?”

Todentaminen: Kehotteeseen 1 tekoäly tuotti tiivistelmän lähteistä, jotka se mainitsi olevan tieteellisiä katsauksia, empiirisiä tutkimuksia ja suomalaista aineistoa, kuten hankkeita ja opinnäytetöitä, sekä ryhmitteli ne. Erään artikkelin sain jo aikaisemmin opinnäytetyön ohjaajalta eli Urrila ym. (2025) artikkeli. Kehote tuotti myös opinnäytetöitä eri palvelusta, ja vastaavia olin jo itse aiemmin tutkinut Finnasta. Potentiaalisiksi mielletty lähteet tarkistettiin erikseen, niiden sopivuus tutkielmaan arvioitiin ja tekijänä olen lukenut kaikki tässä tutkielmassa hyödynnetyt artikkelit ja aineistot itse.

Kehotteeseen 2 tekoäly mainitsi integroivan ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen sekä meta- ja sekundaarianalyysin, mutta tutkin vaihtoehtoja menetelmistä erikseen ja valitsin sopivan menetelmän itse.