



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Yhteisöllisyyttä vai etäisyyttä?

Monipaikkaisen tiimin työilmapiirin rakentuminen ja edistäminen

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Amanda Virtanen

Ohjaaja:
KTT Suvi Satama

8.12.2025

Pori

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä 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: Amanda Virtanen

Otsikko: Yhteisöllisyyttä vai etäisyyttä? Monipaikkaisen tiimin työilmapiirin rakentuminen ja edistäminen

Ohjaaja: KTT Suvi Satama

Sivumäärä: 98 sivua + liitteet 7 sivua

Päivämäärä: 8.12.2025

Tiivistelmä

Suomalaisessa työelämässä monipaikkaisuus ja hajautetut tiimit ovat yleistyneet, mutta erityisesti finanssialan monipaikkaisten tiimien työilmapiirin ja tiimiytymisen arkea on tutkittu vielä melko vähän. Tässä Pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan, miten työilmapiiri rakentuu monipaikkaisessa tiimissä suomalaisessa pankkiorganisaatiossa ja millaisin keinoin sen rakentumista voidaan edistää. Lisäksi tutkielmassa selvitetään, miten työntekijät kokevat kuuluvansa samaan tiimiin, miten monipaikkaisuus vaikuttaa työilmapiiriin ja vuorovaikutukseen sekä millä tavoin organisaatio voi tukea monipaikkaisen tiimin yhtenäisyyttä ja yhteisöllisyyttä.

Tutkielma toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena yhdessä suomalaisessa pankkiorganisaatiossa, jossa tiimit työskentelevät usean toimipaikan välillä. Aineisto koostuu seitsemästä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, joista viidessä haastateltavana oli toimihenkilö ja kahdessa esihenkilö. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen avulla ja ne kestivät 18–40 minuuttia. Aineisto analysoitiin laadullisen teemoittelun avulla, joka mahdollisti sekä yksilöllisten kokemusten tavoittamisen että niiden kokoamisen laajemmiksi merkityskokonaisuuksiksi.

Tulosten perusteella monipaikkaisen tiimin työilmapiiri rakentuu ennen kaikkea arjen vuorovaikutuksen laadusta, psykologisesta turvallisuudesta ja luottamuksesta. Avoin keskustelukulttuuri, matala kynnys yhteydenottoon, selkeät toimintatavat ja koettu oikeudenmukaisuus vahvistavat myönteistä ilmapiiriä, kun taas epäselvät pelisäännöt, epätasainen tiedonkulku ja kokemus etääntymisestä heikentävät sitä. Fyysisillä kohtaamisilla on edelleen merkittävä rooli ja yhteiset tiimipäivät sekä satunnaiset konttorikohtaamiset tukevat luontevaa vuorovaikutusta ja vahvistavat tiimin me-henkeä etäisyyksistä huolimatta.

Monipaikkaisuus näyttäytyi samanaikaisesti sekä mahdollisuutena että haasteena. Toisaalta se mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen yli konttorirajojen, mutta toisaalta se voi synnyttää konttorikohtaisia ”kuplia”, jolloin koko tiimin yhteinen identiteetti ja yhteenkuuluvuus niihin tiimin jäseniin, jotka työskentelevät eri konttorilla jäävät heikommiksi. Digitaaliset viestintävälineet tukevat monipaikkaista arkea, mutta niiden toimivuus riippuu selkeistä käytännöistä ja sovitusta rytmeistä. Esihenkilön rooli korostuu ilmapiiriin ja yhteenkuuluvuuden sillanrakentajana ja läsnä oleva, tavoitettava ja vuorovaikutteinen johtaminen sekä tietoista yhteisöllisyyttä tukevat ratkaisut nousivat keskeisiksi yhtenäisen ilmapiiriin luomisessa. Organisaatiotasolla tärkeiksi osoittautuvat rakenteet ja käytännöt, jotka tukevat sekä suunnitelmallista yhteistyötä että kevyttä, epämuodollista yhdessäoloa yli toimipaikkarajojen. Tutkielma tarjoaa näin sekä teoreettista syvennystä monipaikkaisten tiimien työilmapiiriin ja tiimiytymisen ymmärtämiseen että käytännön suuntaviivoja pankkiorganisaatioille ja muille monipaikkaista työtä hyödyntäville organisaatioille.

Avainsanat: tiimi, monipaikkainen tiimi, tiimiytyminen, työilmapiiri

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Johdatus aiheeseen	7
1.2	Tutkielman keskeiset käsitteet	10
1.3	Tutkielman tavoitteet, rajaus ja rakenne	11
2	Tiimityö monipaikkaisessa tiimissä	13
2.1	Tiimin ja tiimityön määritelmä	13
2.2	Tiimityön merkitys	18
2.3	Erlaisia tiimityyppejä	21
2.4	Monipaikkaisen tiimin erityispiirteet	23
2.5	Tiimityön haasteita monipaikkaisessa tiimissä	25
3	Työilmapiiri monipaikkaisessa tiimissä	28
3.1	Työilmapiirin määritelmä ja siihen vaikuttavat tekijät	28
3.2	Työilmapiirin merkitys ja ilmeneminen tiimeissä	31
3.3	Monipaikkaisuuden vaikutus työilmapiiriin	33
3.4	Organisaation keinot työilmapiirin kehittämiseksi	37
4	Tutkielman toteutus	41
4.1	Laadullinen tutkimusote	41
4.2	Tutkielman konteksti	42
4.3	Aineistonkeruu	45
4.4	Aineiston analysointi	48
5	Tulokset	51
5.1	Työilmapiirin rakentuminen monipaikkaisessa tiimissä	51
5.1.1	Vuorovaikutuksen laatu ja psykologinen turvallisuus	51
5.1.2	Luottamus ja tiimin sisäiset suhteet	53
5.1.3	Toimintatapojen selkeys ja koettu oikeudenmukaisuus	54
5.1.4	Fyysisten kohtaamisten rooli	56
5.2	Yhteenkuuluvuuden kokemus ja tiimiytyminen	58
5.2.1	Tiimin identiteetti ja sosiaalinen läheisyys	58
5.2.2	Yhdessä tekeminen	60

5.2.3	Tiimiytymisen haasteet monipaikkaisessa tiimissä	62
5.3	Monipaikkaisuuden vaikutukset työilmapiiriin ja vuorovaikutukseen	65
5.3.1	Etäisyyden aiheuttamat haasteet	65
5.3.2	Digitaalisen viestinnän rajoitteet ja mahdollisuudet	67
5.3.3	Monipaikkaisuus arjen kokemuksena	71
5.4	Organisaation ja esihenkilön rooli yhtenäisyyden ja ilmapiirin tukemisessa	74
5.4.1	Esihenkilön toiminta ilmapiirin rakentajana	74
5.4.2	Yhtenäisyyttä tukevat organisaatiokäytännöt	77
5.4.3	Kehittämismahdollisuuksia	79
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	82
6.1	Tutkielman keskeisimmät tulokset	82
6.2	Johtopäätökset	86
6.3	Tutkielman luotettavuuden pohdinta	88
6.4	Jatkotutkimusehdotuksia	91
Lähteet		92
Liitteet		99
Liite 1	Haastateltaville laitettu Teams -viesti sekä sähköpostin saatesanat	99
Liite 2	Tutkielman tiedote haastateltaville	100
Liite 3	Haastattelurunko toimihenkilöille	101
Liite 4	Haastattelurunko esihenkilöille	102
Liite 5	Tekoälyn käyttöä koskeva liite	103

KUVIOT

Kuvio 1 Tiimityön IPO-prosessimalli	17
Kuvio 2 Työilmapiirin muodostuminen	29
Kuvio 3 Työhön juurtumisen ulottuvuudet	35
Kuvio 4 Ylin johtoporras	43
Kuvio 5 Liiketoimintajohtajan vastualueet	44
Kuvio 6 Talousjohtajan vastualueet	44
Kuvio 7 Organisoituminen tiimit	45

TAULUKOT

Taulukko 1 Tiimien muodostuminen	14
Taulukko 2 TEAM-malli	15
Taulukko 3 Haastateltavien taustatiedot	47
Taulukko 4 Analyysiprosessin vaiheet	49

1 Johdanto

1.1 Johdatus aiheeseen

Viime vuosina suomalainen työelämä on ollut voimakkaassa murroksessa. Työtä keskitetään yhä suurempiin toimipisteisiin, työnteon tavat monipuolistuvat ja organisaatiot etsivät uusia ratkaisuja tilankäyttöön, yhteisöllisyyteen ja työn tehokkuuteen. Tuore esimerkki tästä on Helsingin uuden virastotalon käyttöönotto, jossa yli 5 000 työntekijää siirretään saman katon alle, vaikka työpisteitä on vain osalle heistä. Uudistusta perustellaan sekä kustannussäästöillä että uusilla yhteistyömahdollisuuksilla, mutta se kuvastaa laajemmin sitä, miten digitaalisten työvälineiden, monipaikkaisuuden ja yhteisten tilaratkaisujen yhdistäminen muuttaa työyhteisöjen arkea ja vuorovaikutuksen rakenteita. (Jantunen 2025.) Tällaiset esimerkit osoittavat, että työn organisointi on siirtynyt pysyvästi kohti hybridisiä ja monipaikkaisia ratkaisuja, joissa yhteisöllisyyden ja toimivan tiimityön varmistaminen edellyttää uudenlaista ymmärrystä työilmapiirin ja tiimidynamiikan rakentumisesta.

Nykyajan työelämässä olemme tottuneet kohtaamaan ja olemaan osa erilaisia tiimejä. Tiimityöskentelyn perusteita opitaan usein jo varhain lapsuudessa, esimerkiksi harrastusten, urheilujoukkueiden ja kouluprojektien kautta. Tämän vuoksi tiimi käsitteenä vaikuttaa monelle itsestään selvältä, mutta sen tarkempi määrittäminen on tämän tutkielman kannalta tärkeää. Tiimi voidaan ymmärtää joukoksi yksilöitä, jotka ovat työskentelevät keskinäisessä riippuvuussuhteessa ja jotka jakavat vastuun yhteisistä tavoitteista ja tuloksista (Morgan ym. 1986; Baker & Salas 1992; Cohen & Bailey 1997; Salas ym. 2015). Tiimityön merkitys organisaatioille rakentuu sekä työn suorittamiseen liittyvistä hyödyistä että sosiaalisista ja psykologisista ulottuvuuksista. Tiimit luovat puitteet osaamisen jakamiselle, innovoinnille ja tuloksellisuudelle, mutta samalla ne tarjoavat mahdollisuuden yhteenkuuluvuuteen, hyvinvointiin ja jatkuvaan oppimiseen (Cohen & Bailey 1997; Mathieu ym. 2000, 273).

Organisaatioiden näkökulmasta tiimit ovatkin keskeinen osa niiden toimintaa. Erityisesti palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa tiimit toimivat työn organisoinnin perustana, jonka kautta arjen työtä johdetaan, osaamista jaetaan ja yhteisiä tavoitteita toteutetaan. Tiimit tarjoavat rakenteen, jossa yksilöiden osaaminen kytkeytyy toisiinsa ja jossa sekä suoritukset että kokemukset syntyvät vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Cohen & Bailey 1997; Mathieu ym. 2000). Tiimien kautta määrittyvät usein myös työnjaon periaatteet, vastuut ja odotukset siitä, mitä hyvä suoriutuminen tarkoittaa kyseisessä työyhteisössä. Samalla tiimit toimivat alustoina, joilla palautetta annetaan ja

saadaan, uusia toimintatapoja kokeillaan ja muutoksia viedään käytäntöön. Tästä syystä tiimeillä on merkittävä rooli paitsi tuloksellisuuden myös työn mielekkyyden, oppimisen ja yhteisöllisyyden rakentumisessa erityisesti sellaisissa ympäristöissä, joissa työ voi olla jatkuvan muutoksen keskellä.

Viime vuosikymmenen aikana tiimien toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut perusteellisesti. Digitalisaation, paikkariippumattomuuden ja organisaatioiden rakenteellisten muutosten myötä tiimit toimivat yhä useammin useilla eri paikkakunnilla. Monipaikkainen työ on vakiintunut erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden arkeen ja sen myötä tiimien sisäinen vuorovaikutus, johtaminen ja yhteisöllisyys rakentuvat useiden fyysisten ja digitaalisten osa-alueiden ja rajapintojen kautta. Työterveyslaitoksen tuore Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä eli HYMY-tutkimus korostaa, että monipaikkainen työ voi tukea työhyvinvointia esimerkiksi lisäämällä työn autonomian tunnetta, mutta samalla se voi heikentää yhteisöllisyyttä ja luottamusta, ellei vuorovaikutusta ja työn organisointia tueta tietoisesti. Tutkimuksessa todetaan, että monipaikkaisen työn onnistuminen edellyttää johdon ja esihenkilöiden aktiivisia tekoja. Työntekijöiden välisiä suhteita, arjen kohtaamisia ja yhteisiä toimintatapoja on rakennettava systemaattisemmin kuin tilanteissa, joissa tiimin jäsenet työskentelevät päivittäin samassa tilassa. (Kaltiainen ym. 2025.)

Tiimityötä ja työilmapiiriä on tutkittu laajasti eri tieteenaloilla ja aikaisempi tutkimus on tuonut esiin muun muassa vuorovaikutuksen, luottamuksen, psykologisen turvallisuuden ja johtamisen keskeisen merkityksen tiimien toimivuudelle (esim. Edmondson 1999; Anderson & West 1998; Salas ym. 2015). Monipaikkaisia ja hajautettuja tiimejä koskeva tutkimus on puolestaan korostanut teknologian roolia yhteistyön mahdollistajana, mutta myös sitä, miten fyysisen etäisyyden kasvu voi haastaa yhteisen identiteetin ja tiimihengen muodostumista (Hinds & Mortensen 2005; Gilson ym. 2015). Vaikka näistä ilmiöistä tiedetään jo paljon, suomalaisia organisaatioita koskeva tutkimus on vasta viime vuosina alkanut tarkentua monipaikkaisen työn arkeen ja sen sosiaalisiin vaikutuksiin. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen HYMY-tutkimushanke osoittaa, että monipaikkainen työ edellyttää uudenlaista ymmärrystä yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen rakentumisesta (Kaltiainen ym. 2025). Sen sijaan monipaikkaisten tiimien työilmapiirin muodostumista ja tiimiytymistä on tutkittu yhä melko vähän, erityisesti finanssialan kontekstissa, jossa tiimit toimivat usein useilla eri paikkakunnilla. Tämän tutkielman tarkoituksena on vastata tähän tutkimustarpeeseen tarkastelemalla ilmiötä tiimitason kokemusten kautta ja siten täydentää olemassa olevaa tutkimusta monipaikkaisen työn arjesta ja sen vaikutuksista tiimien dynamiikkaan ja toimintatapoihin.

Monipaikkaiset tiimit muodostavatkin mielenkiintoisen kontekstin tiimityön tutkimukselle. Ne sijoittuvat perinteisten lähitiimien ja virtuaalitiimien välimaastoon, sillä niissä osa vuorovaikutuksesta syntyy luonnollisesti konttorilla ja osa taas teknologian välityksellä. Tämä yhdistelmä tuo sekä mahdollisuuksia että haasteita. Monipaikkaisuus voi mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen laajemmin yli paikkakunta- ja konttorirajojen, mutta se voi myös lisätä kokemuksia eriytyemisestä ja etäisyydestä, jos tiimin arjen käytännöt, viestintä tai johtaminen eivät tue yhteistä identiteettiä ja yhteenkuuluvuutta (Hinds & Mortensen 2005; Gilson ym. 2015; Wong ym. 2021). Yhteinen työilmapiiri ja tiimiytyminen eivät synny itsestään, vaan ne rakentuvat arjen vuorovaikutuksessa tavalla, joka poikkeaa merkittävästi tiimeistä, joiden jäsenet työskentelevät pääasiassa samassa fyysisessä tilassa.

Tämä tutkielma tarkastelee monipaikkaisen tiimin työilmapiiriä suomalaisessa pankkiorganisaatiossa. Erityisen kiinnostavaa on, miten tiimin jäsenet itse kuvaavat yhteenkuuluvuuden tunnetta, vuorovaikutusta ja arjen käytäntöjä tilanteessa, jossa tiimi on jakautunut useisiin toimipaikkoihin. Työilmapiirin muodostumisen ymmärtäminen on tärkeää paitsi tiimien toimivuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta myös siksi, että se vaikuttaa organisaation kykyyn sitouttaa työntekijöitä ja tukea heidän työhönsä kiinnittymistään. Tutkielmassa tarkastellaan sekä toimihenkilöiden että esihenkilöiden kokemuksia siitä, millaisin konkreettisin käytännöin, johtamisteoin ja vuorovaikutuksen tavoilla monipaikkaisen tiimin ilmapiiriä rakennetaan tai heikennetään. Samalla tavoitteena on tunnistaa sellaisia tekijöitä, jotka joko vahvistavat tai haastavat yhteistä ”me-henkeä” eri toimipaikkojen välillä ja jotka voivat tarjota organisaatiolle käytännön suuntaviivoja monipaikkaisten tiimien kehittämiseen. Näin tutkielma tuottaa syventävää, tiimitason kokemuksiin pohjautuvaa tietoa ilmiöstä, joka on suomalaisessa työelämäkeskustelussa ajankohtainen, mutta tutkimuskirjallisuudessa vielä suhteellisen vähän empiirisesti tarkasteltu erityisesti finanssialan kontekstissa.

Tutkielman lähtökohtana on myös tekijän oma rooli kohdeorganisaation työntekijänä. Työskentelen monipaikkaisessa tiimissä pankkiorganisaatiossa asiantuntijatehtävissä ja omat havaintoni työn arjesta ovat vahvistaneet aiheen merkitystä minulle. Monipaikkaisuus ei ole pelkkä työn järjestämisen ratkaisu, vaan se vaikuttaa konkreettisesti siihen, miten työntekijät kokevat tiimin, esihenkilön tuen ja yhteisen ilmapiirin. Tämä henkilökohtainen kokemus toimii tutkielman taustalla motivoivana tekijänä ja antaa minulle hyvät lähtökohdat tunnistaa tutkielman kannalta olennaisia ilmiöitä. Analyysi ja johtopäätökset perustuvat kuitenkin systemaattiseen empiiriseen tutkimukseen, kerättyyn aineistoon ja teoreettiseen viitekehykseen, jotka kuvataan tarkemmin myöhemmissä luvuissa.

1.2 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat tiimi, monipaikkainen tiimi, tiimiytyminen ja työilmapiiri.

Tiimillä tarkoitetaan tässä tutkielmassa joukkoa ihmisiä, jossa kaksi tai useampi henkilö työskentelee yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja jakaa vastuun työn lopputuloksista. Tiimin jäsenet ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja heidän toimintansa perustuu yhteistyöhön, koordinointiin ja roolien selkeään jakoon. Olennaista on myös jäsenten välinen keskinäinen riippuvuus, jolloin yksilön työ kytkeytyy muiden työhön eikä tavoitteita saavuteta pelkkien erillisten suoritusten summana. (esim. Morgan ym. 1986; Baker & Salas 1992; Cohen & Bailey 1997; Salas ym. 2015.) *Monipaikkainen tiimi* viittaa tiimiin, jonka kaikki jäsenet eivät työskentele fyysisesti samassa toimipaikassa, vaan tiimin jäsenet voivat olla jakautuneet organisaation useaan toimipaikkaan. He kuitenkin kaikki työskentelevät saman organisaation sisällä ja osallistuvat tiimityöhön sekä konttoreilla kasvokkaisesti että erilaisten digitaalisten viestintävälineiden avulla. Käsitteellä korostetaan maantieteellistä erilläänoloa ja teknologian välityksellä tapahtuvaa yhteistyötä, mutta samalla sitä, että tiimin jäsenet kuuluvat samaan organisaatioon ja toimivat yhteisten rakenteiden ja tavoitteiden puitteissa. (esim. Hinds & Bailey 2003; Hinds & Mortensen 2005; Caldwell ym. 2008; Gilson ym. 2015; Gibson ym. 2014.)

Tiimiytymisellä tarkoitetaan prosessia, jonka aikana tiimin jäsenet rakentavat keskinäistä luottamusta, toimivia yhteistyösuhteita ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Se sisältää sekä toiminnallisen puolen, johon kuuluu muun muassa yhteisten tavoitteiden, roolien ja toimintatapojen selkiytymisen että kokemuksellisen ulottuvuuden, jossa tiimin jäsenet kokevat aidosti kuuluvansa samaan tiimiin. (Tuckman 1965; Salas ym. 2008; Hinds & Mortensen 2005; Wong ym. 2021.) Erityisesti monipaikkaisessa työympäristössä tiimiytyminen edellyttää tietoista panostusta vuorovaikutukseen ja yhteisiin käytäntöihin, sillä spontaanit kohtaamiset ovat harvinaisempia kuin perinteisessä, samaan fyysiseen tilaan sijoittuvassa tiimissä.

Työilmapiiri kuvaa työntekijöiden jaettua kokemusta työyhteisön sosiaalisesta ja psykologisesta ympäristöstä eli siitä, millaisia käytäntöjä, arvoja ja vuorovaikutuksen tapoja työssä korostetaan ja millaiseksi tiimin arki koetaan (esim. Carr ym. 2003; Kuenzi & Schminke 2009; Lawrence ym. 2008). Siihen vaikuttavat muun muassa viestinnän laatu, tiimidynamiikka, koettu oikeudenmukaisuus ja luottamus sekä organisaation kulttuuri ja rakenteet (Edmondson 1999; Anderson & West 1998; Glisson 2007). Tässä tutkielmassa työilmapiiri ymmärretään erityisesti tiimitason ilmiönä ja sitä tarkastellaan työntekijöiden kuvausten kautta. Erityisesti se, miten

monipaikkaisen tiimin arjen käytännöt, johtaminen ja organisaation tuki heijastuvat työntekijöiden kokemuksiin yhteisestä ilmapiiristä on tämän tutkielman kannalta olennainen tarkastelun kohde.

1.3 Tutkielman tavoitteet, rajaus ja rakenne

Tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella monipaikkaisten tiimien tiimiytymistä ja työilmapiiriä suomalaisessa pankkiorganisaatiossa. Erityisesti tutkielmassa selvitetään, kokevatko eri toimipaikoissa työskentelevät tiimin jäsenet yhteenkuuluvuudentunnetta ja mitkä tekijät vaikuttavat tiimin sisäiseen dynamiikkaan ja ilmapiiriin. Lisäksi tutkielma tarkastelee, miten organisaatiossa voidaan tukea monipaikkaisten tiimien yhtenäisyyttä ja työilmapiiriä.

Tutkielmassa etsitään vastauksia seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

Miten työilmapiiri rakentuu monipaikkaisessa tiimissä ja millaisilla keinoilla sen rakentumista voidaan edistää?

Tätä päätutkimuskysymystä täsmennetään seuraavien osatutkimuskysymysten avulla:

Kokevatko monipaikkaisen tiimin työntekijät kuuluvansa samaan tiimiin ja mitkä tekijät vaikuttavat tähän kokemukseen?

Miten monipaikkaisuus vaikuttaa tiimin työilmapiiriin ja vuorovaikutukseen?

Miten organisaatiossa voidaan tukea monipaikkaisen tiimin yhtenäisyyttä ja työilmapiiriä?

Tutkielmassa perehdytään monipaikkaisten tiimien toimintaan erityisesti työntekijöiden kokemusten näkökulmasta. Tutkielman teoreettinen viitekehys pohjautuu organisaatio- ja henkilöstöjohtamisen tutkimukseen. Erityisesti tarkastellaan tiimiytymisen ja työilmapiirin käytäntöihin liittyviä teorioita ja aiempia tutkimuksia. Aineisto kerätään haastattelemalla yhden suomalaisen pankkiorganisaation eri tiimeissä työskenteleviä henkilöitä, mukaan lukien tiimin jäseniä sekä esihenkilöitä. Tavoitteena on ymmärtää, millaisia haasteita ja mahdollisuuksia monipaikkaisuus tuo tiimidynamiikkaan ja työilmapiiriin sekä mitkä käytännöt tukevat tiimiytymistä ja yhteisöllisyyttä hajautetussa työympäristössä. Empiirinen osio toteutetaan teemahaastatteluin ja aineisto analysoidaan temaattisen analyysin avulla. Tutkielma tuottaa uutta tietoa monipaikkaisten tiimien dynamiikasta ja tarjoaa käytännön näkökulmia organisaatioille, jotka haluavat kehittää tiimityöskentelyä ja työilmapiiriä hajautetuissa työympäristöissä.

Tutkielman rajauksessa on tietoisesti jätetty täysin etätyöskentelevät tiimit ja virtuaalitiimit tarkastelun ulkopuolelle, sillä näitä ilmiöitä on tutkittu runsaasti erityisesti viime vuosina etätyön

yleistyttyä. Koronapandemia ajoi monet organisaatiot nopealla aikataululla etätöihin, mikä seurauksena tutkimusta etätöiden vaikutuksista työyhteisöihin, tiimityöhön ja johtamiseen on tehty paljon. Tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaan monipaikkaisiin tiimeihin, joissa tiimin jäsenet työskentelevät eri toimipaikoissa saman organisaation sisällä. Monipaikkaiset tiimit eivät toimi pelkästään etäyhteysien varassa, vaan niiden jäsenet työskentelevät pääsääntöisesti fyysisesti organisaation toimipaikoissa, mutta kaikki tiimin jäsenet eivät ole samassa toimipaikassa. Tämä voi vaikuttaa tiimiytymiseen ja työilmapiiriin, koska kaikki tiimin jäsenet eivät ole päivittäin samassa tilassa ja kasvokkaiset kohtaamiset voivat olla harvassa. Tutkielman tarkoituksena on ymmärtää, miten tällainen monipaikkaisuus vaikuttaa tiimidynamiikkaan ja yhteenkuuluvuuden kokemukseen. Tämän rajauksen avulla tutkielmassa voidaan syventyä aiemmin vähemmän tutkittuun ilmiöön ja tuottaa uutta tietoa organisaatioiden käyttöön.

Tutkielma rakentuu kuudesta pääluvusta. Tutkielman teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen pääluokkaan, joista ensimmäisessä eli luvussa kaksi keskitytään käsittelemään tiimityötä monipaikkaisissa tiimeissä tarkastelemalla tiimin ja tiimityön määritelmiä, tiimityön merkitystä, erilaisia tiimityyppejä, monipaikkaisen tiimin erityispiirteitä sekä tiimityön haasteita monipaikkaisissa tiimeissä. Toisessa teoriaan pohjaavassa pääluvussa eli kolmannessa luvussa syvennytään työilmapiiriin monipaikkaisissa tiimeissä tarkastelemalla työilmapiirin määritelmää ja siihen vaikuttavia tekijöitä, työilmapiirin merkitystä ja ilmenemistä tiimeissä, monipaikkaisuuden vaikutuksia työilmapiiriin sekä organisaation keinoja työilmapiirin kehittämiseksi. Neljännessä luvussa kuvataan tutkielman metodologisia valintoja, kohdeorganisaatiota ja tutkimuskontekstia, aineistonkeruuta sekä aineiston analysointia. Viidennessä luvussa esitetään tutkielman empiiriset tulokset teemoittain jäsennettyinä siten, että ensin tarkastellaan työilmapiirin rakentumista monipaikkaisessa tiimissä, sen jälkeen yhteenkuuluvuuden kokemusta ja tiimiytymistä, monipaikkaisuuden vaikutuksia työilmapiiriin ja vuorovaikutukseen sekä lopuksi organisaation ja esihenkilön roolia yhtenäisyyden ja ilmapiirin tukemisessa. Kuudes luku kokoaa yhteen tutkielman keskeisimmät tulokset, esittää johtopäätökset, arvioi tutkielman luotettavuutta sekä nostaa esiin jatkotutkimusehdotuksia.

2 Tiimityö monipaikkaisessa tiimissä

2.1 Tiimin ja tiimityön määritelmä

Lähes kaikissa hieman isommissa organisaatioissa on nykyisin erilaisia tiimejä. Tiimityöstä on muodostunut keskeinen toimintamalli, jonka avulla organisaatiot pyrkivät edistämään yhteistyötä, innovatiivisuutta ja tehokkuutta. Tiimit voivat olla pieniä tai suuria, pysyviä tai projektikohtaisia, mutta niitä yhdistää jäsenten välinen vuorovaikutus, jaettu tavoite ja tarve koordinoita toimintaa. Tiimityö edellyttää yhteisymmärrystä rooleista, toimivaa viestintää ja kykyä mukautua muuttuviin tilanteisiin. Pelkkä yksilöllinen osaaminen ei riitä, vaan tiimin toimivuus syntyy kollektiivisista prosesseista, kuten vuorovaikutuksesta, koordinoinnista ja palautteesta. (esim. Morgan ym. 1986; Baker & Salas 1992; Cohen & Bailey 1997; Salas ym. 2015.) Ennen kuin siirrytään tarkemmin monipaikkaisten tiimien erityispiirteisiin, on tärkeää määritellä, mitä tiimillä tarkoitetaan, miten tiimit muodostuvat ja millä tavoin tiimityö eroaa muista työnteon tavoista.

Tiimiksi kutsutaan joukkoa yksilöitä, jotka työskentelevät yhdessä saavuttaakseen heille yhteisesti asetetut tavoitteet. Jäsenten keskinäinen riippuvuus, roolien selkeä jako ja koordinoitu toiminta erottavat tiimit ryhmistä, joissa yhteinen tavoite tai systemaattinen yhteistyö voivat puuttua. Tiimeissä jäsenten panokset kytkeytyvät toisiinsa siten, että lopputuloksena on enemmän kuin yksittäisten suoritusten summa. (Baker & Salas 1992; Cohen & Bailey 1997.) Mitchell ym. (2001) korostavat, että tiimiin kuulumisen ei ole ainoastaan muodollinen asema, vaan siihen liittyy usein sosiaalinen kiinnittyminen ja yhteisöllisyyden kokemus, joilla on merkitystä sekä yksilön työssä pysymisen että tiimin toimivuuden ja jatkuvuuden kannalta.

Tiimit voidaan näin ymmärtää sekä tehtäväkeskeisesti että sosiaalisesti jäsenyteinä kokonaisuuksina, joiden tehokkuus perustuu keskinäiseen riippuvuuteen, yhteistyökykyyn ja sitoutumiseen yhteiseen päämäärään. Cohen ja Bailey (1997) korostavatkin, että tiimit eivät ole pelkästään organisatorisia rakenteita, vaan toimiva tiimityö edellyttää viestintää, luottamusta ja jaettua vastuuta. Keskeistä on myös jäsenten jatkuva sopeutuminen erilaisiin tehtäviin ja tilanteisiin, sillä tiimidynamiikka kehittyy ajan myötä ja edellyttää yhteisten toimintatapojen muotoutumista.

Viimeaikainen tutkimus täydentää näitä klassisia näkemyksiä tuomalla esiin tiimin dynaamisen ja vuorovaikutuksessa muotoutuvan luonteen. Stoverink ym. (2020, 395–397) kuvaavat tiimejä sosiaalisiksi järjestelmiksi, joissa yhteensovittaminen, jatkuva vuorovaikutus ja jäsenten välinen keskinäinen riippuvuus muodostavat tiimin toiminnan perustan. Tällainen näkemys korostaa, että

tiimin suorituskyky ei perustu yksilöllisiin ominaisuuksiin, vaan kollektiivisesti rakentuvaan toimintatapaan ja jaettuihin käytäntöihin.

Projektitiimejä tarkasteleva tutkimus täydentää tiimin klassisia määritelmiä korostamalla, että tiimin toimivuus rakentuu jaettujen käytäntöjen, normien ja yhteisten tulkintakehysten varaan. Imam ja Zaheer (2021, 464–466) osoittavat, että tiimi muodostuu paitsi rakenteellisista tekijöistä myös jäsenten kyvystä luoda yhteinen ymmärrys rooleista, vastuista ja työskentelytavoista. Tämä näkemys laajentaa tiimikäsitystä yksinkertaisesta tehtäväyhteisöstä kohti sosiaalisesti rakentuva kokonaisuutta, jossa yhteiset toimintatavat ja jaettu tulkinta ohjaavat tiimin suoriutumista.

Organisaatiotutkimuksen uudempi keskustelu vahvistaa tätä sosiaalista näkökulmaa tuomalla esiin tiimien monimuotoisuuden merkityksen. Köllen (2021, 260–263) korostaa, että jäsenten erilaiset taustat ja ajattelutavat voivat rikastuttaa tiimin toimintaa, mutta edellyttävät samalla yhteisen toimintaperustan rakentamista vuorovaikutuksessa. Näin tiimin määritelmä kattaa sekä muodolliset rakenteet että sosiaaliset käytännöt, jotka muotoutuvat yhteistyön kautta. Tiimi voidaan siten ymmärtää tilaksi, jossa erilaiset näkökulmat ja kokemukset yhdistyvät yhteiseksi toiminnaksi, mikä muodostaa perustan tiimin identiteetille ja toimintakyvylle.

Tässä tutkielmassa tiimillä tarkoitetaan selkeästi määriteltyä, suhteellisen pysyvää työryhmää, jolla on yhteinen tavoite, toisistaan riippuvaiset tehtävät sekä jaettu vastuu tuloksista. Tiimityö puolestaan ymmärretään jatkuvasti kehittyvänä, vuorovaikutuksessa muotoutuvana prosessina, jossa tiimin jäsenet sovittavat tekemisensä yhteen, jakavat tietoa ja tukea sekä mukauttavat työskentelyään muuttuviin tilanteisiin. Määritelmä pohjautuu erityisesti Cohenin ja Baileyn (1997), Salasin ym. (2015), Stoverinkin ym. (2020) sekä Imam ja Zaheerin (2021) esittämiin näkemyksiin tiimistä sosiaalisena järjestelmänä, jossa rakenteelliset tekijät, jaetut käytännöt ja yhteinen tulkinta kietoutuvat toisiinsa.

Tiimit eivät synny valmiiksi toimivina yksikköinä, vaan niiden kehitys etenee vaiheittain. Yksi tunnetuimmista tiimien kehitystä kuvaavista malleista on Tuckmanin (1965) esittämä nelivaiheinen malli, jossa tiimityö nähdään prosessina, joka etenee muodostumisesta (*eng. forming*), ristiriitojen käsittelyyn (*eng. storming*), normien muotoutumiseen (*eng. norming*) ja lopulta sujuvaan työskentelyyn (*eng. performing*). Nämä vaiheet on esitetty selkeästi taulukossa 1.

Taulukko 1 Tiimien muodostuminen (kts. Tuckman 1965)

Vaihe (eng.)	Suomennos	Keskeinen sisältö
Forming	Muodostuminen	Tiimi muodostuu, roolit ja tavoitteet vielä epäselviä

Vaihe (eng.)	Suomennos	Keskeinen sisältö
Storming	Ristiriitojen käsittely	Esiintyy erimielisyyksiä, valtasuhteita ja konflikteja selvitetään
Norming	Normien muotoutuminen	Roolit selkiytyvät, yhteistyö paranee ja normit muotoutuvat
Performing	Suoritusvaihe	Tiimi toimii tehokkaasti ja tavoitteellisesti

Tuckmanin (1965) malli korostaa, että tehokas tiimityö edellyttää sekä rakenteellisten että vuorovaikutuksellisten käytäntöjen kehittymistä. Esimerkiksi ristiriitojen rakentava käsittely ja yhteisten sääntöjen muotoutuminen ovat keskeisiä vaiheita, joiden läpikäyminen vahvistaa tiimin valmiutta saavuttaa tavoitteensa.

Yksityiskohtaisemman näkökulman tiimin elinkaareen tarjoaa Morganin ym. (1986) kehittämä TEAM-malli (eng. *Team Evolution and Maturation*), joka sisältää Tuckmanin malliin verrattuna useampia vaiheita. TEAM-mallissa on kokonaisuudessaan yhdeksän vaihetta, mutta varsinaiseen tiimityöhön liittyy seitsemän ydinvaihetta. Nämä vaiheet ovat muodostuminen (forming), jäsentenväliset ristiriidat ja epävarmuus (storming), normien ja roolien muotoutuminen (norming), ensimmäinen suoritusvaihe, joka voi olla vielä tehotonta (performing I), uudelleensuuntautuminen ja toiminnan arviointi (reforming), tehokkaampi suorittaminen (performing II) sekä tehtävien loppuunsaattaminen (conforming). Vaiheet on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2 TEAM-malli (kts. Morgan ym. 1986)

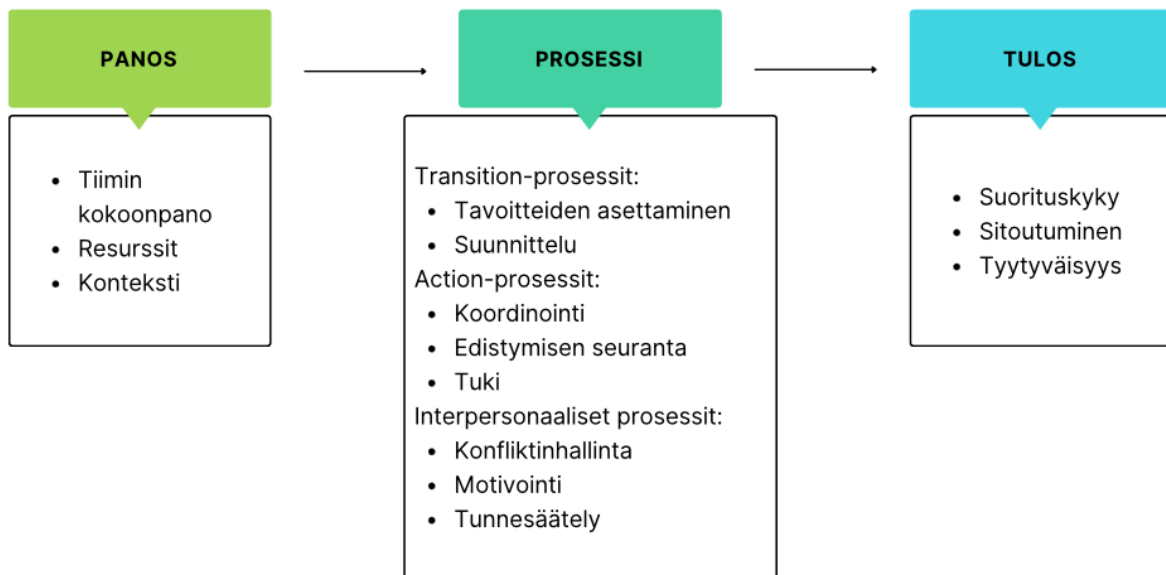
Vaihe (eng.)	Suomennos	Keskeinen sisältö
Pre-forming	Ennakointi	Tiimin perustamisen taustatekijät, ympäristön vaatimukset ja olosuhteet, jotka johtavat tiimin muodostamiseen
Forming	Muodostuminen	Tiimi muodostuu, roolit ja tavoitteet vielä epäselviä
Storming	Ristiriitojen käsittely	Esiintyy erimielisyyksiä, valtasuhteita ja konflikteja selvitetään
Norming	Normien muotoutuminen	Yhteiset säännöt ja yhteistyö vahvistuvat, roolit selkiytyvät
Performing I	Suorittaminen I	Ensimmäinen suoritusvaihe, voi sisältää tehotomia toimintatapoja
Reforming	Uudelleensuuntautuminen	Uudelleenarviointi ja suunnan korjaus
Performing II	Tehokas suorittaminen	Tehokas toiminta ja yhteinen fokus
Conforming	Sopeutuminen	Tehtävien loppuun saattaminen ja ympäristöön sopeutuminen

Vaihe (eng.)	Suomennos	Keskeinen sisältö
Deforming	Hajoaminen	Tiimi hajoaa tehtävän päätyttyä, jäsenet poistuvat ja ryhmä menettää identiteettinsä

TEAM-mallin seitsemää ydinvaihetta edeltää ennakkointivaihe (*eng. pre-forming*), jossa huomioidaan tiimin ulkopuoliset ympäristötekijät ja vaatimukset, jotka johtavat tiimin muodostamiseen. Kehityskaari päättyy tiimin hajoamiseen (*eng. deforming*), jolloin tiimi hajoaa tavoitteen saavutettuaan ja sen jäsenet palaavat organisaation muihin yksiköihin tai siirtyvät uusiin rooleihin. TEAM-malli korostaa, että tiimien kehitys ei ole useinkaan suoraviivaista, vaan siihen sisältyy uudelleenarviointeja, roolien tarkennuksia ja ympäristön vaatimuksiin sopeutumista. TEAM-malli soveltuu erityisen hyvin analysoimaan tiimejä, jotka käyvät läpi useita kehitysvaiheita esimerkiksi projektien, henkilöstömuutosten tai toimintaympäristön muutosten seurauksena. (Morgan ym. 1986.)

Kun ymmärretään, miten tiimit muodostuvat, on sen jälkeen olennaista ymmärtää, miten tiimityöskentely toimii. Tiimityö ei ole pelkästään yksilöiden rinnakkaista työskentelyä, vaan vuorovaikutukseen perustuva prosessi, jossa jäsenten panokset yhdistyvät koordinoituksi toiminnaksi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimityön kautta jäsenten yksilölliset resurssit, kuten osaaminen ja kokemus, muunnetaan kollektiiviseksi suoriutumiseksi. Driskellin ym. (2018, 335–336) mukaan tiimityö on nimenomaan prosessien kokonaisuus, joka mahdollistaa tehokkuuden, sitoutumisen ja työn mielekkyyden syntymisen.

Tiimityötä tarkastellaan usein Input–Process–Output (IPO) -mallin kautta (kuvio 1), jossa tiimin jäsenten ominaisuudet ja organisaation rakenteelliset edellytykset (*eng. input*) vaikuttavat suoriutumiseen (*eng. output*) erilaisten vuorovaikutteisten prosessien kautta. Karkeasti suomennettuna mallia voi kutsua Panos–Prosessi–Tulos -malliksi. Nämä prosessit on jaoteltu kolmeen pääryhmään: transition-prosessit, jotka liittyvät tehtävän suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen, action-prosessit, jotka koskevat toiminnan koordinoitua ja edistymisen seuranta, sekä interpersonaaliset prosessit, jotka liittyvät vuorovaikutuksen laatuun, kuten konfliktinhallintaan, motivointiin ja tunnesäätelyyn. (Driskell ym. 2018, 337–339.) Näiden prosessien onnistunut toteuttaminen on keskeinen edellytys tiimin tehokkuudelle.



Kuvio 1 Tiimityön IPO-prosessimalli (mukaillen Driskell ym. 2018)

Tiimityön prosessien merkitys korostuu erityisesti vaativissa tai muuttuvissa työympäristöissä, joissa tiimin on jatkuvasti mukautettava toimintaansa. Tutkimusten mukaan esimerkiksi hyvä suunnittelu, toimiva viestintä ja jäsenten välinen tuki parantavat paitsi suoritusta, myös jäsenten välistä luottamusta ja tyytyväisyyttä. Näin ollen tiimityön määritelmä ei rajaudu vain rakenteellisiin piirteisiin tai yhteisiin tavoitteisiin, vaan sisältää olennaisena osana ne vuorovaikutukselliset prosessit, joiden kautta yhteistyö käytännössä tapahtuu. (Driskell ym. 2018, 340–342.) Tiimityön prosessiluonteisuus korostaa, että pelkkä osaavien henkilöiden kokoaminen ei riitä, vaan ratkaisevaa on se, miten he työskentelevät yhdessä (Stewart 2006).

Tiimityön prosessi voidaan nähdä myös erilaisina suoritusjaksoina, joiden aikana tiimit siirtyvät suunnitteluvaiheista toimintaan ja taas takaisin. Kunkin vaiheen aikana tiimit hyödyntävät erilaisia prosesseja ja esimerkiksi tavoitteiden määrittely, strateginen suunnittelu ja tehtävän analyysi painottuvat suunnitteluvaiheessa, kun taas toiminnan koordinointi, seuranta ja vastavuoroinen tuki ovat keskeisiä toimintavaiheessa. Tiimin jäsenten välistä yhteistyötä tukevat prosessit, kuten konfliktien käsittely, motiivoinnin vahvistaminen ja tunteiden säätely, ovat tärkeitä sekä suunnittelu- että toimintavaiheissa ja ne vaikuttavat jatkuvasti tiimin vuorovaikutuksen laatuun ja sujuvuuteen. Tämä jokseenkin syklinen näkökulma auttaa ymmärtämään, miten tiimiprosessit rytmittyvät käytännön työssä ja miten ne tukevat tavoitteiden saavuttamista eri vaiheissa. (Marks ym. 2001.)

Suomen kielessä puhutaan usein tiimiytymisestä, kun tarkoitetaan tiimien muodostumista ja niiden yhteen hioutumista. Tiimiytyminen voidaankin nähdä prosessina, joka täydentää tiimin muodostumisen ja kehitysvaiheiden kuvauksia. Siinä missä Tuckmanin (1965) ja Morganin ym. (1986) mallit kuvaavat tiimin vaiheittaista etenemistä kohti toimivuutta, tiimiytyminen korostaa erityisesti jäsenten välisten suhteiden, luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden rakentumista. Edmondsonin (1999, 354–356) mukaan tiimiytyminen kytkeytyy psykologisen turvallisuuden syntymiseen, joka mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja oppimisen. Samoin Salas ym. (2008, 542–544) nostavat esiin, että tiimiytyminen luo pohjan tiimin yhtenäisyydelle ja sitoutumiselle, mikä vahvistaa sekä suorituskykyä että ilmapiiriä. Erityisesti monipaikkaisissa tiimeissä tiimiytymisen merkitys korostuu, koska fyysisen etäisyyden vuoksi luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden rakentuminen vaatii tietoista vuorovaikutusta ja suunnitelmallisia käytäntöjä (Hinds & Mortensen 2005, 292–295; Wong ym. 2021, 909–912). Näin tiimiytyminen toimii keskeisenä siltana tiimin rakenteellisten piirteiden ja sen sosiaalisen toimivuuden välillä.

2.2 Tiimityön merkitys

Tiimit ovat keskeinen osa organisaatioiden toimintaa ja niiden merkitys perustuu ennen kaikkea siihen, että ne mahdollistavat tehokkaamman suoriutumisen työtehtävistä verrattuna yksittäisten työntekijöiden suoritukseen. Tiimit yhdistävät jäseniensä erilaisen osaamisen, kokemukset ja näkökulmat, mikä parantaa ongelmanratkaisutaitoja, lisää innovatiivisuutta ja tukee organisaation muutoskykyä (Mathieu ym. 2000, 273; Cohen & Bailey 1997). Tehokkuus on siis tiimien merkityksen perusta ja se korostuu siinä, että mitä monimutkaisempia ja laaja-alaisempia tehtävät ovat, sitä enemmän organisaatio hyötyy tiimeistä verrattuna yksilötyöhön. Tämä korostuu erityisesti palveluorganisaatioissa, kuten tutkielmani kohdeorganisaatiossa eli pankissa, joissa tiimit vastaavat yhdessä asiakaspalvelun laadusta, tietämyksen jakamisesta ja toiminnan jatkuvuudesta useiden eri toimipaikkojen välillä.

Tiimien merkitys laajenee kuitenkin selvästi tehokkuutta pidemmälle. Salas ym. (2008, 542–544) osoittavat, että tiimien toimivuus rakentuu muutamista ydintekijöistä, kuten jaetuista mentaalimalleista, avoimesta viestinnästä ja yhteisistä toimintatavoista, riippumatta tiimityypistä. Nämä tekijät selittävät, miksi tiimit voivat suoriutua paremmin kuin yksilö ja juuri siksi ne ovat organisaatioille strategisesti tärkeitä. Monipaikkaisissa tiimeissä näiden ydintekijöiden merkitys kasvaa, sillä fyysinen etäisyys vähentää spontaania vuorovaikutusta ja edellyttää selkeitä rakenteita yhteisen ymmärryksen rakentamiseksi. Toimivat tiimit tekevät monipaikkaisessa ympäristössä

näkyväksi sen, että tehokkuus ei ole pelkkä lopputulos, vaan prosessi, joka vaatii tietoista koordinoitua ja viestintää.

Tiimit soveltuvat erityisen hyvin kompleksisiin tehtäviin, koska ne mahdollistavat työn jakamisen, vertaistarkkailun ja osaamisen kehittämisen jäsenten kesken (Mathieu ym. 2000, 273). Tämän vuoksi tiimejä hyödynnetään paitsi operatiivisissa työtehtävissä myös kehittämis-, projektijohtamis- ja strategisen päätöksenteon hankkeissa. Tiimityö on monitahoinen prosessi, jossa vuorovaikutus, roolit, vastuut ja yhteinen tavoite kietoutuvat toisiinsa. Näiden onnistunut yhteispeli näkyy sekä tuloksellisena suoriutumisenä että organisaatiokäyttäytymisen tasolla esimerkiksi vähentyneinä poissaoloina, pienempänä vaihtuvuutena ja parempana työhyvinvointina. (Cohen & Bailey 1997; Salas ym. 2015.)

Monipaikkaisissa tiimeissä tiimityön merkitys korostuu, koska hajautetussa työympäristössä tarvitaan erityisen selkeitä ja tarkoituksellisia prosesseja työn sujumisen varmistamiseksi. Fyysinen etäisyys tuo haasteita tiedonkululle, jaetun ymmärryksen muodostumiselle ja yhteenkuuluvuuden tunteelle. Siksi rakenteelliset ratkaisut, kuten selkeä tehtäväjako, tarkoituksenmukainen autonomia, yhteiset työkalut ja sovitut viestintäkäytännöt, ovat keskeisiä tiimin toimivuuden kannalta. (Stewart 2006.) Monipaikkaisissa tiimeissä yhteisten rakenteiden ja selkeiden toimintakäytäntöjen merkitys korostuu, sillä ne auttavat varmistamaan, että työntekijät eri toimipaikoissa tulkitsevat odotukset samalla tavalla ja toimivat yhdenmukaisesti. Vahva ja selkeä henkilöstöjohtamisen järjestelmä tukee näiden yhtenäisten käytäntöjen muodostumista (Bowen & Ostroff 2004) ja teknologisesti tuettu tiimityö mahdollistaa palveluiden tasalaatuisuuden ja yhteistyön sujumisen myös hajautetussa ympäristössä (Larson & DeChurch 2020).

Tiimin sosiaaliset ja psykologiset ulottuvuudet ovat olennainen osa tiimityön merkitystä.

Yhteisöllisyys, luottamus ja yhteiset normit vahvistavat tiimin ilmapiiriä ja tuottavuutta (Driskell ym. 2018, 335–336; Salas ym. 2015). Rakentavasti käsitellyt konfliktit voivat edistää oppimista ja päätöksenteon laatua, kun taas käsittelemättöminä ne heikentävät tiimin suorituskykyä.

Monipaikkaisissa tiimeissä konflikteja voi olla vaikeampi havaita teknologian välityksellä, mikä edellyttää aktiivista vuorovaikutuksen ylläpitoa ja sosiaalisten suhteiden vaalimista. Jaettu johtajuus on osoittautunut erityisen hyödylliseksi hajautetuissa tiimeissä, koska se jakaa vastuuta ja vähentää koordinoitua kuormitusta. (Imam & Zaheer 2021.) Myös Larson ja DeChurch (2020) korostavat, että teknologisesti tuetuissa tiimeissä johtajuuden jakautuminen useiden jäsenten kesken parantaa luottamusta, päätöksentekoa ja toiminnan sujuvuutta.

Tiimityön merkitys näkyy myös työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden näkökulmasta. Työpaikan ystävyyssuhteiden ja kiittollisuuden ilmaisujen on todettu parantavan työntekijöiden psykologista hyvinvointia (Badri ym. 2022, 481–484). Epämuodolliset vuorovaikutushetket, kuten yhteiset keskustelut, huumori ja arjen pienet kohtaamiset puolestaan vahvistavat tiimin oppimista ja yhteenkuuluvuutta (Lee ym. 2022, 872–874). Monipaikkaisissa tiimeissä nämä elementit eivät synny itsestään, vaan ne täytyy rakentaa tietoisesti esimerkiksi yhteisten virtuaalipalaverien, epävirallisten kohtaamisten ja toimipaikkojen välisen yhteistyön kautta. Karl ym. (2022) tuovat esiin, että virtuaalisten kohtaamisten laatu vaikuttaa suoraan siihen, koetaanko tiimi yhteisönä vai teknisenä työjärjestelynä.

Tiimityö on myös organisaation oppimisen ja uudistumisen kannalta merkittävä. Bresman ja Zellmer-Bruhn (2013, 1120–1123) osoittavat, että selkeä tiimirakenne edistää sekä sisäistä että ulkoista oppimista. Monipaikkaisissa tiimeissä tämä on erityisen tärkeää, sillä tiedon spontaani liikkuminen vähenee ja oppiminen edellyttää tietoisia käytäntöjä. Myös työn rakenteen suunnittelulla on suuri merkitys. Parker ja Grote (2022) korostavat, että digitalisoitunut ja hajautunut työ vaatii erityisen tarkkaa työn muotoilua, jotta autonomia, palautteen saanti ja sosiaalinen yhteys pysyvät tasapainossa. Nämä ovat teemoja, jotka näkyvät erittäin voimakkaasti monipaikkaisten tiimien arjessa.

Lisäksi tiimityö rakentuu syklisesti. Marks ym. (2001, 361–367) esittävät, että tiimien toiminta koostuu toistuvista suunnittelu-, suoritus- ja arviointivaiheista. Monipaikkaisissa tiimeissä nämä syklit korostuvat, sillä yhteistyö ei synny spontaanisti, vaan se vaatii tietoisia rakenteita, yhteisiä foorumeita ja koordinoituja vuorovaikutustapoja. Tutkimusten mukaan tiimien resilienssi eli kyky sopeutua häiriöihin ja jatkaa toimintaa muutoksista huolimatta on keskeinen tiimien menestystekijä (Stoverink ym. 2020). Hajautetuissa tiimeissä resilienssi rakentuu erityisesti luottamuksesta, jaetusta ymmärryksestä ja toimivista viestintärakenteista.

Tiimityön merkitys ulottuu siten yksittäistä tiimiä laajemmalle sekä organisaation sisällä että yhteiskunnallisella tasolla. Monipaikkaiset tiimit mahdollistavat organisaatioiden sujuvan toiminnan yli paikkarajoitusten, tukevat palveluiden tasalaatuisuutta ja turvaavat osaamisen saatavuuden eri toimipisteissä. Samalla tiimit tarjoavat työntekijöille yhteisöllisyyden, identiteetin ja työhyvinvoinnin perustan, mikä on erityisen tärkeää nykyisessä työelämässä, joka on yhä enemmän hajautettua ja hybridimuotoista. Näin tiimityö toimii sekä työn organisoinnin välineenä että modernin työelämän perusrakenteena, jonka varaan organisaatioiden toimintakyky ja palvelutuotanto rakentuvat.

2.3 Erilaisia tiimityyppejä

Tämän tutkielman kannalta on olennaista tarkastella tiimejä nimenomaan organisaatioympäristössä. Tällaiset tiimit voivat tuottaa tavaroita ja palveluja, suositella parannuksia, suunnitella uusia tuotteita tai määrittellä organisaationsa strategisen suunnan. Lisäksi tiimit ylläpitävät ja hallitsevat suhteitaan myös organisaation ulkopuolelle suuntautuviin sidosryhmiin. Esimerkkinä tällaisesta ns. perinteisestä tiimistä voidaan mainita tuotantotiimi, jossa yksi työntekijä jatkaa toisen aloittamaa työvaihetta. Näin ollen kaikki tiimin jäsenet ovat vastuussa lopputuotteen laadusta ja määrästä. (Cohen & Bailey 1997, 240–241.)

Cohen ja Bailey (1997) erottavat neljä perinteistä tiimityyppiä: työtiimit, rinnakkaistiimit, projektitiimit ja johtotiimit. Työtiimit ovat pysyviä yksiköitä, joissa jäsenyys ja roolit ovat selkeästi määriteltyjä ja vastuu palveluiden tai tuotteiden tuottamisesta on jaettu. Rinnakkaistiimit täydentävät organisaation pysyvää rakennetta ja toimivat kehittämistä tai ongelmanratkaisua tukevana asiantuntijaryhminä. Projektitiimit muodostetaan määrääjäksi toteuttamaan yksittäisiä hankkeita ja niiden jäsenet tuovat yhteen erilaista osaamista organisaation eri toiminnoista. Johtotiimit koostuvat puolestaan organisaation eri osa-alueista vastaavista esihenkilöistä, joiden tehtävänä on suunnata ja koordinoita kokonaisuuksia. Nämä neljä perinteistä tiimityyppiä luovat pohjan tiimitutkimukselle ja niiden ymmärtäminen on siksi olennaista.

Uudempi tutkimus (esim. Larson & DeChurch 2020; Wong ym. 2021, 906–927; Kniffin ym. 2021, 71–73; Parker & Grote 2022) on täydentänyt Cohenin ja Baileyn (1997) mallia tuomalla esiin, että tiimityypit eivät ole vain rakenteellisia kokonaisuuksia, vaan ne kytkeytyvät tiiviisti tiimien sisäisiin vuorovaikutustapoihin ja siihen, miten tiimit organisoivat työnsä. Tiimityö on muuttunut merkittävästi viime vuosikymmeninä ja erityisesti etä- ja hybridityön yleistyminen on lisännyt myös monipaikkaisten tiimien määrää. Tiimien kirjon laajentuminen heijastaa organisaatorakenteiden ja työskentelytapojen jatkuvaa muutosta. Digitalisaatio on tuonut organisaatioihin uudenlaisia tiimimuodostelmia, joissa teknologia toimii keskeisenä yhteistyön mahdollistajana. Monet perinteiset tiimit sisältävätkin nykyään hajautetun tai teknologian välityksellä tapahtuvan yhteistyön elementtejä, sillä tiimityötä tehdään yhä useammin eri aikaan, eri paikoissa ja erilaisilla välineillä. (Hertel ym. 2005, 72–74.)

Teknologinen kehitys ja automaatio ovat monipuolistaneet tiimirakenteita ja synnyttäneet tiimityyppejä, joissa työ ei ole sidottu yhteen paikkaan tai aikaan. Työn muotoilu- ja organisaatiomuutosten tutkimus osoittaa, että digitalisaatio edellyttää tiimeiltä uudenlaisia rakenteita ja roolijakoja sekä mahdollistaa tiimien joustavamman muodostamisen (Parker & Grote

2022). Digitaalisten tiimien yleistyminen on lisännyt mahdollisuuksia rakentaa tiimejä ensisijaisesti osaamisen, ei fyysisen sijainnin perusteella, mikä on tehnyt tiimien kokoonpanoista aiempaa dynaamisempia ja joustavampia (Larson & DeChurch 2020). Näiden kehityskulkujen seurauksena organisaatioissa toimii nykyään useita erilaisia tiimityyppejä, kuten virtuaali-, hybridi-, monialaisia, tilapäisiä ja monipaikkaisia tiimejä, joiden toimintatavat ja rakenteet muovautuvat työn murroksen ja teknologian kehityksen mukana.

Virtuaalitiimit ovat tiimejä, joiden jäsenet työskentelevät täysin fyysisesti erillään toisistaan ja kommunikointi tapahtuu pääasiassa teknologian välityksellä. Ne tarjoavat organisaatioille mahdollisuuden koota osaamista laajasti eri sijainneista, mikä tekee niistä erityisen käyttökelpoisia asiantuntija- ja kehittämistehtävissä. Virtuaalinen työskentely-ympäristö tuo kuitenkin mukanaan haasteita, jotka ovat erilaisia kuin tavanomaisissa tiimeissä. Virtuaalitiimissä vuorovaikutus tapahtuu pääosin tekstin, äänen tai videon kautta, mikä voi helposti lisätä väärinymmärrysten riskiä. Kun luonnollisia kasvokkaisia kohtaamisia ei synny, yhteisen ymmärryksen muodostuminen ja sosiaalinen yhteys voivat rakentua hitaammin ja osa jäsenistä voi kokea jäävänsä vuorovaikutuksen ulkopuolelle. (Gilson ym. 2015, 132–135; Wong ym. 2021, 906–927.) Sama pätee tämän tutkielman kannalta olennaisiin monipaikkaisiin tiimeihin.

Hybriditiimit puolestaan yhdistävät kasvokkaista ja virtuaalista työskentelyä, jolloin osa tiimistä työskentelee samassa toimipaikassa, osa etänä. Hybridimalli on yleistynyt erityisesti koronapandemian jälkeen ja se asettaa omat vaatimuksensa vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden rakentamiselle. Tutkimusten mukaan hybridityö voi tarjota parhaimmillaan sekä joustavuuden että läsnäolon edut, mutta se voi myös vahvistaa eriarvoisuuden kokemuksia tiimin jäsenten välillä, jos vuorovaikutuskäytännöt eivät ole selkeät. Esihenkilöiden rooli korostuu erityisesti siinä, miten he onnistuvat varmistamaan viestinnän tasa-arvoisuuden, yhteisen tavoitteen kirkastamisen ja yhteenkuuluvuuden tunteen myös hajautetussa ympäristössä. (Gibson ym. 2014, 59–61; Salas ym. 2008, 542–544; Kniffin ym. 2021, 71–73.)

Monipaikkaiset tiimit muodostuvat organisaation sisällä eri toimipaikoissa työskentelevistä jäsenistä. Ne eroavat virtuaali- ja hybriditiimeistä siinä, että niissä työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti organisaation jossakin toimipaikassa, mutta kaikki tiimin jäsenet eivät ole samassa toimipaikassa, vaan tiimi voi olla hajautettu useaan eri toimipaikkaan. Monipaikkaisten tiimien rakenteellinen erityispiirre on se, että niiden vuorovaikutus rakentuu useiden eri toimipisteiden välillä, mikä voi muokata tiimin yhteenkuuluvuutta ja tiedonkulkua. (Hinds & Mortensen 2005,

292–295.) Monipaikkaiset tiimit edustavat tyypillistä nykyorganisaation tiimimuotoa, jossa paikallinen ja digitaalisesti välittyvä yhteistyö yhdistyvät.

Näiden lisäksi on olemassa myös monialaisia ja ammattienvälisiä tiimejä, jotka muodostuvat eri organisaatioyksiköiden tai ammattiryhmien asiantuntijoista. Niiden tavoitteena on hyödyntää laajaa osaamista ja luoda uusia ratkaisuja esimerkiksi tuotekehityksessä, innovaatiotoiminnassa tai terveydenhuollon palveluissa. Ammattienvälisyys voi kuitenkin lisätä haasteita yhteisen ammattikielen ja toimintatapojen löytämisessä, mikä tekee vuorovaikutuksen ja yhteisten tavoitteiden kirkastamisesta erityisen tärkeää. (Salas ym. 2015, 601–602.) Tällaiset eri alojen asiantuntijoita kokoavat tiimit ovat usein myös monipaikkaisia tiimejä, sillä tiimiin valittujen asiantuntijoiden ei tarvitse työskennellä samassa toimipaikassa. Myös organisaation sisäiset, eri osa-alueiden asiantuntijoista muodostetut tiimit voivat olla monipaikkaisia tiimejä, mikäli tiimeistä pyritään saamaan mahdollisimman monimuotoisia.

2.4 Monipaikkaisen tiimin erityispiirteet

Monipaikkaisessa työympäristössä tiimityöskentely tarjoaa useita mahdollisuuksia, mutta muuttaa myös tiimin rakenteellisia ja vuorovaikutuksellisia edellytyksiä. Fyysinen etäisyys voi heikentää arjen luonnollista yhdessäoloa, minkä vuoksi yhteenkuuluvuuden ja tiimi-identiteetin tukeminen nousee vielä keskeisemmäksi, kuin samassa toimipaikassa työskentelevissä tiimeissä.

Yhteenkuuluvuudella on tutkimusten mukaan myönteinen yhteys tiimin suorituskykyyn ja sitoutumiseen, mikä korostaa sen merkitystä myös monipaikkaisissa tiimeissä (Cohen & Bailey 1997). Zaccaro ym. (2001, 453–455) ja Morgeson ym. (2010, 8–10) muistuttavat, että tiimin rakenteelliset piirteet, kuten pysyvyys, roolit ja tehtävän luonne määrittävät sitä, millaisia vaatimuksia tiimin johtamiselle ja yhteistoiminnalle asetetaan.

Monipaikkaisessa tiimissä viestintä ja koordinointi ovat keskeinen osa tiimin toimintaa, koska suuri osa yhteistyöstä tapahtuu teknologian välityksellä. Viestinnän laatu ja prosessien selkeys vaikuttavat siihen, miten tiimi pystyy muodostamaan yhteisen tilannekuvan ja sopeutumaan muutoksiin. Tehtävien jakaminen, aikataulujen yhteensovittaminen ja tiedonkulun varmistaminen edellyttävät tarkoituksenmukaisia viestintäkäytäntöjä, selkeitä kanavia ja tiimikohtaisia pelisääntöjä. (Salas ym. 2015, 606–608; Gilson ym. 2015, 1320–1322; Hertel ym. 2005, 72–74.) Morgesonin ym. (2010, 8–10) mukaan tiimijohtajuus voidaan ymmärtää funktionaalisen prosessinä, jonka tehtävänä on varmistaa, että tällaiset tiimin tarpeet, kuten koordinointi, viestintä ja yhteinen suunta tulevat täytetyiksi riippumatta tiimirakenteesta.

Monipaikkaisessa tiimissä korostuu jaettujen mentaalimallien merkitys. Jaettu mentaalimalli tarkoittaa tiimin jäsenten yhteistä käsitystä tavoitteista, tehtävistä, rooleista sekä toistensa osaamisesta ja toimintatavoista. Se auttaa jäseniä ennakoimaan toistensa tarpeita ja reaktioita, mikä tukee sujuvaa yhteistyötä myös silloin, kun vuorovaikutus on ajallisesti tai paikallisesti hajautunutta. Yhteinen ymmärrys vähentää epäselvyyksiä ja parantaa tiimin kykyä toimia tehokkaasti muuttuvissa tilanteissa. (Mathieu ym. 2000, 274–276; Bresman & Zellmer-Bruhn 2013, 1121–1123.) Salas ym. (2008, 542–544) liittävät jaetut mentaalimallit osaksi laajempaa tiimityön “Big Five” -kokonaisuutta, jossa tiimin suorituskyky rakentuu muun muassa jaetun tilannetietoisuuden, tehokkaiden viestintäkäytäntöjen ja tarkoituksenmukaisen johtajuuden varaan (Salas ym. 2005, 558–562).

Työntekijöiden itseohjautuvuus ja autonomia nousevat monipaikkaisissa tiimeissä usein keskeiseen rooliin. Kun esihenkilö ei ole fyysisesti läsnä, korostuu tarve kyvyllä organisoida omaa työtä, priorisoida tehtäviä ja ylläpitää yhteyksiä tiimin muihin jäseniin. Autonomian vaikutukset eivät kuitenkaan ole yhdenmukaisia kaikissa tiimeissä. Cohen ja Bailey (1997) osoittavat, että autonomia liittyy myönteisesti suorituskykyyn erityisesti sellaisissa tehtävissä, joissa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja toteutustapaan. Stewart (2006, 43–46) puolestaan tarkentaa, että autonomia voi olla erityisen hyödyllistä fyysisissä tai rutiininomaisissa tehtävissä, mutta myös asiantuntijatyössä se edellyttää selkeitä tavoitteita ja yhteisiä rakenteita, jotta itseohjautuvuus ei johda toiminnan pirstoutumiseen. Bresmanin ja Zellmer-Bruhnin (2013, 1121–1123) mukaan selkeä tiimirakenne voi tukea samanaikaisesti sekä oppimista että sopeutumiskykyä, mikä on monipaikkaisissa tiimeissä tärkeää.

Johtajuus on olennainen osa monipaikkaisen tiimin erityispiirteitä. Zaccaro ym. (2001, 453–455) korostavat, että tiimijohtajuus on keskeinen tekijä erilaisissa tiimirakenteissa, mutta monipaikkaisuus lisää tarvetta tietoiselle koordinoinnille, roolien selkeyttämiselle ja yhteisen suunnan ylläpitämiselle. Morgeson ym. (2010, 8–10) kuvaavat, että tiimijohtajuuden tarkoituksena on huolehtia siitä, että tiimin toiminnan kannalta keskeiset prosessit, kuten motivaatio, viestintä ja palautteen saanti toteutuvat. Monipaikkaisessa ympäristössä tämä tarkoittaa usein rakenteiden ja käytäntöjen luomista, jotka tukevat vuorovaikutusta yli toimipisterajojen (Hertel ym. 2005, 72–74; Salas ym. 2015, 609–610).

Esihenkilö voi vaikuttaa monipaikkaisen tiimin toimintakykyyn myös johtamistyyliinsä kautta. Voimaannuttava ja valmentava johtaminen tukevat tiimin jäsenten osallistumista ja vastuunkantoa sekä lisäävät tiimin sisäistä tiedonvaihtoa ja uskoa omaan kyvykkyyteen (Srivastava ym. 2006,

1240–1242; Hughes ym. 2018, 552–555). Huang ym. (2016, 50–52) osoittavat, että esihenkilön oma luova ote työhön voi heijastua tiimin jäsenten luovuuteen erityisesti silloin, kun johtaja rohkaisee kokeilemaan uusia ratkaisuja ja jakamaan ideoita. Monipaikkaisissa tiimeissä tällainen johtaminen ilmenee usein rakenteiden ja toimintatapojen muodossa, joilla tarkoitetaan esimerkiksi säännöllisiä yhteisiä tapaamisia, matalan kynnyksen viestintäkanavia ja epämuodollisen vuorovaikutuksen mahdollistamista. Nämä edellä mainitut rakenteet tukevat tiimin yhteistä identiteettiä ja jatkuvaa oppimista (Wilson ym. 2006, 331–334; Dinh ym. 2021, 2–5).

2.5 Tiimityön haasteita monipaikkaisessa tiimissä

Vaikka tiimityö tarjoaa monia hyötyjä ja tiimien merkitys organisaatioille on kiistaton, liittyy siihen myös merkittäviä haasteita, jotka voivat estää sen potentiaalin täysimääräisen toteutumisen. Nämä haasteet korostuvat erityisesti monipaikkaisissa ja hybridityötä tekevissä tiimeissä, joissa fyysinen etäisyys ja teknologian välittämä vuorovaikutus muuttavat tiimin arkea. Yksi keskeisimmistä ongelmista liittyy tiimin rakenteisiin ja roolien epäselvyyteen, sillä jos tiimin tavoitteet tai työnjako jäävät määrittelemättä, seurauksena voi olla turhautumista ja tehottomuutta (Cohen & Bailey 1997, 247). Tämä on erityisen kriittistä monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa tehtävissä, joissa epäselvä vastuunjako voi hidastaa päätöksentekoa ja lisätä virheiden määrää (Marks ym. 2001, 362–364). Monipaikkaisissa tiimeissä koordinoitintarve on korostunut, koska yhteinen tilannekuva rakentuu pitkälti digitaalisen viestinnän varaan (Hinds & Bailey 2003, 616–619; Gilson ym. 2015, 1320–1322).

Tiimien moninaisuus on samanaikaisesti voimavara ja haaste. Liiallinen yhdenmukaisuus voi johtaa kriittisen ajattelun ja innovatiivisuuden puutteeseen, sillä yhtenäinen tiimi ei välttämättä hyödynnä jäsentensä erilaisia näkökulmia parhaalla mahdollisella tavalla (Driskell ym. 2018, 338–339). Toisaalta jatkuvat tai käsittelemättömät konfliktit voivat heikentää tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luottamusta, mikä heijastuu kielteisesti sekä tuloksellisuuteen että työilmapiiriin (Salas ym. 2015, 606; Humphrey ym. 2017, 327–329). Hinds ja Mortensen (2005, 292–297) osoittavat, että hajautetuissa tiimeissä konflikteja voi voimistaa se, että osa jännitteistä jää näkymättömäksi, kun arjen kohtaamiset eivät tapahdu kasvokkain. Konfliktien hallinta ei siis ole vain tiimitason ilmiö, vaan siihen vaikuttavat myös yksittäisten suhteiden dynamiikat, jolloin kahden tiimin jäsenen väliset jännitteet voivat levitä vähitellen koko tiimiin, jos niitä ei tunnisteta ja käsitellä ajoissa (Humphrey ym. 2017, 327–329).

Monipaikkaisissa tiimeissä sosiaalinen ja psykologinen ulottuvuus muodostaa erityisen keskeisen haastealueen. Työpaikan ystävyysuhteet ja epämuodollinen vuorovaikutus voivat parhaimmillaan

vahvistaa hyvinvointia ja oppimista (Badri ym. 2022, 481–484; Lee ym. 2022, 872–874), mutta niiden puuttuminen altistaa ulkopuolisuuden ja eristäytymisen kokemuksille. Webster ja Wong (2008) sekä Gibson ym. (2014, 219–221) osoittavat, että puolivirtuaalisissa ja monipaikkaisissa tiimeissä voi muodostua alaryhmiä, joissa samassa toimipisteessä työskentelevät jäsenet kokevat vahvempaa yhteisöllisyyttä keskenään ja suhtautuvat etäjäseniin etäisemmin. Tällaiset ”me” ja ”he”-asetelmat voivat heikentää etäjäsenten kokemusta osallisuudesta ja vaikuttavuudesta. Wong ym. (2021, 909–912) tuovat esiin, että koettu eristäytyneisyys lisää avuttomuuden tunteita ja heikentää tiimin kykyä koordinoida toimintaansa.

Monipaikkaisuus muokkaa myös työntekijöiden paikkaidentiteettiä ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia. Urrila ym. (2025, 2–3) kuvaavat, että osa työntekijöistä voi kokea toimiston tärkeänä yhteisöllisyyden tilana, kun taas toiset jäävät sen ulkopuolelle esimerkiksi etätyöjärjestelyjen vuoksi. Sun ym. (2025, 2–4) puolestaan osoittavat, että hybridityö voi johtaa eriytyneisiin kokemuksiin siitä, mihin yhteisöön työntekijä kokee ensisijaisesti kuuluvansa. Näin sosiaalisten suhteiden merkitys tiimeissä on kaksijakoinen, sillä ne voivat parhaimmillaan lisätä hyvinvointia ja tukea tiimiytymistä, mutta heikosti toimivina tai puuttuvina ne muodostavat vakavan riskin työilmapiirille.

Teknologian ja viestinnän haasteet ovat keskeisiä monipaikkaisissa tiimeissä. Vaikka teknologia mahdollistaa yhteistyön maantieteellisten rajojen yli, se tuo mukanaan myös epävarmuutta ja niin sanottua teknologia-ahdistusta. Rahmani ym. (2023, 3–4) osoittavat, että digitaalisen viestinnän epävarmuus voi vähentää työntekijöiden osallistumista keskusteluihin ja estää heitä tuomasta esiin kriittisiä näkemyksiä, mikä rajoittaa tiimin kykyä hyödyntää erimielisyyksiä oppimisen ja päätöksenteon lähteenä. Hinds ja Bailey (2003, 616–619) tuovat esiin, että maantieteellinen etäisyys voi heikentää jaettua kontekstia ja vähentää epävirallista vuorovaikutusta, mikä lisää väärinymmärrysten riskiä. Kun viestintä on katkonaista tai väärinymmärrysten sävyttämää, koordinointi kärsii erityisesti monimutkaisissa tehtävissä (Marks ym. 2001, 362–364). Driskell ym. (2018, 338–339) korostavat, että tunneilmaston hallinta on erityisen haastavaa tilanteissa, joissa epämuodollinen vuorovaikutus on vähäistä, mikä voi olla tyypillistä monipaikkaisissa tiimeissä.

Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden rakentaminen on ehkä keskeisin yksittäinen haaste monipaikkaisissa ja virtuaalisissa tiimeissä. Järvenpää ym. (1998, 32–34) havaitsivat, että virtuaalitiimeissä luottamus rakentuu alkuvaiheessa kognitiivisiin tekijöihin, kuten koettuun rehellisyyteen ja kyvykkyyteen, mutta pitkäaikaisessa yhteistyössä keskeiseksi nousee affektiivinen ulottuvuus eli kokemus hyväntahtoisuudesta ja välittämisestä. Jos luottamusta ei tietoisesti

rakenneta ja ylläpidetä, fyysinen etäisyys voi muuttua psykologiseksi etäisyydeksi, mikä vaikeuttaa yhteistyötä ja heikentää ilmapiiriä (Wilson ym. 2006, 331–334). Dinh ym. (2021, 2–5) osoittavat, että esihenkilö voi tietoisilla toimilla tukea sekä kognitiivisen että affektiivisen luottamuksen rakentumista esimerkiksi selkeyttämällä tavoitteita ja rooleja sekä luomalla tilaisuuksia epämuodolliseen vuorovaikutukseen. Bresmanin ja Zellmer-Bruhnin (2013, 1121–1124) mukaan selkeä tiimirakenne voi puolestaan tukea psykologista turvallisuutta ja oppimista, mutta liiallinen organisaatiotason hierarkia voi rajoittaa autonomiaa ja vähentää sopeutumiskykyä.

Organisatoriset ja rakenteelliset tekijät muodostavat laajemman kontekstin, jossa monipaikkaiset tiimit toimivat. Liiallinen hierarkia ja jäykät prosessit voivat vähentää tiimien autonomiaa ja estää niitä reagoimasta nopeasti ympäristön muutoksiin (Bresman & Zellmer-Bruhn 2013, 1121–1124). Coutu (2009, 100–102) tuo esiin, että monet tiimit epäonnistuvat jo alkuvaiheessa, koska niitä ei ole rakennettu riittävän selkeiden rajojen, tavoitteiden ja johtamiskäytäntöjen varaan. Hajautetuissa tiimeissä rakenteelliset ratkaisut kytkeytyvät myös sosiaaliseen dynamiikkaan. Eri toimipaikoissa työskentelevien sitoutumista voidaan arvioida kriittisemmin kuin oman toimipisteen jäsenten sitoutumista, mikä voi vahvistaa ”me” ja ”he” -asetelmia ja heikentää luottamusta. (Webster ja Wong 2008, 50–52; Stewart 2006, 45–46)

Tiimityö tarjoaa organisaatioille merkittäviä mahdollisuuksia osaamisen jakamiseen, innovatiivisuuteen ja työntekijöiden hyvinvoinnin vahvistamiseen, mutta sen onnistuminen ei ole monipaikkaisissa tiimeissä itsestäänselvyys. Samat tekijät, jotka tukevat tiimin tehokkuutta ja yhteenkuuluvuutta voivat muuttua haasteiksi, mikäli niitä ei johdeta ja tueta systemaattisesti. Roolien epäselvyys, luottamuksen puute, teknologian tuomat viestintähaasteet, alaryhmädynamiikat ja organisaation jäykät rakenteet voivat heikentää monipaikkaisten tiimien toimintakykyä ja työilmapiiriä (Cohen & Bailey 1997, 247; Hinds & Mortensen 2005, 294–297; Wong ym. 2021, 909–912). Näin ollen tiimityön hyötyjä ja haasteita on tarkasteltava rinnakkain, sillä ne kietoutuvat toisiinsa ja muodostavat kehyksen, jonka puitteissa monipaikkaisen tiimin työilmapiiri ja tiimiytyminen rakentuvat.

3 Työilmapiiri monipaikkaisessa tiimissä

3.1 Työilmapiirin määritelmä ja siihen vaikuttavat tekijät

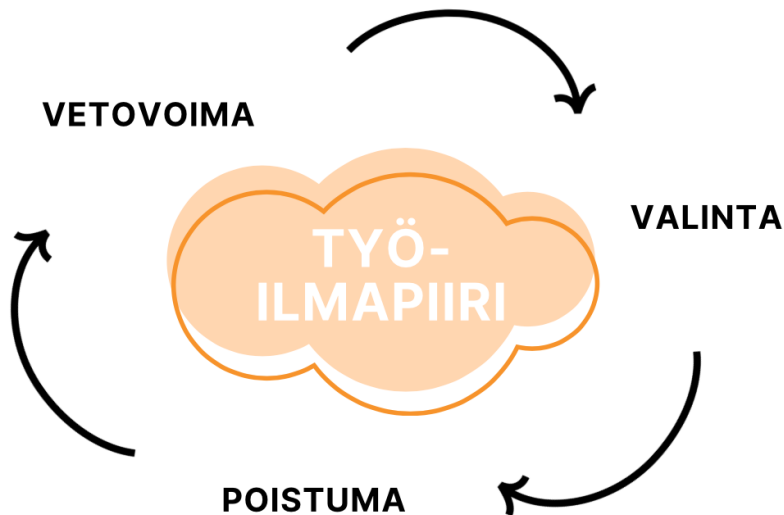
Työilmapiiri on keskeinen osa organisaatioiden arkea ja sillä on merkittävä vaikutus työntekijöiden kokemuksiin, hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Sillä tarkoitetaan työntekijöiden ja tiimien jaettuja käsityksiä siitä, millaisia käytäntöjä, toimintatapoja ja arvoja organisaatiossa korostetaan.

Työilmapiiri on luonteeltaan subjektiivinen ja havaintoperustainen ilmiö, joka rakentuu yksilöiden kokemuksista mutta kiteytyy kollektiiviseksi käsitykseksi työyksikön tai organisaation tasolla.

(Kuenzi & Schminke 2009, 638.) Se eroaa organisaatiokulttuurista siten, että kulttuuri viittaa syvälle juurtuneisiin arvoihin ja oletuksiin, kun taas ilmapiiri heijastaa työntekijöiden välitöntä kokemusta ja arjen käytäntöjä (Kuenzi & Schminke 2009, 639; Glisson 2007, 739).

Monipaikkaisissa tiimeissä työilmapiiri rakentuu samoista peruselementeistä kuin perinteisissä työyhteisöissä, mutta fyysinen etäisyys ja teknologian välityksellä tapahtuva vuorovaikutus tuovat omat haasteensa. Koska työntekijät eivät jaa yhteistä arkea samassa tilassa, ilmapiiri rakentuu yhä enemmän viestintäkäytäntöjen, prosessien selkeyden ja organisaation tarjoaman tuen kautta, ei niinkään spontaanien kohtaamisten varaan. Tämä korostaa työilmapiirin kontekstisidonnaisuutta ja sitä, että monipaikkaisissa tiimeissä ilmapiiriä muovaavat tekijät ovat osittain erilaisia kuin tiimeissä, jotka työskentelevät päivittäin samassa fyysisessä ympäristössä.

Käsitteellisesti työilmapiiriä voidaan tarkastella useista näkökulmista. Yksi keskeinen selitysmalli työilmapiirin muodostumiselle on Schneiderin (1987) esittämä vetovoima–valinta–poistuma -malli (eng. attraction–selection–attrition, ASA). Mallin mukaan organisaatioiden ilmapiiri muotoutuu sen kautta, millaisia ihmisiä organisaatiot houkuttelevat (vetovoima), millaisia he valitsevat joukkoonsa (valinta) ja ketkä päätyvät lähtemään pois (poistuma). Tämä prosessi johtaa ajan myötä siihen, että organisaatioiden jäsenistö ja sen myötä myös koettu työilmapiiri yhdenmukaistuvat. Prosessia on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2 Työilmapiirin muodostuminen (mukaillen Schneider 1987)

ASA-malli korostaa siis yksilöiden ja organisaatioiden välistä yhteensopivuutta ja selittää, miksi tietyntyyppiset organisaatiot vetävät puoleensa tietynlaisia ihmisiä ja miksi ilmapiiri pysyy usein vakaana, ellei organisaatorakenteeseen tai johtamiseen tehdä tietoisia muutoksia. Laaja katsaus työilmapiiritutkimukseen on puolestaan tunnistanut keskeisiä toistuvia ulottuvuuksia, kuten johtamisen, viestinnän, oikeudenmukaisuuden ja innovaatiot, jotka vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden kokemukseen työilmapiiristä (D'Amato 2025, 7–8).

Työilmapiiriä on myös pyritty mittaamaan erilaisten mittareiden avulla. Anderson ja West (1998, 240–242) kehittivät Team Climate Inventoryn (TCI), joka arvioi tiimien ilmapiiriä neljän ulottuvuuden kautta: jaettu visio, osallistava turvallisuus, tehtäväorientoituminen ja innovaation tukeminen. Samansuuntaisesti Christian ym. (2009, 1104–1106) osoittivat, että psykologinen ja ryhmätason turvallisuusilmapiiri ovat keskeisiä tekijöitä, jotka ennustavat työntekijöiden käyttäytymistä ja sitoutumista turvallisuuteen. Näiden mittarien ja tutkimusten pohjalta ilmapiiri voidaan ymmärtää nimenomaan jaettuina havaintoina, jotka vaikuttavat niin yksilö- kuin tiimitasollakin.

Työilmapiiri on keskeinen työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Esimerkiksi suomalaisessa kontekstissa on havaittu, että myönteinen, rento ja uusia ideoita tukeva ilmapiiri vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia, kun taas kielteinen ilmapiiri lisää stressiä ja kyynisyyttä (Viitala ym. 2015, 616). Vastaavasti henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat rakentaa ilmapiiriä joko hyvinvoinnin tai tehokkuuden ympärille, mikä kertoo sen kaksijakoisesta luonteesta.

Tällä tarkoitetaan sitä, miten ilmapiiri voi edistää sitoutumista ja onnellisuutta, mutta yhtä lailla altistaa uupumukselle ja kuormitukselle. (Veld & Alfes 2017, 2308.) Monipaikkaisissa tiimeissä tämä korostuu entisestään, sillä viestintä ja käytäntöjen yhdenmukaisuus eri toimipaikkojen välillä vaikuttavat suoraan työntekijöiden kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta ja tasavertaisuudesta.

Työilmapiiriin vaikuttavat monet tekijät, jotka liittyvät sekä organisaation rakenteisiin että työntekijöiden välisiin suhteisiin. Henkilöstöjohtamisen prosessit ja käytännöt sekä esihenkilöiden tapa viestiä ja toteuttaa henkilöstökäytäntöjä muovaavat vahvasti työntekijöiden kokemuksia organisaatiosta ja sen ilmapiiristä (Laiho ym. 2022, 447–448). Lisäksi sosiaalisilla prosesseilla ja epämuodollisella vuorovaikutuksella on suuri merkitys siihen, millainen työilmapiiri työntekijöiden välillä vallitsee. On todettu, että työpaikkaystävyydet ja epävirallinen kanssakäyminen tukevat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja edistävät oppimista tiimeissä (Lee ym. 2022, 872–874; Zhang ym. 2022, 403–405). Myös työhön juurtumisen käsite korostaa sosiaalisten linkkien ja uhrausten merkitystä työntekijöiden pysymiselle organisaatiossa, mikä tekee niistä olennaisen osan työilmapiiriä (Mitchell ym. 2001, 1104–1106).

Ilmapiirin yhteys työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutumiseen näkyy erityisesti psykologisten ja sosiaalisten mekanismien kautta. Autonomiataukeva ilmapiiri lisää työntekijöiden hyvinvointia psykologisten perustarpeiden täyttymisen kautta. (Deci ym. 2001, 930–932.) Lisäksi yksilön ja ympäristön välinen yhteensopivuus vahvistaa sitoutumista (Oleksa-Marewsk & Springer 2024, 12–13), kun taas psykologisesti kilpailulliseksi koettu ilmapiiri voi toisaalta lisätä kilpailuhenkisten työntekijöiden suoritusta mutta heikentää muiden kokemuksia (Lam 2012, 1329–1331).

Arvot ja eettiset käytännöt ovat niin ikään keskeinen osa työilmapiiriä. On havaittu, että eettinen ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja päätöksentekoon (Martin & Cullen 2006, 176–178). Lisäksi Norton ym. (2014, 49–51) osoittavat, että työilmapiiri toimii välittävänä tekijänä sen välillä, miten organisaation kestävä kehityksen käytännöt heijastuvat työntekijöiden ympäristöystävälliseen käyttäytymiseen.

Työilmapiiri voidaan siis ymmärtää jaettuina kokemuksina, jotka muotoutuvat johtamisen, henkilöstökäytäntöjen, sosiaalisten suhteiden ja arjen vuorovaikutuksen kautta. Monipaikkaisissa tiimeissä nämä kokemukset rakentuvat fyysistä läsnäoloa korvaavien rakenteiden, viestinnän ja organisaation tuen varaan. Siksi työilmapiirin tarkastelu tässä kontekstissa edellyttää erityistä huomiota siihen, miten käytännöt, tuki ja vuorovaikutus toteutuvat eri toimipaikkojen välillä ja millaiseksi työntekijät näiden perusteella kollektiivisesti arvioivat tiimensä ja organisaationsa ilmapiirin.

3.2 Työilmapiirin merkitys ja ilmeneminen tiimeissä

Työilmapiiri on tiimitasolla ratkaiseva tekijä, joka vaikuttaa sekä tiimin suorituskykyyn että yksittäisten työntekijöiden kokemuksiin työstä. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että myönteinen ilmapiiri vahvistaa tiimin sisäistä yhtenäisyyttä, lisää jäsenten välistä luottamusta ja kasvattaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Näiden tekijöiden on todettu olevan keskeisiä tiimin tehokkuuden ja onnistuneen suoriutumisen kannalta. (Cohen & Bailey 1997, 241–243; Salas ym. 2015, 602–606.) Kielteinen ilmapiiri sen sijaan voi synnyttää konflikteja, kyynisyyttä ja stressiä sekä vähentää yhteistyöhalukkuutta. Tällöin ilmapiiri ei ainoastaan heikennä yksittäisten jäsenten hyvinvointia, vaan heijastuu koko tiimin toimivuuteen ja luo negatiivisia vaikutuksia sen arkeen. (Viitala ym. 2015, 616; Veld & Alfes 2017, 2308.) Työilmapiiri ei siis ole passiivinen taustatekijä, vaan se näkyy jatkuvasti tiimin vuorovaikutuksessa, yhteistyön laadussa ja tavoissa, joilla jäsenet tukevat toisiaan.

Ilmapiirin merkitys näkyy myös siinä, miten se vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja heidän pysymiseensä organisaatiossa. Kun työyhteisössä vallitsee ilmapiiri, joka tukee sosiaalisia suhteita ja yhteenkuuluvuutta, vähenee henkilöstön vaihtuvuus ja työntekijöiden kiinnittyminen työyhteisöön vahvistuu. Työhön juurtumiseen vaikuttaa mm. työntekijän suhteet hänen kollegoihinsa ja tiimiinsä ja ne muodostavatkin tärkeän perustan ilmapiirin kannalta. (Mitchell ym. 2001.) Toisaalta ilmapiiri, jota koetaan psykologisesti kuormittavaksi, voi lisätä uupumuksen riskiä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi tilanteessa, jossa tiimissä vallitsee voimakas kilpailu, sillä vaikka kilpailu hetkellisesti lisääisi tuottavuutta, se heikentää pitkällä aikavälillä työntekijöiden jaksamista ja sitoutumista (Lam 2012, 1329–1331; Veld & Alfes 2017, 2307–2308). Työilmapiirillä voidaanakin nähdä olevan kaksijakoinen luonne, koska se voi parhaimmillaan olla tiimin voimavara ja hyvinvoinnin lähde, mutta tietyissä tilanteissa se voi muuttua myös kuormitustekijäksi.

Työilmapiiri ilmenee tiimeissä monin eri tavoin ja erityisen näkyvästi se heijastuu arjen vuorovaikutuksessa ja sosiaalisissa käytännöissä. Positiivinen ilmapiiri voi tulla esiin esimerkiksi siinä, että tiimin jäsenet pystyvät jakamaan ajatuksiaan avoimesti, että keskinäistä huumoria käytetään jännitteiden purkamiseksi tai että apua tarjotaan spontaanisti ilman erillistä pyyntöä. Tällaiset käytännöt luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tarjoavat turvallisen pohjan yhteiselle oppimiselle. On todettu, että työpaikkaystävyudet ja epämuodollinen kanssakäyminen tukevat tiimin sisäistä ilmapiiriä sekä edistävät tiedon jakamista ja innovointia. (Lee ym. 2022, 872–874; Zhang ym. 2022, 403–405; Badri ym. 2022, 481–484.) Tällaiset kokemukset lisäävät työn mielekkyyttä ja vahvistavat tiimin kykyä sopeutua muutoksiin ja uusiin vaatimuksiin. Ne ovat

keskeisiä tekijöitä tiimin toimivuudelle riippumatta siitä, työskentelevätkö tiimin jäsenet lähekkäin vai eri sijainneissa.

Ilmapiiri voidaan ymmärtää myös yksilöllisten havaintojen kollektiiviseksi lopputulokseksi, joka muokkaa tiimin toiminnan perusedellytyksiä. Lawrence ym. (2008, 8–11) erottavat psykologisen ja organisatorisen ilmapiirin toisistaan. Psykologinen ilmapiiri tarkoittaa yksilön henkilökohtaisia kokemuksia, kuten sitä, kuinka selkeiksi hän kokee tehtävät ja toimintatavat, millaista tukea hän saa ja kuinka oikeudenmukaiseksi hän arvioi työyhteisönsä. Organisatorinen ilmapiiri puolestaan muodostuu näiden kokemusten jakamisen ja yhtenäistymisen kautta. Tämä jaettu kokemus vaikuttaa ratkaisevasti siihen, kokevatko työntekijät vuorovaikutuksen tiimissä turvalliseksi ja merkitykselliseksi.

Tiimin tunneilmasto on keskeinen osa työilmapiirin ilmenemistä. Negatiiviset tunteet, kuten turhautuminen ja ärtymys, voivat levitä nopeasti tiimin sisällä ja heikentää yhteistyön sujuvuutta. Tämä korostaa tunneilmaston hallinnan merkitystä tiimitasolla. (Driskell ym. 2018, 339–340.) Kun ilmapiiri on sellainen, että tunteiden ilmaisu ja käsittely koetaan turvalliseksi, se auttaa ehkäisemään jännitteiden kasaantumista ja luo edellytyksiä psykologiselle turvallisuudelle. Psykologinen turvallisuus on välttämätöntä, jotta tiimin jäsenet uskaltavat esittää näkemyksiään, kyseenalaistaa asioita ja oppia virheistään ilman pelkoa arvostelusta tai rangaistuksista. (Järvenpää ym. 1998, 32–34; Dinh ym. 2021, 4–7.)

Edmondson (1999, 354–356) on määritellyt psykologisen turvallisuuden kokemukseksi siitä, että tiimin jäsenet voivat tuoda esiin ajatuksiaan, kysymyksiään ja virheitään ilman pelkoa nolostumisesta tai kielteisistä seurauksista. Turvallinen ilmapiiri rohkaisee avoimeen keskusteluun, kokeiluihin ja jatkuvaan oppimiseen ja sen on todettu vahvistavan tiimin tehokkuutta ja innovatiivisuutta. Psykologista turvallisuutta voidaan rakentaa monin tavoin. Geuen (2018, 273–279) tutkimus osoittaa, että tiimin ilmapiiri vahvistuu erityisesti silloin, kun jäsenet kohtelevat toisiaan kunnioittavasti, antavat tukea, innostavat toinen toistaan ja osaavat antaa anteeksi virheitä. Myös Martinson ym. (2025, 2–4) korostavat, että vastuullisuuden, kunnioituksen ja eettisten käytäntöjen ilmapiiri luo pohjan psykologisesti turvalliseksi tiimikokemukselle, jossa jäsenet uskaltavat osallistua ja ilmaista näkemyksiään ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Psykologinen turvallisuus on näin olennainen osa työilmapiiriä, sillä se tekee mahdolliseksi sen, että työntekijät voivat osallistua täysipainoisesti, jakaa ajatuksiaan avoimesti ja kokea työnsä merkitykselliseksi. Se on tila, jota jokaisen tiimin tulisi tietoisesti tavoitella.

Monipaikkaisissa tiimeissä psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu entisestään, koska vuorovaikutus tapahtuu usein teknologian välityksellä ja ilman kasvokkaisen kohtaamisen tarjoamia sosiaalisia vihjeitä. Pienetkin väärinymmärrykset tai epäselvyydet voivat tällöin kasvaa helpommin epävarmuudeksi, ellei tiimissä ole vakiintuneita normeja, jotka tukevat avoimuutta ja luottamusta. Siksi psykologinen turvallisuus toimii monipaikkaisissa tiimeissä tärkeänä perustana, joka mahdollistaa sujuvan yhteistyön, tiedon jakamisen ja yhteisen oppimisen fyysisestä etäisyydestä riippumatta.

Työilmapiirin merkitys näkyy tiimeissä myös siinä, että se heijastuu suoraan työntekijöiden hyvinvointiin ja työssä onnistumiseen. Työilmapiirin on voitu todeta vaikuttavan yksilötason lopputuloksiin sitoutumisen ja työtyytyväisyyden välityksellä ja se näkyy esimerkiksi työssä suoriutumisessa, psykologisessa hyvinvoinnissa ja työstä vetäytymisessä (Carr ym. 2003, 605–609). Pattersonin ym. (2004, 194–197) mukaan myönteiset ilmapiirin ulottuvuudet, kuten taitojen kehittäminen ja työntekijöistä huolehtiminen, ovat merkittävässä yhteydessä yritysten tuottavuuteen ja tämä yhteys selittyy osin työtyytyväisyyden kautta. Työilmapiiri ei siis ainoastaan heijasta organisaation arvoja ja käytäntöjä, vaan sillä on konkreettinen ja merkittävä vaikutus tiimien ja organisaatioiden suorituskykyyn.

Kuten tässä alaluvussa on todettu, työilmapiiri on monitasoinen ilmiö, joka muotoutuu muun muassa tiimien arjen käytännöistä, tunneilmastosta ja psykologisesta turvallisuudesta. Koska ilmapiiri perustuu pitkälti vuorovaikutukseen ja yhteisiin kokemuksiin, on tärkeää tarkastella, miten nämä edellytykset muuttuvat silloin, kun tiimin jäsenet eivät työskentele samassa fyysisessä ympäristössä. Seuraavassa alaluvussa syvennytään siihen, millaisia erityisiä haasteita ja mahdollisuuksia monipaikkaisuus tuo työilmapiirin rakentamiseen ja ylläpitämiseen.

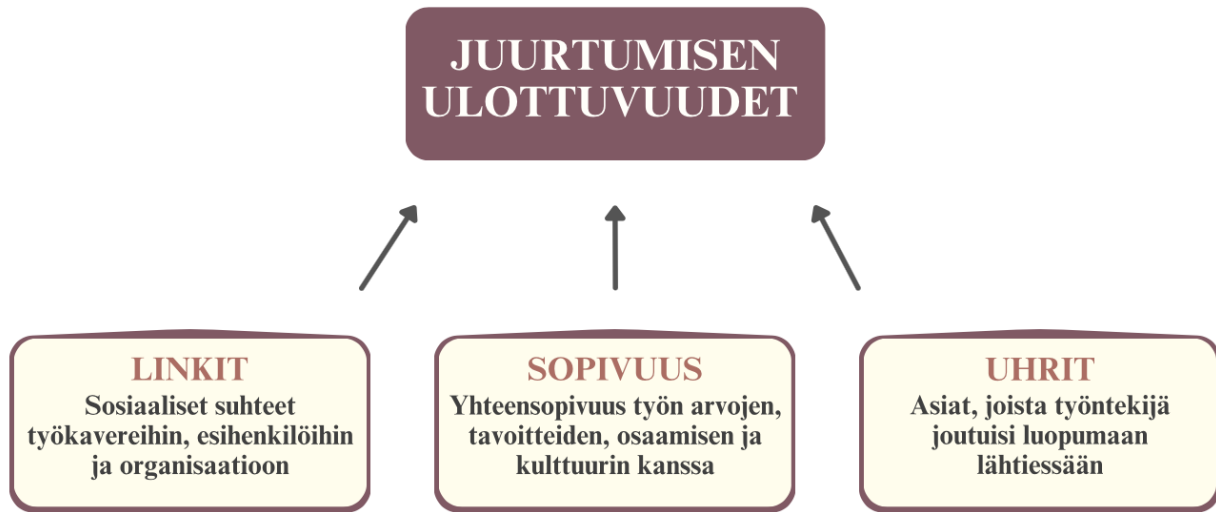
3.3 Monipaikkaisuuden vaikutus työilmapiiriin

Monipaikkaisuus vaikuttaa merkittävästi työilmapiiriin erityisesti luottamuksen, psykologisen turvallisuuden ja tiimissä vallitsevan tunneilmaston kautta. Fyysisesti eri paikoissa työskentelevät tiimin jäsenet eivät saa samoja epämuodollisia vuorovaikutuksen mahdollisuuksia kuin samassa toimipaikassa työskentelevät, mikä voi lisätä ulkopuolisuuden tunnetta ja kriittistä suhtautumista toisiin toimipaikkoihin. Tämä voi heikentää psykologista turvallisuutta ja yhteistyöhalua sekä synnyttää vastakkainasettelua, joka ilmenee heikompana luottamuksena, vähäisempänä viestintänä ja alentuneena tyytyväisyytenä tiimityöhön. (Webster & Wong 2008, 45–52; Cohen & Bailey 1997, 241–243.) Työilmapiirin kannalta on olennaista, että kaikki jäsenet kokevat olevansa tasavertaisesti osa tiimiä, vaikka työtä tehdään eri toimipaikoista käsin.

Monipaikkaisten tiimien ilmapiiriä heikentää erityisesti se, että työpäivän aikana syntyvät spontaanit mikrovihteet, kuten ilmeet, äänensävy ja yhteinen naurahdus jäävät vähäisiksi. Marlow ym. (2017) osoittavat, että virtuaalinen ja paikkasidonnainen tiimityö eroavat toisistaan juuri siinä, kuinka viestintä ylläpitää yhteistä ymmärrystä, yhteenkuuluvuutta ja jaettua ilmapiiriä. Kun spontaani vuorovaikutus vähenee, viestintä saa aiempaa suuremman roolin ilmapiirin rakentumisessa. Tällöin viestien sävy, rytmi ja selkeys voivat saada suhteettoman suuren merkityksen tilanteissa, joissa fyysinen yhdessäolo ei tasapainota tulkintoja. Tämä lisää riskiä väärinymmärryksiin ja ulkopuolisuuden kokemuksiin.

Työilmapiirin kannalta yksi keskeinen, mutta usein huomaamatta jäävä osa-alue on affektihallinta eli tiimin tunnetilojen säätely (Driskell ym. 2018, 339–340). Negatiiviset tunteet, kuten turhautuminen tai ärtymys, voivat levitä tiimin sisällä nopeasti ja vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen ja motivaatioon. Tämä riski kasvaa erityisesti monipaikkaisissa tiimeissä, joissa spontaanit keskustelut ja nonverbaaliset vihteet jäävät vähäisiksi. Tunteiden käsittely ei useinkaan synny luonnollisesti kahvipöytäkeskusteluissa, vaan se vaatii tietoista tilan tekemistä tunneilmaston purkamiselle ja jakamiselle. Siksi tunneilmaston tietoinen hallinta ja positiivisen ilmapiirin tukeminen ovat erityisen tärkeitä ja niistä on vastuussa sekä esihenkilöt että tiimin jäsenet. (Driskell ym. 2018, 339–340; Salas ym. 2015, 608–609.)

Työilmapiirin tarkastelussa on olennaista huomioida myös työntekijän sosiaalinen ja emotionaalinen kiinnittyminen työyhteisöön. Mitchell ym. (2001) puhuvat tästä työhön juurtumisena, jolla kuvataan sitä, kuinka syvälle työntekijä on juurtunut osaksi työpaikkaansa ja tiimiään. Juurtuminen rakentuu kolmen ulottuvuuden varaan: linkit, sopivuus ja uhraus. Nämä kolme ulottuvuutta on havainnollistettu kuviossa 3. Linkit viittaavat työntekijän sosiaalisiin suhteisiin työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa sekä laajemmin organisaatiossa. Näihin sisältyvät esimerkiksi epämuodolliset keskustelut sekä jaetut kokemukset ja yhteistyösuhteet, jotka luovat tunnetta yhteenkuuluvuudesta ja tukevat positiivista työilmapiiriä. Sosiaaliset linkit vahvistavat luottamusta ja helpottavat vuorovaikutusta etenkin tilanteissa, joissa työtä tehdään eri paikoista käsin. (Mitchell ym. 2001, 1104–1105.)



Kuvio 3 Työhön juurtumisen ulottuvuudet (mukaiillen Mitchell ym. 2001)

Sopivuus tarkoittaa työntekijän ja työn välistä yhteensopivuutta arvojen, tavoitteiden, osaamisen ja kulttuurin suhteen. Kun työntekijä kokee, että työtehtävät, tiimin toimintatavat ja organisaation arvot ovat linjassa hänen omien tavoitteidensa ja periaatteidensa kanssa, syntyy vahvempi juurtumisen tunne. Tämä lisää työtyytyväisyyttä ja motivaatiota sekä voi tukea positiivista työilmapiiriä. Uhraus puolestaan kuvaa sitä, mitä työntekijä menettäisi, jos hän päättäisi lähteä työpaikastaan. Tällaisia uhrauksia voi olla esimerkiksi hyvät työkaverisuhteet, mukautuvat työjärjestelyt, saavutettu asema tai mahdollisuudet kehittyä. Mitä enemmän merkityksellisiä elementtejä työntekijä kokee menettävänsä lähdön myötä, sitä vahvemmin hän on juurtunut nykyiseen työyhteisöönsä. (Mitchell ym. 2001, 1105–1107.)

Näistä juurtumisen ulottuvuuksista erityisesti linkit ovat työilmapiirin kannalta keskeisiä, sillä ne vaikuttavat suoraan kokemukseen yhteisöllisyydestä ja yhteistyön sujuvuudesta. Monipaikkaisissa tiimeissä fyysisen läheisyyden puute voi kuitenkin vaikeuttaa linkkien muodostumista ja heikentää ilmapiiriä. Siksi sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen vaatii tietoista panostusta esimerkiksi säännöllisen viestinnän, epämuodollisen vuorovaikutuksen ja keskinäisen tuen kautta. Työhön juurtumisen vahvistaminen ei ainoastaan edistä työssä pysymistä, vaan myös tukee myönteistä ilmapiiriä ja toimivaa yhteistyötä monipaikkaisessa ympäristössä. (Mitchell ym. 2001, 1104–1108.)

Monipaikkaisuuden haasteet työilmapiirin kannalta liittyvät usein työntekijöiden kokemuksiin ulkopuolisuudesta ja eristäytymisestä. Fyysisen läheisyyden puuttuessa sosiaaliset linkit eivät synny yhtä luonnollisesti kuin perinteisissä tiimeissä, mikä voi heikentää yhteenkuuluvuutta ja lisätä

irrallisuuden tunnetta. Tutkimusten mukaan työntekijät voivat kokea yksinäisyyttä ja stressiä, jos esihenkilöt ja organisaatio eivät tietoisesti rakenna vuorovaikutuksen ja tuen käytäntöjä. Tällaisissa tilanteissa ilmapiiri voi kärsiä ja osa jäsenistä alkaa kokea, etteivät he ole täysivaltaisesti osa tiimiä. Johdonmukainen viestintä ja säännöllinen palautteenanto voivat kuitenkin vähentää irrallisuuden tunnetta ja tukea myönteisen ilmapiirin säilymistä myös hajautetussa ympäristössä. (Poulsen & Ipsen 2017, 461–463; Wong ym. 2021, 909–912.)

Monipaikkaisuuden ja hybridityön tutkimus on viime vuosina tuonut esiin myös tilan ja kuulumisen kokemusten merkityksen työilmapiirille. Sun ym. (2025, 2–4) osoittavat, että hybridityö muokkaa työntekijöiden paikkaidentiteettiä. Toimisto voi näyttäytyä osalle merkityksellisenä yhteisöllisyyden tilana, kun taas toiset voivat kokea jäävänsä sen ulkopuolelle. Tämä luo haasteen yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitämiselle, jos organisaatio ei tietoisesti rakenna yhtenäisiä käytäntöjä ja yhteisiä kohtaamismahdollisuuksia. Urrila ym. (2025, 2–3) puolestaan korostavat, että kuulluksi tuleminen tunne rakentuu eri tavoin etä- ja lähityössä. Etätyö voi vahvistaa autonomiaa ja työn hallintaa, mutta toimistolla tapahtuva yhdessäolo tukee avoimuutta, yhteisöllisyyttä ja epämuodollista vuorovaikutusta. Näin ollen monipaikkaisuuden hallinta ei ole vain rakenteellinen tai teknologinen kysymys, vaan se liittyy olennaisesti työntekijöiden identiteettiin ja psykologisiin perustarpeisiin, joilla on suora vaikutus työilmapiiriin.

Luottamus on keskeinen työilmapiiriä ja tiimin toimivuutta ylläpitävä tekijä. Se lisää avoimuutta, sitoutumista ja yhteistyöhalua sekä vahvistaa psykologista turvallisuutta (Dinh ym. 2021, 4–7). Monipaikkaisissa tiimeissä luottamuksen syntyminen ei kuitenkaan ole itsestään selvää, sillä epämuodollinen vuorovaikutus on vähäisempää ja tulkinnat rakentuvat usein teknologian varaan. Brown ym. (2004, 116–118) osoittavat, että interpersonaaliset piirteet eli yksilön tavat olla vuorovaikutuksessa, kuten lämpö, avoimuus tai dominanssi sekä vuorovaikutustyyli korostuvat virtuaalisessa yhteistyössä, jossa sosiaalisten vihjeiden vähyys voi lisätä väärinymmärrysten riskiä. Fulmer ja Gelfand (2012, 1168–1170) puolestaan muistuttavat, että luottamus ei ole yksitasoinen ilmiö, vaan se muodostuu yhtä aikaa suhteessa tiimiin, esihenkilöihin ja organisaatioon. Monipaikkaisissa tiimeissä tämä monitasoinen luottamusjärjestelmä on erityisen herkkä, sillä jos yksi taso horjuu, vaikutukset voivat heijastua laajasti työilmapiiriin. Psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen edellyttääkin tietoista panostusta selkeisiin viestintäkäytäntöihin, yhteisiin pelisääntöihin ja johtamiseen, joka tukee luottamusta ja yhteenkuuluvuutta. Järvenpää ym. (1998, 32–34) tuovat esiin, että etäisyyden lisääntyessä tiimit tarvitsevat entistä systemaattisempaa ja näkyvämpää tukea, jotta jäsenet uskaltavat ilmaista näkemyksiään ja ottaa oppimiseen liittyviä riskejä ilman pelkoa kielteisistä seurauksista.

Adamovic ym. (2022) esittävät käsitteen virtuaaliryöön ilmapiiri (eng. virtual work climate), joka viittaa ryöntekijöiden kokemuksiin siitä, miten organisaatio tukee virtuaalista ja hajautettua ryötä. Virtuaaliryöön ilmapiiri rakentuu esimerkiksi teknologian toimivuudesta, osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista, esihenkilöiden tuesta ja organisaation viestistä siitä, että etä- ja hybridiryö on yhtä arvostettua kuin lähiryö. Tutkimus osoittaa, että myönteinen virtuaaliryöön ilmapiiri vähentää epävarmuutta ja tukee erityisesti niitä ryöntekijöitä, joilla on alhaisempi itsevarmuus virtuaalisissa ympäristöissä ryöskentelyyn. Tämä on keskeistä monipaikkaisissa tiimeissä, sillä se vahvistaa kokemusta tasavertaisuudesta ja tukee myönteisen ryöilmapiirin rakentumista eri toimipaikkojen välillä.

3.4 Organisaation keinot ryöilmapiirin kehittämiseksi

Ryöilmapiiri on yksi keskeisimmistä tekijöistä ryöntekijöiden hyvinvoinnin, motivaation ja sitoutumisen taustalla. Sen kehittäminen edellyttää organisaatiolta sekä rakenteellisia että kulttuurisia toimenpiteitä, jotka tukevat vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Monipaikkaisissa tiimeissä, joissa ryöntekijät toimivat eri toimipisteissä ja kohtaavat toisiaan pääosin digitaalisissa ympäristöissä, organisaation rooli ryöilmapiirin ylläpitäjänä korostuu entisestään. Fyysisen läsnäolon puuttuessa ilmapiiri rakentuu pitkälti organisaation johtamiskäytäntöjen, henkilöstöpolitiikan ja viestinnän varaan (Viitala ym. 2015, 607–610).

Henkilöstöjohtamisen ja sen erilaiset käytännöt toimivat keskeisenä välineenä, jonka kautta organisaatio viestii ryöntekijöilleen, millaista käyttäytymistä ja toimintaa se arvostaa. Bowen ja Ostroff (2004) kuvaavat tätä henkilöstöjohtamisen ja sen käytäntöjen ”vahvuutena”, jolla tarkoitetaan sitä, että mitä näkyvämmiin, johdonmukaisemmin ja oikeudenmukaisemmin henkilöstökäytännöt toteutetaan, sitä yhdenmukaisemmin ryöntekijät tulkitsevat organisaation tavoitteet, arvot ja odotukset. Tämä on erityisen tärkeää monipaikkaisissa tiimeissä, joissa viestit voivat välittyä eri tavoin eri paikkakunnille ja väärinkäsitysten riski on suuri. Kun henkilöstöjohtamisen käytännöt, kuten palkitseminen, osaamisen kehittäminen ja palautteenanto, toteutuvat läpinäkyvästi ja samalla tavalla kaikissa yksiköissä, ryöntekijöiden kokemus tasapuolisuudesta ja luottamuksesta vahvistuu. (Bowen & Ostroff 2004, 207–213; Guest 2017, 24–26.)

Guest (2017, 22–27) painottaa, että henkilöstöjohtamisen ja ryöntekijöiden hyvinvoinnin välinen suhde ei ole yksiselitteinen. Henkilöstöjohtamisen käytännöt voivat samanaikaisesti edistää ryöntekijöiden hyvinvointia ja organisaation suorituskykyä, jos ne toteutetaan johdonmukaisesti, eettisesti ja ryöntekijöitä osallistavalla tavalla. Veld ja Alfes (2017, 676–684) täydentävät tätä

näkemyistä erottamalla kaksi työilmapiirin tyyppiä: hyvinvointia korostavan ilmapiirin (eng. well-being climate), joka perustuu luottamukseen ja tukeen, sekä tehokkuutta korostavan ilmapiirin (eng. efficiency climate), jossa painopiste on suorituksissa ja tuloksellisuudessa. Työilmapiirin kehittämisen kannalta keskeistä on löytää tasapaino näiden kahden lähestymistavan välille. Monipaikkaisissa tiimeissä tasapaino näiden kahden välillä on erityisen tärkeää, sillä hajautetussa työssä tehokkuusvaatimukset ja kuormitus voivat kasvaa nopeasti, ellei viestintä ja yhteiset käytännöt ole kunnossa.

Ilmapiirin kannalta ei ole ratkaisevaa ainoastaan sen laatu, vaan myös sen vahvuus. Sowinskin ym. (2008) mukaan ilmapiirin vahvuudella tarkoitetaan sitä, kuinka yhtenäisesti työntekijät jakavat käsityksen organisaation arvoista, toimintatavoista ja käytännöistä. Mitä vahvempi ja yhtenäisempi ilmapiiri on, sitä selkeämmin se heijastuu organisaation tuloksiin ja toiminnan laatuun. Vahva ja johdonmukainen ilmapiiri vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja tukee kannattavuutta, kun taas heikko ilmapiiri, jossa käsitykset vaihtelevat eri yksiköiden välillä, lisää epäselvyyttä ja heikentää yhteistä suuntaa. Monipaikkaisissa tiimeissä ilmapiirin vahvuus voi olla usein koetuksella, sillä fyysiset etäisyydet ja erilaiset työskentelykulttuurit toimipaikkojen välillä voivat hajottaa koko tiimin yhteistä ymmärrystä. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi tietoisesti vahvistaa yhteisiä arvoja ja toimintamalleja, esimerkiksi toistamalla keskeisiä periaatteitaan johtamisviestinnässä, perehdytyksissä ja yhteisissä tapaamisissa.

Esihenkilöiden johtamiskäytännöillä on ratkaiseva rooli työilmapiirin ylläpidossa. Kuenzi ja Schminke (2009) korostavat, että ilmapiiri heijastaa työntekijöiden yhteistä kokemusta siitä, miten oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti organisaatio toimii. Monipaikkaisissa tiimeissä tämä tarkoittaa ennen kaikkea esihenkilöiden saavutettavuutta ja aktiivista läsnäoloa digitaalisissa kanavissa. Kun esihenkilö on helposti lähestyttävä ja tavoitettavissa, työntekijöiden kynnys tuoda esiin ajatuksiaan ja huoliaan madaltuu, mikä vahvistaa psykologista turvallisuutta ja avoimuutta. Säännölliset tiimikokoukset, kahdenkeskiset keskustelut ja epämuodolliset kohtaamiset, kuten virtuaaliset kahvihetket, ovat käytännöllisiä keinoja ylläpitää vuorovaikutusta ja vähentää monipaikkaisuuden aiheuttamaa eristäytymistä (Lee ym. 2020, 349–352).

Palautteenanto ja työn tunnustaminen ovat keskeisiä myönteisen ilmapiirin rakentamisessa. Positiivinen palaute ja oikeudenmukainen tunnustus tehdystä työstä vahvistavat kokemusta arvostetuksi tulemisesta ja työn merkityksellisyydestä, mikä lisää luottamusta ja sitoutumista tiimin sisällä (Zhang ym. 2020, 1063–1066). Monipaikkaisessa tiimityössä, jossa spontaanit kiitokset ja kasvokkaiset kohtaamiset ovat vähäisempiä, on tärkeää tuoda onnistumisia näkyviin esimerkiksi

virtuaalisissa tiimitapaamisissa, sisäisessä viestinnässä tai yhteisissä juhlistuksissa. Tämä ylläpitää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa tiimin yhteisiä tavoitteita myös ilman fyysistä yhteyttä.

Työilmapiiriä voidaan kehittää myös epämuodollisia sosiaalisia suhteita tukevilla käytännöillä. Viitala ym. (2015, 611–614) osoittavat, että yksiköissä, joissa ilmapiiri on koettu rennoksi ja kannustavaksi, työntekijöiden stressitasot ovat alhaisempia ja sitoutuminen vahvempaa. Monipaikkaisissa tiimeissä tällaisia suhteita voidaan vahvistaa järjestämällä yhteisiä koulutuksia kasvokkain, tiimipäiviä ja virtuaalisia kohtaamisia, jotka mahdollistavat henkilökohtaisemman kontaktin ja helpottavat uusien työntekijöiden integroitumista osaksi yhteisöä. Gotsis ja Grimani (2016, 985–987) korostavat, että inklusiivinen ja palveleva johtajuus tukee yhteenkuuluvuutta erityisesti hajautetuissa ympäristöissä, koska se tekee jäsenistä näkyviä ja osallisia riippumatta heidän työpisteestään.

Putnam ym. (2013, 414–418) tuovat lisäksi esiin sen, miten organisaatioiden on jatkuvasti tasapainoiltava joustavuuden ja kontrollin välillä. Työntekijöiden liiallinen vapaus voi lisätä epävarmuutta ja kuormitusta, kun taas liian tiukka ohjaus voi heikentää motivaatiota ja luovuutta. Monipaikkaisissa tiimeissä tämä jännite korostuu, koska työntekijät toimivat osittain itseohjautuvasti. Toimiva ilmapiiri edellyttää, että organisaatio tarjoaa riittävästi vapautta työn toteutukseen mutta myös selkeät tavoitteet ja rakenteet, jotka varmistavat yhteisen suunnan.

Tiedonkulku ja koordinointi ovat keskeisiä tekijöitä monipaikkaisten tiimien ilmapiirissä. Caldwell ym. (2008) kuvaavat informaatiokytkin -metaforallaan (eng. information clutch), kuinka organisaation on kyettävä sovittamaan tiedonvälityksen rytmi yhteen toiminnan vaatimusten kanssa. Hajautetussa työympäristössä tämä tarkoittaa selkeitä kanavia, säännöllisiä päivityksiä ja vastavuoroista viestintää, jotka takaavat sen, että kaikki tiimin jäsenet pysyvät ajantasaisessa tilannekuvassa. Toimiva tiedonkulku vähentää epävarmuutta ja vahvistaa luottamusta, jotka ovat keskeisiä elementtejä hyvässä työilmapiirissä. Tiedonkulkua ei kuitenkaan tule ajatella vain teknisenä toimena, vaan myös inhimillisenä ja koordinaatiota koskevana kysymyksenä.

Organisaatio voi omaksua monia ”manuaalisia kytkimiä” eli paikallisia ratkaisuja tiedon hallintaan, jos yhteiset käytännöt eivät toimi. Tällöin syntyy helposti hajanaisia tietovirtoja ja kuormittavia päällekkäisyyksiä. Tehokas tiedonhallinta edellyttää luottamusta siihen, että tieto on ajantasaista, luotettavaa ja kaikkien saavutettavissa. Kun viestintäkanavat, tietojärjestelmät ja yhteiset käytännöt ovat hyvin linjassa, tiimi kykenee reagoimaan muutoksiin nopeasti ja koordinoitusti, mikä vahvistaa ennakoitavuutta ja myönteistä ilmapiiriä myös monipaikkaisissa tiimeissä.

Työilmapiirin kehittäminen on siten jatkuva ja monitasoinen prosessi, joka edellyttää johdon sitoutumista, oikeudenmukaisia käytäntöjä ja aktiivista vuorovaikutusta kaikilla organisaation tasoilla. Henkilöstöjohtamisen ja sen käytäntöjen vahvuus, ilmapiirin yhtenäisyys, esihenkilötyö, yhteisöllisyyttä tukevat käytännöt ja toimiva tiedonkulku muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla voidaan rakentaa yhtenäinen ja hyvinvointia tukeva ilmapiiri myös monipaikkaisessa työssä. (Bowen & Ostroff 2004; Sowinski ym. 2008; Guest 2017; Viitala ym. 2015.)

4 Tutkielman toteutus

4.1 Laadullinen tutkimusote

Tämä tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska tavoitteena on ymmärtää monipaikkaisten tiimien työilmapiiriä ja tiimiytymistä työntekijöiden omista kokemuksista käsin. Työilmapiiri ja tiimiytyminen ovat luonteeltaan moniulotteisia ja ilmiöinä tiiviisti sidoksissa organisaatiokontekstiin sekä työn arjessa muotoutuviin vuorovaikutussuhteisiin. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa sen, että näitä ilmiöitä voidaan tarkastella merkityksinä, tulkintoina ja käytäntöinä, jotka eivät ole pelkistettävissä mittareiksi tai yleistettäväksi lainalaisuuksiksi. (Eriksson & Kovalainen 2016; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Samansuuntaisesti laadullisen sisällönanalyysin kansainvälisessä kirjallisuudessa korostetaan, että tavoitteena on tulkita aineistosta nousevia merkityksiä sen omassa kontekstissa sen sijaan, että pyrittäisiin tilastolliseen yleistettävyyteen (Hsieh & Shannon 2005, 1277–1279).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on pyrkimys ymmärtää tutkittavaa ilmiötä kokonaisuutena. Monipaikkaisuuden vaikutukset työilmapiiriin ja tiimiytymiseen eivät ole yksiselitteisiä, vaan liittyvät sekä organisaation rakenteisiin että työntekijöiden arkisiin kokemuksiin. Tästä syystä tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä se mahdollistaa osallistujien äänen kuulemisen ja heidän kokemustensa esiin tuomisen heidän omista näkökulmistaan käsin. Laadullinen tutkimus soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa ilmiö hahmottuu parhaiten sen kokijoiden kertomusten kautta ja joissa tavoitteena on ymmärtää, miten ja miksi jokin ilmiö muodostuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Eskola & Suoranta 1998.)

Koska tutkielmassa tarkastellaan työntekijöiden tulkintoja ja kokemuksia, tutkimusotteeseen sisältyy tarve tavoittaa ilmiöiden subjektiivinen luonne. Laadullinen tutkimus perustuu ajatukseen siitä, että merkitykset rakentuvat yksilöiden kokemuksissa ja vuorovaikutuksessa ja siksi tutkittavien omien näkemysten ymmärtäminen on keskeinen osa laadullista tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämä on tärkeää työilmapiirin kaltaisten ilmiöiden tutkimisessa, joissa merkitykset voivat vaihdella paitsi yksilöittäin myös eri toimipaikkojen ja työskentelytapojen välillä. Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa sen, että työntekijöiden näkemykset esimerkiksi vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja yhteenkuuluvuudesta voidaan ymmärtää heidän omien kertomustensa perusteella ja omista taustoistaan käsin. (Eriksson & Kovalainen 2016.)

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista prosessimaisuus ja joustavuus. Tutkimus ei etene ennalta määrättyinä ja mekaanisina vaiheina, vaan teorian, aineiston ja tutkimuskysymysten välinen

vuoropuhelu ohjaa sen etenemistä. (Kiviniemi 2018; Nowell ym. 2017.) Tämä oli keskeistä myös tässä tutkielmassa, sillä aineistosta esiin nousevat havainnot tarkensivat tutkimuksen painopisteitä. Analyysivaiheessa palattiin useaan otteeseen sekä teoreettiseen viitekehykseen että aineiston ensimmäisiin tulkintoihin, jotta merkitysrakenteet voitiin ymmärtää mahdollisimman tarkasti.

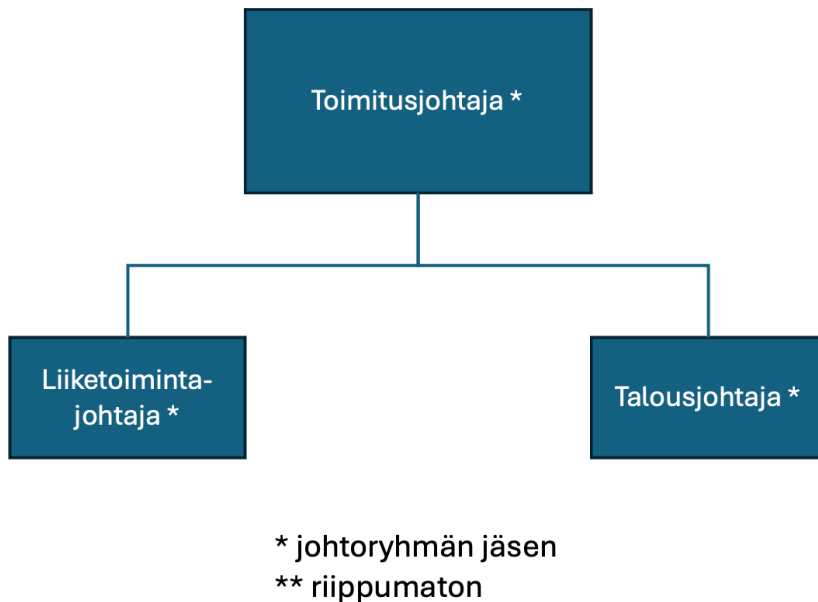
Laadullisessa tutkimusotteessa tutkijan rooli on aktiivinen tulkitsija. Aineistoa ei tarkastella mekaanisesti, vaan tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä haastateltavat tarkoittavat ja miten heidän kertomuksensa rakentuvat suhteessa organisaation rakenteisiin ja käytäntöihin. Tutkijan tehtävänä on muodostaa aineistosta jäsenelty kokonaisuus niin, että haastateltavien ääni säilyy ja heidän näkökulmansa tulevat esiin mahdollisimman autenttisinä. (Eskola & Suoranta 1998.) Tässä tutkielmassa huomiota kiinnitettiin erityisesti monipaikkaisuudesta johtuviin erilaisiin kokemuksiin ja siihen, miten yksittäisten työntekijöiden arki ja vuorovaikutus muovaavat työilmapiiriä ja tiimiytymistä eri toimipaikkojen ja tiimien välillä.

Laadullinen tutkimusote tarjosi kokonaisvaltaisen tavan tarkastella monipaikkaisia tiimejä ilmiönä, joka pohjautuu yhtä lailla sosiaalisiin suhteisiin, organisaatiokulttuuriin ja arjen käytäntöihin kuin rakenteellisiin tekijöihin. Laadullinen lähestymistapa mahdollisti sen, että työilmapiiri ja tiimiytyminen voitiin nähdä prosesseina, jotka muodostuvat työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja saavat erilaisia muotoja riippuen tiimin rakenteesta, etäisyyksistä ja yhteisistä käytännöistä. Näin tutkimusote antoi välineet ymmärtää monipaikkaisen työn arkeen liittyviä merkityksiä ja niiden vaikutusta tiimiyhteisön muodostumiseen. (Eriksson & Kovalainen 2016; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

4.2 Tutkielman konteksti

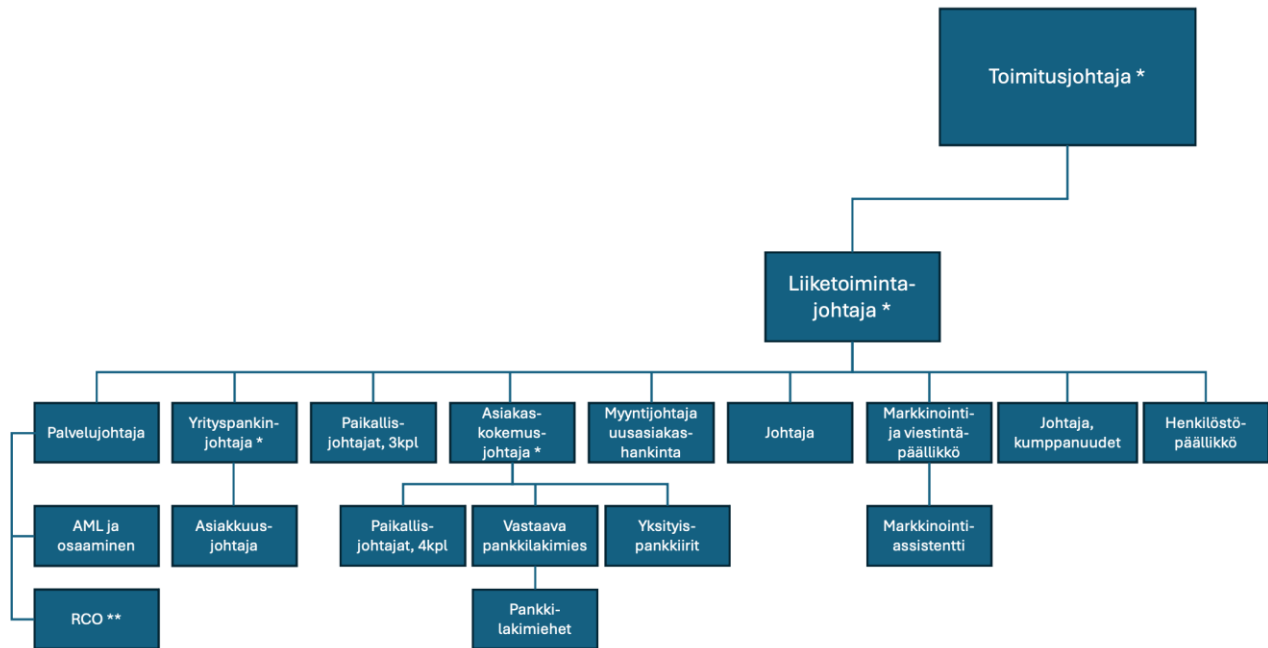
Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin suomalaisessa pankkiorganisaatiossa, jossa tiimit työskentelevät monipaikkaisesti eri paikkakuntien toimipisteiden välillä. Olen itse työskennellyt kyseisessä organisaatiossa ja ollut osa Satakunnan alueella toimivaa tiimiä toukokuusta 2024 alkaen. Tämä asema tarjosi minulle tutkijana kontekstuaalista ymmärrystä organisaation toimintatavoista ja monipaikkaisen työn arjesta. Tutkielma kuitenkin toteutettiin huolellisesti siten, että oma roolini ei ohjannut aineiston tulkintaa liiallisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on tunnistaa oma vaikutuksensa tutkimusasetelmaan, mutta silti pyrkiä keräämään aineisto systemaattisesti ja niin, että osallistujien näkökulmat säilyvät keskiössä (Eskola & Suoranta 1998; Kiviniemi 2018).

Kohdeorganisaatio on keskisuuri pankkialan toimija, jonka organisaatorakenne on jäsennetty selkeästi toimitusjohtajan alaisuudessa toimivien liiketoimintajohtajan ja talousjohtajan ympärille (kuvio 4). Nämä kolme toimijaa yhdessä yritys pankin- ja asiakaskokemusjohtajan ovat osa pankin johtoryhmää.



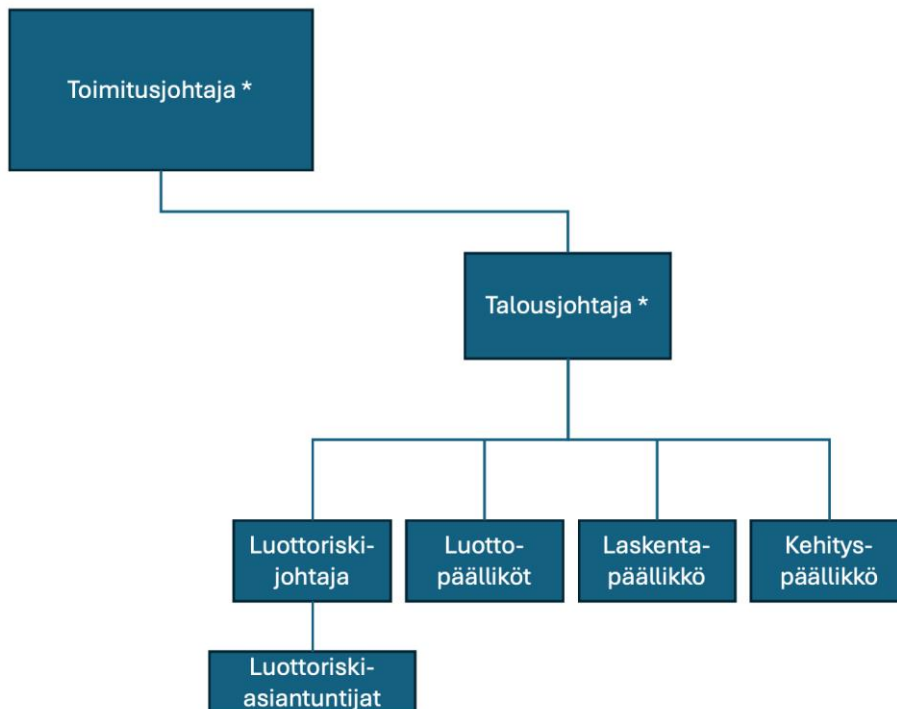
Kuvio 4 Ylin johtoporras

Liiketoimintajohtaja vastaa laajasta kokonaisuudesta, johon sisältyy organisaation asiakasrajapinta, myynnin johtaminen sekä paikallistiimien operatiivinen ohjaus (kuvio 5). Hänen vastuualueeseensa sijoittuvat muun muassa yritys pankkitoiminnot, osa paikallisjohtajista ja -tiimeistä, asiakaskokemuksen kehittäminen, uusasiakashankinnasta vastaava myynti ja markkinointi- ja viestintäpäällikkö.



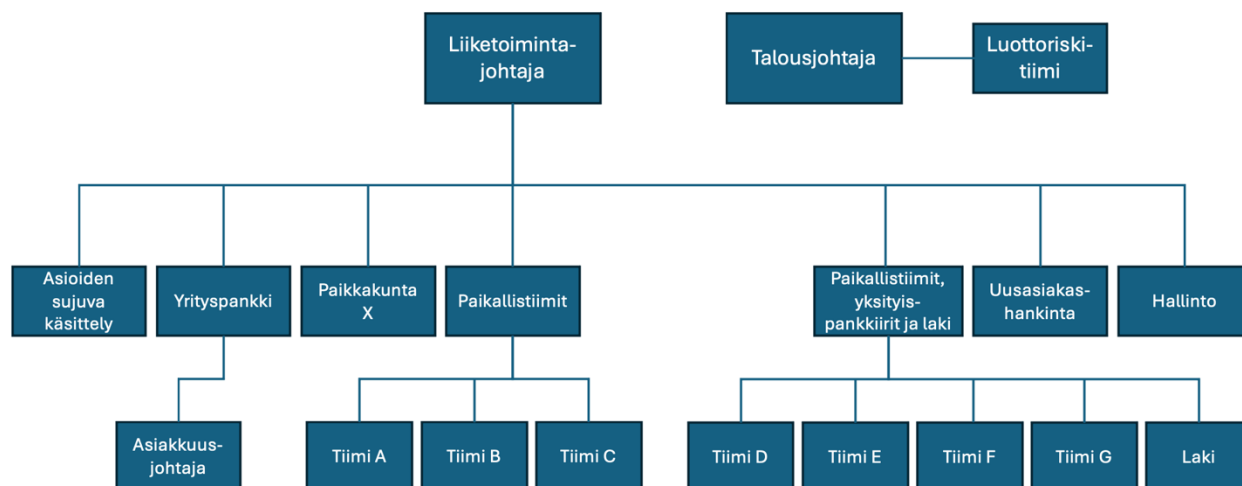
Kuvio 5 Liiketoimintajohtajan vastualueet

Talusojohtajan alaisuudessa sijaitsevat puolestaan talouden ja riskienhallinnan keskeiset toiminnot (kuvio 6). Näihin kuuluvat muun muassa luottoriskijohtaja, luottopäälliköt, laskentatoimen vastuhenkilöt ja kehitystoiminnot sekä erillinen luottoriskitiimi asiantuntijoineen. Talusojohtaja vastaa organisaation taloudellisesta ohjauksesta, riskienhallinnan linjauksista ja valvonnasta.



Kuvio 6 Talusojohtajan vastualueet

Kuten kuviot osoittavat, osa monipaikkaisista paikallistiimeistä paikallisjohtajineen on suoraan liiketoimintajohtajan alla organisaatiokaaviossa ja osa puolestaan on asiakaskokemusjohtajan alla, joka puolestaan on liiketoimintajohtajan alla (kuvio 7). Näin ollen kohdeorganisaation organisaatiokaavio ei ole välttämättä kaikista suoraviivaisin, mutta mielestäni se lisää tutkielman kiinnostavuutta, kun jokainen tiimi ei toimi saman paikallisjohtajan esihenkilön alaisuudessa.



Kuvio 7 Organisoituminen tiimit

Organisaatorakenteelle on kuitenkin tyypillistä sekä selkeä hierarkkinen vastuunjako että tiimipohjainen toimintamalli. Paikalliset tiimit ja niiden konttorit muodostavat organisaation päivittäisen toiminnan ytimen, jossa asiakastyö ja päivittäinen vuorovaikutus tapahtuvat. Ylemmät johtotasot luovat rakenteet, tavoitteet ja suuntaviivat, joiden puitteissa tiimit toteuttavat tehtäviään. Tämä rakenne tarjoaa kiinnostavan kontekstin tutkielmalle, sillä monipaikkaiset tiimit toimivat sekä osana paikallisjohtamisen kokonaisuutta että laaja-alaisempia asiantuntijaverkostoja, mikä vaikuttaa merkittävästi tiimiytymisen ja työilmapiirin muodostumiseen.

4.3 Aineistonkeruu

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoidut teemahaastattelut, jotka soveltuvat erityisen hyvin tilanteisiin, joissa tutkittava ilmiö on kokemuksellinen, kontekstisidonnainen ja osin vaikeasti sanallistettavissa. Näitä haastatteluja toteutettiin yhteensä seitsemän, joista viidessä haastateltavana oli toimihenkilö ja kahdessa esihenkilö. Teemahaastatteluiden etuna on, että haastattelun runko määrittelee keskustelun keskeiset aihepiirit, mutta ei rajoita osallistujien tapaa kuvata omia kokemuksiaan. Näin aineistoon voidaan saada syvyyttä ja merkityksiä, jotka eivät välttämättä tulisi esiin strukturoitujen kysymysten kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Teemahaastatteluiden joustavuus on hyödyllistä etenkin silloin, kun tutkitaan työilmapiiriä, sosiaalista vuorovaikutusta ja tiimiytymistä eli ilmiöitä, joiden ymmärtäminen edellyttää osallistujien omien tulkintojen ja kokemusten tarkastelua (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastattelujen teema-alueet perustuivat aiempaan kirjallisuuteen työilmapiiristä, vuorovaikutuksesta ja monipaikkaisuudesta sekä tutkielman teoreettisiin käsitteisiin. Haastattelurungoissa käsiteltiin muun muassa työilmapiirin rakentumista, tiimiytymistä, yhteenkuuluvuutta, viestintää, monipaikkaisuuden vaikutuksia sekä organisaation tukikäytäntöjä. Toimihenkilöille ja esihenkilöille laadittiin erilliset rungot, jotta teemat voitiin sovittaa kunkin roolin näkökulmaan (liitteet 3–4). Vaikka haastattelurungoissa kysymysten muodot on esitetty sanatarkasti, ei todellisissa haastattelutilanteissa välttämättä käytä kaikkia kysymyksiä sanasta sanaan läpi. Haastateltaville annettiin mahdollisuus vastata kysymyksiin haluamassaan mittakaavassa ja tutkijana kysyin välillä tarkentavia kysymyksiä haastattelurungon ulkopuolelta. Haastattelurunkojen rakenne noudatti kuitenkin Hirsjärven ja Hurmeen (2022) periaatteita, joiden mukaan teemahaastattelussa on tärkeää yhdistää johdonmukaisuus ja osallistujien oman äänen esiin pääseminen.

Haastateltavien valinta toteutettiin siten, että aineisto kattaisi mahdollisimman monipuolisesti monipaikkaisten tiimien kokemuksia. Haastatteluihin valittiin viisi toimihenkilöä ja kaksi esihenkilöä. Toimihenkilöistä jokainen työskenteli eri tiimissä, mikä mahdollisti näkökulmien laajan kirjon. Esihenkilöiksi valittiin sellaisia henkilöitä, joiden tiimeistä oli mukana myös toimihenkilöhaastateltava, jotta aineistoon sisältyi kahden eri roolin näkökulma samasta tiimistä. Muilta osin valinta oli satunnaista, eikä esimerkiksi taustatekijöitä kuten ikä tai koulutus huomioitu valinnassa. Haastateltavia lähestyttiin ensin organisaation Microsoft Teams -sovelluksessa yksityisviestillä, jonka jälkeen heille laitettiin henkilökohtaisella sähköpostilla lisätietoja (liite 1). Yksi haastateltava työskenteli kanssani samassa tiimissä, mikä huomioitiin erityisen huolellisessa anonymisoinnissa ja aineiston analysoinnissa. Taustatietojen kartoittaminen noudatti haastattelurunkojen alkukysymyksiä, joissa selvitettiin muun muassa rooli, tiimikoko, organisaatiohistoria sekä etä- ja lähityön suhde.

Ennen haastatteluihin osallistumista kaikille haastateltaville ilmoitettiin henkilökohtaisella sähköpostilla tutkielman tarkoitus, sisältö ja tietosuojakäytännöt kirjallisella tiedotteella, jossa korostettiin vapaaehtoisuutta, anonymiteettiä ja aineiston luottamuksellista käsittelyä (liite 2). Tiedotteen laatiminen ja osallistujien informoiminen etukäteen on keskeinen osa laadullisen

tutkimuksen eettisyyttä ja se mahdollistaa sen, että haastateltavat voivat osallistua turvallisesti ja tietoisina oikeuksistaan (Tuomi & Sarajarvi 2018).

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -sovelluksen avulla, mikä mahdollisti osallistumisen eri paikkakunnilta ja tuki monipaikkaisen työn luonteeseen sopivaa aineistonkeruuta. Haastattelut kestivät 18–40 minuuttia ja ne tallennettiin sekä litteroitiin analyysia varten. Tallenteiden käyttö rajattiin tutkijan omaan työskentelyyn, eikä tietoja luovutettu ulkopuolisille. Tämä on linjassa laadullisen tutkimuksen eettisten periaatteiden kanssa, joissa korostetaan anonymiteettiä ja aineiston salaamista (Eriksson & Kovalainen 2016). Kaikki aineisto anonymisoitiin siten, ettei yksittäisiä vastaajia tai heidän toimipisteitään voida tunnistaa. Haastatteluiden kokonaiskesto ja aineiston määrä olivat riittäviä tutkielman tavoitteisiin nähden ja aineistossa saavutettiin sisällöllinen toistuvuus, joka viittaa laadullisessa tutkimuksessa tavoiteltuun riittävyteen (esim. Eskola & Suoranta 1998).

Haastateltavien taustatiedot on koottu taulukkoon (Taulukko 3) sattumanvaraisessa järjestyksessä. Taulukon tarkoituksena on tarjota kokonaiskuva aineiston rakenteesta, mutta se on laadittu niin, ettei yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa tiimin, toimipaikan tai roolin perusteella. Tämä esitystapa vastaa laadullisen tutkimuksen anonymiteettivaatimuksia sekä hyviä raportointikäytäntöjä (Tuomi & Sarajarvi 2018).

Taulukko 3 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Rooli	Tiimi (anonym.)	Työkokemus organisaatiossa vuosina	Tiimin konttorit, lukumäärä	Monessako konttorissa työskentelee	Haastattelun kesto (min)
H1	Esihenkilö	Tiimi D	15+	3	3	26:56
H2	Toimihenkilö	Tiimi B	5–10	2	1	29:29
H3	Toimihenkilö	Tiimi D	alle 5	3	3	23:02
H4	Toimihenkilö	Tiimi A	alle 5	4	3	33:43
H5	Toimihenkilö	Tiimi E	10–15	17	useissa	40:07
H6	Toimihenkilö	Tiimi C	alle 5	8	3	17:56
H7	Esihenkilö	Tiimi B	10–15	2	2	19:24

Kuten taulukko 3 havainnollistaa, haastateltavat muodostivat monipuolisen kokonaisuuden eri tiimeissä työskentelevistä pankkialan toimihenkilöistä ja esihenkilöistä. He edustivat useita erilaisia työnkuvia, tiimirakenteita ja työkokemuksen tasoja, mikä loi aineistoon laajan näkökulmien kirjon. Osa haastateltavista oli uransa alkuvaiheessa ja työskennellyt organisaatiossa alle muutaman vuoden, kun taas osalla oli usean vuoden työkokemus organisaatiossa. Tämä vaihtelu mahdollisti

sekä tuoreiden että pidempään organisaatiossa olleiden näkemysten tarkastelun monipaikkaisen työn vaikutuksista. Myös tiimirakenteet erosivat toisistaan merkittävästi. Mukana oli tiimejä, joiden jäsenet olivat jakautuneet vain kahdelle tai kolmelle toimipaikalle sekä tiimejä, joilla oli konttoreita useissa toimipaikoissa. Tiimien koot vaihtelivat noin kymmenestä lähes kahteenkymmeneen jäseneseen. Tiimien erilainen maantieteellinen hajautuneisuus näkyi haastateltavien arjessa, erityisesti vuorovaikutuksen ja tiimiytymisen kokemuksissa.

Haastateltavien työskentelypaikkojen suhde oli niin ikään vaihteleva. Suurin osa työskenteli pääosin konttorilla ja vain muutama hyödynsi etätöitä säännöllisesti. Etätöiden määrän vaihtelu muutamasta yksittäisestä etäpäivästä viikoittaiseen rytmiin heijasti paitsi henkilökohtaista työnkuvaa myös tiimien ja roolien erilaisia käytäntöjä. Erityisesti esihenkilöillä etätö oli rajattua, kun taas laajasti hajautuneissa tiimeissä työskentelevillä toimihenkilöillä etäpäivien määrä saattoi olla joustavampi.

Roolien sisäinen vaihtelu oli keskeinen osa haastateltavien kokonaisuutta. Toimihenkilöiden joukossa oli sekä laajan alueen asiakkuuksia hoitavia henkilöitä että tiiviimmin paikallisessa konttorissa työskenteleviä. Esihenkilöt puolestaan vastasivat useamman toimipaikan johtamisesta ja koordinoimisesta, mikä antoi heille laajemman näkökulman tiimin toimivuuteen, vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin. Kokemusvuosien ja tiimirakenteiden lisäksi haastatteluissa korostui se, miten kukin haastateltava oli muovannut omaa työntekoaan monipaikkaisuuden asettamien vaatimusten mukaan esimerkiksi liikkumalla useiden konttorien välillä tai toimimalla yhden konttorin ainoana tiimiläisenä.

Kokonaisuutena haastateltavat edustivat hyvin vaihtelevaa ja tasapainoista joukkoa monipaikkaisen työn kontekstissa. Eri taustat, roolit, konttorimäärät ja työkokemuksen tasot toivat aineistoon laajaa syvyyttä ja auttoivat muodostamaan kattavan kuvan siitä, miten työilmapiiri, vuorovaikutus ja tiimiytyminen rakentuvat monipaikkaisessa pankkiorganisaatiossa.

4.4 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin laadullisen teemoittelun avulla, joka soveltuu kokemuksellisen haastatteluaineiston jäsentämiseen ja merkitysrakenteiden esiin nostamiseen. Teemoittelu valittiin analyysimenetelmäksi, koska tutkielman tavoitteena on ymmärtää monipaikkaisen työn arjessa rakentuvia kokemuksia työilmapiiristä, vuorovaikutuksesta ja tiimiytymisestä. Menetelmä tarjoaa joustavan tavan tarkastella ilmiöitä sekä aineistolähtöisesti että teoreettisten käsitteiden ohjaamana ja se on erityisen toimiva silloin, kun tutkimuskohteena ovat sosiaalisesti ja kontekstuaalisesti rakentuvat ilmiöt (Tuomi & Sarajärvi 2018; Eskola & Suoranta 1998).

Laadullisen analyysin kirjallisuudessa teemoittelua ja sisällönanalyysia kuvataan prosesseina, joissa pyritään systemaattisesti tunnistamaan ja luokittelemaan tekstistä merkityksiä sen omassa kontekstissa (Hsieh & Shannon 2005; Nowell ym. 2017). Teemoittelu soveltuu tähän tutkielmaan myös siksi, että se mahdollistaa sekä yksilöllisten kokemusten tavoittamisen että niiden kokoamisen laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Monipaikkaisen tiimin työilmapiiriä ei voida tarkastella yksittäisinä irrallisina havaintoina, vaan se rakentuu vuorovaikutuksessa, arjen käytännöissä ja organisaation rakenteissa. Teemoittelu tarjoaa menetelmällisen perustan näiden ulottuvuuksien systemaattiseen jäsentämiseen ja tulkintaan.

Analyysiprosessi eteni vaiheittain. Teemoittelun keskeiset analyysivaiheet ja niiden toteutuminen tässä tutkielmassa havainnollistetaan taulukossa 4.

Taulukko 4 Analyysiprosessin vaiheet

Analyysin vaihe	Kuvaus	Esimerkki tämän tutkielman toteutuksesta
1. Aineistoon perehtyminen	Haastatteluaineistoon tutustutaan kokonaisuutena useaan kertaan, jotta saadaan yleiskuva sisällöstä, sävyistä ja toistuvista ilmiöistä.	Kaikki haastattelut luettiin useita kertoja ja samalla tehtiin muistiinpanoja vuorovaikutuksesta, tiimiytymisestä ja monipaikkaisuudesta.
2. Merkityksellisten ilmauksien tunnistaminen ja koodaus	Aineistosta poimitaan tutkimuskysymysten kannalta olennaisia ilmauksia ja niille annetaan sisältöä kuvaavia koodeja.	Koodattiin esimerkiksi ilmauksia fyysisen etäisyyden kokemuksista, yhteistyön sujuvuudesta sekä esihenkilön roolista ilmapiirin rakentumisessa.
3. Koodien ryhmittely ja alustavien luokkien muodostaminen	Samankaltaisia koodeja yhdistetään laajemmiksi luokiksi, jotka kokoavat yhteen toistuvia merkityksiä.	Esimerkiksi eri haastateltavien kuvaukset arjen yhteydenpidosta ja matalan kynnyksen viestinnästä koottiin samaan luokkaan.
4. Temaattisten kokonaisuuksien rakentaminen	Alustavista luokista muodostetaan teemoja, jotka kuvaavat tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä ilmiöitä.	Teemoiksi muodostuivat työilmapiirin rakentuminen, yhteenkuuluvuuden edellytykset, monipaikkaisuuden haasteet ja mahdollisuudet sekä organisaation rooli.
5. Teemojen tarkentaminen ja tulkinta	Teemoja tarkastellaan iteratiivisesti suhteessa aineistoon ja teoriaan, kunnes ne kuvaavat ilmiötä kattavasti.	Teemojen sisältöjä täsmennettiin useilla analyysikierröksillä vertaamalla niitä takaisin haastattelulitteraatteihin ja teoreettisiin käsitteisiin.

Ensimmäisessä vaiheessa kaikki litteroidut haastattelut luettiin useaan kertaan, jotta aineiston kokonaisrakenne ja sävyt tuli ymmärretyiksi. Kokonaisvaltainen perehtyminen on olennainen osa laadullista analyysiä, sillä se mahdollistaa toistuvien ilmiöiden, merkitysten ja poikkeamien tunnistamisen sekä syvempien tulkintojen rakentamisen (Hirsjärvi & Hurme 2022; Kiviniemi 2018; Hsieh & Shannon 2005). Tässä vaiheessa kirjattiin myös ylös alustavia havaintoja vuorovaikutusta, tiimiytymistä ja monipaikkaisuuden vaikutuksia koskevista kohdista.

Toisessa vaiheessa aineistosta tunnistettiin merkityksellisiä ilmauksia eli analyysiyksiköitä. Näitä olivat esimerkiksi työntekijöiden kuvaukset siitä, miten yhteistyö sujuu eri toimipaikkojen välillä, millaisia tunteita ja kokemuksia fyysinen etäisyys herättää tai miten yhteisöllisyyttä pyritään ylläpitämään hajautetussa ympäristössä. Merkityksyksiköiden tunnistaminen on sisällönanalyysin ydinvaihe ja auttaa jäsentämään aineiston sisäistä rakennetta ilman, että yksittäisiä ilmauksia irrotetaan asiayhteydestään (Tuomi & Sarajärvi 2018; Hsieh & Shannon 2005).

Kolmannessa vaiheessa samankaltaisia ilmauksia ryhmiteltiin yhteen ja niistä muodostettiin alustavia luokkia. Tämä vaihe sisälsi sekä aineistolähtöistä analyysia että teoriaohjautuvaa tarkastelua, jolloin analyysi toimi abduktiivisesti eli aineiston ja teorian välinen vuoropuhelu ohjasi tulkintaa (Eriksson & Kovalainen 2016). Alustavia luokkia yhdisteltiin ja tarkennettiin iteratiivisesti, jolloin analyysia tehdään toistuvina kierroksina, joissa tutkija palaa uudelleen aineistoon tarkentaakseen ja vahvistaakseen tulkintojaan. Temaattisen analyysin kirjallisuudessa korostetaan, että tällainen syklinen, vaiheittain etenevä ja jatkuvasti tarkentuva analyysiprosessi on keskeinen keino vahvistaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Nowell ym. 2017). Analyysiprosessi ei ollut lineaarinen, vaan teemoja muokattiin jatkuvasti uutta ymmärrystä vasten (Eskola & Suoranta 1998).

Näiden vaiheiden pohjalta muodostui joukko teemoja, jotka kuvasivat monipaikkaisen tiimin työilmapiiriin ja tiimiytymiseen liittyviä keskeisiä ilmiöitä. Teemat rakentuivat vuorovaikutuksen ja kommunikaation käytännöistä, yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden edellytyksistä, monipaikkaisuuden synnyttämistä haasteista ja mahdollisuuksista sekä organisaation roolista työilmapiiriin tukemisessa. Teemat kytkeytyivät toisiinsa ja kuvasivat monipaikkaisen työn kokonaisvaltaista luonnetta.

Analyysiprosessin läpi tutkija kiinnitti erityistä huomiota refleksiivisyyteen. Tutkijan oma kokemus työskentelystä saman organisaation kontekstissa saattoi vaikuttaa tulkintoihin, minkä vuoksi analyysissa oltiin erityisen huolellisia ja tulkintoja verrattiin jatkuvasti alkuperäiseen aineistoon. Tavoitteena oli säilyttää haastateltavien ääni mahdollisimman autenttisena ja varmistaa, että esiin nostetut teemat perustuivat aidosti heidän kokemuksiinsa eikä tutkijan ennako-oletuksiin (Eriksson & Kovalainen 2016; Nowell ym. 2017). Kokonaisuutena teemoittelun avulla aineistosta rakentui jäsennelty ymmärrys siitä, miten monipaikkaisuus, vuorovaikutus ja organisaation käytännöt muovaavat työilmapiiriä ja tiimiytymisen kokemuksia arjen työssä.

5 Tulokset

5.1 Työilmapiirin rakentuminen monipaikkaisessa tiimissä

5.1.1 Vuorovaikutuksen laatu ja psykologinen turvallisuus

Aineisto osoitti, että vuorovaikutuksen laatu muodostaa monipaikkaisen tiimin työilmapiirin perustan. Haastateltavat korostivat, että arjen ilmapiiri rakentuu tavoista, joilla tiimin jäsenet kommunikoivat keskenään, ottavat toisiinsa yhteyttä ja jakavat tietoa sekä epävarmuuksiaan etäisyyksistä huolimatta. Monipaikkaisessa työssä vuorovaikutuksen merkitys korostuu, koska kohtaamiset ovat harvemmin spontaanisti syntyviä ja suuri osa yhteydenpidosta nojaa digitaalisiin välineisiin. Haastateltavien kuvaukset korostivat, että vuorovaikutuksen laatu rakentuu ennen kaikkea matalan kynnyksen kommunikaatiosta ja kokemuksesta, että omat ajatukset voi tuoda esiin ilman pelkoa väärinymmärryksistä.

Avoimuus ilmeni arkisissa tilanteissa, joissa keskustelut olivat luontevia, kommentteja sai esittää vapaasti ja kysymysten tekeminen koettiin aidosti sallituksi. Useat vastaajat toivat esiin, että tiimissä ei ollut tarvetta harkita liikaa sanojaan, vaan vuorovaikutus oli välitöntä ja rentoa. Tämä loi ilmapiirin, jossa palautetta ja näkökulmia voitiin jakaa nopeasti, mikä puolestaan vahvisti tunnetta yhteisestä työskentelystä ja vähensi epäröintiä nostaa esiin epäselvyyksiä. Avoimuus näkyi sekä mielipiteiden ilmaisussa että arjen pienissä hetkissä, joissa apua voitiin pyytää ja antaa ilman muodollisuuksia.

No mun mielestä se [työilmapiiri] on semmoinen tosi avoin että kaikki pystyy vähän niinku esittämään mitä tahansa kysymyksiä ja omia mielipiteitään ja muuta, että me ollaan sen verran nyt tuttuja ehkä sitten jo toisillemme, että siinä on semmoinen avoimuus -- (H5)

No kyllä se varmaan vaan se avoimuus ja läpinäkyvyys ja kaikki tämmöinen, niin se on tosi tärkeitä. (H2)

Mä kuvailisin meidän työilmapiiriä tällä hetkellä kyllä oikein niinku toimivaksi ja hyväksi ja koen sen myös aika avoimeksi. (H4)

Tällainen puhe ilmentää psykologisen turvallisuuden (Edmondson 1999) keskeistä ulottuvuutta, jonka mukaan tiimin jäsenellä on lupa kysyä, epäillä, kommentoida ja tuoda esiin oma näkökulmansa ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. Psykologinen turvallisuus toimii erityisesti hajautetuissa tiimeissä suojaavana mekanismina, joka tasoittaa digitaalisessa viestinnässä syntyvää tulkinnanvaraisuutta ja etäisyyttä. Haastateltavien kuvaukset osoittivat, että tämän turvan kokemus syntyi askel askeleelta arjen vuorovaikutuksessa, ei yksittäisissä toimenpiteissä.

Psykologinen turvallisuus nousi esiin erityisesti siinä, miten tiimin jäsenet suhtautuivat virheisiin ja omaan epävarmuuteensa. Useat haastateltavat kertoivat, että virheistä puhuminen on arkipäiväistä ja hyväksyttyä, eikä niihin liity pelkoa tai häpeää. H3 toi esiin, että virheen tehnyt henkilö voi kertoa siitä avoimesti ja tämä koettiin osaksi tiimin kulttuuria:

Ehkä se niinku vähän semmoinen käsi ylös virheen merkiksi, että monesti se [työntekijä] aloittaaakin sanomalla, että mä tein taas tällaisen virheen, niin onhan siinä sitten suuri niinku luottamus siihen että uskaltaa tuoda ne omat virheet esille. (H3)

Tämä osoittaa ilmapiirin, jossa erehtyminen ei ole uhka vaan normaali osa työntekoa. Tällainen käytäntö voi teoriassa ehkäistä konfliktien syntymistä ja vahvistaa tiimin resilienssiä erityisesti monipaikkaisessa työssä, jossa tarkentavat keskustelut eivät synny itsestään (Stoverink ym. 2020). Haastatteluissa korostui myös kokemus siitä, että jatkuva yhteydenpito vahvistaa sosiaalista läheisyyttä ja lieventää fyysisen etäisyyden vaikutusta. Kun vuorovaikutus on aktiivista ja rytmittyä tiimin arkeen, etäisyyden ei koettu häiritsevän ilmapiiriä tai yhteenkuuluvuuden tunnetta. H5 kuvasi asiaa seuraavalla ilmaisulla:

-- kommunikointi on helppoa vaikka just ollaan eri paikoissa toistemme kanssa. (H5)

Tämä tulos on linjassa Gilsonin ym. (2015) kanssa, jotka korostavat, että digitaalisen vuorovaikutuksen vaikutus ilmapiiriin ei ole automaattisesti negatiivinen, vaan riippuu enemmän tiimin omaksumista viestintätavoista ja sosiaalisista rakenteista. Avoin ja toistuva kommunikointi näyttää tässä aineistossa korvaavan osan niistä elementeistä, jotka kasvokkain työskentelevissä tiimeissä syntyvät spontaanisti. Lisäksi esihenkilöiden rooli vuorovaikutuksen laadussa nousi esiin erityisesti suoruuden ja johdonmukaisen viestinnän kautta. Eräs haastateltava toi esiin, että esihenkilön tapa viestiä vaikuttaa merkittävästi siihen, millaiseksi vuorovaikutus muodostuu ja kuinka turvalliseksi ilmapiiri koetaan.

-- että hän on niinku avoin siinä niin kun viestinnässä että hän sanoo aika suoraan sen mitä mieltä hän asiasta sitten on. (H6)

Tämä viittaa siihen, että esihenkilön viestintätyyli toimii esimerkkinä siitä, millaista vuorovaikutusta tiimissä pidetään hyväksyttävänä ja odotettuna. Suoruus ja avoimuus voivat luoda selkeyttä ja vähentää jännitteitä, mikä on erityisen hyödyllistä monipaikkaisessa työssä, jossa sanattomat vihjeet jäävät helposti huomaamatta.

5.1.2 Luottamus ja tiimin sisäiset suhteet

Aineisto osoitti, että luottamus rakentuu monipaikkaisissa tiimeissä pitkälti arjen tasaisesta, toistuvasta vuorovaikutuksesta ja siitä, että työntekijät tuntevat toistensa toimintatavat ja osaamisen. Haastateltavat kuvasivat luottamusta kokemuksena, joka ei välttämättä näy ulospäin, mutta jonka vaikutuksen huomaa siinä, miten tehtävät ja vastuut jaetaan, miten sujuvasti työtä tehdään yhdessä ja kuinka mutkattomasti kollegoihin voi tukeutua. Luottamusta ei kuvattu yksittäisinä tekoina, vaan pikemminkin hiljaisena varmuutena siitä, että “toinen hoitaa osansa” ja että työn tekeminen on luotettavien ihmisten käsissä. Tällainen jaettu vakauden tunne on linjassa Järvenpään ym. (1998, 32–34) esittämien havaintojen kanssa, joiden mukaan monipaikkaisissa tiimeissä luottamus syvenee vähitellen, kun yhteinen historia, roolit ja työskentelyrytmit vakiintuvat.

No kyllä mä koen olevani osa tätä tiimiä ja se ehkä kun mä olen tässä pankissa niin kauan ollut töissä, niin ehkä sitten on tavallaan asemoitunut jo vähän sillain, että kun mä taidan olla nyt meidän tiimistä pisimpään ollut niinku pankissa, niin sitten multa usein myös niinku kysytään [apua] ja tietysti se tulee semmoinen [tunne], että mun osaamisella tehdään jotain täällä, niin tuo sen tunteen, että mä oon niinku osa tätä porukkaa. (H5)

Myös muissa haastatteluissa korostui se, että luottamus näkyy ennen kaikkea tavoissa, joilla tiimin jäsenet tukevat toisiaan arjen tilanteissa. Useat vastaajat kuvasivat avun saamisen ja antamisen olevan vaivatonta ja tätä pidettiin osana tiimin sisäistä kulttuuria. Haastateltavien mukaan luottamus syntyy siitä, että voi kysyä apua “milloin vain” ja tietää saavansa sitä ilman epäilyä tai vähättelyä. Tällainen kokemuksellinen varmuus on erityisen merkityksellistä monipaikkaisessa työssä, jossa fyysisen etäisyyden vuoksi tuki ei ole yhtä näkyvää tai spontaania kuin yhteisissä toimistoissa. Hinds ja Mortensen (2005, 292–295) korostavat, että vastavuoroisuuden käytännöt ja toistuvat auttamisen tilanteet ovat keskeisiä tekijöitä, jotka lieventävät monipaikkaisuuden aiheuttamaa sosiaalista etäisyyttä ja tukevat luottamuksen kasvua.

-- meillä on niinku matalan kynnyksen tiimi siinä mielessä, että kaikki tietää että kaikilta voi kysyä aina apua eikä tule semmoinen olo kenellekään tietääkseni, että jäisi hyvin yksin missään, että siinä me ollaan mun mielestä meidän tiimin kanssa onnistuttu niinku tosi vahvasti. (H6)

Meillä on tosi se niinku työystävän auttaminen tosi vahvana ja tota aina voi kysyä apua ja sitten sitä apua löytyy. (H2)

Luottamus ei kuitenkaan aineiston mukaan ollut täysin ristiriidatonta tai tasaisesti jakautunutta. Haastatteluissa nousi esiin tilanteita, joissa työyhteisön sisällä koettiin pieniä jännitteitä tai ihmissuhdedynamiikan “rosoja”, jotka vaikuttivat siihen, miten kollegoiden kanssa toimittiin ja

miten avoimelta vuorovaikutus tuntui. Nämä kokemukset eivät aina olleet dramaattisia, mutta ne heijastuivat suoraan siihen, miten turvalliseksi ja yhtenäiseksi ilmapiiri koettiin. Monipaikkaisuuden näkökulmasta tällaiset pienetkin jännitteet voivat korostua, sillä osa vuorovaikutuksesta tapahtuu teknologian välityksellä ja nonverbaaliset vihjeet jäävät vähäisiksi. Webster ja Wong (2008, 50–52) osoittavat, että etäisyyden kasvaessa ryhmäjaot ja pienet konfliktit voivat tuntua voimakkaammilta ja heijastua luottamuksen kokemukseen nopeammin.

-- siellä [työilmapiirissä] on sitten aina kuitenkin jotain rosoja mitkä niinku vaikuttaa heti siihen yleiskuvaan -- ne saattaa liittyä esimerkiksi eriäviin ihmissuhdedynamiikoihin mitä mä oon saattanut kokea niin kun joidenkin toimihenkilöiden välillä esimerkiksi meidän tiimissä. (H4)

Haastatteluissa tuotiin esiin myös se, että luottamus rakentuu eri tahtiin eri ihmisille. Pitkään yhdessä työskennelleet työntekijät kokivat luottamuksen muodostuneen vuosien mittaan luonnollisesti ja lähes huomaamatta. Uusien työntekijöiden kohdalla luottamussuhteiden syveneminen koettiin kuitenkin hitaammaksi prosessiksi, sillä yhteisiä kokemuksia oli vähemmän ja spontaanin tutustumisen mahdollisuudet rajalliset. Monipaikkaisuus voi siten hidastaa suhteiden syvenemistä erityisesti silloin, kun fyysisiä kohtaamisia on niukasti ja tiimin arki rakentuu pääasiassa digitaalisille välineille.

-- kun tulee uusia tiimin jäseniä ja niihin ei pääse niinku tutustumaan ollenkaan, niin silloin se jää silleen pintapuolisemmaksi se vuorovaikutus -- niin se ei ole niin välitöntä ja helppoa. (H2)

Tämä on linjassa Hindsin ja Baileyn (2003, 616–619) tuoman näkemyksen kanssa, jonka mukaan fyysinen etäisyys voi lisätä kokemusta sosiaalisesta etäisyydestä erityisesti tilanteissa, joissa yhteisiä normeja tai jaettua kontekstia ei vielä ole ehtinyt muodostua.

5.1.3 Toimintatapojen selkeys ja koettu oikeudenmukaisuus

Monipaikkaisessa tiimissä toimintatapojen selkeys ja työnjaon oikeudenmukaisuus muodostavat työilmapiirin kannalta keskeisen rakenteellisen perustan. Haastateltavat kuvasivat, että arki on sujuvaa silloin, kun on selvää, mitä kukin tekee, miten tehtävät jakautuvat ja millä tavoin yhteiset pelisäännöt toimivat eri toimipisteissä. Selkeät rakenteet luovat ennakoitavuutta ympäristössä, jossa spontaanit keskustelut ja epämuodollinen koordinaatio ovat harvemmassa kuin samassa toimistossa työskentelevillä tiimeillä. Bowen ja Ostroffin (2004, 204–207) mukaan juuri tällaiset yhtenäiset, johdonmukaiset käytännöt muodostavat vahvan viestinnällisen kehyksen, jonka varassa työntekijät arvioivat sekä työn laatua että kokemusta reilusta kohtelusta.

Haastattelujen perusteella työnjaon tasapuolisuus oli yksi selkeimmistä tekijöistä, jonka koettiin vaikuttavan ilmapiiriin. Useat vastaajat korostivat, että työn täytyy jakautua riittävän tasaisesti, jotta yhteinen arki tuntuu reilulta ja jotta kenenkään ei koeta kantavan kohtuuttoman suurta vastuuta ilman perusteltua syytä. Tämä heijastaa aiempaa tutkimusta siitä, että koettu oikeudenmukaisuus on olennainen osa myönteistä työilmapiiriä, erityisesti ympäristöissä, joissa työntekijät toimivat eri fyysisissä sijainneissa ja vertailevat tilannettaan pitkälti kokemuksen perusteella (Veld & Alfes 2017, 676–684). Aineistossa tasapuolisuus nähtiin niin tärkeäksi, että se kuvattiin työilmapiirin muodostumisen perustekijänä:

Tässä varmaan oikeastaan riittäisi yksi sana tätä kuvaan, niin se tasapuolisuus -- että kaikki kokee että ne on ihan tasan yhtä tärkeitä kaikki. (H1)

Haastateltavat nostivat esiin myös sen, että selkeä roolitus helpottaa työn hallintaa ja vähentää epäselvyyksiä. Epäselvät roolit tai muuttuvat vastuut koettiin kuormittaviksi, sillä ne loivat tunteen siitä, että työn suunta tai vastuunjako voi vaihtua ilman ennakoitavuutta. Monipaikkaisessa työssä tällaiset jännitteet korostuvat, koska tiimin jäsenet näkevät vain osan toistensa työskentelystä ja joutuvat tekemään tulkintoja vähäisemmän tiedon varassa. Siksi selkeät rakenteet ovat keskeisiä arjen yhtenäisyyden varmistamisessa ja ne koettiin hyvää työilmapiiriä tukeviksi tekijöiksi.

No kyllä se, että kaikki tietäisi niinku oman ja muiden roolit -- (H2)

Jos on semmoinen keissi mitä vaikka monitoimihenkilö hoitaa, niin ei ehkä tiedä että missä ihan mennään tai että välttämättä aina toimenkuvat tai sen hetkinen toimenkuva ei ole kaikilla niinku selvillä. (H3)

Selkeät toimintatavat näkyivät aineistossa myös siinä, miten vastuu tehtävistä ja niiden toteutuksesta hahmotettiin tiimin sisällä. Haastateltavat kuvasivat, ettei töiden “pompottelemista” hyväksytty ja että yhteistä vastuuta pidettiin osana tiimin toimintaperiaatteita. Tämä tuki kokemusta yhdenmukaisista pelisäännöistä, joiden mukaan kukin hoiti oman osuutensa, mutta työ ei muodostunut kuitenkaan pelkistä yksilösuorituksista. Yhteinen linjaus ja yhteisesti käytössä olevat työskentelykanavat lisäsi ilmapiiriin tasaisuutta ja vähensi epäselvyyksiä erityisesti tilanteissa, joissa työ vaati koordinoitua yli toimipisterajojen.

-- tietyllä tapaa se vastuu niistä on niinku yhteistä niistä hommista, että ei pompotella [työtehtäviä] (H1)

Monipaikkaisissa tiimeissä selkeyden tarve korostui erityisesti silloin, kun käytännöt erosivat eri taustoista tulevien työntekijöiden välillä. Haastateltavat kuitenkin kokivat, että yhteisissä, selkeissä kanavissa ja toimintamalleissa pitäytyminen helpotti arkea ja vähensi turhaa epäselvyyttä työtehtävien suhteen konttoreiden välillä.

5.1.4 Fyysisten kohtaamisten rooli

Fyysisillä kohtaamisilla oli monipaikkaisissa tiimeissä selvästi oma, korvaamaton roolinsa työilmapiirin ylläpitämisessä. Haastateltavat kuvasivat kasvokkaisia tapaamisia tilanteiksi, joissa yhteistyö syveni, suhde toisiin vahvistui ja vuorovaikutus sai sävyjä sekä syvyyksiä, joita digitaalinen viestintä ei täysin tavoittanut. Fyysinen läsnäolo toi kohtaamisiin spontaaniutta ja inhimillisyyttä, jotka auttoivat rakentamaan kokonaiskuvaa tiimin jäsenistä sekä heidän tavastaan toimia. Tulkinta vastaa Hindsin ja Mortensenin (2005, 292–295) näkemystä siitä, että kasvokkainen vuorovaikutus vähentää monipaikkaisuuden aiheuttamaa sosiaalista etäisyyttä ja lisää kokemusta yhteisestä identiteetistä. Haastateltavien kuvauksissa tämä näkyi konkreettisesti tunteena siitä, että työystävään pääsee tutustumaan ”oikeasti” ja kokonaisvaltainen ymmärrys toisista syntyy nimenomaan kasvokkain kohdatessa.

Kyllä se tietysti että mitä pidempi aika menee siitä, että ei ole yhdessä toisiamme tavattu, niin kyllähän se saa vähän etäisemmäksi tekee sitten sellaisen henkilön, jonka kanssa sä et niin paljon sitten ehkä keskustele teamsin kautta. (H1)

-- sitten oppii tuntea niin kuin fyysisesti sieltä toisestakin konttorista ihmisiä kun näkee että kyllä se näkeminen on ja fyysinen läsnäolo on myös tärkeitä. (H7)

Me ei pystytä olemaan niin kuin yhtä jotenkin vapautuneesti ja sillä tavalla niinku ei tää se ei ole sama asia, että näenkö mä sen ihmisen näin [Teamsissa] vai että näenkö mä sen ihmisen esimerkiksi just vaikka tiimipäivässä jossain, niin siinä vaan yksinkertaisesti on ero, niin sen vuoksi mun mielestä on tärkeää että nimenomaan sitä tiimiytymistä ja sitä tiimihenkeä saadaan kasvatettua ihan niitten live tapaamisten kautta myös. (H4)

Fyysisissä tapaamisissa syntyvä vuorovaikutus koettiin merkitykselliseksi erityisesti siksi, että se mahdollisti epämuodollisen keskustelun ja yhteisen jakamisen tavalla, joka syvensi suhdetta tiimin jäsenten välillä. Aineiston perusteella kasvokkainen kohtaaminen tuotti ilmapiiriin lämpöä ja välittömyyttä, jotka olivat haastavampia saavuttaa teknologian välityksellä. Useat haastateltavat kuvailivat, että kun tiimi tapaa kasvokkain, vuorovaikutuksen laatu muuttuu ja työskentelyyn syntyy luontevampaa rytmiä. Webster ja Wong (2008, 50–52) tuovat esiin, että fyysinen läsnäolo välittää vuorovaikutuksessa monia sanattomia vihjeitä, mikroilmeitä ja tilanteen yhteisiä tulkintoja, joita etäyhteydet eivät kykene välittämään samalla tavalla.

-- se semmoinen fyysinen näkeminen tuo semmoisen lisäarvoa ja semmoisen että muistaakin taas ne kaverit ja muistaa että nää kaikki painii ihan samoja asioiden kanssa kuin itsekin, niin se tuo semmoista niin kun siihen omaan tekemiseen semmoista lisävarmuutta ja boostia. (H5)

Fyysiset kohtaamiset koettiin myös tärkeiksi tiimien sisäisen yhtenäisyyden kannalta. Haastateltavien mukaan yhteinen läsnäolo loi tilan, jossa tiimin jäsenet muistuttivat toisilleen omasta roolistaan ja kuulumisestaan samaan kokonaisuuteen. Monipaikkaisessa työssä tämä oli tärkeää erityisesti silloin, kun yhteisiä projekteja tai kontaktihetkiä oli vähän tai kun tiimissä oli tapahtunut muutoksia. Fyysisissä tapaamisissa syntyi jaettu “meidän tiimi” -tunne, joka auttoi ylläpitämään psykologista läheisyyttä arjen etäisyyksistä huolimatta.

-- on aika säännöllistä se tapaaminen kasvokkain, se ei ihan hirveästi muutu, että sehän ei tapahdu joka kuukausikaan se että me nähtäisi niinku koko tiimi kaikki kolme konttoria yhdessä, mutta ainakin avaintulosjaksossa tietysti nähdään vähintään sen kerran. (H1)

No kyllä mä sanoisin että sillä on merkitystä kun nähdään, että kyllä mä sanoisin että se parantaa nimenomaan sitä ilmapiiriä, että se varmaan perustuu siihen tuntemiseen, koska siinä puhutaan sitten vähän muutakin asiaa kun ihan virallisesti sitä työasiaa. Sitten kun ollaan Teamsilla yhteydessä niin se on aika asiapitoista se vuoropuhelu niin palavereissa kuin sitten niissä yhteydenotoissa, että kyllä mä sanoisin, että sillä on merkitystä sillä fyysisellä läsnäololla. (H7)

Aineisto toi esiin myös sen, että fyysiset kohtaamiset eivät olleet vain “kiva lisä”, vaan niillä oli selkeä rakenteellinen vaikutus työhön ja yhteistyön laatuun. Kasvokkain tapaaminen auttoi selkeyttämään asioita, jotka muuten olisivat voineet jäädä epäselviksi ja loi pohjan, jonka varassa digitaalinen arki sujui paremmin. Useampi haastateltava kuvasi myös, että fyysinen yhdessäolo selkeytti työn rajoja ja tuki kokemusta yhteisestä suuntautumisesta. Tämä tukee Cohenin ja Baileyn (1997) ajatusta siitä, että tiimin toimivuus rakentuu paitsi rakenteista myös jaetuista kokemuksista ja yhteisestä tehtäväymmärryksestä.

Samalla aineistosta nousi esiin, että tiimin jäsenet kokivat fyysisen läsnäolon eri tavoin riippuen omasta työroolistaan. Esimerkiksi useissa toimipisteissä liikkuvat työntekijät kuvasivat fyysisen näkemisen olevan keskeinen osa työn arkea ja he tunsivat saavansa kattavamman käsityksen tiimin kokonaisuudesta verrattuna niihin, jotka työskentelivät pääsääntöisesti yhdellä konttorilla.

Oon koko tiimistä kaikista eniten kun oon ainut joka käy niinku jokaisella kolmella konttorilla viikottain, niin mä pääsen kyllä niinku joka viikko näkemään ihan joka ikistä työkaveria. (H3)

Tämä yllä mainittu katkelma vahvisti käsitystä siitä, että fyysinen läsnäolo helpotti yhteisten tulkintojen muodostumista ja tuki tiimin sisäistä yhtenäisyyttä.

5.2 Yhteenkuuluvuuden kokemus ja tiimiytyminen

5.2.1 Tiimin identiteetti ja sosiaalinen läheisyys

Aineisto osoitti, että yhteenkuuluvuuden kokemus rakentui ennen kaikkea siitä, että tiimi hahmottui selkeästi omaksi kokonaisuudekseen ja työntekijä koki kuuluvansa tähän “meidän porukkaan”. Tiimin identiteetti ei ollut vain muodollinen rakenne, vaan siihen liittyi tunne siitä, että omalle panokselle on paikka ja että muut tunnustavat ja arvostavat sen. Tämä vastaa työilmapiiritutkimuksen näkemystä, jonka mukaan myönteinen ilmapiiri kytkeytyy kokemukseen osallisuudesta ja siitä, että on “sisällä” yhteisössä eikä sen reunoilla (esim. Glisson 2007; Laiho ym. 2022). Monipaikkaisessa ympäristössä yhteenkuuluvuuden kokemus ei kuitenkaan syntynyt automaattisesti, vaan se edellytti sekä yhteisiä rakenteita että aktiivista panostusta sosiaalisten sidosten ylläpitämiseen.

Useat haastateltavat kuvasivat, että yhteenkuuluvuus ei ole pelkästään olosuhteista seuraava tila, vaan jotain, jota he itse tietoisesti rakentavat omalla toiminnallaan. Eräs vastaaja korosti, ettei yhteenkuuluvuuden tunnetta voi “odottaa valmiina”, jos ei itse osallistu aktiivisesti tiimin arkeen ja vuorovaikutukseen:

Koen olevani osa tiimiä ja nimenomaan, koska mä ainakin itse pyrin myöskin tietoisesti siihen, että jotta mä saan sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta, niin se vaatii myös itseltäni toimia, että mä en pysty vaan itse niinku maadottumaan johonkin esimerkiksi just yhteen konttoriin ja olettaa, että no niin, ihmiset haluaa olla ja tykkää olla [minun kanssa tekemisissä] ja -- kokevat että me ollaan niinku tiimi ja että minä kuulun siihen tiimiin myös jos mä olen yksin hiljaisuudessani jossain yhdessä toimipisteessä vaan nimenomaan se vaatii myös minulta niitä toimia ja sitä toimintaa. -- koen olevani osa tiimiä ja nimenomaan, että se vaatii sitä aktiivisuutta niinku ihan jokaiselta, että kaikille tulee se fiilis. (H4)

Tässä katkelmassa yhteenkuuluvuus näyttäytyy vastavuoroisena prosessina, jossa tiimiytyminen edellyttää sekä rakenteellista kuulumista tiimiin että aktiivista hakeutumista vuorovaikutukseen. Tulkinta on linjassa Tuckmanin (1965) ja Morganin ym. (1986) tiimien kehitysmalleihin, joissa normien, roolien ja yhteistyön muotoutuminen on keskeinen osa sitä, että yksilö alkaa nähdä itsensä aidosti tiimin jäsenenä eikä ainoastaan organisatorisena resurssina.

Yhteenkuuluvuuden kokemusta vahvisti erityisesti se, että omalle osaamiselle oli selkeä paikka ja että kollegat luottivat siihen. Tämä tuli esiin kuvauksissa, joissa tiimin jäsenet tunsivat olevansa “hyödyksi” ja että heitä lähestyttiin tiettyjen kysymysten tai tehtävien asiantuntijoina. Eräs haastateltava kuvasi tunnetta seuraavasti:

Kyllä mä koen, elikkä on semmoinen tunne, että työystävät niin kun luottaa siihen omaan tekemiseen ja osaa sitten käyttää hyväkseen [sitä]. Elikkä sitten justinsa tiettyjä tehtäviä niinku siirtää ja jakaa ja sitten voi myöskin itse heivata jollekin toiselle [tehtäviä], kun tietää, että joku osaa paremmin tai joltain saa apua, niin kyllä tunnen olevani [osa tiimiä]. Ihan tosi, vaikka vähän onkin erilainen rooli kuin monella muulla, niin silti. (H2)

Tällaiset kuvaukset kytkeytyvät työhön juurtumisen näkökulmaan, jossa sosiaaliset linkit ja koettu sopivuus osaksi tiimiä ovat keskeisiä ulottuvuuksia (Mitchell ym. 2001). Kun työntekijä kokee, että hänen osaamistaan tarvitaan ja hyödynnetään, vahvistuu tunne siitä, että hän kuuluu tiimiin “omana itsenään”. Samalla tämä lisää arjen sosiaalista läheisyyttä, jolloin tehtävien jakaminen ei ole vain työn organisointia, vaan myös viesti siitä, että kollegat luottavat ja tukeutuvat toisiinsa.

Monipaikkaisessa tiimissä yhteenkuuluvuus ei välttämättä edellytä fyysistä läsnäoloa, jos yhteinen identiteetti ja ilmapiiri koetaan vahvoiksi. Eräs haastateltava kuvasi, että hän kokee kuuluvansa tiimiin erittäin vahvasti, vaikka ei ole jatkuvasti samassa fyysisessä tilassa muiden kanssa:

Itse koen siis erittäin hyvin kuuluvani tiimiin ja tota, mä oon itse semmoinen aika muovautuva persoona myöskin, että mun ei välttämättä tarvitse aina olla joka paikassa fyysisesti, mutta koen itse hyvin kuuluvani kyllä tiimiin ja siihen, että yhteishenki rakentuu kyllä hyvin ympärillä. (H6)

Tämä havainnollistaa, että sosiaalinen läheisyys voidaan rakentaa myös etäyhteyksien varaan, kun jaettu identiteetti ja myönteinen “me-henki” ovat vahvoja. Hindsin ja Mortensenin (2005) tutkimuksen tulos viittaa siihen, että jaettu identiteetti ja yhteinen konteksti voivat lieventää fyysisen etäisyyden haittoja: tärkeämpää kuin sijainti on kokemus siitä, että kuuluu samaan kokonaisuuteen ja voi luottaa siihen, että tiimillä on sama suunta.

Aineistossa tuli kuitenkin esiin myös tilanteita, joissa yhteenkuuluvuuden kokemusta heikensivät yksittäiset negatiiviset suhteet tai jännitteet. Eräs haastateltava kuvasi tilannetta, jossa jo yhden henkilön ongelmallinen toiminta tai vuorovaikutus heijastui koko tiimin dynamiikkaan:

Mun mielestä nimenomaan heikentää yhteenkuuluvuuden tunnetta -- jos siinä tiimissä on niinku yksikin semmoinen rosoinen kivi, niin se vaikuttaa väkisinkin niinku koko siihen tiimin dynamiikkaan. Ja varsinkin jos se rosoinen kivi on esimerkiksi esihenkilöasemassa, niin mun mielestä silloin sillä on semmoinen negatiivinen vaikutus. (H4)

Tämä tulos on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa on osoitettu, että yksittäiset konfliktit ja epäoikeudenmukaisiksi koetut tilanteet voivat murentaa jaettua “me”-identiteettiä ja lisätä kokemusta ulkopuolisuudesta, erityisesti monipaikkaisissa tiimeissä, joissa väärinymmärrysten korjaaminen voi olla hitaampaa (Hinds & Bailey 2003; Humphrey ym. 2017). Kun

yhteenkuuluvuus rakentuu pitkälti sosiaalisten linkkien varaan, yksikin “rosainen kivi” voi muodostua symboliksi siitä, ettei kaikkia kohdella samalla tavalla tai ettei tiimi olekaan niin yhtenäinen kuin muuten koetaan.

Kokonaisuutena aineisto osoittaa, että tiimin identiteetti ja sosiaalinen läheisyys rakentuvat monipaikkaisessa tiimissä sekä työn rakenteista että arjen vuorovaikutuksesta. Yhteenkuuluvuuden kokemus vahvistuu, kun työntekijä voi kokea olevansa sekä osa yhteistä “meitä” että omaa osaamistaan hyödyntävä ammattilainen, jonka panosta tarvitaan. Tämä tukee käsitystä työhön kiinnittymisestä prosessina, jossa sosiaaliset suhteet, koettu sopivuus ja mahdolliset menetykset työpaikalta lähtiessä nivoutuvat yhteen (Mitchell ym. 2001). Monipaikkaisessa ympäristössä sosiaalinen läheisyys ei ole itsestäänselvyys, vaan se vaatii sekä yksilöiden aktiivista osallistumista että sellaista ilmapiiriä ja johtamista, jotka tekevät “meidän tiimistä” merkityksellisen kiinnittymisen kohteen.

5.2.2 Yhdessä tekeminen

Yhdessä tekeminen nousi aineistossa keskeiseksi tekijäksi monipaikkaisessa tiimissä tiimiytymiselle. Vaikka tiimin jäsenet työskentelevät eri toimipisteissä, tiimiytymistä vahvisti kokemus siitä, että työtä ei tehdä yksin, vaan että tiimillä on yhteinen tapa kohdata tehtävät ja haasteet. Yhdessä tekeminen ei viitannut vain satunnaisiin yhteisiin päiviin, vaan ennen kaikkea arjen yhteistyöhön: siihen, että tiimin jäsenet auttoivat toisiaan, jakoivat osaamistaan ja tunsivat olevansa samassa veneessä. Tämä heijastaa tiimityön malleja, joiden mukaan kollektiivinen toiminta ja keskinäinen riippuvuus ovat tiimiytymisen ytimessä (Cohen & Bailey 1997; Driskell ym. 2018).

Haastatteluissa korostui, että yhdessä tekemisen kokemus rakentuu pienistä arjen tilanteista, joissa tuki ja vastavuoroisuus näkyvät konkreettisesti. Yhteenkuuluvuuden tunnetta koettiin vahvistavan erityisesti yhteinen tekeminen niin arjessa kuin työajan ulkopuolellakin.

Kyllä se tota se yhteinen tekeminen, niin kyllä se niin kun kaikki yhteiset meilläkin on jonkin verran tiimin sisällä kuitenkin semmosia pienkoulutuksia niin sanotusti ja sitten kaikki, jos esimerkiksi tirskahteluita joskus katsellaan tai kuunnellaan yhdessä niin sellaiset ja sitten tietysti kaikki tiimipäivät ja muut, niin kyllä ne tärkeitä on, että ja tietysti kahvitauot on tosi tärkeitä. Ja sitten kun pääsee joskus välillä lounaallekin yhtä aikaa tuonne kahvihuoneeseen, niin sitten ne on kaikki tärkeitä sellaiset [hetket]. (H2)

Sitten me aika usein ruokaillaan yhdessä tai nyt on tulossa tyhy-päivää, niin ne ehkä lisää sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta eniten, että pystytään tavallaan irtaantumaan siitä työstä. (H3)

Useat haastateltavat puhuivat haastattelussaan ja katkelmissakin nousee esiin ”tirskahtelut”, joka tarkoittaa koko pankin viikoittaista ajankohtaiskatsausta. Tirskahtelut järjestetään joka viikko tiistaisin ja ne kestävät noin 20 minuuttia. Niiden tarkoituksena on nostaa esiin ajankohtaisia tärkeitä asioita, esimerkiksi tulevia muutoksia tai muita asioita, jotka vaativat kaikkien työntekijöiden huomiota ja lisäksi niissä seurataan erilaisia myyntituloksia. Yleisesti pienkoulutukset ja arjen tiedonvaihto loivat kokemuksen siitä, että osaamista ja oppeja ei pidetä yksilöiden omaisuutena, vaan että ne jaetaan yhteiseksi hyödyksi. Tämä tukee Salasin ym. (2015) havaintoja siitä, että tarkentava yhteistyö ja jaettu osaaminen ovat olennaisia tiimin koheesion kannalta.

Tiimien välillä oli eroja siinä, millaisia heidän erilaiset yhteiset hetkensä ja tekemisensä ovat. Monilla yhteinen tekeminen saattoi olla esimerkiksi tiimipäivän yhteydessä, jolloin käytiin läpi joitain tärkeitä ajankohtaisia asioita ja sen jälkeen oli vapaampaa ja rennompaa yhdessäoloa esimerkiksi jonkin aktiviteetin parissa. Osa haastateltavista kertoi myös erilaisista yhteisistä Teamsin välityksellä pidettävistä koulutuksista, joiden koettiin kuitenkin olevan yhteistä tekemistä. Toisilla tiimeillä oli myös tällaisia koulutuspäiviä myös kasvokkain esimerkiksi tiimin yhdellä konttorilla.

Kyllä meillä yleensä liittyy ne [tiimin tapaamiset] siihen, että meillä saattaa olla päivä niinku asia asiaa ja sitten saattaa olla, että siihen liittyy joku tyky-juttu tai muu että harvemmin me aloitetaan aamusta jollain hyvin vapaalla ja että se olisi koko päivä hyvin niinku vapaata, että kyllä niihin aina liittyy joku asia osuus ja sitten joku yhteinen tekeminen. (H5)

Tämä viittaa siihen, että yhteiset hetket, olivat ne sitten työskentelypäiviä, koulutuksia tai tiimin kokopäivätilaisuuksia, toimivat tiimille rakenteina, jotka palauttavat yhteistä identiteettiä ja vahvistavat kokemusta siitä, että tiimi toimii yhdessä. Tulkinta vastaa TEAM-mallin ajatusta siitä, että jaetut tapahtumat ja työvaiheet ovat ratkaisevia tiimin kehittymisen ja yhteisen fokuksen ylläpitämisen kannalta (Morgan ym. 1986). Tätä tukee myös yhden haastateltavan kokemus asiasta:

No mä sanoisin, että se että me nähdään säännöllisin väliajoin, ei siis kuukausittain pelkästään vaan sanotaan, että me nähdään varmaan neljä kertaa kuussa, kolme kertaa kuussa ainakin suurimman osan kanssa. Niin mun mielestä se, että nähdään säännöllisin väliajoin ni se tukee tosi paljon sitä tota yhdessä tekemistä. (H6)

Aineistossa korostui myös se, että yhdessä tekeminen ei aina synny spontaanisti, vaan sitä täytyy tukea rakenteilla tai esihenkilön aloitteilla. Useampi haastateltava totesi, että kiire ja hajautunut arki vaikeuttavat yhteisen työskentelyn järjestämistä ja siksi yhteiset tekemiset toteutuvat usein esihenkilön koordinoimina.

Että vaikka me haluttaisiin tehdä yhteinen työpäivä, niin usein se on esihenkilön järjestämä, että ”hei nyt nähdään yhdessä ja tehdään yhdessä töitä”, mutta ei se tarkoita sitä ettäkö se olisi aina sen esihenkilön tehtävää niinku koota se porukka kasaan. Mutta kaikilla on niin kiire ja että tavallaan sitten lähtisi tiimin sisältä se semmoinen tiimin niinku keskenään työskentely ja muuta, niin se on ehkä vähän niinku hankala ajatus, että kyllä se on enemmän niinku sitten sen esihenkilön tehtävä olisi niinku koota sitä tiimiä yhdessä useammin jos sillä nähtäisi olevan tai edesauttavan sitä työilmapiiriä ja sitä semmoista yhteen hiileen puhaltamista. (H5)

Tämä havainto tukee tutkimusta, jonka mukaan monipaikkaisissa tiimeissä yhteiset kohtaamiset eivät synny luonnostaan, vaan edellyttävät suunnittelua ja johdonmukaista organisointia (Gilson ym. 2015). Yhdessä tekeminen ei siis ole yksittäisten työntekijöiden harteilla, vaan se vaatii tiimin rakenteilta tukea. Eräs haastateltava kuvasi myös kilpailuasetelmaa, joka ei kuitenkaan heikentänyt yhdessä tekemisen kokemusta, vaan pikemminkin vahvisti sitä, että tiimeissä onnistumiset nähdään yhteisinä:

-- puhalletaan yhteen hiileen ja ei niinku kilpailla toistemme kanssa. (H5)

Tämä osoittaa, että yhdessä tekeminen rakentuu paitsi muodollisesta yhteistyöstä myös kulttuurista, jossa tiimin sisäinen ilmapiiri kannustaa yhteiseen onnistumiseen eikä yksilökeskeiseen suorituskulttuuriin. Tulkinta on linjassa Veldin ja Alfesin (2017) esiin nostaman hyvinvointia tukevan ilmapiirin kanssa.

5.2.3 Tiimiytymisen haasteet monipaikkaisessa tiimissä

Haastatteluissa korostui, että monipaikkaisessa tiimissä tiimiytyminen ei ole itsestään etenevä prosessi, vaan siihen liittyy useita arjen tasolla koettuja haasteita. Nämä haasteet kytkeytyivät erityisesti siihen, kuinka eri toimipisteissä työskentelevät ja eri rytmissä läsnä olevat työntekijät saadaan mukaan yhteiseen vuorovaikutukseen ja kuinka varmistetaan, että jokainen kokee olevansa osa samaa kokonaisuutta. Tulkinta myötäilee monipaikkaisia tiimejä koskevaa tutkimusta, jossa on korostettu fyysisen etäisyyden ja eriaikaisten työrytmin luovan herkästi sosiaalista etäisyyttä ja epätasaisuutta tiimiytymisprosessiin (Hinds & Bailey 2003; Wong ym. 2021).

Keskeiseksi haasteeksi nousi se, että tiimin jäsenet eivät ole usein samanaikaisesti läsnä samassa paikassa tai edes yhtä aikaa tavoitettavissa esimerkiksi Teams -sovelluksessa. Tämä vaikeutti yhteisten hetkien toteutumista ja heikensi mahdollisuuksia luontevaan yhdessäoloon, jota tiimiytyminen edellyttää.

-- Mulla on kaksi henkilöä, joka tekee 80 prosentista työaika. Eli ne on päivän viikosta pois suurin piirtein ja sitten tietysti heillä on etäpäiviä ja sitten sukkuloidaan

[konttorien välillä] niin paljon tässä itse kukin, elikkä se on oma haasteensa, että ollaan niin kuin läsnä yhtä aikaa, niin se on harvinaista. (H7)

Tämä katkelma havainnollistaa, miten monipaikkaisuuden ja erilaisten työaikajärjestelyjen yhdistelmä tekee koko tiimin yhdessä olemisesta harvinaista ja suunnittelua vaativaa.

Tiimiytymisen kannalta kyse ei ole vain satunnaisista kohtaamisista, vaan siitä, kuinka usein ja millä kokoonpanolla jäsenet pääsevät jakamaan arjen kokemuksiaan sekä tutustumaan toisiinsa myös työpersoonien ulkopuolella. Aiempi tutkimus on tuonut esiin, että juuri toistuvat, osittain epämuodolliset kontaktit ovat keskeisiä jaetun identiteetin ja yhteenkuuluvuuden kehittymiselle (Cohen & Bailey 1997; Driskell ym. 2018). Tässä aineistossa näiden kontaktien vähäisyys näyttäytyi tiimiytymistä jarruttavana tekijänä.

Monipaikkaisuuden koettiin myös johtavan tilanteisiin, joissa työ jakautui epätasaisesti eri konttoreiden välillä. Tämä ei näkynyt pelkästään kuormituksena, vaan myös kokemuksena siitä, että osa jää yksin, niin konkreettisesti kuin sosiaalisestikin. Yksi haastateltava kuvasi arkea seuraavasti:

-- meidän tiimissä on enää kolme [henkilöä] täällä [paikkakunta], niin sitten meillä on vähän niinku infopäivinäkin täytyy vähän etukäteen ja muutenkin, kun mä oon aina oikeastaan täällä paikalla, niin sitten mun täytyy vähän tsekkailla, etten mä oo täällä yksin paikalla, että varsinkin infopäivänä täytyy olla vähintään toinen henkilö ja sitten sellaisina päivinä että ei ole infoa niin ainakin asiakkaiden täytyy olla tuttuja, että en voi ottaa ihan randomeita tuolta niinku yksin konttorissa vastaan -- toisaalta taas [paikkakunta] päässä on välillä nyt niin täynnä konttori, että ei meinaa paikkaa löytyä. (H2)

Tässä puheessa konkretisoituu se, miten fyysinen hajautuneisuus ja erikokoiset toimipisteet tuottavat arkeen eriarvoisia asetelmia, kun yhdessä konttorissa työntekijä voi olla kirjaimellisesti yksin, kun toisaalla tila ja resurssit ovat "täynnä". Tulkinta kytkeytyy työilmapiiritutkimuksen näkemykseen ilmapiiristä jaettuna kokemuksena organisaation rakenteista ja käytännöistä (Glisson 2007; Kuenzi & Schminke 2009). Kun tiimiytyminen etenee toimipisteittäin eri tavoin, yhteinen "me" rakentuu epätasaisesti, mikä voi heikentää yhteenkuuluvuuden kokemusta erityisesti pienemmissä tai harvemmin miehityksissä toimipisteissä.

Aineisto toi esiin myös sen, että jatkuvat muutokset ja uudet tiimin jäsenet lisäävät tiimiytymisen haasteita monipaikkaisessa ympäristössä. Uudet henkilöt eivät "sulaudu" tiimiin automaattisesti, vaan heidän mukaan ottamisensa vaatii tietoista panostusta. Eräs esihenkilö kuvasi tätä seuraavasti:

-- meillä on tietysti uusi tilanne siinä mielessä, että meillä on tänä vuonna tullut x uutta tiimiläistä tähän tiimiin. Elikkä on tietysti sitä tiimiytymistä niinku koko ajan tapahtuu ja syvennetään taas uusien tiimiläisten sujahtaminen tähän meidän tiimiin, että se vaatii

sitten kaikilta osapuolilta vähän enemmän huomiota ja tekemistä taas, että ei voi mennä niin sanotusti vanhoilla valoilla. (H7)

Tämä havainto on linjassa työhön kiinnittymisen näkemyksen kanssa, jossa korostetaan sosiaalisten linkkien, sopivuuden ja ajan myötä rakentuvan historian merkitystä (Mitchell ym. 2001).

Monipaikkaisessa tiimissä uudet jäsenet eivät välttämättä kohtaa kaikkia kollegoitaan luonnollisesti, eikä yhteistä arkea synny samalla intensiteetillä kuin yhdessä toimipisteessä toimiessa. Tämän seurauksena tiimiytyminen tapahtuu ”kerroksittain” ja eri ihmisille eri tahtiin, mikä voi hetkellisesti heikentää jaetun identiteetin ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Toistuvana haasteena nousi lisäksi esiin viestinnän ja tiedottamisen epätasaisuus, joka vaikutti suoraan siihen, kokevatko kaikki olevansa ajan tasalla ja osallisia yhteisissä asioissa. Eräs esihenkilö kiteytti haasteen seuraavasti:

-- on haaste tää tiedottaminen ja viestintä ja mistä tulee kaikista eniten yleensä semmoista palautetta tai sitä, että toiset tietää ja toiset ei jostain asiasta -- kyllä se viestintä ja tiedottaminen ja ajantasaisuuden pitäminen yllä, niin se on oma haasteensa, mutta yritän koko ajan siihen kiinnittää isosti huomiota, että ei kukaan jäisi siitä liikkuvasta junasta pois. Kyllä se tasapuolisuus on tosi tärkeä pitää yllä mahdollisimman pitkälle. (H7)

Ehkä oma tiedottaminen on varmaan aika paljon lisääntynyt johtuen siitä juurikin, että kun ihmiset on vähän siksakkia ja sitten se että yritän varoa sitä, että en sano toisessa konttorissa kahvipöydässä jotain tietopuolista asiaa ja toiset jäisi ilmaan sitä tietoa tavallaan niinku viattomasti niin sanotusti, elikkä sitten ennemmin mä laitan sitten johonkin kanavaan jonkun tiedon, koska tänä päivänä on aika lailla semmoista nopeaakin se tiedottaminen. (H7)

Samansuuntaisesti eräs haastateltava totesi:

Ehkä toi viestintä on niin vaikea laji noin niinku ihan ylipäätänsä, oli se missä muodossa hyvänsä, että mä en tiedä onnistuuko siinä kukaan ikinä ihan täydellisesti, niin ei varmasti ja aina on kehitettävää. (H5)

Näissä katkelmissa viestintä näyttäytyy paitsi teknisenä myös ilmapiiriin ja tiimin sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvänä kysymyksenä: kun osa työntekijöistä saa tiedon myöhemmin tai kokee jäävänsä jälkeen ”liikkuvasta junasta”, yhteenkuuluvuuden kokemus horjuu. Tämä tukee näkemystä, jonka mukaan työilmapiiri ja tiimiytyminen rakentuvat vahvasti oikeudenmukaiseksi koetun kohtelun, tasapuolisen tiedonjaon ja läpinäkyvien käytäntöjen varaan (Bowen & Ostroff 2004; Veld & Alfes 2017). Monipaikkaisessa tiimissä pienetkin erot viestinnän rytmissä ja tavoissa voivat saada suhteellisesti suuren merkityksen, koska ihmiset vertaavat toistensa tilannetta pitkälti kuulopuheiden ja satunnaisten kohtaamisten perusteella.

5.3 Monipaikkaisuuden vaikutukset työilmapiiriin ja vuorovaikutukseen

5.3.1 Etäisyyden aiheuttamat haasteet

Aineisto mukaan monipaikkaisuuden haasteet eivät liity pelkästään teknisiin ratkaisuihin tai työn koordinointiin, vaan ennen kaikkea siihen, miten fyysinen etäisyys muuttaa arjen vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden kokemusta. Haastateltavat kuvasivat, että tiimin arki rakentuu tilanteissa, joissa “ei nähdä” tai nähdään vain harvoin ja juuri tämä harventunut läsnäolo synnyttää kokemuksia etäisyydestä ja osittaisesta erillisyydestä. Yksi haastateltava tiivistä monipaikkaisuuden vaikutuksen toteamalla:

Joo. No siis sehän tietysti näkyy just sillain, että me ei nähdä, tai harvoin nähdään toisiamme. (H5)

Sama haastateltava kuvasi myös, että tarve fyysisille kohtaamisille oli jatkuvasti läsnä, vaikka arki sinänsä sujui:

-- aina se tulee ilmi, että olisi kiva nähdä vähän useammin tai ihan vaikka sitä lähikollegaa, joka toimii, vaikka siinä sun omalla alueella -- niin voi olla, että vaikka meillä kaikilla on se sama kotikonttori, niin sitten me nähdään niinku kerran kaks kuussa. (H5)

Tämä kuvaa osuvasti Hindsin ja Mortensenin (2005, 292–295) esittämää ajatusta siitä, että fyysinen etäisyys voi muuttua sosiaalisesti etäisyydeksi erityisesti silloin, kun arjen kohtaamisia on vähän. Kun kollegoita kohdataan harvemmin, yhteinen “me” rakentuu kapeamman vuorovaikutuspinnan varaan, mikä näkyi aineistossa paikoin varovaisuutena, epätietoisuutena toisten arjesta ja erilaisina tulkintoina siitä, miten tiimi toimii.

Etäisyyden koettiin vaikuttavan erityisesti epämuodolliseen, luontevaan jutusteluun, joka aiemmassa tutkimuksessa on liitetty tiimin koheesioon ja luottamuksen rakentumiseen (Cohen & Bailey 1997; Salas ym. 2015). Eräs haastateltava korosti, että eri konttoreihin jakautuminen vähentää spontaania, ”kevyttä” vuorovaikutusta:

No luonnollisesti just se, että sitten kun ollaan eri konttoreilla niin semmoista vapaampaa jutustelua tulee paljon vähemmän sitten esimerkiksi just muiden paikkakuntalaisten kanssa. (H4)

Sama haastateltava jatkoi ja kertoi kokemistaan fyysisen etäisyyden tuomista haasteista vielä esimerkin kautta:

Heti mitä tää fyysinen etäisyys vaikuttaa niin eihän mulle tule semmoista fiilistä, että hei että mä laitan nyt laitan nyt tolle mun kollegalle ketä istuu esimerkiksi

[paikkakunta], että mä laitan sille nyt silleen että ”hei mitä sä teet nyt” kun mä taas sitten voin mennä niinku häiritsee ihan niinku surutta sitten sitä ihmistä ketä istuu mun viereisessä kopissa eli sillä tavalla fyysinen etäisyys [vaikuttaa] myös siinäkin, että myöskin tällaista niinku vapaampaa keskustelua syntyy tuhat kertaa helpommin kasvotusten, kun sitten taas tälleen pelkästään Teamsin kautta. Tällaista vapaamuotoista keskustelun tynkää tulee hyvin harvan kanssa sitten loppujen lopuksi keskusteltua, vaikka se olisi tärkeätä. (H4)

Tällainen kuvaus on linjassa Websterin ja Wongin (2008, 50–52) kanssa, jotka tuovat esiin, että hajautetuissa tiimeissä juuri epämuodollisen vuorovaikutuksen puute voi lisätä ryhmien välistä etäisyyttä ja heikentää jaetun kontekstin kokemusta. Aineistossa tämä näkyi siinä, että arjen yhteys Teams -sovelluksen kautta painottui asiakeskeisiin keskusteluihin, kun taas spontaanit kuulumisten vaihdot ja kevyempi yhdessäolo jäivät vähäisemmiksi silloin, kun työskenneltiin eri toimipisteissä.

Etäisyyden haasteet kytkeytyivät myös ammatillisen identiteetin ja yhteenkuuluvuuden kokemuksen muutokseen. Erityisen näkyvästi tämä tuli esiin haastateltavien puheessa oman työhistorian kautta: monipaikkaisuuteen siirtyminen merkitsi siirtymistä yhteisestä konttoriyhteisöstä hajautetumpaan, osin erillään tapahtuvaan työhön.

-- kun on ollut tosi tiiviisti osa konttoria ja osa semmoista työyhteisöä, joka näkee toisensa joka päivä, niin se on aika iso muutos, kun yhtäkkiä ootkin tälleen erillään, just se semmoinen niinku yhteenkuuluvuuden tunne katoaa siinä. (H5)

Tämä katkelma havainnollistaa, miten työhön kiinnittyminen ja sosiaalinen läheisyys (Mitchell ym. 2001; Glisson 2007; Laiho ym. 2022) rakentuvat pitkälti toistuvista, arkisista kohtaamisista. Kun nämä kohtaamiset vähenevät, työntekijä voi kokea siirtyneensä ”tiimin keskeltä” sen reunoille, vaikka muodollinen kuuluminen tiimiin säilyisi ennallaan. Monipaikkaisuus ei siis ainoastaan hajauta työtiloja, vaan myös muuttaa niitä emotionaalisia ja sosiaalisia rakenteita, joiden varassa yhteenkuuluvuuden tunne tiimissä syntyy.

Haastatteluissa nousi esiin myös kokemuksia siitä, että fyysinen etäisyys voi tehdä työnteosta yksinäisempää ja vaativampaa erityisesti silloin, kun henkilö työskentelee yksin toisella paikkakunnalla tai ilman välitöntä tiimin tukea. Yksi haastateltava kuvasi tilannetta näin:

Monin paikoin kun työskennellään eri paikoissa, niin siellä missä meitä on enemmän, niin ehkä semmoinen arkinen niinku esimerkiksi yhteistyökumppanien kanssa rakenteiden luominen ja muu on ehkä helpompaa. Kun sitten taas se, jos sä oot yksin jossain ilman sitä tiimin tukea, niin se aiheuttaa vähän semmoista, että jos et ole hirveän semmoinen hankat käteen -tyyppi, niin voi olla aika yksinäistä ja aika hankalaa, että se vaatii aika paljon siltä tekijältä, joka on yksin niinku muilla paikkakunnilla touhuamassa. (H6)

Tämä tulos on linjassa Parkerin ja Groten (2022) sekä Gilsonin ym. (2015) kanssa, jotka korostavat, että hajautetussa ja liikkuvassa työssä yksilöltä vaaditaan korostunutta itseohjautuvuutta ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämistä. Aineistossa monipaikkaisuus näyttäytyi siis rakenteena, joka jakaa vastuuta tiimin ja organisaation lisäksi yksilöille. Monet haastateltavat kokivat, että jokaisen on itse pidettävä huolta siitä, ettei jää yksin, vaikka fyysisesti työskenteleekin erillään muista.

Etäisyyden haasteet näkyivät lisäksi siinä, miten tiimi hahmotettiin kokonaisuutena. Yksi haastateltava kuvasi tiimiä “monisäikeisenä pakettina”, jossa kaikki eivät kohtaa toisiaan säännöllisesti ja jossa osa jäsenistä jää helposti digitaalisten välineiden varaan.

No kyllä se varmaan jonkun verran vaikuttaa, että ollaan tällainen monisäikeinen paketti tässä tiimissä, että koska osa näkee tosi harvoin niin kun suurinta osaa porukkaa, että se on varmasti se haaste, että sitten ollaan näiden Teamsien varassa ja se on kuitenkin vähän eri, kun on sitä läsnä olevaa toimintaa -- (H7)

Tämä kuvaus vastaa Hindsin ja Baileyn (2003, 616–619) havaintoja siitä, että hajautetuissa tiimeissä etäisyys voi vahvistaa tiimin sisäisiä alaryhmiä, jolloin osa tiimiläisistä toimii “ydinpiirissä”, kun taas toiset jäävät harvemmin kohdatuksi. Aineiston perusteella etäisyys ei silti automaattisesti rikkonut yhteenkuuluvuutta, mutta se loi rakenteellisia jännitteitä, jotka tekivät vuorovaikutuksesta epätasaisempaa ja edellyttivät aktiivisia käytäntöjä tämän epätasapainon kompensoimiseksi.

5.3.2 Digitaalisen viestinnän rajoitteet ja mahdollisuudet

Aineisto osoitti, että digitaaliset välineet, joista erityisesti Teams, tiimichatit, sähköposti ja erilaiset pikaviestiryhmät muodostavat monipaikkaisen tiimin arjen selkärangan. Niiden avulla varmistetaan, että tieto tavoittaa kaikki tiimin jäsenet, vaikka työntekijät sijaitsevat eri konttoreilla ja tekevät osittain etätyötä. Useissa tiimeissä viikoittaiset Teams-palaverit ja organisaatiossa pidettävät esihenkilön ja toimihenkilön väliset omat ”aito vartti” -nimiset yhteiset lyhyet tilannekatsaukset viikoittain rytmittävät arkea ja tarjoavat rakenteen yhteiselle keskustelulle.

Joo no meillä on siis viikko palaverit aina Teamsin kautta kerran viikossa, että käydään niin kun niitä omia porukan asioita läpi -- ja tota sitten meillä on aito vartit kerran viikossa myös Teamsin kautta. (H5)

No tietysti meillä on tuota viikkopalaveri Teamsissa perjantaisin ja sitten aito vartteja on -- sitten [esihenkilö] laittaa viikoittain sähköpostia meille seuraavasta viikosta ja sitten onhan meillä WhatsApp. Niin siellä on tota parikin ryhmää, vähän erimoisia ryhmiä tai niinku oikeastaan konttori- ja sitten oma tiimiryhmä. Ja sitten Teamsissa tietysti on niitä kanavia sitten eri asioita varten. (H2)

Joo no meillä on kaikilla oma aito varttimme. Sitten meillä on se tiimi miittinki, jossa on sopivasti asiasisältöä ja sitten vähän semmoista rennompaa. Sittenhän meillä on myös semmoinen epävirallinen WhatsApp-ryhmä, jossa voi vaikka ilmoittaa, että unohdin avaimen kotiin, tulee joku avaamaan oven tai jos on viikonloppuna joku meno niin sinne jaetaan kuvia. Siellä on niinku semmoista työajan ulkopuolista siellä WhatsAppissa. Sitten me kokoonnutaan aina välillä, kun meillä on ollut noita koulutuksia, niin sitten me kokoonnutaan koko tiimi johonkin. Joo, sitten meillä on tietenkin se oma Teams [kanava], mutta siellä lähinnä esimies ehkä tekee nostoja tai ilmoittaa. (H3)

Sitten meillä informaatio kulkee aika hyvin, kun me pidetään niitä viikkopalavereita etänä ja sitten aina onko joka toinen tai kolmas viikko sitten livenä niin informaatio kulkee myös sitä kautta ja sitten aika paljon niinku sanoin että kun tiimi on aika itseohjautuva niin tota just sitten keskinäisten puhelujen kautta ja sitten tällainen niinku esimiehen tiedottamisen kautta tulee niinku tärkeimmät infot sitten kaikille julki, että siinä on niinku ehkä ne päävälineet et mitä kautta info kulkee. (H6)

Tällaiset säännölliset kohtaamiset niin koko tiimin kesken kuin myös esi- ja toimihenkilön välillä tukevat kokemusta siitä, että kukaan ei jää tiedon ulkopuolelle, vaikka fyysinen läsnäolo puuttuu. H6 nosti esille myös toimihenkilöiden keskinäiset puhelut ja keskustelut, jotka auttavat informaation kulkemisessa ja lisäävät tiedon jakamista koko tiimin kesken, kun tiimin jäsenet oppivat toisiltaan ja voivat kysyä toisiltaan neuvoa. Nämä edellä mainitut organisaatiossa käytössä olevat toimintatavat vastaavat osaltaan siihen tarpeeseen, jonka Caldwell ym. (2008) kuvaavat tiedonkulun rytmityksenä: organisaation on sovitettava viestinnän tahti yhteen työn vaatimusten kanssa, jotta yhteistyö pysyy koordinoituna ja työilmapiiri koetaan selkeänä ja ennakoitavana.

Samanaikaisesti digitaaliseen viestintään liittyy kuitenkin merkittäviä rajoitteita. Ensinnäkin useat haastateltavat kuvasivat tilanteita, joissa tuen hakeminen kollegalta viestikanavien kautta ei onnistu yhtä matalalla kynnyksellä kuin kasvokkain. Haastatteluissa nousi esiin myös kokemuksia digitaalisen viestinnän viiveistä ja siitä, että viesteihin vastaaminen saattoi joskus venyä usean päivän mittaiseksi. Tämä koettiin kuormittavana erityisesti tilanteissa, joissa olisi tarvittu nopeaa tukea tai päätöksiä. Myös toimihenkilöiden erilaiset viestintätyylit nousivat haastatteluissa esiin ja se, että tiimin jäsenten tulisi tuntea toistensa kommunikointityylit, jotta välttyttäisiin mahdollisimman hyvin erilaisilta väärinymmärryksiltä. Kun kollegat reagoivat sähköposteihin ja Teams-viesteihin eri nopeudella, syntyy epävarmuutta siitä, milloin apua on oikeasti saatavilla.

Mun mielestä se aiheuttaa sitä haastetta, että kun meidän tiimissä on hyvin erilaisia ihmisiä, eri ikäluokan edustajia meidän henkilöstössä, niin haasteita tulee esimerkiksi tietoteknisten rajoitteiden osalta, kun huomataan, että esimerkiksi jotkut tiimin henkilöt kun heiltä tarvitsisi kysyä esimerkiksi asiaa x ja heiltä sitä asiaa x kysyy, niin he voivat asiaan x sitten palata, kun he huomaavat esimerkiksi viestin vasta niinku kolmen ja

puolen tunnin kuluttua, niin tällaiset mä koen niinku haasteena ehdottomasti tässä monipaikkaisessa tiimissä, koska nimenomaan jos asiaan haluttaisiin saada vastaus nopeasti, niin se ei niin kun tiettyjen henkilöiden kanssa ei yksinkertaisesti ole mahdollista. (H4)

Digitaalinen ympäristö ei siis automaattisesti luo kokemusta avoimesta ja sujuvasta viestinnästä, vaikka välineet sinänsä ovat hyvin käytössä. Yhdessä haastattelussa nousi esiin myös tiedon pirstoutuminen: useat kanavat ja ryhmät tekevät arjesta sirpaleista, jolloin työntekijän on vaikea hahmottaa, mistä tarvittava tieto tulisi etsiä.

-- Teamsissa just se, että sitten helposti käy niin, että ei tiedä mistä sitä tietoa sitten etsisi, että se täytyisi vähän niinku paremmin pystyä jäsentelemään sitä tietoa. (H2)

Tällaiset kuvaukset heijastavat työilmapiirin kannalta olennaista kokemusta: jos tieto on ”piilossa” eri kanavissa tai vastaus viivästyy, työntekijän arki voi tuntua kuormittavalta ja yksinäiseltä, vaikka teknisiä välineitä olisi runsaasti. Tämä tukee teoreettista näkemystä siitä, että työilmapiiri rakentuu myös oikeudenmukaiseksi ja läpinäkyväksi koetun tiedonjaon varaan, eli ei pelkästään siitä, mitä päätetään, vaan myös siitä, miten tieto päätöksistä liikkuu (kts. Bowen & Ostroff 2004; Veld & Alfes 2017).

Toisaalta eräs haastateltava koki monipaikkaisen tiimirakenteen sujuvoittavan viestintää, kun puhe oli tiimin sisäisestä viestinnästä ja siitä, miten etäisyys vaikuttaa siihen:

No ehkä positiivisella tavalla tuohon viestinnän sujuvuuteen, koska sen täytyy olla tosi selkeätä, että kaikki löytää sen samasta paikasta ja se ei ole vaan semmoinen asia, että se on konttorilla sanottu vaan se täytyy sitten laittaakin johonkin ihan näkyville ylös, että kaikki eri konttoreilla huomaa sen, niin ehkä se sujuvoittaa sitä tavallaan kun siinä on se taustalla. (H3)

Tämä havainto ei ole linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jossa monikanavainen ja hajautunut viestintä näyttäytyy usein työilmapiiriä kuormittavana ja epäselvyyttä lisäävänä tekijänä (Gilson ym. 2015, 132–135; Wong ym. 2021, 906–927). Tässä kyseisen haastateltavan tiimissä monipaikkaisuus pakotti kuitenkin kirjaamaan asiat näkyvästi yhteisiin kanaviin, mikä haastateltavan mukaan selkeytti viestintää ja vähensi ”kahvipöytätiedon” varaan jäämistä. Sama toistui myös erään esihenkilön kommentissa:

No mä yritän niinku ottaa kaikki tasapuolisesti huomioon niin kun esimerkiksi viestinnässä ja muussakin huomioinnissa ja keskusteluissa ja tiimipalavereissa sitä tasapuolisuutta nimenomaan korostan aina itte ja just sitä että ei tulisi sitä tilannetta, että jaa noille tiedotettiin, mutta meille ei ookkaan tiedotettu jotain juttua koska siinä on just se vaara, että jos kahvipöydässä jotain informoidaan, niin tota oon yrittänyt ihan tietoisesti juurikin sitä välttää, koska mikäänhan ei ole sitten ärsyttävämpää, kun puolikas tiimi jää niinku paitsi sitä tietoa. (H7)

Digitaalinen viestintä vaikutti myös koettuun avoimuuteen ja psykologiseen turvallisuuteen. Moni haastateltava kuvasi, ettei Teams-palaverissa oleminen tunnu yhtä luontevalta kuin kasvokkainen keskustelu. Yksi toimihenkilö kiteytti tämän suoraan:

Mä väitän että ei. Mä väitän, että tota avoimuutta tulee enemmän siinä kun on just aikaa ja nähdään liveinä, kun meilläkin on niin, että kun me nähdään liveinä niin me pidetään siihen [keskusteluun] pidempiä aikoja sitten niin kun tärkeitä asioita ja avointa keskustelua ja muuta, että se antaa niinku tavallaan tilaa silleen että voidaan käydä laajemmin [asioita]. Mutta väitän, että liveinä on niinku suurempaa kuin sitten ehkä tämmöisen verkon kautta. (H6)

Toinen haastateltava kuvasi etäpalaverien synnyttämää ”suodatinta”, joka tekee puheenvuoron käyttämisestä raskaampaa:

Mä veikkaisin, että pieni suodatin siinä on, että se on etänä, koska kuitenkin sä tarvit aina sitten sen puheenvuoron. Jos meitä on kuusi ihmistä linjoilla samaan aikaan, niin sä tarvitset kuitenkin sen oman puheenvuoron jos sulla on jotain sanottavaa, että ehkä saattaa olla, että joskus jää niinku mieluummin hiljaiseksi kuin että avaisi sen suun. Sanoisin, että se, että me tavataan liveinä, niin sensuuri poistuu ja sitten se on jotenkin helpompi tai että tulee avattua sitten suu helpommin kun on siinä porukalla. (H5)

Nämä havainnot ovat linjassa psykologisen turvallisuuden tutkimuksen kanssa, jossa kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun käsitellään haastavia tai epävarmuutta herättäviä asioita. Digitaalisissa ympäristöissä puheenvuoron pyytäminen, kameran päällä olo ja viiveet korostavat tilanteen muodollisuutta, mikä voi madaltaa halua tuoda esiin keskeneräisiä ajatuksia tai huolia ja voi puolestaan sitä kautta heijastua ilmapiiriin avoimuuteen.

Samalla aineisto toi esiin myös sen, että oikein käytettynä digitaaliset välineet voivat madaltaa kynnystä yhteydenottoon ja tukea yhteisöllisyyttä. Yksi haastateltava kuvasi tiimin viestintärakenteita seuraavasti:

No meillä on totta kai yhteisiä chatteja missä voi kysyä matalalla kynnyksellä asioita. Sitten meillä on yhteinen tiimi chati missä on niinku ihan täysin asiapainotteista informaatiota, missä on helppo erottaa, että mikä on tosi tärkeitä ja mikä on ehkä lähinnä semmoista kysymystulvaa, että tulee ihmisiltä. (H6)

Toisessa tiimissä digitaalisten kanavien kirjo oli laaja, mutta niiden käyttöä ohjasi selvä ammatillinen normi:

-- meillä on hyvin erilaisia ihmisiä töissä, niin meiltä ei voi odottaakaan, että meillä olisi mitään Snapchat-ryhmää tai mitään tällaista TikTok ystäväporukkaa siellä kasassa. Kun meillä on hyvin näitä ihmisiä, ketkä haluaa pitää työnä ja työkavereiden kanssa ollaan tekemisissä työajalla, niin sitten meillä on nää perinteiset työskentelykanavat mitkä on sitten käytössä ja niissä pitäydytään. (H4)

Samassa tiimissä myös epämuodollisempi WhatsApp-ryhmä pysyi vahvasti työasioissa:

-- se WhatsApp-ryhmä mikä meillä on niin aika harvoin siellä loppujen lopuksi tulee mitään tai lähtee niinku juttu varsinaisesti mitenkään laukalle, että hyvin semmoista työpainotteista sekin sitten loppujen lopuksi on, että tuleeko joku avaamaan konttorin oven yms. (H4)

Näiden kuvausten perusteella digitaalisen viestinnän mahdollisuudet ja rajoitteet kietoutuvat tiiviisti siihen, miten kanavia käytetään ja millaisia odotuksia niihin liitetään. Kun rakenteet ovat selkeät, viestintävälineillä on omat roolinsa ja viestintään reagoidaan johdonmukaisesti, monikanavainen viestintä voi tukea kokemusta saavutettavuudesta, tasapuolisesta tiedonsaannista ja matalasta kynnyksestä kysyä apua. Sen sijaan hajanaiset käytännöt, vastausviiveet ja kanavien ”ruuhkautuminen” voivat vahvistaa etäisyyden tunnetta ja horjuttaa kokemusta ilmapiirin avoimuudesta.

5.3.3 Monipaikkaisuus arjen kokemuksena

Monipaikkaisuus ei näyttäydy pelkästään teknisenä järjestelynä tai yksittäisinä haasteina, vaan arkisena toimintaympäristönä, johon tiimin jäsenet ovat vähitellen tottuneet. Monipaikkainen rakenne määrittää sitä, missä ja kenen kanssa työtä tehdään, millaisia kohtaamisia arkeen mahtuu ja miten tiimin yhteinen kokonaisuus hahmotetaan. Tämä vastaa työilmapiirin tutkimuksessa esitettyä näkemystä siitä, että ilmapiiri rakentuu työntekijöiden jokapäiväisissä tulkinnoissa organisaation rakenteista ja käytännöistä, ei vain yksittäisistä toimenpiteistä (Glisson 2007; Kuenzi & Schminke 2009).

Ensinnäkin monipaikkaisuus näkyi hyvin konkreettisesti siinä, miten tiimi jakautui eri toimipaikkoihin ja miten tämä jaottelu jäseniä arkea. Yksi haastateltavista kuvasi, kuinka tiimin perusrakenne rakentuu pysyvästi usean konttorin varaan:

No tietenkin konkreettisin varmastikin on se, että istumme eri konttoreissa eli pääsääntöisesti yhdet ihmiset istuu [paikkakunta], yhdet [paikkakunta], yhdet tietysti [paikkakunta] ja yksi ihminen [paikkakunta]. (H4)

Tällainen kuvaus osoittaa, että monipaikkaisuus toimii tiiminä niin sanottuna ohjenuorana, jolloin jokaisen työntekijän arki kiinnittyy ensisijaisesti omaan konttoriin, mutta samanaikaisesti tietoisuus muista toimipisteistä ja niiden henkilöstöstä on jatkuvasti läsnä. Tämä on linjassa monipaikkaisia tiimejä käsittelevän tutkimuksen kanssa, jossa fyysisen hajautumisen on todettu luovan rinnakkaisia, osittain päällekkäisiä toimintaympäristöjä (Gilson ym. 2015; Wong ym. 2021).

Monipaikkaisuus näyttäytyi arjessa myös pitkälle rutinoituneena käytäntönä, jota ei enää aktiivisesti kyseenalaistettu. Eräs haastateltava kuvasi, että fyysisen hajautumisen vaikutus sulautuu suunnitelmallisuuteen ja arjen rytmiin niin vahvasti, ettei sitä juuri tule ajatelleeksi.

Ehkä se näkyy tietenkin suunnitelmallisuutena, että aika selvät sävelet, että missä kukin on aina. Kun se on niin jotenkin rutinoitunut, että se on semmoinen rutiini, että tiedetään, että henkilö X on [paikkakunnalla] tänään, niin sitä ei jotenkin oikein huomaa. (H3)

Tässä monipaikkaisuus näyttäytyy “uutena normaalina”, jossa fyysinen hajautuminen on sisältynyt osaksi tiimin vakiintuneita käytäntöjä ja työn rytmiä. Tulkinta täydentää aiempaa näkemystä siitä, että hajautetun työn haasteet eivät aina ilmene jatkuvana ongelmana, vaan voivat pitkällä aikavälillä kääntyä osaksi hallittua, ennakoitavaa arkea, jos työn rakenteet ja roolit ovat selkeitä (Gilson ym. 2015; Parker & Grote 2022). Tätä tukee myös yhden haastateltavan kuvaus omasta tilanteestaan, jonka hän on oppinut kokemaan positiivisena:

Nyt kun siihen on niin tottunut ja tavallaan kasvanut niinku siihen rooliin, niin nyt on oikeastaan silleen, että mä ihan nautin tästä vapaudesta -- mä pystyn just suunnittelemaan sen oman työpäiväni vähän sen niin kun oman henkilökohtaisen elämän mukaan, että jos mun täytyy jonnekin mennä, niin mä pystyn tavallaan suunnittelemaan sen päivän sillain, että mun ei tarvitse olla välttämättä läsnä missään niinku fyysisessä konttorissa, vaan että joustavasti pystyy oikeastaan tekemään töitä mistä vaan, niin se on kyllä niinku todella iso niin etu. (H5)

Samalla aineisto toi esiin, että monipaikkaisuuden arkinen kokeminen ei ole kaikille samanlaista. Osalle työntekijöistä monipaikkaisuus merkitsi ennen kaikkea lisääntynyttä yksin työskentelyä ja kokemusta siitä, että oma työ tapahtuu irrallaan muusta tiimistä. Eräs haastateltava kuvasi työtään näin:

Sanotaan, se kuuluu ehkä tähän rooliin myös, mutta tää on aika tämmöstä yksinäistä puurtamista, varsinkin nyt itse toisen kollegan kanssa ollaan aika erillään niinku muista. (H6)

Tämä katkelma osoittaa, että vaikka tiimissä koettiin vahvaa luottamusta ja matalaa kynnystä kysyä apua, arjen kokemusta saattoi silti sävyttää yksinäisyys ja tunne erillisyydestä. Tulkinta on linjassa Hindsin ja Baileyn (2003) sekä Parkerin ja Groten (2022) havaintojen kanssa: monipaikkaisuus voi lisätä yksilön vastuuta oman työn ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämisestä, erityisesti silloin, kun fyysisiä kollegoita on vähän tai he ovat usein muissa toimipisteissä.

Monipaikkaisuus näkyi arjessa myös siten, että eri konttoreihin muodostui hieman erilaisia painotuksia ja “alailmapiirejä” riippuen asiakastarpeista ja henkilöstön rakenteesta. Haastatteluissa

nousi myös esiin se, miten toisissa konttoreissa työntekijöitä saattoi olla huomattavasti vähemmän, kun taas toiset konttorit ovat välillä täynnä.

No kyllä se [monipaikkaisuus] näkyy siinä mielessä, että mulla on nää kaksi aika erilaista konttoria. Elikkä [paikkakunnalla] on vähän erilainen painopiste kuin [paikkakunnalla], niin se näkyy niin kun siinä, että meidän vähän erilaiset asiantuntijat on sitten enemmän toisessa konttorissa kuin toisessa ja sitten täytyy aina katsoa, että minkälaista tarvetta on mihinkäkin tilanteeseen ja markkinatilanteeseen. (H7)

Meillä on kuitenkin vähän eri kokoisia nää alueet ja konttorit missä me toimitaan ja sitten täällä vaihtelee se väkimääräkin, että joskus [paikkakunnalla] on kovasti väkeä, mutta sitten saattaa olla päivä, että täällä on kaksi henkeä, että toki se vaihtelee. Sitten taas yksi meidän yksiköistä on sellainen, missä pääsääntöisesti on vain kaksi [toimihenkilöä] eniten paikalla, että sitten on muutama päivä viikossa, kun siellä on sitten taas enemmän väkeä. Mutta että ne on kuitenkin isomman osan ajasta ehkä kaksin, niin kyllä se varmaan tuo sitä, että siinä helposti jää, että sitten täytyy aina niinku muistaa se, että ne on tosi tärkeitä ne viikoittaisetkin yhteiset [palaverit]. Vaikka ne onkin Teamsin kautta, mutta ettei käy niin, että sitten joku jää niinku vaan kahdestaan mietiskeleen jotain asioita. (H1)

Haastattelut osoittivat, että monipaikkaisessa tiimissä jaettu työilmapiiri rakentuu kerroksittain: samanaikaisesti on olemassa tiimitason “me-henki” sekä konttorikohtaisia käytäntöjä ja painotuksia. Aiemman tutkimuksen mukaan organisaatioissa voi muodostua tällaisia osastojen tai toimipisteiden sisäisiä “mikroilmapiirejä”, jotka vaikuttavat siihen, miten yhteiset linjaukset ja käytännöt arjessa tulkitaan (Glisson 2007; Laiho ym. 2022). Aineiston perusteella monipaikkaisuus vahvistaa tätä kerroksellisuutta, kun työn arki muotoutuu eri konttoreissa osittain erilaisten asiakastilanteiden ja resurssien varaan.

Haastateltavat kertoivat myös tiimiensä tapoja säädellä tätä konttoreissa kulkevien ihmisten epätasapainoa ja muutamassa haastattelussa nousikin esille se, miten välillä jokin konttori voi olla niin täynnä, ettei vapaita työtiloja meinaa enää löytyä.

Joo itse asiassa kun tuolla [paikkakunnalla] on nyt niin paljon väkeä, niin he on tehnyt siellä semmoisen varaus-Excelin ihan omalle porukalle ja totta kai siihen pääsee sitten vierailijakin -- vierailijat ei aina ihan muista sitten merkata sinne, niin sitten välillä täällä mietitään, että mihinkäs kaikkialle sitten ihmisiä tungetaan ja kuka voi mennä tuonne yläkerran neukkariin, että onko asiakkaat semmosia, että pääsee noi raput ylös ja niin edespäin. Mutta tosiaan täälläkin siihen on tulossa työkalu ja sitten vähän täytyy tsekkaila ja katsoa omaa kalenteria, että millaisia varauksia siellä on, että siellä [konttorissa] varmasti on joku muukin sitten, ettei ihan yksin ole koko päivää täällä. (H2)

Nää on niinku yleensä ennalta sovittu, että tiedetään vaikka se että mä oon aina tiistaisin [paikkakunnalla], mutta sen lisäksi me aina kirjataan ne kalenteriin, että päivän [paikkakunnalla] ja sitten meillä on huonevarauskalenteri, josta voi varata itsellensä

huoneen niin niiden 3 tiedon avulla pystytään niinku parilla silmäyksellä katsomaan, että missä joku menee. -- se on ihan Excel ja sitten sinne saa lisättyä kun tulee näitä vierailevia tähtiä, että kun tulee vaikka laki-ihmisiä niin sitten sinne pystyy lisää niitä varauksia niin sitten tietää, että onpas siellä nyt täyttää, että voi vähän suunnitella sitä omaa viikkoa että jos ei ole ihan pakko mennä. (H3)

Arjen tasolla monipaikkaisuus edellytti myös tietoista panostusta siihen, että yhteiset tilanteet eivät muutu yksisuuntaiseksi viestinnäksi, jossa osa osallistujista jää passiiviseen rooliin. Eräs haastateltava kuvasi esimerkiksi yhteisten palaverien suunnittelua näin:

Ettei se ole pelkkää yksinpuhelua. (H1)

Tämä lyhyt toteamus kiteyttää sen, että monipaikkaisuuden oloissa yhteiset hetket, oli kyse sitten tiimipalaverista, infotilaisuudesta tai koulutuksesta, vaativat enemmän etukäteissuunnittelua, jotta ne koettaisiin aidosti vuorovaikutteisiksi. Näin monipaikkaisuus kietoutuu arjen kokemuksissa suoraan työilmapiiriin: osallistaviksi ja jaetuiksi koetut tilanteet vahvistavat tunnetta yhteisyydestä, kun taas yksisuuntaiset, "yksinpuheluiksi" koetut tilaisuudet voivat jättää osan tiimistä etäiseksi sivustakatsojaksi (vrt. Caldwell ym. 2008; Bowen & Ostroff 2004).

5.4 Organisaation ja esihenkilön rooli yhtenäisyyden ja ilmapiirin tukemisessa

5.4.1 Esihenkilön toiminta ilmapiirin rakentajana

Aineisto osoitti, että esihenkilön rooli monipaikkaisen tiimin työilmapiirin ja yhtenäisyyden tukijana on keskeinen. Haastateltavat kuvasivat, että hyvä esihenkilö luo arkeen rakenteita ja vuorovaikutustapoja, jotka madaltavat kynnystä ottaa asioita puheeksi, tukevat psykologista turvallisuutta ja vahvistavat tunnetta siitä, että kaikki tiimin jäsenet ovat yhtä tärkeitä heidän sijainnistaan riippumatta. Myös sillä koettiin olevan merkitystä tiimin ilmapiiriin, että miten paljon esihenkilö kannustaa työntekijöitä olemaan itse tekemisissä toistensa kanssa ja erityisesti yli konttorirajojen.

Mun mielestä esihenkilöllä on ihan valtavan suuri merkitys ja rooli siinä, että miten tiimi kokee keskenään sen ilmapiirin ja yhtenäisyyden. Että kun esihenkilön pitäisi niinku kannustaa siihen että ollaan just kaikkien kanssa tekemisissä ja ollaan avoimesti tekemisissä ja järjestetään semmoista yhteistä, no enemmän semmoista niinku yhteistä tekemistä ja yhteistä aktiviteettia. (H4)

Tämä havainto on linjassa aiemman johtajuustutkimuksen kanssa, jossa esihenkilön käyttäytymisen on todettu olevan keskeinen signaali siitä, millaista puhetta ja toimintaa työyhteisössä pidetään hyväksyttävänä (esim. Edmondson 1999; Dinh ym. 2021).

Haastateltavien kuvauksissa esihenkilön lähestyttävyyys ja kyky luoda “turvallinen tila” nousivat ilmapiiriä määrittäväksi tekijäksi. Eräs toimihenkilö kuvasi, että esihenkilön tehtävä on ennen kaikkea varmistaa, ettei kenenkään tarvitse pelätä nostaa asioita esiin.

Mun mielestä esihenkilöllä on iso rooli siinä, että hän on myös hyvin sellainen, että tavallaan niinku ne asiat voidaan helposti ottaa esille, että kukaan ei pelkää avata suutaan että saisi niinku jotain kommenttia siitä. (H5)

Tässä puheessa esihenkilö avoimen keskustelun mahdollistajana, joka tekee erilaisten huolien, kehitysideoiden ja epävarmuuksien esiin tuomisesta arkipäiväistä. Monipaikkaisen tiimin näkökulmasta tämä on erityisen tärkeää, sillä etäyhteyksissä spontaanit sivukeskustelut jäävät helposti syntymättä ja epäselvyydet voivat jäädä kytemään taustalle pidemmäksi aikaa.

Toinen keskeinen ulottuvuus esihenkilön toiminnassa liittyi avoimuuden ja suoran puheenvuorojen käytön tukemiseen. Eräs haastateltavista kuvasi, että esihenkilö pyrkii tietoisesti estämään “patoutumien” syntymistä ja rohkaisee tuomaan kehittämiskohteita esiin mahdollisimman varhain.

No kyllä meidän esihenkilö varsinkin painottaa semmoista avoimuutta ja haluaa sitä, että käydään sitä keskustelua, että ei jätetä mitään niin kun patoutumaan käytännössä, vaan jos koetaan, että joku asia ei toimi tai halutaan muuttaa, niin se pitää nostaa esille ja halutaan nostaa esille, että kaikilla on hyvä olla ja sitä kautta saadaan myöskin parempia käytäntöjä luotua, että mun mielestä se toimii meidän esihenkilön kautta kyllä hyvin, että ei mitään valitettavaa. (H6)

Tämä katkelma havainnollistaa, miten esihenkilö voi toimia myös ilmapiirin säätelijänä, sillä kun vaikeista asioista puhuminen normalisoidaan ja kytketään suoraan yhteiseen kehittämiseen, epävarmuus ja mahdolliset ristiriidat eivät jää yksittäisten työntekijöiden harteille. Aiempi tutkimus on korostanut, että juuri tällainen epävarmuutta sietävä ja virheitä oppimisen paikkoina näkevä johtajuus tukee psykologista turvallisuutta ja yhteistyön sujuvuutta hajautetussa työssä (Edmondson 1999).

Haastatteluissa nousi esiin myös se, että esihenkilö ei toimi ilmapiirin rakentajana ja edistäjänä yksin, vaan on osa laajempaa organisaatorakennetta, jonka tarjoamat resurssit joko tukevat tai rajoittavat tiimin yhtenäisyyttä. Yksi toimihenkilö kuvasi, että heidän esihenkilönsä tukee aktiivisesti työilmapiiriä ja yhteenkuuluvuutta, mutta nosti samalla esiin organisaation vastuun mahdollistaa kasvokkaisia kohtaamisia.

No esihenkilö tukee kyllä tosi hyvin työilmapiiriä ja yhtenäisyyttä. Ja kyllä organisaatiokin, ehkä tämmöisissä monipaikkaisissa tiimeissä ehkä lisäksi panoksia siihen juuri kun on näitä tyhy-tykypäiviä, että sen kaltaisia tilaisuuksia voisi ehkä olla useammin, että pystyisi se tiimi kokoontumaan ihan livenä, eikä niiden tarvitse olla aina

jotain hauskanpitoa, vaan just jotain koulutuksia tai jotain että saataisiin kaikki hetkeksi saman niinku pöydän äärelle. (H3)

Katkelma heijastaa monipaikkaisen tiimin kokemia haasteita ilmapiirin edistämässä, sillä esihenkilö voi omalla toiminnallaan vahvistaa ilmapiiriä tiettyyn pisteeseen asti, mutta ilman organisaation mahdollistamia yhteisiä päiviä ja resursseja kasvokkain tapaamiseen yhteisen “me-hengen” ylläpito jää helposti yksittäisten käytäntöjen varaan. Tämä on linjassa tutkimusten kanssa, joissa organisaation tarjoamien rakenteiden, kuten yhteisten tilaisuuksien, tyhy-päivien ja koulutusten, on todettu olevan keskeisiä monipaikkaisten tiimien sosiaalisen läheisyyden ja yhtenäisyyden tukemisessa (Gilson ym. 2015; Wong ym. 2021).

Lisäksi esihenkilöillä oli merkittävä rooli siinä, miten tasapuoliseksi ja johdonmukaiseksi johtaminen koettiin eri toimipisteiden välillä. Eräs esihenkilö kuvasi, että yhteiset johtamismallit ja pelisäännöt on rakennettu juuri sen varaan, että kaikilla toimialueen toimihenkilöillä olisi yhdenvertaiset mahdollisuudet ja samanlainen kokemus johtamisesta.

Meillä on se matkustussäännöt ja sitten tota yhteiset johtamismallit meillä on kaikille [esihenkilöille], että nekin tietyllä tapaa tukee sitä ja että kaikki ympäri meidän toimialueen toimihenkilöt tai joka ikinen täällä niin, niillä olisi niinku samat mahdollisuudet pärjätä ja saisi samanlaista esihenkilökokemusta ja johtamista, että nää on meillä yleensä ottaen yhteiset toimintatavat. (H1)

Tässä esihenkilö kuvaa johtamiskäytäntöjä ilmapiirin taustalla vaikuttavana peruspilarina. Kun linjaukset ja toimintatavat ovat yhteiset, johtamiskokemus ei riipu siitä, missä konttorissa työntekijä sattuu työskentelemään tai kenen kanssa hän sattuu olemaan fyysisesti eniten tekemisissä. Tämä tukee myös työilmapiirin tutkimuksen näkemystä siitä, että vahva ja johdonmukainen ilmapiiri rakentuu juuri selkeiden ja jaettujen HR-käytäntöjen varaan (Bowen & Ostroff 2004; Laiho ym. 2022).

Aineisto osoitti, että esihenkilön toiminta monipaikkaisessa tiimissä kietoutuu kolmeen toisiinsa liittyvään tehtävään. Ensinnäkin esihenkilö luo vuorovaikutuksellaan ja omalla esimerkillään ilmapiirin, jossa vaikeistakin asioista voidaan puhua avoimesti ilman pelkoa leimautumisesta. Toiseksi esihenkilö toimii linkkinä organisaation tarjoamien rakenteiden, kuten tyhy-päivien ja yhteisten kokoontumisten ja tiimin arjen välillä, huolehtien siitä, että nämä resurssit tukevat aidosti yhteenkuuluvuutta. Kolmanneksi esihenkilö varmistaa tasapuolisuuden ja yhdenvertaisen kohtelun eri toimipisteiden välillä, jolloin monipaikkaisuus ei muutu toisia eristäväksi järjestelmäksi, vaan yhteiseksi, jaetuksi tavaksi tehdä työtä. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus näkyy työntekijöiden

kokemuksissa paitsi myönteisenä ilmapiirinä myös vahvistuneena työhön kiinnittymisenä ja haluna pysyä osana tiimiä.

5.4.2 Yhtenäisyyttä tukevat organisaatiokäytännöt

Haastatteluissa nousi esiin, miten monipaikkaisen tiimin yhtenäisyys ei rakennu ainoastaan tiimitason vuorovaikutuksesta tai esihenkilöiden toiminnasta, vaan taustalla vaikuttavat vahvasti myös organisaation luomat rakenteet ja käytännöt. Haastateltavat kuvasivat, että organisaatio tarjoaa sekä muodollisia että epämuodollisia keinoja tukea työilmapiiriä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta monipaikkaisessa arjessa. Näiden käytäntöjen koettiin luovan yhteistä suuntaa ja muistuttavan siitä, että oma tiimi on osa laajempaa kokonaisuutta, ei irrallinen osa omassa konttorissaan.

Yhtenä keskeisenä taustatekijänä näyttäytyi organisaation systemaattinen työilmapiirin ja henkilöstökokemuksen mittaaminen. Esihenkilöt seurasivat oman tiiminsä tilannetta henkilöstötyytyväisyys- ja pulssikyselyjen avulla ja myönteiset tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että yhteinen tekeminen on oikealla tiellä.

No työilmapiiri on mun mielestä tosi hyvä, että jos mä ajattelen henkilöstötyytyväisyys- ja pulssikyselyihinkin peilaten, niin ne on aina yli pankin keskiarvon, aika reippaastikin ollut -- (H7)

Mittareiden koettiin myös muistuttavan siitä, ettei ilmapiiriä voi pitää itsestäänselvyytenä, vaan sen ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa huomiota erityisesti tilanteissa, joissa tiimi uudistuu tai monipaikkaisuuden käytännöt muuttuvat. Tähän ajatukseen peilaten toimihenkilöt kuvasivat organisaation panostavan tietoisesti koko talon yhteishenkeen:

No kyllä meidän organisaatio pyrkii rakentamaan niin kun semmoista koko organisaation yhteishenkeä erilaisilla tapahtumilla, erilaisilla palaverikäytännöillä niin livenä kuin etänä, että kyllä itselle se näkyy ainakin niin, että siihen panostetaan ja mun mielestä tukee sitä ihan hyvin kyllä. (H6)

Aineistossa korostuivat myös organisaatiotason viestintäkanavat ja yhteiset infohetket. Useampi haastateltava viittasi pankkitasoisiiin "tirskahteluihin" ja erilaisiin kanaviin esimerkkeinä rakenteista, jotka kokoavat työntekijät yhteen fyysisistä etäisyyksistä riippumatta. Yksi toimihenkilö kuvasi, miten pankissa käytössä olevan "Aidot ajatukset" -kanavan kautta syntyy mahdollisuus tuoda oma ääni esiin anonymisti koko organisaation tasolla. Näitä aitoja ajatuksia luetaan kerran kuukaudessa juuri näissä koko pankille järjestettävissä tirskahteluissa.

Onhan meillä sitten justiinsa, että me voidaan pistellä näitä kommentteja, niin se on tosi hyvää kanava, että siellä sitten voi tuoda julki ihan mitä haluaa, että kyllä se tota vaikka se saatetaan vähän nopeammin lukea jos siellä on sellainen pikkuisen karkäs [kommentti], mutta silti se tulee sieltä lävitse, että se on ihan hyvä että kaikki saa sitten äänensä kuuluville. (H2)

Esihenkilöt puolestaan tarkastelivat samoja tilaisuuksia ja kanavia tasavertaisen tiedonkulun näkökulmasta.

Itse ainakin pidän aika hyvänä esimerkiksi tuota tirskahtelukanaavaa, missä sitten kootaan niitä ajankohtaisia asioita ja se toisto ei ole koskaan pahitteeksi, vaikka sen olisi jo kerran kaksi kuullutkin sen tiedon, niin sehän on hyvä vaan, jos ihminen kokee, että joo mä tiesinkin tän asian jo. Esimerkiksi se yhteinen tiedottaminen sen kanavan kautta mun mielestä on hyvä juttu ja itse oon tykännyt tirskahteluista tosi paljon. Se on yksi osa ehkä semmoista tasapuolista informaatiota. Ja sitten tietenkin meidän erilaiset Teams-kanavat, että koko pankin niin kun organisaation rakentamat. (H7)

Mun mielestä esimerkiksi meidän tirskahtelut pankkitasolla, organisaatiotasolla, on kanssa sellainen. Kyllä se tuo sitä yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun koko talo on siellä linjoilla sen puolisen tuntia, vajaa parikymmentä minuuttia. (H1)

Näissä kuvauksissa organisaation viestintärakenteet jäsentävät monipaikkaista arkea siten, että kaikilla on mahdollisuus päästä samaan tietoon samanaikaisesti ja tuoda myös omia näkemyksiään esiin. Tämä tukee kokemusta tasapuolisuudesta ja yhteisestä suunnasta, mikä on työilmapiirin kannalta keskeistä.

Organisaatiokäytäntöihin kuuluivat myös erilaiset koko talon tapahtumat, kuten henkilöstöpäivät ja juhlatilaisuudet. Niitä pidettiin esimerkkeinä siitä, että henkilökuntaa halutaan huomioida ja että yhteishenkeä yritetään rakentaa yli konttorirajojen, vaikka mittakaava tekikin kaikista tuttuina pysymisestä haastavaa.

Onhan meillä nyt paljon ollut, oli henkilöstöpäivää ja tulossa jo pikkujoulua ja on niinku tämmöistä. Mun mielestä huomioidaan aika pitkälle kuitenkin sitä henkilökuntaa monin eri tavoin, niin kun meidän johdon kautta. (H7)

No tietysti nää meidän kickoff-päivät, niin ne on tietysti sitä [organisaation tukea], että se tietysti kun me ollaan niin järkyttävän iso jo niin tosi vaikeahan siinä sitten on yhden päivän aikana ihan kauheasti niinku [tutustua], tuntuu vaan kun tulee sinne, että hyvänen aika että ihan uusia kasvoja hirveä määrä että ohhoh ketäköhän nää kaikki on. (H2)

Nämä sitaatit tuovat näkyväksi ristiriidan organisaation yhteisiä käytäntöjä kohtaan: tilaisuudet koetaan tärkeiksi ja henkilöstöä arvostaviksi, mutta samanaikaisesti niiden laajuus voi tehdä yhteenkuuluvuuden kokemuksesta hajanaisempaa. Kun organisaatio on jo sen verran iso, että työntekijöitä alkaa olla reilusti yli sata, koettiin muiden toimipaikkojen, varsinkin kauempana

Lisäksi organisaation strategiset painotukset heijastuivat työntekijöiden puheessa kokemuksena siitä, että johto haluaa tiimin onnistuvan ja mahdollistaa sille hyvät toimintaedellytykset. Tärkeäksi koettiin myös tiimien välinen yhteistyö ja organisaation kannustus siihen. Yksi toimihenkilö kuvasi tätä seuraavasti:

No varmaan meidän strategiset painopisteet tällä hetkellä hyvin vahvasti niin kun nojaa tähän [tiimien väliseen yhteistyöhön], niin mä sanoisin että kyllä mä haluan uskoa, että tavallaan se johtopuoli siellä haluaa, että me onnistumme meidän työssä. Uskoisin, että tavallaan mahdollistetaan se meidän tai tiimin hyvä pöhinä. (H5)

Esihenkilön puheessa tämä kytkeytyi organisaation “yli rajojen” -teemaan, jonka ympärille on rakennettu käytäntöjä ja viestintää, jotta työntekijät eivät kiinnittyisi liiaksi vain omaan konttoriinsa:

No meillähän on tää yli rajojen toimiminen ja tää työystäväteema yli rajojen ja sitähan on opeteltu tässä jo jonkun matkaa ja koko ajan se on kehittynyt, että ehkä sen boostaaminen monin eri tavoin niin rakentaa ihmisille sitä tärkeyttä, että yli rajojen tehdään töitä ja vinkataan eri asiantuntijoille ja näin päin pois ja tuodaan niitä nostoja esille, ettei se ole pelkästään sitä, että jokainen ahertaa sen oman pulpetin äärellä tai oman konttorin äärellä. (H7)

5.4.3 Kehittämismahdollisuuksia

Haastateltavat kuvasivat työilmapiirin ja tiimin yhtenäisyyden pääosin myönteisinä, mutta tunnistivat samalla joitakin kehittämismahdollisuuksia. Nämä liittyivät erityisesti fyysisten kohtaamisten määrään, epämuodollisen yhdessäolon tukemiseen sekä viestinnän käytäntöihin monipaikkaisessa arjessa. Kehittämistarpeet eivät kohdistuneet yksittäisiin henkilöihin, vaan pikemminkin rakenteisiin ja toimintatapoihin, joiden hienosäätö voisi entisestään vahvistaa jo nyt toimivaksi koettua ilmapiiriä.

Keskeinen kehittämisteema liittyi kasvokkaisten tapaamisten määrään ja laatuun. Useat toimihenkilöt toivoivat lisää mahdollisuuksia kohdata tiimin kanssa liveinä, ei vain satunnaisten kokoontumisten tai yksittäisten projektien yhteydessä. Haastatteluissa nousi esiin, että ideoita ja halua nähdä muita tiimiläisiä useammin kyllä olisi, mutta konkreettinen toteutus vaatisi myös organisaation panostusta.

Joo mä oon kyllä aika hyvä kehittämään ja mulla on kyllä niinku yleensä aina ajatuksia, että miten voisi kehittää toimintaa tai muuta, mutta varmaan jotain hupirahaa lisää niin saadaan niinku oikeasti nähtyä useammin, että on joku juttu, miksi halutaan sitten kohdata keskenämme, koska mikäänhan ei niinku meitä sinänsä estä tapaamasta ja kokoontumasta, että kunhan meillä vaan on joku niinku ajatus mitä me sinä päivänä tehdään. (H5)

Mun mielestä meidän tällaisia niin kun ihan konkreettisia livenäkemisiä/-tapaamisia, niin olisi kyllä kauhean kiva ja mun mielestä hyvä myöskin, että niitä olisi enemmän kuin se ehkä ihan max kaks, mitä nyt on mun mielestä ollut per vuosi. (H4)

Näissä puheenvuoroissa kehittämismahdollisuus liittyy siihen, että yhteinen “me” rakentuu monipaikkaisessa arjessa helposti digitaalisille alustoille, kun taas fyysiset kohtaamiset jäävät harvinaisiksi. Tiimiläiset eivät kyseenalaista monipaikkaisuuden periaatetta, vaan kaipaavat sen rinnalle enemmän tilaisuuksia vahvistaa suhteita ja luoda yhteisiä kokemuksia kasvokkain.

Fyysisten tapaamisten lisäksi aineistossa nousi esiin tarve tukea kevyempää, epämuodollista yhdessäoloa myös digitaalisten kanavien kautta. Osa toimihenkilöistä toivoi rakenteita, jotka mahdollistaisivat matalan kynnyksen kuulumisten vaihdon ja rennomman keskustelun myös yli konttorirajojen. H3 kuvasi toivetta erillisestä, rennommasta kanavasta:

Sitten voisi ehkä just olla joku Teams-kanava nyt kun sanoit semmoinen vähän rennompia, missä voisi olla että mitä aiotte viikonloppuna tai semmoista niinku heittoa tai sitten kysyä just jonkun rennomman kysymyksen, niin se voisi olla ehkä hyvä lisä se rennompia tiimikanava. (H3)

Toinen toimihenkilö laajensi näkökulmaa koko organisaation tasolle ja kuvasi, että konttorikohtaisista “kuplista” irtautuminen edellyttää panostusta sekä esihenkilöiltä että organisaatiolta:

-- ylipäänsä koko organisaatiolla, että musta tuntuu, että meillä on ehkä vielä liikaa semmoista, että me hiukan sulkeudutaan niihin omiin konttoreihin, vaikka se onkin tullut mun mielestä avoimemmaksi tässäkin ajassa mitä mäkin oon ollut täällä, niin mä oon kokenut että ollaan tultu jotenkin niin kun avoimemmin tähän ja tiimi on yhtenäistynyt ja jotenkin sillai vapautunut se ilmapiiri. Mutta että siinä olisi mun mielestä silti vielä työstettävää niin esihenkilön kuin sitten ihan meidän koko organisaationkin osalta. (H4)

Näiden kuvausten perusteella kehittämismahdollisuudet kytkeytyvät sekä uusien kanavien tai ryhmien luomiseen että olemassa olevien rakenteiden tietoisempaan hyödyntämiseen. Monipaikkaisuus sinänsä ei estä yhteenkuuluvuuden kokemusta, mutta edellyttää aktiivisia ratkaisuja, joilla estetään konttorien sisäänpäin kääntyminen ja tuetaan kevyttä, sosiaalista vuorovaikutusta.

Viestintää ja tiedottamista pidettiin sekä vahvuutena että jatkokehittämisen kohteena. Tiedon koettiin kulkevan runsaasti, mutta osa haastateltavista nosti esiin tarpeen varmistaa, ettei kukaan jää tiedon ulkopuolelle, vaikka viestitulva välillä tuntuisi liialtakin.

Ja tiedottaminen ja muuta, että vaikka ennestäänkin jo kauheasti tiedotetaan kaikesta, että välillä menee jo vähän niinku ohikin, mutta kyllä se vaan on se tärkeä, että kukaan ei ainakaan pääse sanomaan, että ei ole kerrottu taikka ei ole ilmoitettu. (H2)

Tämä havainto viittaa siihen, että viestinnän kehittäminen ei tarkoita yksinomaan lisää informaatiota, vaan myös sen jäsentelyä ja selkeyttä siten, että monipaikkaisessa ympäristössä jokainen pysyy mukana tiedottamisessa ilman ylikuormittumista.

Aineistossa tuli esiin myös näkökulmia, joissa suuria kehittämistarpeita ei koettu olevan. Eräs esihenkilö kuvasi, että mahdolliset muutokset liittyvät lähinnä pieniin viilauksiin eikä kokonaisuuden perusteita nähty tarpeellisenä muuttaa:

Kun mä oon aika tyytyväinen. Varmasti jos joltain kysyisin niin osaisi vastata, mutta kun mä en oikein tiedä mitä mä niinku siinä [työilmapiirissä] kehittäisin. Mun mielestä meidän pumppu toimii ihan hyvin näillä saroilla. (H6)

Tämä puhe korostaa kehittämismahdollisuuksien jatkuvaa, syklimäistä luonnetta: monien haastateltavien silmissä kyse ei ole korjausliikkeistä, joissa heikko ilmapiiri tulisi muuttaa hyväksi, vaan pikemminkin toimivan kokonaisuuden vahvistamisesta ja hienosäädöstä. Tämä on tietenkin sellainen asia, joka nousee varmasti jokaisessa organisaatiossa esille ja kehittämisen tai kehittymisen ei tulisikaan ikinä loppua.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

6.1 Tutkielman keskeisimmät tulokset

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella, miten työilmapiiri rakentuu monipaikkaisessa tiimissä suomalaisessa pankkiorganisaatiossa ja millaisilla keinoilla sen rakentumista voidaan edistää. Tutkielman lähtökohtana oli työntekijöiden omat kokemukset arjen työstään monipaikkaisessa tiimissä. Tarkoituksena ei ole ollut tuottaa täysin uutta teoriaa työilmapiiristä, vaan peilata monipaikkaisen tiimin jäsenten kokemuksia työilmapiiristä, tiimiytymisestä ja monipaikkaisuudesta aiempaan tutkimustietoon ja teoreettiseen viitekehykseen. Näitä tavoitteita lähdettiin saavuttamaan päätutkimuskysymyksen avulla: *Miten työilmapiiri rakentuu monipaikkaisessa tiimissä ja millaisilla keinoilla sen rakentumista voidaan edistää?* Päätutkimuskysymystä täsmennettiin kolmella osatutkimuskysymyksellä, joissa tarkasteltiin, kokevatko työntekijät kuuluvansa samaan tiimiin ja mitkä tekijät tähän vaikuttavat, miten monipaikkaisuus vaikuttaa työilmapiiriin ja vuorovaikutukseen sekä millä tavoin organisaatio voi tukea monipaikkaisen tiimin yhtenäisyyttä ja ilmapiiriä.

Työilmapiiri rakentuu aineiston perusteella monipaikkaisissa tiimeissä ennen kaikkea avoimesta vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja selkeistä toimintatavoista. Haastateltavat kuvasivat ilmapiiriä kokonaisuutena myönteiseksi, kannustavaksi ja turvalliseksi ja korostivat, että ilmapiiri syntyy ennen kaikkea arjen tavasta tehdä työtä yhdessä eli siitä, miten kohdataan toiset tiimin jäsenet, jaetaan tietoa ja tuetaan toisia myös silloin, kun fyysinen etäisyys voi olla suuri. Nämä havainnot korostavat, että monipaikkaisessa työssä vuorovaikutus ei ainoastaan säilytä yhteyttä tiimin jäsenten välillä, vaan toimii aktiivisesti etäisyyden luomien rakenteellisten haasteiden vastavoimana. (Hinds & Bailey 2003; Gilson ym. 2015.) Havainnot ovat hyvin linjassa teorian kanssa, jossa työilmapiiri ymmärretään sosiaalisesti ja jaetuksi kokemukseksi, joka muodostuu arjen vuorovaikutuksesta ja tiimin yhteisistä tulkinnoista (esim. Schneider 1987; Carr ym. 2003; Kuenzi & Schminke 2009; Veld & Alfes 2017). Ilmapiiriä ei siten määritä yksittäinen tunnekokemus tai yksittäinen toimenpide, vaan koko tiimin tapa kohdata tilanteita ja toimia yhdessä.

Aineisto vahvistaa käsitystä psykologisen turvallisuuden keskeisestä roolista työilmapiirin rakentumisessa. Haastateltavien kuvausten perusteella ilmapiirin perusta liittyy avoimeen vuorovaikutukseen, matalaan kynnykseen pyytää apua ja kokemukseen siitä, että virheistä ja epävarmuuksista voi puhua ilman pelkoa leimautumisesta tai syyttävistä kommentteista. Tällainen ilmapiiri tukee oppimista, tiedon jakamista ja tiimin toiminnan jatkuvaa parantamista (Edmondson

1999; Geue 2018). Luottamus ja tiimin sisäiset suhteet näyttäytyivät aineistossa työilmapiirin kulmakivinä, sillä ne lisäsivät työn sujuvuutta ja vähensivät tarvetta varmistella toisten tekemisiä, mutta samalla ne kuvattiin herkkinä elementteinä, jotka voivat horjua esimerkiksi silloin, kun uusiin työntekijöihin ei päästä tutustumaan luonnollisten kohtaamisten kautta. Tämä mukailee monipaikkaisista tiimeistä kertovaa teoriaa, jonka mukaan monipaikkaisuus ei automaattisesti heikennä luottamusta, mutta muuttaa sen rakentumisen ehtoja ja edellyttää suhteiden syvenemiselle aiempaa tietoisempaa vuorovaikutusta ja mahdollisuuksia kohdata riittävän usein (Hinds & Mortensen 2005; Järvenpää ym. 1998; Wilson ym. 2006).

Ensimmäiseen osatutkimuskysymykseen, *kokevatko monipaikkaisen tiimin työntekijät kuuluvansa samaan tiimiin ja mitkä tekijät vaikuttavat tähän kokemukseen*, voidaan aineiston perusteella vastata, että yhteenkuuluvuuden kokemus on pääosin myönteinen, mutta ei itsestäänselvyys. Haastateltavat kuvasivat kuuluvansa samaan tiimiin, mutta korostivat, että kokemus yhteisestä ”meistä” edellyttää jaettuja tavoitteita, toimivia yhteistyökäytäntöjä ja mahdollisuutta tutustua toisiin myös ihmisenä, ei pelkästään työn roolien kautta. Kun tiimin jäsenet kokevat, että he jakavat arjen, tukeutuvat toisiinsa ja kohtaavat haasteet yhdessä, syntyy kokemus yhteisestä tiimistä fyysisistä etäisyyksistä huolimatta. Yhdessä tekeminen toimii siten tiimiytymisen kulmakivenä, joka ylläpitää ja vahvistaa yhteistä identiteettiä myös hajautetuissa työympäristöissä. Yhteenkuuluvuutta vahvistivat erityisesti yhteiset rutiinit, epämuodollinen jutustelu, jaetut kokemukset sekä toistuvat kasvokkaiset kohtaamiset. Tämä on linjassa tiimitutkimuksen kanssa, jossa tiimiytymisen nähdään pohjautuvan sekä rakenteellisiin tekijöihin, kuten rooleihin ja työnjakoon, että sosiaalisiin ulottuvuuksiin, kuten luottamukseen, sosiaaliseen läheisyyteen ja koettuun tukeen (Cohen & Bailey 1997; Salas ym. 2015; Driskell ym. 2018; Stoverink ym. 2020). Tulokset tukevat myös työhön kiinnittymisen teoriaa, jossa vahvat sosiaaliset siteet, jaetut arvot ja merkitykselliseksi koettu yhteisö lisäävät halua pysyä organisaatiossa (Mitchell ym. 2001; Viitala ym. 2015; Veld & Alfes 2017).

Monipaikkaisuus muovaa työilmapiiriä sekä rakenteellisten että kokemuksellisten tekijöiden kautta, mikä liittyy suoraan toiseen osatutkimuskysymykseen, *miten monipaikkaisuus vaikuttaa tiimin työilmapiiriin ja vuorovaikutukseen*. Aiempi tutkimus hajautetuista ja virtuaalitiimeistä osoittaa, että fyysinen etäisyys ja teknologian välityksellä tapahtuva vuorovaikutus voivat lisätä tulkinnanvaraisuutta, heikentää luottamusta ja tehdä ilmapiiristä hauraamman, jos yhteiset pelisäännöt ja rakenteet ovat epäselviä (Hinds & Bailey 2003; Hertel ym. 2005; Gibson ym. 2014; Gilson ym. 2015). Tässä tutkielmassa monipaikkaisuus näyttäytyi samankaltaisesti potentiaalisesti haastavana ja haastatteluista voitiin tunnistaa samoja teemoja, kuin aikaisempi tutkimus on

havainnut. Tutkielman tulokset osoittivat, että hajautetut toimipisteet ja erilaiset arjen olosuhteet voivat johtaa tiedonkulun katkoksiin, kokemukseen epätasaisesta kohtelusta ja riskiin jäädä sosiaalisesti tai tiedollisesti ulkopuolelle. Etäisyyden haasteet liittyivät ennen kaikkea siihen, että arjen vuorovaikutus, epämuodollinen keskustelu ja yhdessäolon kokemus muuttuivat harvemmiksi ja valikoivammiksi, mikä voi heikentää yhteenkuuluvuuden ja psykologisen läheisyyden tunnetta sekä lisätä yksinäisyyden riskiä. Tulokset täydentävät aiempaa tutkimusta osoittamalla, että monipaikkaisuudessa tiimiytymistä ja ilmapiiriä ei uhkaa niinkään pelkkä teknologia tai työnjako, vaan se, miten fyysinen etäisyys muuttaa tapoja olla yhdessä, olla näkyvillä ja kuulua samaan tiimiin (esim. Hinds & Mortensen 2005; Wong ym. 2021; Marlow ym. 2017).

Samanaikaisesti aineisto osoittaa, että monipaikkaisuus ei itsessään heikennä työilmapiiriä, vaan sen vaikutukset välittyvät sen kautta, miten viestintä, työnjako ja yhteiset käytännöt on organisoitu. Kun tiedonkulun rakenteet toimivat ja digitaaliset välineet tukevat arjen sujuvaa yhteistyötä, monipaikkaisuus voi tuoda myös etuja, kuten joustavuutta, mahdollisuuden hyödyntää osaamista laajemmalla maantieteellisellä alueella ja madaltaa kynnystä yhteydenpitoon yli konttorirajojen (Caldwell ym. 2008; Larson & DeChurch 2020). Kokonaisuutena aineisto osoittaa, että monipaikkaisuus on tiimin jäsenten arjessa yhtä aikaa sekä taustalla oleva rakenteellinen tekijä että aktiivisesti työstetty ilmiö: arjen käytännöissä punnitaan jatkuvasti, muuttuuko fyysinen etäisyys sosiaaliseksi etäisyydeksi vai pystytäänkö sitä tasapainottamaan selkeillä rakenteilla, tietoisilla valinnoilla ja yhteisillä rutiineilla (Hinds & Mortensen 2005; Veld & Alfes 2017; Sun ym. 2025).

Tulokset korostavat myös fyysisten kohtaamisten merkitystä monipaikkaisessa tiimissä. Vaikka jokapäiväinen yhteistyö rakentuu pitkälti digitaalisten kanavien varaan, kasvokkaiset tapaamiset, yhteiset tiimipäivät ja satunnaiset konttorikohtaamiset toimivat aineiston perusteella monipaikkaisen tiimin ilmapiirin kannalta keskeisenä sosiaalisena ja rakenteellisena voimavarana. Ne loivat yhteyksiä, mahdollistivat epämuodolliset keskustelut ja vahvistivat tunnetta kuulua samaan tiimiin, vaikka arki oli hajautunutta. Fyysisissä tapaamisissa syntynyt ”inhimillinen sävy” kantoi pitkälle ja loi perustan, jolle digitaalinen yhteistyö rakentui sujuvammin myös myöhemmin. Tämä havainto on yhtenevä tutkimusten kanssa, joissa on todettu, että jaettu fyysinen konteksti ja yhteiset kokemukset tukevat jaettua identiteettiä, vähentävät konflikteja ja vahvistavat pitkäjänteistä luottamusta hajautetuissa tiimeissä (Hinds & Mortensen 2005; Wilson ym. 2006; Webster & Wong 2008).

Kolmanteen osatutkimuskysymykseen, *miten organisaatiossa voidaan tukea monipaikkaisen tiimin yhtenäisyyttä ja työilmapiiriä*, tulokset vastaavat viittaamalla sekä esihenkilötyön että

organisaatiotason käytäntöjen merkitykseen. Esihenkilö näyttäytyy aineistossa sillanrakentajana eri toimipisteiden, roolien ja yksilöiden välillä. Työilmapiiriin vaikutetaan muun muassa sillä, miten esihenkilö mahdollistaa avoimen keskustelun, huomioi tiimin jäsenten erilaiset tilanteet, tuo esiin arvostusta ja huolehtii, että kaikkien ääni kuuluu yhteisissä tilaisuuksissa. Tämä on linjassa johtajuustutkimuksen kanssa, jossa korostetaan esihenkilön roolia luottamusta, psykologista turvallisuutta ja yhteistä oppimista tukevien työskentelyolojen luomisessa, erityisesti hajautetuissa ja virtuaalisissa tiimeissä (Zaccaro ym. 2001; Morgeson ym. 2010; Dinh ym. 2021).

Kokonaisuutena toimintatapojen selkeys ja oikeudenmukaiseksi koettu työnjako muodostivat monipaikkaisissa tiimeissä paitsi arjen sujuvuuden myös ilmapiirin vakauden perustan. Selkeät rakenteet lievittivät etäisyyden aiheuttamaa tulkinnanvaraisuutta, vähensivät ristiriitojen riskiä ja tukivat työntekijöiden kokemusta siitä, että heitä kohdellaan tasapuolisesti riippumatta siitä, missä he työskentelevät (Bowen & Ostroff 2004; Guest 2017; Oleksa-Marewsk & Springer 2024).

Organisaatiotasolla tulokset nostavat esiin henkilöstöjohtamisen käytäntöjen, yhteisten rakenteiden ja viestintäjärjestelmien merkityksen taustaolosuhteina, jotka voivat joko vahvistaa tai heikentää eri tiimien työilmapiiriä. Kun palkitsemisen, palautteenannon ja osaamisen kehittämisen käytännöt koetaan johdonmukaisiksi, näkyviksi ja oikeudenmukaisiksi, ne luovat tunnetta yhteisestä suunnasta ja vahvistavat luottamusta organisaatioon (Bowen & Ostroff 2004; Viitala ym. 2015; Laiho ym. 2022; Norton ym. 2014). Tässä tutkielmassa yhtenäisyyttä tukivat esimerkiksi säännölliset tiimipalaverit, yhteiset tiimipäivät ja pankinlaajuiset tapahtumat sekä digitaaliset kanavat, joissa oli mahdollista kysyä neuvoja ja jakaa tietoa yli konttorirajojen. Samalla aineisto toi esiin kehittämistarpeita, jotka liittyvät kevyempään, epämuodolliseen yhdessäoloon ja matalan kynnyksen vuorovaikutuksen rakenteisiin, kuten rennompiin yhteisiin kanaviin ja konttorirajoja ylittäviin projekteihin. Näiden käytäntöjen voidaan nähdä vastaavan aiempaa tutkimusta, jossa korostetaan, että monipaikkaisen tiimin yhtenäisyys rakentuu sekä muodollisten rakenteiden että epämuodollisempien yhteisöllisyyden muotojen varaan (Hertel ym. 2005; Gilson ym. 2015; Lee ym. 2022).

Tältä osin tutkielma tuo aiempaan tutkimukseen uutta näkökulmaa erityisesti monipaikkaisen tiimin ja työilmapiiriin tarkastelussa pankkiorganisaation kontekstissa. Aiempi tutkimus on tarkastellut hajautettuja ja virtuaalitiimejä usein yleisemmällä tasolla tai muilla toimialoilla (esim. Hinds & Bailey 2003; Hertel ym. 2005; Gilson ym. 2015; Gilson ym. 2015), kun taas tässä tutkielmassa tuodaan esiin, miten sääntelyyn, asiakastyöhön ja tavoitteellisuuteen kytkeytyvä pankkiympäristö muovaa monipaikkaista arkea. Uutta on myös se, että työilmapiiri, tiimiytyminen ja työhön kiinnittyminen kytkeytyvät aineistossa tiiviisti yhteen: paikalliseen konttoriin kiinnittymisen ja

koko tiimin tasoisien yhteenkuuluvuuden kuvattiin elävän rinnakkain ja joskus myös haastavassa suhteessa (vrt. Mitchell ym. 2001; Carr ym. 2003; Veld & Alfes 2017; Urrila ym. 2025). Lisäksi tutkielma täydentää aiempaa tietoa nostamalla selvästi esiin kevyiden, epämuodollisten digitaalisten käytäntöjen sekä fyysisten, harvakseltaan toteutuvien kohtaamisten merkityksen monipaikkaisen tiimin ilmapiiriin ja yhtenäisyyden kannattelijoina.

Tutkielman tulokset vastaavat päätutkimuskysymykseen osoittamalla, että työilmapiiri monipaikkaisessa tiimissä rakentuu monitasoisena prosessina, jossa yksilölliset kokemukset, tiimin arjen käytännöt ja organisaation rakenteet kietoutuvat toisiinsa. Aineisto tukee aiempaa tutkimusta (esim. Schneider 1987; Laiho ym. 2022; D'Amato 2025), jonka mukaan myönteinen ilmapiiri ja vahva yhteenkuuluvuus nojaavat avoimeen vuorovaikutukseen, psykologiseen turvallisuuteen ja koettuun oikeudenmukaisuuteen, mutta tuo siihen monipaikkaisen pankkitiimin näkökulmasta uusia vivahteita. Monipaikkaisuus ei näyttäydy yksiselitteisesti uhkana työilmapiirille, vaan olosuhteena, jonka myönteinen tai kielteinen vaikutus määräytyy pitkälti sen mukaan, millaisia vuorovaikutus-, johtamis- ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä organisaatiossa toteutetaan.

6.2 Johtopäätökset

Tämän tutkielman perusteella monipaikkaisuus ei ole ensisijaisesti tekninen tai logistinen järjestely, vaan tapa organisoida työtä, joka muokkaa syvällisesti sitä, miten ihmiset kokevat kuuluvansa työyhteisöön ja miten työilmapiiri rakentuu. Hajautetut tiimit ja erilaiset läsnäolon muodot eivät sinänsä määritä sitä, onko ilmapiiri myönteinen vai kuormittava, mutta ne tekevät näkyväksi arjen vuorovaikutuksen, johtamisen ja henkilöstökäytäntöjen merkityksen aivan uudella tavalla (ks. esim. Gilson ym. 2015; Kniffin ym. 2021). Tulevaisuuden työelämässä, jossa monipaikkaisuus ja hybridityö ovat todennäköisesti pysyvä osa organisaatioiden arkea, tällaiset havainnot eivät koske vain yksittäisiä tiimejä, vaan koko toimintalogiikkaa.

Ensimmäinen keskeinen johtopäätös liittyy siihen, että työilmapiiri on monipaikkaisessa työssä entistä selvemmin tietoisesti johdettava resurssi. Spontaanien kohtaamisten ollessa harvemmassa vuorovaikutuksen laatu ja psykologinen turvallisuus eivät synny itsestään, vaan edellyttävät selkeitä rakenteita, aikaa yhteiselle keskustelulle ja esihenkilöiden aktiivista panosta luottamuksen ylläpitämiseksi (Edmondson 1999; Dinh ym. 2021). Tämä haastaa organisaatioita miettimään, miten vuorovaikutukselle luodaan tilaa silloin, kun työ ei enää luonnostaan kokoa työntekijöitä samaan fyysiseen paikkaan. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että viestintää, palautteenantoa ja yhteisiä foorumeja tulisi suunnitella samalla huolellisuudella kuin muita kriittisiä työprosesseja, ei vain lisänä, vaan työn edellytyksenä.

Toinen johtopäätös koskee tiimiin kuulumisen ja yhteenkuuluvuuden kokemusta. Monipaikkaisessa työssä työntekijä voi samanaikaisesti kokea kuuluvansa paikalliseen konttoriin, omaan tiimiin ja laajempaan organisaatioon. Tämä monitasoinen kuuluminen voi olla voimavara, mutta siihen sisältyy myös riski eriytymisestä, jos arjen käytännöt ja viestintä tukevat vain paikallista näkökulmaa. Tutkimukset korostavat, että työhön kiinnittyminen ja halu pysyä organisaatiossa vahvistuvat, kun työntekijä kokee olevansa osa merkityksellistä yhteisöä (Mitchell ym. 2001; Veld & Alfes 2017; Urrila ym. 2025). Tästä näkökulmasta tulevaisuuden monipaikkaisessa työelämässä keskeinen kysymys ei ole vain se, missä työ tehdään, vaan miten organisaatio rakentaa sellaisia yhteisiä rakenteita, toimintatapoja ja tarinoita, joiden kautta eri sijainneista tulevat työntekijät voivat aidosti kokea olevansa samassa veneessä.

Kolmas johtopäätös liittyy fyysisten ja digitaalisten kohtaamisten tasapainoon. Teknologia mahdollistaa jatkuvan yhteydenpidon, mutta tämä tutkielma tukee näkemystä, että etäyhteydet eivät täysin korvaa jaettua fyysistä tilaa, vaan pikemminkin edellyttävät sitä taustalleen (Hinds & Mortensen 2005; Webster & Wong 2008). Harvemmin toteutuvat yhteiset päivät ja kasvokkaiset tapaamiset voivat toimia ankkureina, joiden varaan etäyhteistyön luottamus ja ymmärrys rakentuvat pitkällä aikavälillä. Tämä viittaa siihen, että organisaatioiden kannattaa tulevaisuudessakin panostaa harkittuihin, tarkoituksenmukaisiin fyysisiin kohtaamisiin: ei välttämättä niinkään niiden määrän, vaan laatuun ja suunnitelmallisuuteen.

Neljäs johtopäätös korostaa esihenkilöiden ja henkilöstöjohtamisen järjestelmän roolia monipaikkaisen työilmapiirin taustalla. Johtaminen näyttää yhä enemmän työn ja yhteisön rajapintatyönä, jossa esihenkilö rakentaa siltoja eri toimipisteiden, roolien ja arjen todellisuuksien välille. Samalla henkilöstöjohtamisen käytäntöjen johdonmukaisuus, läpinäkyvyys ja koettu oikeudenmukaisuus vaikuttavat siihen, nähdäänkö organisaatio paikkana, jossa on mahdollista onnistua riippumatta siitä, missä ja miten työnsä tekee (Bowen & Ostroff 2004; Guest 2017; Laiho ym. 2022). Tulevaisuuden monipaikkaisessa työelämässä tämä tarkoittaa, että esimerkiksi palkitseminen, uramahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen on suunniteltava alun perin niin, ettei fyysinen sijainti muodostu näkyvyyden tai mahdollisuuksien esteeksi.

Näihin havaintoihin perustuen voidaan esittää muutamia käytännön suosituksia organisaatioille. Ensinnäkin monipaikkaista työtä tekevien tiimien tueksi olisi tärkeää laatia selkeät viestinnän ja yhteistyön pelisäännöt: milloin tavataan kasvokkain, mitä asioita käsitellään yhdessä ja miten varmistetaan, että tieto tavoittaa kaikki. Toiseksi organisaatioiden kannattaa panostaa sekä kevyisiin, epämuodollisiin digikanaviin että tarkoituksella rakennettuihin yhteisiin päiviin, jotka

tukevat luontevaa tutustumista yli konttorirajojen. Lisäksi henkilöstöjohtamis- ja johtamiskäytäntöjä olisi hyvä tarkastella säännöllisesti monipaikkaisuuden näkökulmasta ja huomiota tulisi kiinnittää erityisesti siihen, näkyvätkö eri sijainnit tasapuolisesti mittareissa, palautteessa, urapoluilla ja resursoinnissa.

Tutkielman johtopäätökset tukevat näkemystä, jonka mukaan monipaikkainen työ ei ole vain väliaikainen järjestely, vaan pysyvä osa työelämän rakennetta, joka vaatii uutta ajattelua sekä johtamisessa että arjen tiimityössä. Hyvä työilmapiiri monipaikkaisessa tiimissä ei synny yksittäisestä toimenpiteestä, vaan pitkäjänteisestä työstä, jossa vuorovaikutus, luottamus ja oikeudenmukaisiksi koetut rakenteet nähdään yhtä tärkeinä kuin tehokkuus ja tuottavuus. Organisaatioille tämä avaa mahdollisuuden rakentaa sellaisia työyhteisöjä, joissa joustavuus ja monipaikkaisuus eivät heikennä yhteisöllisyyttä, vaan voivat oikein johdettuina tukea sekä työntekijöiden hyvinvointia että organisaation menestystä.

6.3 Tutkielman luotettavuuden pohdinta

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu prosessin läpinäkyvyyteen, aineiston huolelliseen käsittelyyn ja tutkijan oman roolin tiedostamiseen. Luotettavuuden tarkastelussa ei pyritä tilastolliseen toistettavuuteen, vaan siihen, että tutkimusprosessin ratkaisut ovat perusteltuja ja että tulkinnot rakentuvat aineiston ja teorian johdonmukaisesta vuoropuhelusta (Tuomi & Sarajärvi 2018; Eriksson & Kovalainen 2016; Nowell ym. 2017). Tässä tutkielmassa luotettavuutta tarkastellaan aineistonkeruun, analyysin, tutkijan aseman sekä tutkimusasetelman rajoitteiden näkökulmista.

Aineistonkeruun luotettavuutta vahvistaa se, että kaikki haastattelut toteutettiin samalla menetelmällä ja samojen haastattelurunkojen pohjalta. Teemahaastattelut mahdollistivat johdonmukaisen etenemisen keskeisten aihealueiden läpi, mutta jättivät tilaa haastateltavien omille tulkinnoille ja esiin nostamille näkökulmille. Haastattelurungot laadittiin teorian pohjalta ja niiden sisältö esitettiin haastateltaville ennakkoon, jotta kysymykset olisivat olleet mahdollisimman selkeitä ja ymmärrettäviä sekä kattoivat tutkimuskysymyksiin liittyvät teema-alueet. Lisäksi haastattelutilanteet etenivät rauhallisesti ja luottamuksellisesti, mikä tukee aineiston laatua ja avoimuutta (Hirsjärvi & Hurme 2022). Haastateltavien anonymiteetti turvattiin ja heidän henkilöllisyytensä, tiimensä sekä toimipaikkansa koodattiin siten, että yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa.

Analyysin luotettavuuden kannalta keskeistä oli se, että tutkija palasi analyysiprosessin aikana useaan otteeseen alkuperäisiin litteraatteihin tarkistaakseen tulkintojen osuvuuden. Teemoittelun etenemistä dokumentoitiin ja analyysivaiheita kirjattiin ylös. Tällainen dokumentointi lisää analyysin jäljitettävyyttä ja tekee näkyväksi sen, miten tulkinnat ovat rakentuneet (Eskola & Suoranta 1998; Nowell ym. 2017). Analyysissa hyödynnettiin laadullista sisällönanalyysiä, jossa aineisto luokiteltiin systemaattisen koodausprosessin avulla temaattisiin kokonaisuuksiin. Menetelmässä sovellettiin abduktiivista logiikkaa, jossa aineistosta esiin nousevat havainnot ja teoreettiset käsitteet täydensivät toisiaan, mutta tulkinnat sidottiin johdonmukaisesti haastateltavien kertomuksiin (Eriksson & Kovalainen 2016; Hsieh & Shannon 2005).

Tutkijan roolilla on erityinen merkitys laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa, erityisesti silloin, kun tutkija tuntee tutkimuskontekstin ennestään. Tässä tutkielmassa minä tutkijana työskentelen samassa organisaatiossa kuin haastateltavat. Tämä tarjosi syvällistä kontekstuaalista ymmärrystä siitä, miten monipaikkaisuuden käytännöt, organisaation rakenne ja käsitteistö kietoutuvat arkeen ja vähensi tarvetta käyttää haastattelu-aikaa taustojen avaamiseen. Haastateltavien ei tarvinnut selittää organisaation perusrakenteita tai esimerkiksi tiettyjä järjestelmiä ja toimintamalleja, mikä mahdollisti syvemmälle menevien merkitysten käsittelyn ajallisesti rajatussa haastattelussa.

Samalla on kuitenkin tunnistettava, että tutkijan ja haastateltavien kuuluminen samaan organisaatioon voi vaikuttaa siihen, kuinka avoimesti ja kriittisesti haastateltavat uskaltavat puhua. Vaikka anonymiteettiä ja luottamuksellisuutta korostettiin jokaisessa haastattelussa, osa vastaajista on voinut kokea varovaisuutta esimerkiksi esihenkilötyön, organisaation päätösten tai sisäisten jännitteiden kuvaamisessa. Tässä mielessä asetelmaan voi liittyä riski, joka voi vaikuttaa erityisesti kielteisten tai ristiriitaisten kokemusten esille tuomiseen. Toisaalta yhteinen organisaatiotausta ja jaettu kielenkäyttö saattoivat madaltaa kynnystä kertoa arjen käytännöistä ja tunnekokemuksista, kun haastateltavat saattoivat luottaa siihen, että tutkija ymmärtää viittaukset ilman pitkiä selityksiä.

Refleksiivisyys oli tämän vuoksi olennainen osa tätä tutkielmaa. Kuten Kiviniemi (2018) ja Nowell ym. (2017) korostavat, tutkijan tehtävänä on tehdä näkyväksi oma asemansa, ennako-oletuksensa ja mahdolliset vaikutuskanavat analyysiin. Tässä tutkielmassa pyrin tietoisesti erottelemaan omat kokemukseni ja tulkintani haastateltavien näkemyksistä. Tulkinnat perustettiin aina haastateltavien omiin ilmauksiin ja aineiston merkityksiä tarkistettiin systemaattisesti palaamalla alkuperäisiin litteraatteihin. Lisäksi analyysissa pyrittiin pitämään esillä myös aineiston sisäisiä jännitteitä ja poikkeavia näkemyksiä, ei ainoastaan enemmistön ääntä.

Tutkielman luotettavuutta vahvistavat systemaattisesti toteutettu aineistonkeruu, huolellisesti dokumentoitu analyysiprosessi sekä tutkijan tietoisuus omasta roolistaan. Aineiston monipuolisuus, toimihenkilöiden ja esihenkilöiden näkökulmien yhdistyminen, mahdollisti ilmiöiden tarkastelun useasta eri suunnasta ja toi analyysiin syvyyttä. Vaikka tutkielman tulokset eivät ole tilastollisesti yleistettävissä, ne tarjoavat perustellun ja uskottavan kuvauksen siitä, miten työilmapiiri ja tiimiytyminen rakentuvat monipaikkaisissa tiimeissä suomalaisessa pankkiorganisaatiossa. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tavoitteena on pikemminkin siirrettävyys kuin tilastollinen yleistettävyys. Tässä tutkielmassa pyrittiin kuvaamaan konteksti ja monipaikkaisen arjen käytännöt riittävän tarkasti, jotta lukija voi arvioida tulosten sovellettavuutta omaan toimintaympäristöönsä (Tuomi & Sarajärvi 2018; Nowell ym. 2017).

Tähän tutkielmaan liittyy kuitenkin useita rajoitteita, jotka on syytä tuoda esiin. Tutkielma keskittyy yhteen pankkiorganisaatioon, jonka toimintaa ohjaavat toimialalle tyypilliset sääntelyvaatimukset, palvelukulttuuri ja tulostavoitteet. Organisaation oma kulttuuri ja rakenne vaikuttavat väistämättä siihen, miten monipaikkaisuus ja työilmapiiri koetaan. Tämän vuoksi tuloksia ei voida sellaisenaan yleistää muihin organisaatioihin tai toimialoihin, vaan niitä on syytä tarkastella ensisijaisesti kontekstisidonnaisena, syvällisenä tapauskuvauksena (Eriksson & Kovalainen 2016).

Lisäksi aineisto on kooltaan rajallinen, mikä on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle mutta asettaa omat reunaehdonsa löydösten laajuudelle. Haastateltavia oli määrällisesti vähän ja he kaikki työskentelivät samassa organisaatiossa. Näin ollen tutkielma ei tavoita esimerkiksi niiden työntekijöiden kokemuksia, jotka eivät halunneet tai voineet osallistua haastatteluun, eikä se myöskään sisällä muiden sidosryhmien, kuten johdon ylemmän tason, näkökulmia. Tutkielma kohdistuu lisäksi suomalaiseen työelämäkontekstiin, jossa työmarkkinajärjestelmä, lainsäädäntö ja kulttuuriset odotukset poikkeavat monista muista maista. Tämä rajoittaa tulosten yleistettävyttä kansainvälisesti, vaikka monet ilmiöt, kuten monipaikkaisuuden vaikutus yhteenkuuluvuuteen ovatkin laajemmin tunnistettuja (Gilson ym. 2015; Kniffin ym. 2021).

Ajallinen rajallisuus on vaikuttanut myös tämän tutkielman toteutukseen. Pro gradu -tutkielman aikataulu ei mahdollista kovin pitkäaikaista tarkastelua, jossa työilmapiirin ja tiimiytymisen muutoksia voitaisiin seurata pidemmällä aikavälillä. Aineisto kuvaa yhtä ajankohtaa, jossa organisaation rakenteet, monipaikkaisuuden käytännöt ja tiimien kokoonpanot olivat tietyssä vaiheessa. Muutokset organisaation strategiassa, työvälineissä tai henkilöstörakenteessa voivat ajan myötä muuttaa myös monipaikkaisuuden kokemusta ja ilmapiiriä.

6.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Tämän tutkielman tulokset avaavat useita jatkotutkimusmahdollisuuksia monipaikkaisen työn ja työilmapiirin tarkasteluun. Yhtenä suuntana olisi toteuttaa vertailututkimuksia, joissa monipaikkaisten tiimien työilmapiiriä ja tiimiytymistä tarkastellaan useissa eri organisaatioissa ja toimialoilla. Esimerkiksi pankkisektorin, julkisen sektorin ja teknologia-alan vertailu voisi tuoda esiin, mitkä monipaikkaisuuden piirteet ovat toimintaympäristöön sidottuja ja mitkä ilmiöt toistuvat kontekstista riippumatta. Tällaisissa tutkimuksissa olisi mahdollista hyödyntää sekä laadullista että määrällistä aineistoa, jolloin saataisiin sekä syvyyttä että laajempaa näkökulmaa monipaikkaisen työilmapiirin rakentumiseen.

Jatkotutkimusta tarvitaan myös sen ymmärtämiseksi, miten monipaikkaisen tiimin työilmapiiri ja työhön kiinnittyminen kehittyvät ajan myötä. Pitkittäinen tutkimusasetelma, jossa samoja tiimejä seurataan useamman vuoden ajan, auttaisi tarkentamaan käsitystä siitä, miten organisaatiomuutokset, hybridityön käytäntöjen vakiintuminen tai esimerkiksi työvälineiden ja johtamismallien uudistuminen heijastuvat koettuun ilmapiiriin ja yhteenkuuluvuuteen. Tällainen lähestymistapa auttaisi erottamaan tilapäiset ilmiöt pidempikestoisista kehityssuunnista sekä tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka tukevat myönteistä ilmapiiriä muutostilanteissa.

Lisäksi olisi tärkeää tarkastella tarkemmin monipaikkaisen tiimin arjen käytäntöjä ja mikrotason vuorovaikutustilanteita. Esimerkiksi epämuodollisten digitaalisten kanavien, hybridipalaverien käytäntöjen ja harvemmin toteutuvien fyysisten kohtaamisten roolia työilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden kannattelijoina olisi syytä tutkia syvällisemmin. Samalla olisi mahdollista tarkentaa esihenkilötyön ja henkilöstöjohtamisen merkitystä monipaikkaisessa ympäristössä ja pohtia sitä, millaiset johtamisteot, rakenteet ja rutiinit auttavat ehkäisemään sosiaalista etäännyttämistä ja tukevat kokemusta kuulumisesta samaan tiimiin riippumatta työntekijän sijainnista.

Lähteet

- Adamovic, M. – Gahan, P. – Olsen, J. – Gulyas, A. – Shallcross, D. – Mendoza, A. – Nguyen, L. (2022) Exploring the adoption of virtual work: the role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 33 (17), 3492–3515.
- Anderson, N. R. – West, M. A. (1998) Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19 (3), 235–258.
- Badri, S. K. Z. – Yap, W. M. – Ramos, H. M. (2022) Workplace affective well-being: gratitude and friendship in helping millennials to thrive at work. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 30 (2), 479–498.
- Baker, D. P. – Salas, E. (1992) Principles for measuring teamwork skills. *Human factors*, Vol. 34 (4), 469–475.
- Bowen, D. E. – Ostroff, C. (2004) Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, Vol. 29 (2), 203–221.
- Bresman, H. – Zellmer-Bruhn, M. (2013) The structural context of team learning: Effects of organizational and team structure on internal and external learning. *Organization Science*, Vol. 24 (4), 1120–1139.
- Brown, H. G. – Poole, M. S. – Rodgers, T. L. (2004) Interpersonal traits, complementarity, and trust in virtual collaboration. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20 (4), 115–137.
- Caldwell, B. S. – Palmer III, R. C. – Cuevas, H. M. (2008) Information alignment and task coordination in organizations: An “information clutch” metaphor. *Information Systems Management*, Vol. 25 (1), 33–44.
- Carr, J. Z. – Schmidt, A. M. – Ford, J. K. – DeShon, R. P. (2003) Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (4), 605–619.
- Christian, M. S. – Bradley, J. C. – Wallace, J. C. – Burke, M. J. (2009) Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 (5), 1103–1127.
- Cohen, S. G. – Bailey, D. E. (1997) What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, Vol. 23 (3), 239–290.
- Coutu, D. (2009) Why teams don’t work: An interview with J. Richard Hackman. *Harvard Business Review*, Vol. 87 (5), 98–105.

- D'Amato, A. (2025) From research to action and back again: The long journey of organizational climate – A review of the literature and a summative framework. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 46 (1), 1–20.
- Deci, E. L. – Ryan, R. M. – Gagné, M. – Leone, D. R. – Usunov, J. – Kornazheva, B. P. (2001) Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 27 (8), 930–942.
- Dinh, J. V. – Reyes, D. L. – Kayga, L. – Lindgren, C. – Feitosa, J. – Salas, E. (2021) Developing team trust: Leader insights for virtual settings. *Organizational Dynamics*, Vol. 50 (1), 1–11.
- Driskell, J. E. – Salas, E. – Driskell, T. (2018) Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, Vol 73 (4), 334–348.
- Edmondson, A. (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (2), 350–383.
- Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2016) *Qualitative methods in business research*. 2. uud. p. Sage Publications.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Fulmer, C. A. – Gelfand, M. J. (2012) At what level (and in whom) we trust: trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, Vol. 38 (4), 1167–1230.
- Geue, P. E. (2018) Positive practices in the workplace: Impact on team climate, work engagement, and task performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 54 (3), 272–301.
- Gibson, C. B. – Huang, L. – Kirkman, B. L. – Shapiro, D. L. (2014) Where global and virtual meet: The value of examining the intersection of these elements in twenty-first century teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1 (1), 217–244.
- Gilson, L. L. – Maynard, M. T. – Jones Young, N. C. – Vartiainen, M. – Hakonen, M. (2015) Virtual teams' research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, Vol. 41 (5), 1313–1337.
- Glisson, C. (2007) Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. *Research on social work practice*, Vol. 17 (6), 736–747.
- 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.

- Hertel, G. – Geister, S. – Konradt, U. (2005) Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, Vol. 15 (1), 69–95.
- Hinds, P. J. – Bailey, D. E. (2003) Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. *Organization Science*, Vol. 14 (6), 615–632.
- Hinds, P. J. – Mortensen, M. (2005) Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, Vol. 16 (3), 290–307.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2022) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 2. uud. p. Gaudeamus Oy.
- Hsieh, H.-F. – Shannon, S. E. (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, Vol. 15 (9), 1277–1288.
- Huang, L. – Krasikova, D. V. – Liu, D. (2016) I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 132, 49–62.
- Hughes, D. J. – Lee, A. – Tian, A. W. – Newman, A. – Legood, A. (2018) Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29 (5), 549–569.
- Humphrey, S. E. – Aime, F. – Cushenbery, L. – Hill, A. D. – Fairchild, J. (2017) Team conflict dynamics: Implications of a dyadic view of conflict for team performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 60 (3), 922–945.
- Imam, H. – Zaheer, M. K. (2021) Shared leadership and project success: the roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International Journal of Project Management*, Vol. 39, 463–473.
- Jantunen, S. (2025) Tältä näyttää Suomen suurin virastotalo: sinne muuttaa yli 5 000 työntekijää, työpisteitä on alle puolelle. Yle 3.12.2025. <<https://yle.fi/a/74-20197389>>, haettu 6.12.2025.
- Järvenpää, S. L. – Knoll, K. – Leidner, D. E. (1998) Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of management information systems*, Vol. 14 (4), 29–64.
- Kaltiainen, J. – Suutala, S. – Hakanen, J. (2025) Hyvinvointi ja yhteisöllisyys monipaikkatyön ytimessä. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Karl, K. A. – Peluchette, J. V. – Aghakhani, N. – Liu, C. – Arora, K. – Williams, K. – Hall-Indiana, A. H. (2022) Virtual work meetings during the COVID-19 pandemic: The good, bad, and ugly. *Small Group Research*, Vol. 53 (3), 343–365.

- Kiviniemi, Kari (2018) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*, toim. Raine Valli. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Kniffin, K. M. – Narayanan, J. – Anseel, F. – Antonakis, J. – Ashford, S. P. – Bakker, A. B. – Bamberg, P. – Bapuji, H. – Bhave, D. P. – Choi, V. K. – Creary, S. J. – Demerouti, E. – Flynn, F. J. – Gelfand, M. J. – Greer, L. L. – Johns, G. – Kesebir, S. – Klein, P. G. – Lee, S. Y. – ... van Vugt, M. (2021) COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, Vol. 76 (1), 63–77.
- Köllen, T. (2021) Diversity management: a critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 30 (3), 259–272.
- Kuenzi, M. – Schminke, M. (2009) Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, Vol. 35 (3), 634–717.
- Laiho, M. – Saru, E. – Seeck, H. (2022) "It's the work climate that keeps me here": the interplay between the HRM process and emergent factors in the construction of employee experiences. *Personnel Review*, Vol. 51 (2), 444–463.
- Lam, L. W. (2012) Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, Vol. 65 (9), 1328–1334.
- Larson, L. – DeChurch, L. A. (2020) Leading teams in the digital age: four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly*, Vol. 31 (1).
- Lawrence, R. J. – Choi, C. C. – Ko, C.-H. E. – McNeil, P. K. – Minton, M. K. – Wright, M. A. – Kim, K.-I. (2008) Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 17 (1), 5–32.
- Lee, A. Y.-P. – Chang, P.-C. – Chang, H.-Y. (2022) How workplace fun promotes informal learning among team members: a cross-level study of the relationship between workplace fun, team climate, workplace friendship, and informal learning. *Employee Relations*, Vol. 44 (4), 870–889.
- Marks, M. A. – Mathieu, J. E. – Zaccaro, S. J. (2001) A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, Vol. 26 (3), 356–376.
- Marlow, S. L. – Lacerenza, C. N. – Salas, E. (2017) Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, Vol. 27 (4), 575–589.
- Martin, K. D. – Cullen, J. B. (2006) Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, Vol. 69 (2), 175–194.

- Martinson, B. C. – Smallfield, J. – Magley, V. J. – Thrush, C. R. – Gunsalus, C. K. (2025) Climate of accountability, respect, and ethics survey (CARES): Development and validation of an organizational climate survey. *Frontiers in Research Metrics and Analytics*, Vol. 10, 1–15.
- Mathieu, J. E. – Heffner, T. S. – Goodwin, G. F. – Salas, E. – Cannon-Bowers, J. A. (2000) The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of applied psychology*, Vol. 85 (2), 273–283.
- Mitchell, T. R. – Holtom, B. C. – Lee, T. W. – Sablinski, C. J. – Erez, M. (2001) Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (6), 1102–1121.
- Morgan, B. B. Jr. – Glickman, A. S. – Woodward, E. A. – Blaiwes, A. S. – Salas, E. (1986) Measurement of team behaviors in a navy environment. (*NTSC Tech. Rep. No. 86-014*). Orlando, FL: Naval Training Systems Center.
- Morgeson, F. P. – DeRue, D. S. – Karam, E. P. (2010) Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, Vol. 36 (1), 5–39.
- Norton, T. A. – Zacher, H. – Ashkanasy, N. M. (2014) Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 38, 49–54.
- Nowell, L. S. – Norris, J. M. – White, D. E. – Moules, N. J. (2017) Thematic analysis: striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, Vol. 16 (1), 1–13.
- Oleksa-Marewski, A. – Springer, A. (2024) If you fit, you commit? The relationship between the organizational climate and employees' commitment: The moderating role of the person–environment fit. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 32 (5), 877–892.
- Parker, S. K. – Grote, G. (2022) Automation, algorithms and beyond: why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*, Vol. 71 (4), 1171–1204.
- Patterson, M. – Warr, P. – West, M. (2004) Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77 (2), 193–216.
- Poulsen, S. – Ipsen, C. (2017) In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, Vol. 100, 37–45.
- Putnam, L. L. – Myers, K. K. – Gailliard, B. M. (2013) Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, Vol. 67 (4), 413–440.

- Salas, E. – Cooke, N. J. – Rosen, M. A. (2008) On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors*, Vol. 50 (3), 540–547.
- Salas, E. – Shuffler, M. L. – Thayer, A. L. – Bedwell, W. L. – Lazzara, E. H. (2015) Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human resource management*, Vol. 54 (4), 599–622.
- Salas, E. – Sims, D. E. – Burke, C. S. (2005) Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, Vol. 36 (5), 555–599.
- Schneider, B. (1987) The people make the place. *Personnel Psychology*, Vol. 40 (3), 437–453.
- Sowinski, D. R. – Fortmann, K. A. – Lezotte, D. V. (2008) Climate for service and the moderating effects of climate strength on customer satisfaction, voluntary turnover, and profitability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 17 (1), 73–88.
- Srivastava, A. – Bartol, K. M. – Locke, E. A. (2006) Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 49 (6), 1239–1251.
- Stewart, G. L. (2006) A meta-analytic review of *relationships* between team design features and team performance. *Journal of management*, Vol. 32 (1), 29–55.
- Stoverink, A. C. – Kirkman, B. L. – Mistry, S. – Rosen, B. (2020) Bouncing back together: toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, Vol. 45 (2), 395–422.
- Sun, M. – Kraus, T. – Pauli, R. – Garus, C. (2025) Changing sense of place in hybrid work environments: A systematic review of place identity and employee well-being. *Wellbeing, Space and Society*, Vol. 8, 1–12.
- Tuckman, B. W. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, Vol. 63 (6), 384–399.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. 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, 1–21.
- Veld, M. – Alfes, K. (2017) HRM, climate and employee well-being: comparing an optimistic and critical perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 28 (16), 2299–2318.
- Viitala, R. – Tanskanen, J. – Säntti, R. (2015) The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 23 (4), 606–620.

- Webster, J. – Wong, W. K. P. (2008) Comparing traditional and virtual group forms: Identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 (1), 41–62.
- Wilson, J. M. – Straus, S. G. – McEvily, B. (2006) All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 99 (1), 16–33.
- Wong, S. I. – Berntzen, M. – Warner-Søderholm, G. – Giessner, S. R. (2021) The negative impact of individual perceived isolation in distributed teams and its possible remedies. *Human Resource Management Journal*, Vol. 32 (5), 906–927.
- Zaccaro, S. J. – Rittman, A. L. – Marks, M. A. (2001) Team leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 12 (4), 451–483.
- Zhang, Y. – Sun, J.-M. – Shaffer, M. A. – Lin, C.-H. (2022) High commitment work systems and employee well-being: The roles of workplace friendship and task interdependence. *Human resource management*, Vol. 61 (4), 399–421.

Liitteet

Liite 1 Haastateltaville laitettu Teams -viesti sekä sähköpostin saatesanat

Teams -viesti:

”Moi! Seuraavaksi vähän työasioista poikkeava viesti ☐

Teen parhaillaan Pro gradu -tutkielmaa Turun Kauppakorkeakoulun Porin yksikössä.

Tutkielmassani tarkastelen, miten monipaikkaisten tiimien työilmapiiri ilmenee ja rakentuu meidän organisaatiossamme. Monipaikkaisella tiimillä tarkoitan tiimiä, jonka jäsenet työskentelevät eri konttoreilla, mutta kuuluvat samaan tiimiin ja tekevät töitä yhdessä joko samassa konttorissa tai etäyhteyksien varassa. Tutkielman tavoitteena on ymmärtää paremmin, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita tällainen tiimimalli tuo ilmapiirille, vuorovaikutukselle ja yleisesti tiimiytymiselle.

Haluaisin haastatella sinua osana tutkielmaani. Haastattelu kestäisi noin 35–45 min ja se voidaan toteuttaa Teamsilla. Haastattelu nauhoitetaan, mutta aineisto jää vain minun käyttööni ja käsittelen vastaukset täysin luottamuksellisesti. Osallistuminen on vapaaehtoista, eikä yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa tutkimuksesta. Haastattelukysymykset saat itsellesi etukäteen läpikäytäväksi.

Huomioithan, että haastattelu toteutetaan työajan ulkopuolella eli omalla ajalla.

Jos haluat osallistua, niin sovitaan jokin sinulle sopiva aika. ☐ Ja jos ei tunnu yhtään omalta jutulta, niin saa totta kai kieltäytyä, en pahastu ollenkaan!

Iso kiitos kuitenkin jo etukäteen, että harkitset osallistumista! Panoksesi olisi erittäin tärkeä tutkielmani onnistumiselle. ☐

Terkuin

Amanda Porista”

Sähköposti:

”Moikka!

Kiitos halukkuudestasi osallistua Pro gradu -tutkielmaani varten tekemääni haastatteluun. Liitteenä on tutkielmani tiedote sekä haastattelukysymykset. Tutustuthan näihin ennen haastattelua. ☐

Tässä kutsu haastatteluun:

Vastaathan vielä tähän sähköpostiin ja samalla vakuutat seuraavan todeksi:

”Olen saanut tietoa tutkielman tavoitteista ja toteutuksesta ennen haastattelua tiedotelomakkeen kautta. Ymmärrän, että haastattelu tallennetaan tutkimuksen aineistonkeruuta varten ja tallenne jää vain tutkielman tekijän käyttöön. Tallenne poistetaan tutkielman valmistuttua. Ymmärrän, että osallistumiseni on vapaaehtoista ja että voin keskeyttää osallistumiseni milloin tahansa ilman perusteluja. Haastatteluaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja se anonymisoidaan tutkielmanraportoinnissa.

Annan suostumukseni haastatteluun osallistumiselle ja siihen, että aineistoa käytetään tutkielmassa edellä kuvatulla tavalla.”

Terkuin

Amanda”

Liite 2 Tutkielman tiedote haastateltaville

Pro gradu -tutkielman otsikko: *Etäisyyttä vai yhteisöllisyyttä? Monipaikkaisen tiimin työilmapiirin ja tiimiytymisen ominaisuudet ja rakentuminen*

Tutkielman tavoite: Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan, miten työilmapiiri rakentuu monipaikkaisessa tiimissä pankkiorganisaatiossa ja millaisilla keinoilla sen rakentumista voidaan edistää. Lisäksi selvitetään, kokevatko työntekijät kuuluvansa samaan tiimiin, miten monipaikkaisuus vaikuttaa työilmapiiriin ja vuorovaikutukseen sekä millä tavoin organisaatio voi tukea monipaikkaisen tiimin yhtenäisyyttä ja yhteisöllisyyttä.

Monipaikkainen tiimi = tiimi, jonka jäsenet työskentelevät fyysisesti eri toimipaikoissa

Mitä osallistuminen tarkoittaa: Sinut on pyydetty osallistumaan yksilöhaastatteluun, joka kestää noin 30–40 minuuttia. Haastattelu toteutetaan joko Teamsin kautta tai kasvokkain konttorilla luottamuksellisesti ja se tallennetaan tutkielman aineistonkeruuta varten. Tallenne jää ainoastaan tutkielman tekijän käyttöön, eikä sitä luovuteta ulkopuolisille. Osallistuminen on vapaaehtoista ja saat haastattelukysymykset ennakkoon tutustuttavaksi.

Tietosuoja ja anonymiteetti: Haastattelusta kerätty aineisto tallennetaan luottamuksellisesti. Tallenteet säilytetään vain tutkielman analyysia varten ja ne poistetaan sen valmistuttua. Kaikki henkilökohtaiset tiedot poistetaan tai anonymisoidaan niin, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa tutkielman tuloksista.

Oikeutesi:

- Osallistuminen on vapaaehtoista.
- Voit kieltäytyä osallistumisesta tai keskeyttää haastattelun milloin tahansa ilman seurauksia.
- Voit pyytää tietojesi poistamista tutkimusaineistosta.

Yhteystiedot:

Lisätietoja tutkielmasta saat ottamalla yhteyttä tutkijaan:

Amanda Virtanen

amevir@utu.fi

Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö

Liite 3 Haastattelurunko toimihenkilöille

Taustatiedot

- Mikä on nykyinen roolisi työssä? (toimihenkilö / esihenkilö)
- Missä tiimissä työskentelet?
- Kuinka pitkään olet työskennellyt tässä organisaatiossa?
- Kuinka pitkään olet ollut nykyisessä tiimissäsi?
- Minkä kokoisessa tiimissä työskentelet?
- Monellako eri paikkakunnalla tiimisi jäseniä pääsääntöisesti työskentelee?
- Kuinka usein työskentelet etänä ja kuinka usein konttorilla?

Teema 1: Työilmapiirin rakentuminen

- Miten kuvailisit tiiminne työilmapiiriä tällä hetkellä?
- Mitkä asiat tukevat hyvää työilmapiiriä tiimissä?
- Onko asioita, jotka heikentävät tai kuormittavat työilmapiiriä?

Teema 2: Yhteenkuuluvuuden kokemus tiimissä

- Koetko kuuluvasi osaksi tiimiä? Miksi tai miksi et?
- Millaiset asiat tai tekijät vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta?
- Millaiset asiat tai tekijät heikentävät yhteenkuuluvuuden tunnetta?

Teema 3: Monipaikkaisuuden vaikutukset

- Miten monipaikkaisuus näkyy tiiminne arjessa?
- Miten fyysinen etäisyys vaikuttaa tiimin vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön?
- Onko monipaikkaisuudessa mielestäsi myös hyötyjä?

Liite 4 Haastattelurunko esihenkilöille

Taustatiedot

- Mikä on nykyinen roolisi työssä? (toimihenkilö / esihenkilö)
- Missä tiimissä työskentelet?
- Kuinka pitkään olet työskennellyt tässä organisaatiossa?
- Kuinka pitkään olet ollut nykyisessä tiimissäsi?
- Minkä kokoisessa tiimissä työskentelet?
- Monellako eri paikkakunnalla tiimisi jäseniä pääsääntöisesti työskentelee?
- Kuinka usein työskentelet etänä ja kuinka usein konttorilla?

Teema 1: Työilmapiiri ja tiimiytyminen

- Miten kuvailisit tiiminne työilmapiiriä ja sen rakentumista?
- Mitkä tekijät ovat vahvistaneet tiiminne tiimiytymistä ja hyvää ilmapiiriä?
- Mitkä asiat ovat olleet haasteellisia ja miksi?

Teema 2: Monipaikkaisuuden vaikutukset

- Miten monipaikkaisuus näkyy tiiminne arjessa ja johtamisessa?

- Miten fyysinen etäisyys vaikuttaa tiiminne yhteenkuuluvuuteen ja vuorovaikutukseen?
- Oletko havainnut eroja työilmapiirissä sen mukaan, kuinka usein tiimisi jäsenet kohtaavat kasvokkain?
- Ovatko kaikki tiimiläisesi mielestäsi keskenään yhtä paljon tekemisissä? Mikä tähän vaikuttaa?

Teema 3: Viestintä ja johtamiskäytännöt

- Millaisia käytäntöjä tiiminne viestintään ja yhteistyöhön on käytössä?
- Miten arvioisit niiden toimivuutta monipaikkaisessa tiimissä?
- Miten omalla johtamisellasi pyrit tukemaan tiimin yhtenäisyyttä ja hyvää työilmapiiriä?

Teema 4: Organisaation rooli

- Millaisia toimia organisaatiollanne on monipaikkaisen työn tukemiseksi?
- Mitkä käytännöt ovat olleet erityisen hyödyllisiä?
- Missä asioissa organisaatiollanne olisi vielä kehitettävää?

Teema 5: Kehittäminen ja tulevaisuus

- Mitä asioita pitäisi kehittää, jotta monipaikkainen tiimityö toimisi paremmin?
- Mikä tiimissäsi tai organisaatiossa on vahvuus, jota kannattaa vaalia jatkossa?

Liite 5 Tekoälyn käyttöä koskeva liite

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: OpenAI:n ChatGPT (GPT-5.1 versio)

- käytön vaiheet: kirjallisuuskatsauksen hakusanojen tarkentaminen, tutkielman rakenteen suunnittelu ja hahmottelu, haastattelurunkojen kysymysten ideointi, lähdeluettelon muotoilun tarkistus.
- käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT:tä edellä mainituissa vaiheissa. Kirjallisuuskatsauksen hakusanojen tarkentamisessa hyödynsin tekoälyä englanninkielisten hakusanojen keksimisessä ja löytääkseni lisää hakusanoja. Tutkielman rakenteen suunnittelussa hyödynsin tekoälyä loogisen rakenteen hahmottelussa eli siinä, miten teoriaosiot kannattaisi rakentaa järkevästi. Haastattelurunkojen kysymysten ideoinnissa hyödynsin tekoälyä pyytämällä sitä auttamaan minua muotoilemaan kysymykset sellaiseen muotoon, etteivät ne olleet liian johdattelevia. Lähdeluettelon muotoilun tarkistuksessa pyysin tekoälyä tarkistamaan, että kaikki lähteet noudattivat samaa muotoilua.
- esimerkit syöttötiedosta:
 - 9.3.2025: Tutkielmani keskittyy sellaisiin tiimeihin, joissa työntekijät työskentelevät fyysisesti eri toimipaikoissa. Onko tällaisille tiimeille joitain nimityksiä suomeksi ja englanniksi?
 - 17.4.2025: Voisitko antaa näiden otsikoiden alle ajatuksia, miten teorialuvut olisi hyvä jakaa keskenään?
 - 17.9.2025: Miten muotoilen nämä kysymykset niin, etteivät ne ole liian johdattelevia?
 - 3.12.2025: Tarkista, että lähdeluettelossa kaikki lähteet on merkitty samalla tyyllillä. Tässä esimerkkityyli, jota niiden tulisi noudattaa: ”Anderson, N. R. – West, M. A. (1998) Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19 (3), 235–258.”
- todentaminen: Kaikki tekoälyn ehdotukset on käyty huolella läpi ja vastaan täysin tuottamastani tekstistä. Tekoälyn ehdotuksia ja niiden soveltuvuutta pohdittiin tarkkaan, eikä mitään sen tuottamaa tekstiä käytetty sellaisenaan.

2. käytetty työkalu: Scopus AI sivustolla www-scopus-com.ezproxy.utu.fi

- käytön vaihe: teoreettisen viitekehyksen lähteiden hakeminen

- käyttötarkoitus: Käytin Scopus AI -ohjelmaa teoreettisen lähdemateriaalin hakemisessa.
 - Esimerkki syöttötiedosta:
 - 5/2025: Team vs. Group?
 - 9/2025: Distributed teams
 - 9/2025: Occupational climate in teams
- todentaminen: Tarkistin kaikkien Scopus AI -ohjelman edottamat artikkelit ja sen, että ne todella liittyivät tutkielmani teemoihin. Mitään artikkelia ei otettu osaksi tutkielmaa ilman, että sen sisältöön oltiin perehdytty henkilökohtaisesti ja perinpohjaisesti. Vastaan täysin artikkelien pohjalta tuottamastani tekstistä.

3. käytetty työkalu: DeepL

- käytön vaihe: artikkeleiden kääntäminen englannista suomeksi
- käyttötarkoitus: Käytin tekoälypohjaista käännöstyökalua koko kirjoitusprosessin ajan lähdemateriaalin kääntämisessä englannista suomeksi.
- todentaminen: Tarkistin huolellisesti kaikki käännökset varmistaakseni, että argumenttini mukailivat alkuperäistä artikkelia ja sen sisältöä. Vastaan täysin tuottamastani tekstistä.