

# Yhteisöllisyyden muodonmuutos monipaikkaisessa työssä

Yhteisön parhaaksi -tutkimushankkeen  
(2023–2025) loppuraportti

Kimmo Mäki | Hannu Kotila | Eevastiina Gjerstad | Tiina Mehto | Pirjo Aura



Tämä julkaisu on lisensoitu Creative Commons Nimeä-EiKaupallinen-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä

© kirjoittajat ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Haaga-Helia julkaisut 19/2025

Graafinen suunnittelu ja taitto: Anne Kaikkonen, Timangi

ISBN 978-952-7658-03-1

ISSN 2342-2939

Helsinki, 2025

# Sisällys

## 1. Odotukset ja suhtautuminen työhön haastavat työpaikkojen yhteisöllisyyden 4

Lukuohje raporttiin 6

## 2. Tutkimuksen toteuttaminen 7

2.1. Aineiston keruun viisi vaihetta 8

2.2. Aineiston analyysi 14

## 3. Pedagogista hyvinvointia mahdollistavat kohtaamiset 17

3.1. Työ on monipaikkaista ja hajautunutta 19

3.2. Hallinnollista tiimiä ei koeta omaksi 20

## 4. Tiimeissä tapahtuu – millainen on tiimien vuorovaikutusilmasto? 22

4.1. Tiimiorientaatiot 22

4.2. Tunteet tiimityössä 25

## 5. Löyhää vai strukturoitua - yhteisöllisyyden johtaminen 30

5.1. Erilaiset työorientaatiot pirstovat yhteisöllisyysodotuksia 31

5.2. Erilaisia johtamistapoja 32

5.3. Kahtiajakautunut johtamisote ja epäviralliset rakenteet 34

5.4. Pedagogisen hyvinvoinnin johtamisen tunnusmerkit 36

5.5. Kuka tukisi keskijohtoa? 38

## 6. Yhteisöllisyyden muodonmuutos monipaikkaisessa työssä 39

6.1. Yhteisön kohtaamiset 39

6.2. Monipaikkainen työkulttuuri on tullut jäädäkseen 41

6.3. Monipaikkaisen yhteisöllisyyden kontekstit 45

## 7. Lopuksi 48

7.1 Tiivistetyt vastaukset tutkimuskysymyksiin 48

7.2 Yhteisöjen ratkaistavat haasteet 51

7.3. Suositukset monipaikkaiselle työyhteisölle 54

## Lähteet 56

# 1.

## Odotukset ja suhtautuminen työhön haastavat työpaikkojen yhteisöllisyyden

**SUHTEEMME ASiantuntijatyöhön** on kokenut merkittäviä muutoksia aivan viimeisinä vuosina. Tekoälyn kehitys sekä 2020-luvulla koetun globaalien pandemian vauhdittama työn monipaikkaistuminen ovat muotoilleet työhön kohdistuvia odotuksiamme, toiveitamme ja arvostuksiamme. Yksilön tarpeet korostuvat yhä enemmän yhteisöllisten tarpeiden kustannuksella ja henkilökohtaiset arvot nostavat yksilölähtöisiä odotuksia työlle.

Asiantuntijatyön autonomisuuden vaatimukset, itsensä johtaminen sekä työn muotoileminen omiin tarpeisiin kasvattavat minäpuhetta. Sosiaalisessa mediassa yksilökeskeinen ammatillinen edistyminen ja brändääminen saavat eniten tilaa ja tykkäyksiä. Tästä ajan merkinä voi havaita, että muun muassa ammatillisuutta korostavassa LinkedIn:ssä ovat postauksissa yleistyneet henkilön kasvokuvat. Niillä ilmaistaan omistajuutta kyseiseen postaustekstiin ja haetaan koukuttavaa huomiota. Yksilöt kertovat kokemuksistaan ja osaamisestaan ihanan työn äärellä.

”Näin koko palvelu täyttyi levottomasta itsebrändäämisestä ja väkinäisistä onnittelusta. Myöhäiskapitalismin säikäyttämät ihmiset tuottavat outoa synteettistä henkilöstöhallintokieltä, ruutuväsymyksen esperantoa.”,

kirjoittaa Antton Vihma kolumnissaan [Helsingin Sanomissa 23.6.2025](#).

Samanaikaisesti organisaatioiden hierarkkinen muutos kohti ihmislähtoisempää johtamista ja rakenteita on vapauttanut asiantuntijat kehittämään ja hallitsemaan omaa työtään (Mäki, Fred ja Kotila 2025).

Etätyössä työskentely kotona tarjoaa usein häiriöttömän työympäristön, jossa katkoksia ei esiinny. Tämä mahdollistaa yksittäisen työntekijän henkilökohtaisen hyvin-

voinnin ja tuottavuuden kasvun. Samalla tasapainoillaan yksilön ja yhteisön tuottavuuden välillä. Yhteiskehittäminen, innovointi ja uusien monipuolisten ideoiden syntyminen eivät kuitenkaan onnistu ilman yhdessä vietettyä aikaa työpaikalla. Verkkokohtaukset on puristettu tiiviiksi asioiden hoitamisen foorumiksi, josta kehittävä huokoisuus on siivilöitynyt pois.

Teams- ja Zoom-palaverit ovat vaikuttaneet myös työpaikan yhteisökäyttäytymiseen. Tutut kohtaamiset, palaverien alkua edeltävät keskustelut sekä spontaanit piipahdukset kollegan työpisteellä ovat vähentyneet (Mäki ym. 2025). Työssä hakeudutaan tiloihin, joissa voi olla rauhassa verkon välityksellä, ilman häiriöitä, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin.

Yhteisöllisyyden tunne on hajautunutta ja yhteisöllisyyden tarve vaihtelee. Osalle on tärkeää perinteinen yhteisöllisyys epämuodollisine kohtaamisineen kahvihuooneissa, käytävillä ja lounaalla. Toiset taas eivät tarvitse omasta mielestään yhteisöä työtä tehdäkseen. He pyrkivät toimimaan yksilöinä mahdollisimman tehokkaasti. Tämä muodostuu haasteeksi esimerkiksi uusille työntekijöille ja niille, joille työpaikan sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä hyvinvoinnin kannalta.

Pirstoutuneet odotukset ja käsitykset yhteisöllisyydestä haastavat johtamistyötä. Johtajien on tasapainoitettava yksilön autonomian ja yhteisön tarpeiden välillä. Tämä vaatii herkkyyttä tunnistaa, milloin työntekijät tarvitsevat itsenäistä työskentelyaikaa ja milloin yhteisölliset kohtaamiset ovat välttämättömiä organisaation kannalta.

Merkityksellisten kohtaamisten tunnistaminen ja edistäminen on keskeistä sekä verkon kautta että autenttisissa kohtaamisissa työpaikalla. Verkkotapaamisissa on tärkeää luoda tilaa vapaamuotoiselle keskustelulle ja ideoinnille, jotta yhteisöllisyys ja innovatiivisuus voivat kukoistaa. Autenttisissa kohtaamisissa työpaikalla spontaanit keskustelut ja epäviralliset tapaamiset voivat edistää tiimien yhteenkuuluvuutta ja luottamusta.

Johtajien ja johdettavien on tunnistettava, että yhteisöllisyyden ja tuottavuuden välinen tasapaino on dynaaminen ja jatkuvasti muuttuva. Tämä edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa ja joustavuutta johtamiskäytännöissä. Yhteisöllisyyden vahvistaminen vaatii tietoista panostusta ja strategista suunnittelua, jotta sekä yksilön että yhteisön tarpeet tulevat huomioiduiksi.

**Yhteisöllisyyden ja tuottavuuden välinen tasapaino on dynaaminen ja jatkuvasti muuttuva.**

## Lukuohje raporttiin

Tässä raportissa on koottu Yhteisön parhaaksi-tutkimushankkeen (2023–2025) keskeiset tutkimustulokset ja tutkimuksen toteutus. Raportin runko ei sisällä perinteistä järjestystä tutkimusraportille. Emme ole asettaneet teoreettista viitekehystä ennen tutkimuksen suorittamisen ja tulosten kuvaamista. Keskeiset tutkimuksen löydökset ja tulokset on kirjoitettu yhdessä teorian kanssa, jotta vuorovaikutus tulosten ja sitä liittyvän laajemman ilmiön kanssa mahdollistuvat. Raportin lopulla irtaudutaan korkeakoulu-työyhteisöistä ja tarkastellaan tuloksien tuomaa viestiä laajemmin asiantuntijayhteisöille ja niiden johtamiselle.

Yhteisön parhaaksi -tutkimus tuo oman puheenvuoronsa monipaikkaisten työkulttuurien kehittämiseen. Tarkastelukulmana ovat erityisesti yhteisöohjautuvuuden toimivuus, tasapainoilu etä- ja autenttisten kohtaamisten välillä työpaikoilla sekä työryhmien sisäisen vuorovaikutuskulttuurin sidos suhteessa yhteisöllisyyden kokemiseen. Fokus on kysymyksessä, miten yhteisöllisyyttä ja millaista yhteisöllisyyttä voidaan mahdollistaa korkeakoulujen työyhteisöissä.

Yhteisön parhaaksi tutkimusryhmä esittää kiitokset OAJ työhyvinvointirahastolle ja Haaga-Helia ammattikorkeakoululle tämän tutkimuksen tuesta ja sen rahoittamisesta. Rahoituksen ansiosta hanke voitiin toteuttaa suunnitellusti, ja sen tulokset tarjoavat arvokasta tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

### Avainsanat:

yhteisöohjautuvuus, pedagoginen johtaminen, tiimi, pedagoginen hyvinvointi

Helsingissä 15.8.2025

Yhteisön parhaaksi tutkimusryhmä:

Kimmo Mäki, Eevastiina Gjerstad, Pirjo Aura, Tiina Mehto ja Hannu Kotila

# 2.

## Tutkimuksen toteuttaminen

**YHTEISÖN PARHAAKSI -HANKKEEN** toiminnan perustana oli hankkeeseen osallistuneiden korkeakoulujen kanssa yhdessä tutkia ja kehittää pedagogisen hyvinvoinnin edistämistä ja vastavuoroista johtamistoimintaa. Tutkimukseen kutsuttiin neljästä ammattikorkeakoulusta kustakin yksi työyhteisö. Kriteerinä oli, että kyseinen työyhteisö työskenteli yhdessä, eikä ollut vain hallinnollisesti asetettu työryhmä. Tutkimusprosessin aikana yksi korkeakoulun työyhteisö joutui vetäytymään pois, koska se hajosi muutosneuvottelujen takia. Työyhteisöjä pienemmät työtiimit osallistuivat halutessaan hankkeen kuvio 1 mukaiseen tutkimusvaiheeseen 3. Muut vaiheet kattoivat koko työyhteisön.

Tutkimuskysymykset muodostettiin aiempien tutkimusten pohjalta (Psykologista turvallisuutta työyhteisöjen toiminnassa tutkinut TIITU-hanke; ks. Gjerstad ym. 2023; Mäki ym. 2024)

### Millainen vuorovaikutus edistää pedagogista hyvinvointia?

1. Miten korkeakoulussa rakennetaan vuorovaikutuskulttuuria ja mahdollistetaan yhteisöohjautuvuutta?
2. Miten korkeakoulussa tuetaan ja ohjataan keskijohdon vuorovaikutteista ja yhteisöllistä johtamista?
3. Miten korkeakoulussa tuetaan ja ohjataan henkilöstön työtä ja pedagogista hyvinvointia?

## 2.1. Aineiston keruun viisi vaihetta

Tutkimusaineisto kerättiin neljässä vaiheessa. Kunkin vaiheen jälkeen kerätty empiria analysoitiin Yhteisön parhaaksi (jatkossa YP) -tutkimustiimin kesken ja niiden pohjalta luotiin seuraavat asetelmat tulevaan tutkimusvaiheeseen. Viidennessä vaiheessa, loppuseminaarissa hankkeen keskeiset tulokset esiteltiin ja koeteltiin runsaslukuisen ammatikorkeakouluhenkilöstön yhteistoiminnallisissa ryhmissä.

Kyseessä oli abduktiivinen analyysiprosessi, jossa käytettiin iteratiivista tutkimusotetta. Iteratiivisessa tutkimusprosessissa aineiston keruu ja analyysi vuorottelevat ja tutkimus etenee syklisesti. YP-tutkimuksen ensimmäinen kierros ohjasi seuraavan kierroksen aineiston keruuta. (Fairfield & Charman 2018.)

### **Vaihe 1:** Avainhaastattelut

toteutus syyskuu 2023 – tammikuu 2024

- räätälöidään kullekin korkeakoululle omat tavoitteet (dokumentointi ja nauhoitus)

### **Vaihe 2:** Orientoivat työpajat

toteutus tammi–huhtikuu 2024

- startti ja ensimmäiset tutkimus- ja kehittämistoiminnot (dokumentointi)
- kaikille avoin temawebinaari 16.4.2024

### **Vaihe 3:** Vuorovaikutuksen tutkiminen, tunnetyöpaja

toteutus: touko–lokakuu 2024

- mahdollisuus päästä psykofysiologisiin mittauksiin, jossa HH:n labissa tutkitaan valitun tiimin vuorovaikutusta normaalin kokouksen ajan (myös videointi)

### **Vaihe 4:** Yhteistoiminnallinen työpaja

toteutus tammi–huhtikuu 2025

- hankkeesta nousseiden teemojen jatkotyöstäminen korkeakouluittain

### **Vaihe 5:** Työseminaari – yhteinen päätös, kaikille avoin, 8.4.2025

- tulosten julkistaminen ja yhteinen reflektointi

**Kuvio 1.** Yhteisön parhaaksi -tutkimushankkeen viisi vaihetta.

## Vaihe 1. Avainhaastattelut

Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin avainhaastattelut kunkin korkeakoulun yhdyshenkilön kanssa erikseen. Yhdyshenkilöt toimivat kyseisten työyhteisöjen esihenkilöinä. Avainhaastattelut avasivat YP-hankkeen tavoitteita, tarkoitusta sekä samalla räätälöitiin kullekin korkeakoululle omat etenemisen vaiheet.

Haastatteluiden kautta saatiin ymmärrystä hankkeessa olevien työyhteisöjen yhteisöllisestä tilanteesta ja voitiin suunnitella työpajojen teemoja tarkemmin.

Avainhaastattelut dokumentoitiin, litteroitiin ja analysoitiin organisaatioymmärryksen varmistamiseksi. YP-työryhmä työsti toimintasuunnitelmat kuhunkin korkeakouluun ja valmisteli vaiheen 2 kehittämistoiminnan. Haastattelut toteutettiin syyskuusta 2023 tammikuuhun 2024 välisenä aikana.

## Vaihe 2. Orientoivat työpajat

Hankkeeseen osallistuvien korkeakoulujen työyhteisöissä pidettiin orientoivat työpajat. Näissä pajoissa osallistujat saivat informaation YP-hankkeesta, orientoituvat hankeprosessiin, sovittiin aikataulut tutkimusvaiheille 3–5 (ks. kuvio 1) sekä vaiheessa 1 analysoituja tutkimus- ja kehittämisteemoja analysoitiin ja työstettiin eteenpäin. YP-tutkimustiimi keräsi työpajoissa syntyneen aineiston, josta poistettiin mahdolliset organisaatiokohtaiset tunnistetiedot. Tutkimusvaihe 2. työpajat toteutettiin 7.2.2024, 22.2.2024, 8.3.2024 ja 15.4.2024.

Tutkimuksen 2. vaiheessa YP-tutkimustiimi esitteli kahden kierroksen pohjalta alustavia tuotoksia ammattikorkeakoulukentälle. Huhtikuussa 2024 järjestettiin kaikille avoin webinaari, jossa esiteltiin työyhteisön yhteisöohjautuvuuteen, keskijohdon tukeen ja henkilöstön pedagogisen hyvinvoinnin kokemuksiin liittyviä tutkimuslöydöksiä. Kyseisiä löydöksiä refleктоitiin osallistujien kanssa.

**Yhteisön parhaaksi tutkimuksessa oli viisi eri vaihetta.**

### Vaihe 3. Vuorovaikutuksen tutkiminen, tunnetyöpaja

Tutkimusvaihe 3 käynnistyi heti tutkimuspajan jälkeen kunkin korkeakoulun työyhteisön kohdalta. Kustakin työyhteisöstä etsittiin yhtä halukasta, pienempää tiimiä. Tiimi sai osallistua heitä hyödyttävään vuorovaikutusta tutkivaan tunnetyöpajaan. Tämä vaihe oli työyhteisöille vapaaehtoinen. Tiimin vuorovaikutuksen tutkiminen ja psykofyysisten menetelmien käyttö on erityisen sensitiivistä. Tutkimuseettisesti on tärkeää varmistua sekä jokaisen yksilön että tiimin vapaaehtoisesta suostumuksesta. Kaikista korkeakouluista ei löytynytäkään sopivaa ja halukasta tiimiä vuorovaikutustyöpajaan.

Tutkimusvaiheeseen 3 osallistui yksi tiimi kahdesta mukana olevasta organisaatiosta eli yhteensä kaksi tiimiä. Tutkimusvaihe 3:n tärkein osuus oli tiimikokouksen videointi Haaga-Helian vuorovaikutus -labissa. Tiimikokousten kesto vaihteli reilusta puolesta tunnista lähes kahteen tuntiin. Tiimi piti lab-tiloissa aidon tiimikokouksen, jonka kulkuun YP-tutkimustiimi ei osallistunut.

Tiimikokousvideo analysoitiin tunnetekoälyyn pohjautuvalla iMotions –ohjelmistolla. Se pystyy tunnistamaan ihmisten tunnereaktioita tietyllä todennäköisyydellä sekä heidän kasvoistaan (AFFDEX-algoritmi) että äänestään (audEERING). Siinä missä tämän avulla voidaan tunnistaa ihmisten nopeasti ilmeneviä, osittain tiedostamattomiakin tunnereaktioita, myös ihmisten omien tunnekokemusten tutkiminen on tärkeää. Tässä osuudessa saatiinkin tietoa sekä osallistujien tunnereaktioista (iMotions-ohjelmisto) että tunnekokemuksista (osallistujille session jälkeen tehdyt kyselyt). Näiden yhdistäminen luo monipuolisemman kokemuksen tunteista kuin vain tunnereaktioihin tai tunnekokemuksiin keskittyminen.

Ennen videointia kartoitettiin tiimiläisten kokemuksia tiimityöskentelystä tiimikokemusmittaristolla, jossa oli 42 likert-asteikollista (1-5) väittämää tiimistä. Lisäksi osallistujat täyttivät kyselyn tiimiin liittyvistä tunnekokemuksista (kolme yleisesti vahvinta tunnetta sekä tilanteet, joissa ne ilmenevät). He myös vastasivat kysymyksiin, milloin työskentelevät mieluiten tiimissä ja milloin mieluiten yksin. Myös organisaation tukea tiimityöskentelyyn kysyttiin. Tiimikokouksen jälkeen osallistujat täyttivät lomakkeen, jossa kysyttiin tiimikokouksen aikaisia tunnekokemuksia (36 tunteen lista) sekä parhaita ja eniten kehitettävää vaativia kohtia tiimikokouksesta.

Jokaisesta tiimiläisestä tehtiin oma kasvojen tunnistusanalyysi (facial emotional recognition, FEA), joka kertoi heidän kokemansa tunnereaktiot tietyllä todennäköisyydellä. Sen jälkeen yhdistettiin tulokset. Erityisen mielenkiintoisia olivat ne kohdat, joissa kaikilla tiimiläisillä ilmeni joko positiivisia tai negatiivisia tunnereaktioita. Äänianalyysi oli yhteinen koko tiimistä. Näiden yhdistettyjen tulosten pohjalta tehtiin tiimitasoisia huomioita positiivisia ja negatiivisia tunnereaktioita aiheuttavista seikoista. Tunnereaktioiden määrällinen koonti näyttää, miten paljon eri tunnereaktioita vähim-

millään ja enimmillään ilmenee. Tulokset on esitetty osallistujien hajontojen ääripäinä. Tunnereaktioiden laadullinen analyysi osoittaa, millaisia tunnereaktioita missäkin vuorovaikutuksen kohdassa ilmenee.

Ensin analysoitiin data iMotions –ohjelmistolla todennäköisyystasolla 70/100. Samalla analysoitiin datasta erikseen sisällöllisesti merkittäviä vuorovaikutuksen kohtia ja tehtiin osasta niistä tarkemmat analyysit. Esimerkiksi, jos kaikilla tiimiläisillä ilmeni tietyssä kohdassa erityisen paljon ilon tunnetta tai toisaalta negatiivisia tunnereaktioita, katsottiin tarkemmin, mitä niissä kohdissa vuorovaikutuksen tasolla tapahtuu. Onkin tärkeää analysoida tunnetekoälyn tunnistamien tunnereaktioiden lisäksi niiden ilmenemistä vuorovaikutuksessa. Tunnereaktiodata itsessään ei kontekstualisoi tietoa (Stöckli ym. 2018), joten tunnereaktioiden funktioiden (ks. Darwiche ym. 2008) tunnistaminen on tärkeää. Esimerkiksi negatiivisilla tunnereaktioilla näyttää olevan tiimien vuorovaikutuksessa niin tässä kuin aikaisemmissakin tutkimuksissamme (esim. Gjerstad ym. 2023) pitkälti työyhteisöjen hankaliksi, vaikeiksi tai epäoikeudenmukaisiksi koettujen asioiden yhteinen käsittely. Analyysista tehtiin sekä prosentuaaliset yhteenvedot, että tunnereaktioiden piikkikohtien analyysi.

Tunnereaktioiden lisäksi analysoitiin videoilta tiimin vuorovaikutusta ja toimintaa sekä tiimin tehtävien toteutumista. Toisen tiimin kanssa toteutettiin myös reflektiovideointi. Tiimikokousvideolta valittiin kaksi kohtaa, jotka katsottiin yhdessä kyseisen tutkittavan tiimin kanssa. Tämän pohjalta virisi vilkas keskustelu tiimiläisten keskuudessa. Toinen kohta oli positiivisia tunnereaktioita sisältävä, vuorovaikutukseltaan dialoginen kohta, toinen vähemmän positiivisia tunnereaktioita sisältävä kohta. Tutkitaville esiteltiin tiimikokousvideosta tulleita tuloksia, ja fasilitoitiin tiimissä keskustelu tiimivideoinnin aiheuttamista näkemyksistä, tunteista ja kokemuksista. Samalla oli kerätty ja visualisoitu tulokset diasarjaksi, jonka jaettiin myös tiimille itselleen. Tällainen Stimulated Recall (STRI) -menetelmä mahdollistaa tiimiläisten palaamisen menneeseen vuorovaikutustilanteeseen. Parhaimmillaan tiimi voi oppia ja kehittyä sen kautta. (esim. Janusz & Peräkylä 2017, 429–43.)

**Tiimikokousvideo analysoitiin tunnetekoälyn pohjautuvalla iMotions -ohjelmistolla.**

## Vaihe 4. Yhteistoiminnallinen työpaja

YP-hankkeen neljännessä vaiheessa yhteistoiminnallisissa korkeakoulujen työpajoissa työstettiin yhdessä vaiheiden 1–3 nousseita tuloksia, kehittämisteemoja ja haettiin niille yhteisöllisiä ja vuorovaikutusta edistäviä ratkaisuja. YP-työryhmä keräsi, anonymisoi ja analysoi tuotokset. Toteutusajankohdat olivat 22.1.2025, 27.1.2025 ja 7.4.2025.

Työpajojen yhteydessä toteutui tuotosten ja tulosten yhteinen reflektio korkeakouluittain sekä koko hankkeen kannalta. Hankkeen tuotosten pohjalta kehitettiin suositukset monipaikkaisen työyhteisön yhteisölliselle toiminnalle. Niitä ja keskeisiä tuloksia sparrattiin ja viimeisteltiin yhteisesti benchlearning -työpajassa 11.3.2025. Työpajaan osallistuivat YP-hankkeen tutkimuskohteina olevien ammattikorkeakoulujen työyhteisöjen edustus. Samalla käytiin keskustelu ryhmissä itsearvioinnin pohjalta käyttäen peilipintana osallistujien omaa kokemusta. Pajan lopuksi käytiin yhteinen keskustelu suositusten jalostamisesta ja sananmuodoista. Yhteinen keskustelu tallennettiin.

## Vaihe 5. Tulosten julkistaminen ja yhteinen reflektointi

Hankkeen viimeinen vaihe oli tulosten ja prosessin aikana syntyneiden suositusten, työkalujen esittely valtakunnallisessa seminaarissa 8.4.2025 ja sosiaalisen median kanavissa. Keskeisten tulosten esittely toteutettiin yhteisöllisen dialogin avulla seminaariyleisön kanssa. Näin voitiin tuoreeltaan reflektoida ja jäsentää kokonaistuloksia eri korkeakoulutoimijoiden kanssa.

**Hankkeen tuotosten pohjalta kehitettiin suositukset monipaikkaisen työyhteisön yhteisölliselle toiminnalle.**

Hankkeen tulosten levittäminen jatkui EDUCA25 –messuilla 24.1.2025, valtakunnallisilla AMK-päivillä 7.5.2025 sekä Pedaforum 2025 – korkeakoulupedagogiikan päivillä 4.6 - 5.6.2025. Tuloksista kirjoitettiin myös artikkeleita:

Aura, P ja Mäki, K. (toim.). 2025. Yhteisön parhaaksi opas. Haaga-Helia julkaisusarja. <https://julkaisut.haaga-helia.fi/yhteison-parhaaksi-opas/>

Gjerstad, E. & Mehto, T. (2024). Mielekäs tiimityö on kuin virkistävä keidas. eSignals Pro/Pedagogiikka. <https://esignals.fi/pro/2024/10/03/mielekas-tiimityo-on-kuin-virkistava-keidas/#69da5d3f>. Haaga-Helia julkaisu.

Gjerstad, E. (2024). Tehokas tiimityöskentely vaatii tiimiorientaatiota. eSignalsblogi. <https://esignals.fi/kategoria/tyoelama/tehokas-tiimityoskentely-vaatii-tiimiorientaatiota/#a116ff8d>. Haaga-Helia julkaisu.

Gjerstad, E ja Mehto, T. (2024). Mielekäs tiimityö on kuin virkistävä keidas. eSignalsPro. <https://esignals.fi/pro/2024/10/03/mielekas-tiimityo-on-kuin-virkistava-keidas/#905aa388>. Haaga-Helia julkaisu.

Kotila, H. (2024). Kohti paremman pedagogisen hyvinvoinnin vuotta 2024. Haaga-Helia eSignals blogi. <https://esignals.fi/kategoria/korkeakoulutus/kohti-paremmen-pedagogisen-hyvinvoinnin-vuotta-2024/>

Mehto, T. (2024). Miten päästä eroon kollektiivisesta pahoinvoinnista kohti pedagogista hyvinvointia? eSignalsblogi. <https://esignals.fi/kategoria/tutkimus-ja-kehittaminen/miten-paasta-eroon-kollektiivisesta-pahoinvoinnista-kohti-pedagogista-hyvinvointia/#66e04c87>. Haaga-Helia julkaisu.

Mehto, T. (2024). Näkymättömyys satuttaa – uskallammeko puhua ostrakismista? eSignals blogi. <https://esignals.fi/kategoria/tyoelama/nakymattomyys-satuttaa-uskallammeko-puhua-ostrakismista/#69da5d3f>. Haaga-Helia julkaisu.

Mehto, T. (2024). Vertaismentoroinnilla yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia. eSignalsPro. <https://esignals.fi/pro/2024/09/11/vertaismentoroinnilla-yhteisollisyytta-ja-hyvinvointia/#69da5d3f>. Haaga-Helia julkaisu.

Mehto, T. (2024). Lempeät, kannustavat katseet ja sanat tukevat ammatillista kehittymistä. eSignalsPro. <https://esignals.fi/pro/2024/10/09/lempeat-kannustavat-katseet-ja-sanat-tukevat-ammattillista-kehittymista/#69da5d3f>. Haaga-Helia julkaisu.

Mäki, K. (2023). Yhteisöohjautuvuus ja vastavuoroinen pedagoginen johtaminen – se on yhteisön parhaaksi! Haaga-Helia eSignalsblogi. Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/tutkimus-ja-kehittaminen/yhteisoohjautuvuus-ja-vastavuoroinen-pedagoginen-johtaminen-se-on-yhteison-parhaaksi/#61e53eed>

Mäki, K. (2024). Yhteisöohjautuvuus edellyttää johtamista ja systemaattisuutta. eSignalsPro. <https://esignals.fi/pro/2024/09/26/yhteisoohjautuvuus-edellyttaa-johtamista-ja-systemaattisuutta/#d32a6e41>. Haaga-Helia julkaisu.

Mäki, K., Mehto, T., Gjerstad, E., Aura, P. & Kotila, H. (2025). Yhteisöllisyys on ajateltava uusiksi. AMK-lehti - UASJournal 2/2025. <https://uasjournal.fi/2-2025/yhteisollisyys-on-ajateltava-uusiksi/>

Mäki, K., Fred, M. ja Kotila, H. (2025). Etätyö on uusi normaali – miten käy työyhteisön? Akatemia/ Johtaminen / MustRead. <https://www.mustread.fi/artikkelit/etatyö-on-uusi-normaali-miten-käy-työyhteisön/>

Avaintulosten pohjalta koottiin Yhteisön parhaaksi -opas julkaisu (2025). Oppaassa kirjoittajina olivat YP-tutkimustiimiläiset, Työterveyslaitoksen asiantuntijat sekä valikoitu joukko ammattikorkeakoulujen esihenkilöitä ja opettajia. Tätä kautta toteutui hankkeen tulosten levittämisen kannalta tärkeä viesti, varioi, valtavirtaista ja vakiinnutua työsapluuna (Halonen 2019).

## 2.2. Aineiston analyysi

Tutkimuksen analysointitapa oli hybridinen. Analyysiprosessissa yhdistettiin aineistolähtöistä otetta sekä teoriaa ohjaavaa sisällönanalyysiä. Tutkimuksen empiirinen laadullinen aineisto määritteli teorioiden valinnat sekä käytön peilinä ja avaajana löydetyille ilmiöille.

Teoriaa ohjaavassa sisällönanalyysissä edetään aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöisessäkin analyysissä. Näiden kahden välillä eron tekee se, miten empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissä käsitteet luodaan aineistosta, kun taas teoriaa ohjaavassa analyysissä ne tuodaan ilmiöstä jo tiedettyinä. Teoriaa ohjaava sisällönanalyysi ei kuitenkaan ole päättelyketjultaan yhtä sidottu teoriaan kuin teorialähtöisen sisällönanalyysin päättelyketju. Teoriaa ohjaavassa sisällönanalyysissä tutkija lähestyy aineistoa enemmän sen omilla ehdoilla verrattuna tilanteeseen, jossa tutkija lähestyisi aineistoa teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin. (Tuomi & Sarajarvi 2012.)

Analyysiotteessa kiinnostuksen kohteena ovat ihmisen käyttäytymistä sekä sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta ohjaavat tekijät. Fokuksessa eivät ole yksilön ominaisuudet tai sosiaaliset järjestelmät vaan kysymys, miten ja miksi ihmiset toimivat ja kokevat pedagogisen hyvinvoinnin ja johtamisen vaikutukset tietyissä tilanteissa niin kuin kokevat. (Holopainen, Puusa & Juuti 2020.)

YP-tutkimuksen tutkimusotteessa tutkijat ovat keskeisiä instrumentteja aineistonkeruussa (Holopainen ym. 2020). Onkin selvä, että YP-tutkimustiimin työhistoria, joka on pitkälti ammattikorkeakouluista, ohjaa empiirisestä aineistosta tehtyjä havaintoja ja tulkintoja. Tästäkin huolimatta tutkijan tulee lähestyä empiriaa mahdollisimman en-

nakkoluulottomasti ja avoimesti. Tällä otteella varmistetaan mahdollisimman aito tutkimuksen kohteena olevien ilmiöiden ja kokemusten merkitysrakenteiden käsittely ja analyysi. (Holopainen ym. 2020.)

Tutkijoilla tulee olla teoreettista herkkyyttä tunnistaa, millainen aineisto on olennainen tutkittavan ilmiön näkökulmasta ja kuinka analyysityössä löydetään kuvaavat käsitteet ja kategoriat (Holopainen ym. 2020). Tässä YP-tutkijaryhmän pitkä työkokemus ammattikorkeakoulukentältä antaa huomattavan edun. Ryhmästä löytyy näkemystä korkeakoulutyön kehitysvaiheista ja niihin vaikuttaneista koulutuspoliittisista ja korkeakoulukohtaisista syistä.

*Tunnereaktioiden* tutkiminen (tutkimusvaihe 3) perustuu luonnontieteellispainotteiseen, empiristiseen tutkimusparadigmaan. Siinä saadaan tietoa osallistujien objektiivisista tunnereaktioista, joita emme kykene itse huomaamaan tai sanallistamaan. Osallistujien tunne- ja vuorovaikutus*kokemusten* tutkimus sijoittuu hermeneuttiseen paradigmaan. Siinä korostetaan ihmisten omia tulkintoja ja kokemuksia. Molempien - subjektiivisten kokemusten ja psykofyysisten prosessien tutkiminen – on tärkeää (Nummenmaa 2010). Vuorovaikutuksen osalta korostuu myös intersubjektiivinen paradigma, jossa ihmisten välinen yhteistoiminta on keskiössä. Näiden eri paradigmojen yhdistäminen on haastavaa niiden erilaisten lähtökohtien ja oletusten takia. Toisaalta nämä yhdistämällä saamme erittäin monipuolista ja monipolvista tietoa.

Eri analyysimenetelmiä yhdistävää tutkimusta kutsutaan usein monimenetelmälliseksi tutkimukseksi (mixed methods research). Tämä lähestymistapa yhdistää laadullisia ja määrällisiä menetelmiä, jotta saadaan kattavampi ja syvällisempi ymmärrys tutkimuskohteesta.

Monimenetelmällinen tutkimus on noussut suosioon, kun halutaan yksittäisten lähestymistapojen täydentävän vuorovaikutuksessa toisiaan ja tuottavan syvempää, laajempaa ja kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tutkimuskohteista. Se sopiikin erityisesti ns. pirullisten kompleksisten ongelmien sekä haavoittuvien ryhmien tarkasteluun. (Sepänen-Järvelä, Åkerblad ja Haapakoski 2019; Greene 2007). Monimenetelmällisyyttä voidaan pitää jopa tutkimuksen teon kolmantena paradigmana (Johnson & Onwuegbuzie 2004; Symonds & Gorard 2010).

Monimenetelmällisessä tutkimuksessa on tyypillistä, että analyysiprosessi on jatkuvasti muovautuvaa ja tutkimusryhmän työskentelyssä korostuu eri aineistojen törmäyttäminen ja vuorovaikuttaminen keskenään. Näin toimimme myös YP-hankkeen neljän tutkimusvaiheen aikana.

Monimenetelmällisessä tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi kolmenlaisia yhdistämisstrategioita:

**Triangulaatio:** Jossa eri menetelmien tuloksia verrataan ja yhdistetään, jotta voidaan vahvistaa tutkimustulosten luotettavuutta. Näin toimimme YP-hankkeessa, jossa tutkimusvaiheiden 1 ja 2 tuotoksia vertailtiin ja peilattiin tosiaan vasten vaiheen 3 eli tunnettyöpajan tulosten kanssa. YP-tutkimustiimi teki tämän vaiheen yhdessä aktiivisessa keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

**Upottaminen** (embedding): Tässä yksi menetelmä upotetaan toisen menetelmän sisään, esimerkiksi laadullinen aineisto määrällisen tutkimuksen osana.

**Asetelmallinen yhdistäminen** (merging): Eri menetelmillä kerätyt aineistot yhdistetään analyysivaiheessa, jolloin ne täydentävät toisiaan. Tämä toteutui YP-tutkimuksen työskentelyssä. (Greene 2007.)

Triangulaatiotyöskentely sisältää erilaisia tapoja tutkimuksen teossa. Aineistotriangulaatiossa käytetään useita eri aineistoja, kuten haastatteluja, kyselyjä, havaintoja ja arkistoa-aineistoja. Tämä auttaa tutkijoita saamaan monipuolisemman kuvan tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkijatriangulaatiossa useampi tutkija osallistuu tutkimukseen, mikä vähentää yksittäisen tutkijan ennakkoluulojen vaikutusta ja lisää tutkimuksen objektiivisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.). YP-tutkijatiimi kokoontui säännöllisesti tutkimusprosessin aikana aina tutkimusvaiheiden jälkeen yhteisesti analysoimaan tuoretta, kerättyä empiriaa.

Teoriatriangulaatiossa hyödynnetään useita teoreettisia näkökulmia aineiston tulkinnassa, mikä auttaa ymmärtämään ilmiötä eri teorioiden valossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä YP-tutkimusraportissa käy selkeästi esille, että eri teoriat toimivat kerätyn empirian monipuolisena ymmärtäjänä. Tutkimusryhmämme sisällä on eri YP:n teemojen näkökulmiin toisiaan täydentävää osaamista ja näin luonnollisesti myös erilaiset viitekehyselliset näkökulmat ovat olleet osa analyysi- ja tulkintaprosessia.

Menetelmätriangulaatiossa käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä, kuten kyselyjä ja haastatteluja, jotta saadaan kattavampi kuva tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Näin toimimme YP-hankkeessa. Empiriaa kerättiin haastattelemalla, yhteistoiminnallisissa työpajoissa työstettyjen materiaalien avulla, työpajojen purkukeskusteluja dokumentoimalla, vertaisarviointityöpajossa sekä tunnettyöpajoissa psykofysiologisilla mittauksilla.

# 3.

## Pedagogista hyvinvointia mahdollistavat kohtaamiset

**SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ** (2024) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi.

Kokemus työn arvostuksesta yhteiskunnassa edistää työhyvinvointia ja kokemusta työn merkityksellisyydestä. Erityisesti vuorovaikutustilanteet ovat hetkiä, joissa yksilö voi tehdä tulkintoja siitä, kuinka arvostettavaa hänen työnsä on. Nämä ovat paikkoja, joissa on parhaimmillaan mahdollisuus luoda pohjaa yhteisön psykologiselle turvallisuudelle (Työterveyslaitos 2021).

Pedagogista hyvinvointia kuvataan tässä YP-raportissa Kiviä ja keitaita -tutkimuksen tulosten valossa (Mäki, Kotila, Fred & Kinanen 2024, 122–128). Se luo taustan myös Yhteisön parhaaksi -hankkeen vaiheiden 1 ja 2 pohjaksi.

Kokemus ammattikorkeakoulutyön arvostuksesta perustuu henkilökohtaiseen suhtautumiseen työhön, kollegoiden reagointiin, esihenkilöiden suhtautumiseen, opiskelijoiden antamaan palautteeseen sekä työhön kuuluvien yhteistyökumppanien reagoiteihin. Myös menestys tai menestyksettömyys tutkimus- ja kehittämishankkeissa, esimerkiksi ulkopuolisen rahoituksen hankinnassa, vaikuttaa omaa työtä kohtaan koettuun arvostukseen.

Valtakunnallisen Kiviä ja keitaita tutkimuksen mukaan ammattikorkeakoulutyö koetaan arvostetuksi: vastaajista 73 prosenttia kertoi kokevansa työnsä arvostetuksi ammattikorkeakoulussa ja 80 prosenttia koko yhteiskunnassa. (Mäki, Kotila, Fred & Kinanen 2024.)

Työyhteisöön liittyviä haitallisia kuormitustekijöitä voivat olla esimerkiksi häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu. Vähättelyä, väärinkäytöksiä tai hiljentämistä työssään vastausten mukaan oli kokenut huolestuttavan iso osuus, 42 prosenttia vastaajista. Myös työstressistä raportoineiden osuus oli suuri. Työhön liittyvää stressiä kertoi kokevansa kaksi kolmannesta vastaajasta (67 % täysin samaa tai samaa mieltä) (Mäki, Kotila, Fred & Kinanen 2024.)

## Hyvinvoinnin kokemukset lisääntyvät, kun yksilö saa kokea autonomisuutta työssään.

Ne vastaajat, jotka kokivat työaikasuunnittelun tai työn suunnittelun onnistuneeksi, raportoivat harvemmin stressiä. Myös vaikutusmahdollisuudet työntekoa koskevaan päätöksentekoon sekä mahdollisuus kehittää osaamistaan työajan puitteissa olivat yhteydessä vähäisempiin stressikokemuksiin. Hyvinvoinnin kokemukset lisääntyvät, kun yksilö saa kokea autonomisuutta työssään. Vähätteleminen, väärinkäytökset tai hiljentäminen lisäävät stressikokemuksia. (Mäki, Kotila, Fred & Kinanen 2024.)

Työn positiivisia ulottuvuuksia kartoitettiin Kiviä ja keitaita tutkimuksessa määrällisessä osiossa muun muassa kysymällä tyytyväisyyttä nykyiseen työhön, työstä innostumisesta sekä työhön syventymisen mukavaksi kokemista. Työtyytyväisyys näytti tulosten valossa ammattikorkeakoulutyössä hyvältä. Neljä viidestä vastaajasta (82 % täysin samaa tai samaa mieltä) kertoi olevansa tyytyväinen senhetkiseen työhönsä. (Mäki, Kotila, Fred & Kinanen 2024.)

Innostusta koki neljä viidesosaa vastaajista (81 % täysin samaa tai samaa mieltä). Vain kolme prosenttia vastaajista ei kokenut innostusta lainkaan ja olivat innostuksesta täysin eri mieltä. Työhön syventymistä piti mukavana vielä hieman suurempi osuus kuin innostusta kokevista vastaajista (88 % täysin samaa tai samaa mieltä). (Mäki, Kotila, Fred & Kinanen 2024.) Vastaajien kokemukset työtyytyväisyydestä, innostumisesta ja työhön syventymisestä ovat valtaosin myönteisiä tai erittäin myönteisiä.

Kiviä ja keitaita (2024) tutkimuksen valossa näyttää siltä, että työhyvinvointia edistäviä tekijöitä on enemmän kuin työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä. Vastaajien kokema stressi ja epäasiallinen kohtelu ovat kuitenkin huolestuttavan yleisiä.

Yleiset työhyvinvoinnin kysymykset ovat vain yksi ulottuvuus pedagogisesta hyvinvoinnista. Toinen ulottuvuus on pedagogisen työn ja työyhteisön tuki ja kollegiaalisuus. Vastauksia kysymykseen “Millaisia ovat pedagogista hyvinvointia mahdollistavat kohtaamiset?” ei voida tavoittaa pelkästään laajalla määrällisellä aineistolla. Tämän vuoksi on hyvä päästä myös pedagogista työtä tekevien työyhteisöjen sisään keräämään laadullista aineistoa. Seuraavaksi kuvataan Yhteisön parhaaksi työpajojen ja haastatteluiden tuloksia.

## 3.1. Työ on monipaikkaista ja hajautunutta

YP-hankkeen kuvio 1 mukaisen tutkimusvaiheen 2 työpajoissa kävi selkeästi ilmi, että korkeakoulujen työyhteisöjen työskentely on monipaikkaista ja hajautunutta, jossa kaikilla ei ole yhdessä kohtaamisen paikkoja. Tämä luo kuormitusta yksilöille ja työyhteisölle. Esille nousi kysymys: työ yhdistää tekijöitä, mutta pääsevätkö kaikki mukaan? Tilannetta hämmentää työtavat. Korkeakouluissa työskennellään eri kampuksilla ja usein eri aikaan.

Mitkä ovat opetuksen/TKI-työn järjestämistä ja pedagogista hyvinvointia eniten kuormittavat tekijät tällä hetkellä henkilöstön kannalta? Kuormittavimmat tekijät ovat epätasainen työkuorma periodeittain, sama kurssi 2–4 krt samaan aikaan periodissa, siiloutuminen, hybridikokousten haaste, kontaktitunnit suunniteltu ryhmämuotoiseksi ja paikalla vain vähän opiskelijoita, .... opettajien yhteistyö sekä kehitystyö, digitalisaatio ja tekoäly, tuntiresurssien allakointi viikottain/kuukausittain sekä yhteisöllisyyden puute.

*Ote työpajan keskusteluista*

Samoin työskennellään myös eri kokoonpanoissa opetuksen ja hankkeiden parissa ja työ on todella moninaista. Tahti on erittäin nopea ja dynaamista ja herääkin kysymys, miten saadaan myös uudet työntekijät mukaan ja työntekijät perehdytettyä.

Monitiimisyys oman kotitiimin ohella. Ennakoimattomuus. Riittämätön aika tutustumiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Yrittäjämäinen asenne saattaa johtaa kilpailulliseen otteeseen esimerkiksi oman osaamisen kehittämisessä tai vapaa-ajalla työskentelyn osoittamiseen sekä talkootyön tekemiseen. Sopivien, rauhallisten ja keskittymistä vaativien työtilojen löytäminen.

*Ote työpajan keskusteluista*

YP-hankkeen työpajoissa tuli esiin, että uudet työntekijät kokivat myös, että opetustyön arjen perusperehdytykseen ei ole riittävästi aikaa. He ovat joutuneet oppimaan paljon asioita “lennossa” ja kokeneet, että kokeneilla konkareille ei välttämättä ole aikaa tutustumiselle, perehdyttämiselle ja hiljaisen tiedon jakamiselle. Toinen keskeinen yhteisöllisyyttä kaipaava kohderyhmä on yksinäiset työntekijät, joilla ei välttämättä ole sosiaalista piiriä. Jos kampuksella ei ole muita, sinne tulo ei auta yhteenkuuluvuuden tunteen kehittämisessä. Missä tapahtuvat pedagogista hyvinvointia mahdollistavat kohtaamiset? Työpajojen tulosten mukaan, yhteisöllisyys tulee näkyviin enemmän työn kautta

eli työ yhdistää tekijöitä ja tuttujen kanssa halutaan tehdä töitä ja yhteistyötä.

YP-hankkeen keskijohdon haastatteluiden perusteella esihenkilö näkee itsensä oman tiiminsä työn mahdollistajana, joka pyrkii tekemään parhaansa oman johtamisorientaation mukaisesti. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että keskijohto yrittää tukea vahvasti tiimiä ja olemaan paljon fyysisesti läsnä. Keskijohto ei kuitenkaan koe itse saavansa tukea juurikaan ylimmästä johdosta, vaikka vaikuttaa, että organisaatioissa ovat perushenkilöstöprosessit kunnossa ja retorisella tasolla tuetaan yhteisöllisyyttä.

Yksilöhaastatteluissa keskijohdon edustajat eivät ensin ymmärtäneet kysymystä: kuka tukee sinua johtamistyössä? Tuki omalle työlle oli yllättävä ajatus ja tukijatahon nimäminen oli vaikeaa. Kukaan esihenkilöistä ei nimennyt omaa esihenkilöään johtamistyönsä tukijaksi. Pienen pohdinnan jälkeen keskijohdon edustajat kokivat, että toinen keskijohdon kollega oli paras tuki. Toisaalta esihenkilöt eivät osanneet määritellä, mitä tukea he välttämättä edes tarvitsisivat ylemmältä johdolta yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Siksi he usein sparrailivatkin vertaistensa kanssa eli kollegaesihenkilöiden kautta arjen haasteista.

Sit me jutellaan muutamien johtajien kanssa, ja mietitään joitakin juttuja. Et joitakin mietitään hommii, mut monihan tämmöses johtamisessa on ihan arkilogiikka. Monihan on ihan arkilogiikka.”

*Ote työpajan keskusteluista*

Haasteena on esihenkilöiden mielestä se, miten nousta arjen yläpuolelle ja nähdä iso kuva työyhteisön parhaaksi. Mikä merkitys yhteisöllisyyden kehittämällä on pedagogisen hyvinvoinnin kannalta ja sen kehittämisen osalta? Miten tukea organisaatiossa ylimmän johdon, keskijohdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta ja ymmärrystä? Kiviä ja keitaita –aineisto (Mäki ym. 2024) herättää myös saman kysymyksen.

## 3.2. Hallinnollista tiimiä ei koeta omaksi

Hallinnollisesti asetettuun omaan tiimin ei välttämättä samaistuta eniten. Onko tiimi enää relevantti käsite vai pitäisikö puhua toiminnallisista ryhmistä? YP-tutkimuksen keskusteluissa tuli esiin, että oma osaamisaluetiimi tai lähitiimi voi tuntua jopa vieraalta. Tiimiläisten kanssa ei tehdä niin paljon työtä arjessa kuin monen muun työskentelyryhmän kanssa. Omassa lähitiimissä saatetaan käydä varsin yleistasolla asioita läpi eikä tiimillä ole välttämättä arjen työhön liittyviä yhteisiä tavoitteita lainkaan.

Organisaation johto tukee yleensä ainakin retorisella tasolla tiimiorientaatiota. Tiimeille annetaan puitteet ja tavoitteet, mutta toiminnallisista ja muodollisista asioista tiimi saa usein päättää itse. Toisaalta rakenteissa oleva pakotettu kontrolli tekee tiimien liikkumisvarasta käytännössä niukkaa.

Korkeakoulussa korostetaan kovasti yhteisöllisyyttä ja tiimiohjaamista. Se esiintyy useissa julkispuheiden tilanteissa ja organisaatiotason dokumenteissa. Tiimiohjaavuutta ja itsenäisyyttä tiimeille on toivottu myös opettajiston puolelta. Näin on haluttu saada pysyvyyttä, jatkuvuutta ja rauhaa työn kehittämiseen. Matka käytännön toteutukseen on kuitenkin pitkä. Arjen tilanteissa syntyy ristiriitaisuuksia, yhtä aikaa toivotaan esihenkilön tiukkaa ohjeistusta ja toiminnan vapautta. Kullakin opettajalla on kovin henkilökohtaiset toiveet rajauksiin ja autonomisuuteen.

*Kooste työpajan keskusteluista*

On usein epäselvää, milloin jokin ryhmä on tiimi, milloin jokin muu ryhmä. Tiimeiksi saatetaan kutsua ryhmiä, jotka ovat lähempänä toiminnallisia ryhmiä kuin tiimejä. Tiimin määrittelyn ehtona on yhteinen tavoite ja työskentely. Tiimi on pienehkö ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneita samaan tarkoitukseen tai päämäärään (Katzenbach 1993, 21). Tiimissä työskennellään siis yhdessä yhteisen päämäärän eteen. Tämän mahdollistavat tiimin jäsenten keskinäisriippuvuus sekä kyvykkyys. (Dalcher 2018.) Tällöin esimerkiksi hallinnolliset tiimit, joissa ei työskennellä yhdessä, eivät olekaan aitoja tiimejä. Voi myös olla, että henkilöstö samaistuu tai sitoutuu eniten johonkin muuhun ryhmään tai tiimiin kuin paperilla ensisijaisesti määriteltyyn tiimiinsä.

Vaikuttaa, että työn sisältö tuntuu yhdistävän tekijöitä. YP-hankkeessa tutkittavat näkivät tarvetta tiimiytyä erityisesti niiden ihmisten kanssa, keiden kanssa tehdään työtä arjessa. Toisaalta erilaisia työskentelyryhmiä on paljon ja aikaa tutustumiselle on vähän. Tämä tarkoittaa, että ei ole riittävästi aikaa pedagogista hyvinvointia mahdollistaville kohtaamisille. Tällöin myös varsinainen tiimiytymisprosessi voi jäädä vaillinaiseksi.

Tutkimusryhmässä heräsikin tutkimuksen aikana kysymys: onko yhteisöllisyyden kehittämisen näkökulmasta oman lähitiimin tiimiytymisen kehittäminen relevanttia ja merkityksellistä? Mitä lähitiimille pitäisi tehdä, että se olisi merkityksellistä ihmisille?

# 4.

## Tiimeissä tapahtuu – millainen on tiimien vuorovaikutusilmasto?

**TIIMIN MÄÄRITELMÄN MUKAISESTI** tiimi edellyttää yhteistä tavoitetta ja työskentelyä yhdessä. Tiimityön haasteena on, miten työskennellä onnistuneesti yhteisen tehtävän tai päämäärän parissa tehokkain menettelytapoin ja hyvässä ilmapiirissä. Tiimillä on toisin sanoen tehtävään, ihmissuhteisiin ja menettelytapoihin liittyviä ulottuvuuksia (Horila & Valo 2016, 48; Gouran 2003). Tiimityöskentely helpottuu, kun yhdessä formuloidaan tiimin yhteinen tavoite sekä sovitaan yhteisistä toimintatavoista koskien sekä kognitiivistiedollista että sosiaalisemotionaalista ulottuvuutta.

YP-hankkeen tutkimusvaiheen 3. vastauksissa kävi ilmi, että tiimiläiset työskentelevät mieluiten tiimissä silloin, kun suunnitellaan yhteisiä kursseja, yhteistä opetusta tai isoja tapahtumia. Itsekseen tiimiläiset työskentelevät mieluiten arvioinnin parissa sekä osittain opetuksen suunnittelussa ja itse opetuksessa. Myös keskittymistä vaativat tehtävät tai tilanteet, joissa sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ei ole hyötyä, tulivat mainituiksi. Kannattaakin miettiä, missä tilanteissa tiimityöskentelystä on eniten hyötyä tai milloin se ei tuota lisäarvoa tekemiseen eikä siihen keskittyminen ole järkevää.

### 4.1. Tiimiorientaatiot

Tiimiorientaatio (Kilcullen ym. 2023) eli orientoituminen ja asennetason arvostus tiimityöskentelyä kohtaan on yksilötasoisesti asennetasolla vahva. YP-hankkeen kuvio 1 mukaisen vaiheen 3 tiimikokemuksia mittaavassa mittaristossa väittämät ”*Olen motivoitunut työskentelemään tässä tiimissä*” ja ”*Saan iloa tässä tiimissä työskentelystä*” saivat korkeat pistemäärät. Samoin tiimitasolla oltiin erittäin paljon samaa mieltä väittämästä: ”*On innostavaa keskustella tiiminä yhteisistä teemoista*”. Sen sijaan organisaatiotason tiimiorientaatio ei näyttäisi olevan kovin vahva. Sitä mittaava väittämä ”*Organisaatiossa-*

*ni palkitseminen on tiimiperusteista”,* sai matalimmat keskiarvot tiimikokemuskyseilyssä.

Eniten hajontaa on siinä, miten hyvin tiimiläiset näkivät organisaation tukevan tiimiään. Tässä vastaukset erosivat laidasta laitaan: Äärlaitavastaukset olivat: *”Tukee hyvin, välillä liikaakin”* versus *”Huonosti”*. Suurin osa näki organisaation osittain tukevan ja osittain ei: Esimerkiksi tiimirakenne on huomioitu opetuksen suunnittelussa, mutta suurin osa työstä ei toteudu tiimeissä.

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Korkeimmat keskiarvot</b></p>                                  | <p>On innostavaa keskustella tiiminä yhteisistä teemoista. (4,875)</p> <p>Tunnen olevani osa tiimiäni. (4,75)</p> <p>Saan iloa tässä tiimissä työskentelystä. (4,75)</p> <p>Olen motivoitunut työskentelemään tässä tiimissä. (4,625)</p> <p>Tiimimme vuorovaikutus on energistä. (4,625)</p> <p>Tiimissämme ilmenee paljon iloa ja huumoria. (4,625)</p> <p>Yleensä tunnen oloni hyväksi, kun ajattelen kuulumistani tähän tiimiin. (4,625)</p> <p>Tuotamme tiiminä erilaisia ideoita ja näkemyksiä käsiteltäviin asioihin. (4,5)</p> <p>Muilla tiimiläisillä on mielenkiintoisia ajatuksia ja ideoita, joita en ole itse tullut ajatelleeksi. (4,375)</p> |
| <p><b>Matalimmat keskiarvot</b></p> <p><b>Suurimmat hajonnat</b></p> | <p>Organisaatiossani palkitseminen on tiimiperusteista. (2,125)</p> <p>Arvioimme yhdessä toimintamme tuloksia. (kaikkia arvoja)</p> <p>Tiimillemme on selkeää, mitä meidän on tarkoitus tehdä ja saavuttaa. (kaikkia arvoja)</p> <p>Pystymme suhtautumaan toistemme erilaisiin näkemyksiin, arvoihin, päämääriin ja identiteetteihin kunnioittavasti. (kaikkia arvoja)</p> <p>Organisaatiossani tiimit ovat ensisijaisia yksiköitä. (kaikkia arvoja)</p> <p>Toiminnassamme säilyy fokus hyvin. (arvoja 1-4)</p>                                                                                                                                             |

**Taulukko 1.** Tiimikokemuslomakkeen korkeimmat ja matalimmat keskiarvot sekä suurimmat hajonnat (N=8), likertin asteikolla 1–5

Kun tiimiläiset saivat arvioida onnistumisiaan videoidun tiimikokouksen jälkeen, he näkivät parhaimmiksi seikoiksi keskustelun ja dialogin. Dialogiin he katsoivat kuuluvan avoimuuden, keskustelun etenemisen, innokkuuden, kuuntelun sekä kiinnostavan aiheen ja sen käsittelyn. Myös aiheen valinta, kehittäminen ja aiheesta pysyminen sekä uudet, edistettävät asiat ja asiaan perehtyminen nähtiin dialogisina. Toinen ryhmä koki onnistuneensa myös yhteisessä ideoinnissa.

Tiimiläiset kokivat kokouksessaan eniten parannettavaa olevan vuorovaikutuksen hallinnassa, kuten puheenvuoron saamisessa ja puheajan tasaisessa jakautumisessa. Toisin osa koki, että tämä vuorovaikutuksen hallinta oli onnistunutta. Myös menettelytapoissa kuten systemaattisessa etenemisessä, tiivistämisessä ja johtopäätösten esiin tuomisessa nähtiin parantamisen varaa niin kuin myös rajauksessa, koordinoinnissa ja kokouksen tavoitteista.

Melko yleisesti yhteisöt ja tiimit kamppailevat vuorovaikutuksen hallinnan suhteen. Kuka puhuu eniten (Pentland 2012), kuka määrittelee puheena olevat teemat ja aiheet (mm. Seikkula 2012), kuka rohkaisee ja kannustaa muita, kuka nostattaa eniten tunteita? Entä liikkuvatko puheet yksilöiden asioissa vai kaikkia koskettavissa yhteisissä teemoissa? Yksi yleinen haaste on jonkun tai joidenkin dominoivuus. Tämä voi ilmetä esimerkiksi liian suurena puheajan käyttämisenä, jolloin toiset eivät saa samalla tavalla suunvuoroa. Joku voi myös päättää käsiteltävistä aiheista ja teemoista enemmän kuin toiset. Haitallista on myös, jos vuorovaikutus luisuu pois kaikkia koskettavista aiheista vain joidenkin ihmisten sisäpiirijutuiksi. (Gjerstad 2022.)

Tasasuhtainen vuorovaikutus on hyvän työyhteisön tunnusmerkki. Puheajan ei kuitenkaan tarvitse jakautua matemaattisesti tasan. Tasasuhtainen vuorovaikutus tarkoittaa sitä, että kaikki ovat jollakin tavalla mukana verbaalisti tai non-verbaalisti eikä vuorovaikutus ole vain yhden tai kahden hallitsemaa. Toinen tasasuhtaisen vuorovaikutuksen merkki on kaikkia koskettaviin ilmiöihin, teemoihin ja puheenaiheisiin keskittyminen. Parhaimmillaan työyhteisössä ja tiimissä ideoidaan, puhutaan ja jaetaan asioita yhdessä. (Gjerstad 2022.) Tasasuhtainen vuorovaikutus näkyi YP:n tutkimusosio 3:ssa siten, että tiimikokousvideoinneissa tällaisissa kohdissa ilmeni eniten positiivisia tunnereaktioita ja innostunutta, dialogista keskustelua. Tämä johtunee siitä, että tällaisissa tilanteissa kaikilla on mahdollisuus toimia ja osallistua. Tasasuhtaiseen vuorovaikutukseen voidaan kiinnittää huomiota ja siten kehittää tiimin vuorovaikutusta parempaan suuntaan.

Yksi tärkeimpiä yhteisiä ja yhdistäviä teemoja opettajien ja ehkä laajemminkin korkeakoulutoimijoiden keskuudessa on pedagogiikka. Kerta toisensa jälkeen pedagogiset keskustelut koetaan innostavina ja yhdistävinä. Toki yhteinen aihepiiri voi olla jokin muukin tiimistä ja työpaikasta riippuen. YP-tutkimuksen kuvio 1 mukaisessa 3 vaiheessa innostus pedagogisiin aiheisiin näkyi siten, että niissä kohdissa tiimiläisillä ilmeni paljon positiivisia tunnereaktioita, vuorovaikutus oli dialogista ja innostunutta ja puheenvuorot soljuvat ja vaihtuvat nopeasti. Näin ollen tiimien parhaat vuorovaikutus-hetket ovat sekä vuorovaikutuksellisesti tasasuhtaisia että teemoiltaan yhteisiä ja kaikkia innostavia.

## 4.2. Tunteet tiimityössä

Tiimityöskentelyssä tunteet ovat tärkeä ulottuvuus. Kun puhutaan tunteista tiimissä, koetut tunteet eivät ole välttämättä samoja kuin yksilötyöskentelyssä koetut tunteet. Sekä tässä YP:n tutkimusvaiheessa 3 että muissakin tiimitutkimuksissa (ks. Gjerstad 2022; Gjerstad ym. 2023) yleisimmin koetut tunteet tiimityöskentelyssä ovat tiimiläisillä yhteenkuuluvuus, ilo, innostus, ystävällisyys ja kiinnostus. Nämä tunnekokemukset heijastavat usein yhteisöllisyyttä.

”Olemme avoimia ja innokkuus ja energisyys lisääntyi, kun juttu lähti luistamaan.”

”Tilanne oli hyvin luonnollinen.”

Siinä missä tunnekokemukset ovat yleisemmän tason ja ehkäpä koko kokouksen päällimmäisiä tunteita, tunnereaktiot ilmentävät tiettyjen spesifien kohtien tunteita (ks. Taulukko 2). Positiiviset tunnereaktiot liittyvät yleisimmin yhteisen huumorin, ilon ja naurun kohtiin sekä dialogisiin keskusteluihin, joissa kaikki ovat mukana yhteisissä keskusteluaiheissa. Negatiiviset tunnereaktiot puolestaan ilmenevät useimmin silloin, kun tiimi keskustelee harmittavista, turhauttavista tai vihaa tai epäoikeudenmukaisuutta nostattavista aihepiireistä. Näitä ei ole kuitenkaan tulkittava sinänsä negatiivisiksi, sillä usein tällaisista aiheista keskustelu edistää tiimin suhdetarpeita ja suhdetason tavoitteita.

|            | Äänestä<br>(voice) | Esimerkkejä                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Kasvoista<br>(face) | Esimerkkejä                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ilo</b> | 22–30 %            | <p>Dialogiset keskustelut, joissa on nopeasti vaihtuvia puheenvuoroja ja huumoria</p> <p>Yhteistä naurua</p> <p>Kehumista ja komppausta:</p> <p>”Hyvä idea!”</p> <p>”Hyviä juttuja”,</p> <p>”Ihanaa, että tulkitsette”</p> <p>”Tosi ihana draivi”</p> <p>Asioiden saaminen päätökseen:</p> <p>”Nyt on paperi täynnä”</p> <p>”Kiitos avusta”</p> <p>Kerrataan kokouksen anti</p> <p>Samankielisyys yhden kertomaan liittyen</p> | 1–10 %              | <p>Dialogiset kohdat, joissa puheenvuorot vaihtuvat nopeasti ja kaikki osallistuvat</p> <p>(esimerkiksi, kun puhutaan OPS-suunnittelusta ja verrataan sitä hallitusohjelmaan)</p> <p>Yhteistä naurua ja huumoria</p> <p>Toisten kehuminen ja kannustaminen</p> <p>”Hyviä juttuja tuli, joo”</p> <p>”Tosi hyvä hei”</p> <p>Tavoite- ja tehtävätietoisuus</p> <p>”Kerrataan se aihe vielä!”</p> <p>”On kognitiivinen ja tavoitetietoinen porukka”</p> <p>”Nyt on paperi täynnä, kiitoksia avusta”</p> <p>Samankielisyyden osoittaminen</p> |

|                                                        | Äänestä<br>(voice) | Esimerkkejä                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Kasvoista<br>(face) | Esimerkkejä                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ilo</b>                                             | 22–30 %            | <p><b>Konkreettiset, hauskat asiat:</b></p> <p>”Vedä nyt, siitä sulle maksetaan”</p> <p><b>Kollegiaalisuuteen ja kollegan tukeen liittyen:</b></p> <p>”X:n kanssa yhdessä tehty”</p> <p><b>Työyhteisön ja tiimin asioihin liittyen:</b></p> <p>”Siellä on sellainen sykli, jota ei pysty nopeuttamaan”</p> | 1–10 %              | <p><b>Tiimin haasteista puhutaan humoristiseen sävyyn, yhdessä jakaen:</b></p> <p>”Olin vähällä saada hallintaan, joku vetänyt nurkan alta”</p> <p>”Kone alkaa sakkaamaan”</p> <p>”Meni rikki kahden päivän jälkeen”</p> <p><b>Oman avun myöntäminen:</b></p> <p>”Mä olen selvästi noviisi, tarvitsen paljon apua”</p> <p><b>Työyhteisön asioihin liittyen:</b></p> <p>”Onneks olkoon, (tätä kurssia) ei kukaan halunnut”</p> |
| <b>Useita negatiivisia tunne-reaktioita yhtä aikaa</b> |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                     | <p><b>Negatiivisten tilanteiden kuvailua:</b></p> <p>”Ei oo mielekäästä, työn mielekkyyden kannalta huono”</p> <p>”Se oli niin vaikeeta (hän ei saanut työlupaa)”</p> <p>”Ei se pidä paikkaansa”</p> <p>”Mä tein 10 tunnin päiviä”</p>                                                                                                                                                                                        |

|                      | Äänestä<br>(voice) | Esimerkkejä                                                                                                                                                                                                                                                          | Kasvoista<br>(face) | Esimerkkejä                                                                                                           |
|----------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Suru</b>          | 2–5 %              | Haastavuuteen, työllistä-<br>vyyteen, harmitukseen,<br>epävarmuuteen ja epätie-<br>toisuuteen liittyvät asiat<br>"On ollut aika työllistävä"<br>"Se on haastava se jakso"<br>"Jos ympäristö ei oo<br>turvallinen, kukaan ei<br>uskalla ehdottaa"                     | 0–2 %               | "Jos 100 X-päätöstä<br>pitää lyödä kasaan"<br>"Kaikki se ahdinko<br>vaikuttaa ihmisiin"<br>"Tiimi voi olla liian iso" |
| <b>Viha</b>          | 1–6 %              | <b>Turhautumista tai tyyty-<br/>mättömyyttä?</b><br>"Ei saada rahaa sisälle"<br>"Kukaan ei toimi, vaikka<br>pitäisi"<br><br><b>Negatiiviset aiheet:</b><br>Puhutaan kuolleesta<br>ihmisestä<br>"Ei haluta tuputtaa<br>mitään"<br>"Mentiin kotiin<br>harjoittelemaan" | 0–1 %               |                                                                                                                       |
| <b>Aktiivisuus</b>   | 70–90 %            |                                                                                                                                                                                                                                                                      | huomio 3<br>–38 %   |                                                                                                                       |
| <b>Sitoutuminen</b>  |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                      | 9–32 %              |                                                                                                                       |
| <b>Inho</b>          |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0–1 %               | "6 viikkoon tulee<br>kauhea työkuorma"                                                                                |
| <b>Hämmästyminen</b> |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0–1 %               |                                                                                                                       |
| <b>Pelko</b>         |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                      | 0–1 %               | "Työn mielekkäisyys kärsii"                                                                                           |

|                          | Äänestä<br>(voice) | Esimerkkejä | Kasvoista<br>(face) | Esimerkkejä                                                            |
|--------------------------|--------------------|-------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Halveksunta</b>       |                    |             | noin 0 %            | "Se on aina arvaus"<br>"Ei kannata ainakaan liikaa odotuksia virittää" |
| <b>Sentimentaalisuus</b> |                    |             | 0–2 %               |                                                                        |
| <b>Hämmennys</b>         |                    |             | 0–4 %               |                                                                        |

**Taulukko 2.** Tunnereaktioiden ilmeneminen tiimikokouksissa (tiimitason tarkastelu ja tiimitason hajonnat) (Kasvojenilmeanalyysi: todennäköisyystaso 70, N=7/8, joilta saatu yli 80 % ajasta dataa (joista 6/8 yli 90 %))

Kootusti voidaan todeta, että tiimityöskentelyssä tasasuhtainen vuorovaikutus, yhteiset teemat ja keskustelunaiheet sekä positiiviset, ryhmään liittyvät tunnekokemukset edistävät pedagogista hyvinvointia tiimityöskentelyssä. Tunnereaktioiden tarkastelu auttaa huomaamaan niin innostavat, dialogiset hetket kuin myös negatiivisiksi koetut aiheet, joissa tiimin tuki on arvokasta.

Kun tarkastellaan pedagogista hyvinvointia, myös tiimityöskentelyyn kannattaa kiinnittää huomiota. Toisinaan ajatellaan, että tiimityöskentely sujuu automaattisesti hyvin. Kuitenkin tietoisella huomion kiinnittämisellä esimerkiksi puheajan jakautumiseen ja yhteisiin puheenaiheisiin, tiimityöskentelystä voidaan tehdä vielä yhteisöllisempää ja pedagogista hyvinvointia lisäävää.

**Tunnereaktioiden tarkastelu auttaa huomaamaan niin innostavat, dialogiset hetket kuin myös negatiivisiksi koetut aiheet, joissa tiimin tuki on arvokasta.**

# 5.

## Löyhää vai strukturoitua - yhteisöllisyyden johtaminen

Yhteisöllisyyden johtaminen tapahtuu yksilö-, lähiyhteisö- ja organisaatiotasolla. Pedagogiikka on liima, joka yhdistää korkeakoulujen työtä. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen, Karvin, (2023) kehittämissuosituksen mukaan korkeakoulujen tulee edellyttää pedagogisilta johtajilta pedagogista osaamista sekä kiinnostusta korkeakoulupedagogisen toiminnan kehittämisen johtamiseen (Toom ym. 2023, 4, 233).

Strategisella tasolla tehdään suuremmat linjaukset organisaation tavoitteista suhteessa visioon. Korkeakoulukontekstissa organisaatioiden rahoitusmallit ohjaavat paljon toimintaa. Tämän vuoksi johtaminen on usein varsin tulos- ja tavoitehakuista. Tällöin pedagoginen puhe voi jäädä taloudellisten tavoitteiden alle. (Mäki ym. 2024, 97; Toom ym. 2023, 84.) Karvin (2023) suositusten mukaan pedagogisen johtamisen tulisi olla tavoitteellista ja linjakasta, ja pedagogisen johtamisen linjausten, rakenteiden ja prosessien tulisi toteutua systemisesti korkeakoulujen eri tasoilla. (Toom ym. 2023).

Korkeakouluissa tulisi käydä jatkuvaa pedagogista keskustelua työyhteisöissä (Toom ym. 2023). Pedagoginen johtaminen rakentuu suhteissa ja rakenteissa. Pedagogisella johtamistoiminnalla mahdollistetaan yhteinen ymmärrys korkeakoulupedagogisella työllä. Kun johtajuutta tarkastellaan yhteisöllisenä toimintana, niin se on kollektiivista, hajautunutta ja jaettua. Tällöin pedagoginen johtajuus koskettaa jokaista korkeakouluyhteisön jäsentä. (Mäki ym. 2024, 89–90; Mäki 2022, 214–217.)

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen (2023, 84) mukaan opettajat toivovat korkeakouluihin nykyistä enemmän pedagogista johtamista ja johdolle enemmän pedagogisen johtamisen osaamista. YP-hankkeen tutkittavien tiimien osalta tuli ilmi, että työn arjessa ei ole riittävästi paikkoja pedagogisille keskusteluille, kuten eräs tutkittava totesi:

”Hämmentää, että ei puhuta siitä mikä on ytimessä, mikä on hyvää ja huonoa. Ei ole mitään foorumeita naamakkain, missä opetuksesta voi keskustella.”

## 5.1. Erilaiset työorientaatiot pirstovat yhteisöllisyysodotuksia

Käsitys toimivasta ja oikeanlaisesta yhteisöjen johtamisesta korkeakouluissa on kirjavaa. Organisaatiot ovat pyrkineet linjaamaan yhteisiä hybridityön reunaehtoja koko talon tasolla. Viime kädessä niiden toteutuminen on kiinni esihenkilöiden omista johtamisorientaatioista ja opettajayhteisön henkilökohtaisista työorientaatioista (Mäki & Mäki 2024; Karjalainen ym. 2021).

Yhteisöllisyyden johtamisen näkökulma tässä raportissa on jäsennelty ammattikorkeakoulun keskijohdon ja työyhteisöjen perspektiivistä. Aineiston tulkinnat ja sitaatit ovat tutkimusvaiheiden 1 ja 2 tuotoksia.

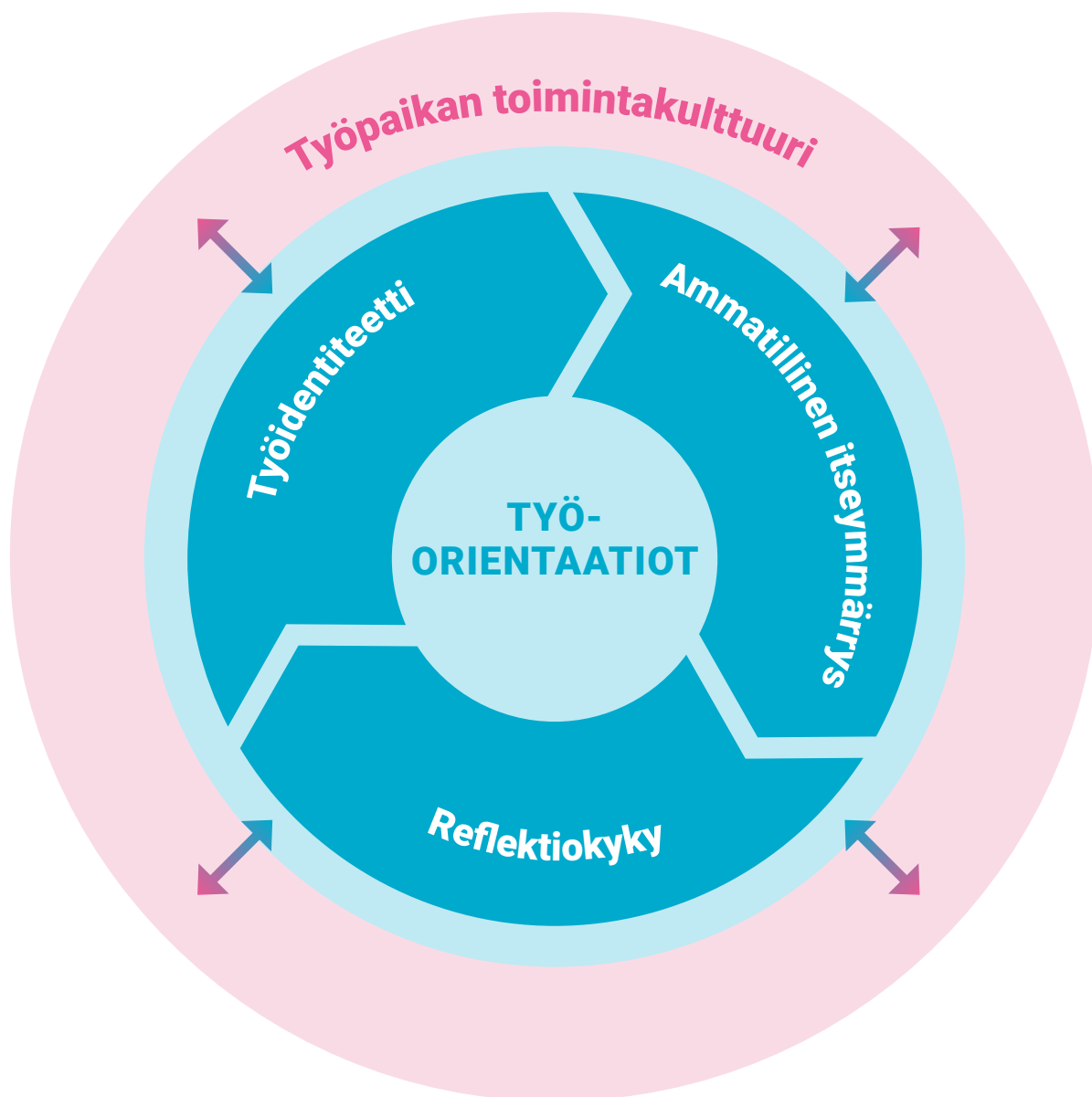
Yksilöllisten työorientaatioiden kasvualustana on lähes muuttumaton, vuosien aikana kehittynyt ammatti-identiteetti. Työorientaatio kuvaavat yksilön suhdetta työhön, työn muutoksiin, yhdessä ja yksin työskentelyyn sekä odotuksiin johtajalle ja johdettavalle. (Mäki & Mäki 2024.)

Työorientaatioiden muotoutumisprosessissa käydään jatkuvaa vuorovaikutusta yksilön työposition, työtehtävien luonteen ja juurtuneen työidentiteetin kanssa. Parhaimmillaan työorientaatiota reflektoidessa kehittyy ammatillinen itseymmärrys suhteessa työorganisaation toimintakulttuuriin. Kyse on yksilön reflektointitaidoista sekä kyvystä löytää sidoksia työorientaationsa ja organisaation toimintakulttuurin välillä.

Ammatillinen itseymmärrys muotoutuu kyvystä nähdä työ suhteessa itsensä kehittämiseen ja organisaation odotuksiin yksilölle (ks. kuvio 2). Reflektointi edellyttää transformaatiota, jolloin tarvitaan sekä läheisiä kollegoita että esihenkilöä tunnistamaan työorientaatiot yhdessä yksilön kanssa. (Karjalainen ym. 2021.)

Asiantuntijalla ja esihenkilöllä voi olla useita eri työorientaatioita, joista toiset ovat voimakkaampia kuin toiset vaikutukseltaan. Työorientaatiot voivat vaihdella eri työtilanteiden ja työpositioiden muuttuessa yksilöllä. Niihin pystyy myös vaikuttamaan vuorovaikutteisessa työskentelyssä. Työorientaatioiden ja johtamisorientaatioiden tunnistaminen on välttämätöntä, jotta turhilta konflikteilta ja väärinymmärryksiltä vältetään. (Mäki & Mäki 2024.)

Henkilökohtainen suhde työyhteisön jäsenyyteen ja olemiseen jäsenenä toisten kanssa on yksi paljastavimmista työorientaatioiden piirteistä. Erilaiset yhteisöllisyysodotukset ovatkin korostuneet monipaikkaisen työn lisääntyessä. Taustalla ovat yksilöiden työorientaatiot, jotka sisältävät toisistaan poikkeavia yhteisöllisyysodotuksia työlle ja työyhteisölle.



**Kuvio 2.** Työorientaatioiden muodostuminen (Mäki & Mäki 2024)

## 5.2. Erilaisia johtamistapoja

Meyer (2002) sekä Vähäsantanen ym. (2012) määrittelevät oppilaitoksen hallintokulttuuria väljä- ja tiukkakäytäntöisestä näkökulmasta. Artikkelit ovat ikäänntyneet 2020-luvun monipaikkaisen työskulttuurin näkökulmasta. Siitä huolimatta niitä voi onnistuneesti käyttää johtamistyön jäsenyyksien apuna, kun pyritään hahmottamaan erilaisia johtamisotteita ja niiden vaikutuksia tässä tutkimuksessa.

Väljäkytkentäisessä organisaatiossa yksilöt, yhteisöt ja toiminnot ovat toisiinsa väljästi sidoksissa ja näiden välinen vuorovaikutus on suunnittelematonta. Hierarkia on matala ja kontrolli on heikkoa opettajien työhön ja opettajien työtä koskeviin päätöksentekoihin johtamisen näkökulmasta. Yksittäisillä opettajilla on valtaa vastustaa muutoksia, joten muutokset ovat väljäkytkentäisissä organisaatioissa usein maltillisia ja hitaita. (Meyer 2002; Vähäsantanen ym. 2012.)

Tiukkakytkentäisissä organisaatioissa painotetaan vahvaa ja strategista johtamiskulttuuria. Tavoitehakuisuus on toiminnassa keskeistä. Opettajien työn kontrollointi korostuu ja yksilölliset mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöjen ja päämäärien neuvotteluihin kapenevat. Yksittäiset opettajat ja yhteisöt työskentelevät tiiviisti yhdessä ja ovat tiukasti linkittyneitä eri organisaation tasoihin. Oppilaitos on herkkäliikkeisempi muutoksissa, mutta vastaavasti opettajan työn näkökulmasta muutokset saattavat olla isoja, ulkoapäin ohjattavia ja jatkuvia. (Vähäsantanen ym. 2012; Weick 2001.)

Yhteisön parhaaksi tutkimusaineistossa tutkimuskierroksilla 1 ja 2 erottautui selkeästi johtamistyön merkitys yhteisöllisyyden näkökulmasta.

Aineistossa ammattikorkeakoulujen esihenkilöt korostivat johtajan saavutettavuutta työssään. Itselle suotiin vähemmän etätöiden mahdollisuuksia kuin omalle yhteisölle. He pyrkivät olemaan läsnä työviikon aikana sekä sijoittamaan työtilansa yhteisönsä lähetyville.

*”Mut kyl mä silleen aattelen et mä joka viikko olen täällä, et jos mä en oo kolmeen kertaan, mul on vähän itelläni semmonen olo et onks se vähän liian vähän, et kaks on ihan minimi mitä mä oon täällä joka kerta. Mut en mä edes tavoittele niinku joka kerta, tai joka päivää.”*

*Ote haastattelusta*

Esihenkilöt kehottivat yhteisöään puhumaan suoraan ja rohkeasti sekä ottamaan matalalla kynnyksellä yhteyttä, jos jokin askarrutti. Kontaktinotossa esihenkilöt pyrkivät olemaan esimerkin näyttäjiä. He loivat kontakteja ja pyrkivät rakentamaan yhteisöllisyyttä epämuodollisilla kohtaamisilla ja yhteiskirjoittamisen eri muodoilla. Erityisesti suosittiin blogien kirjoittamista yhdessä. Yhteiskirjoittamisessa yhdistyivät yhteinen substanssin kehittely sekä yhteisöllisyyden kokemus.

## 5.3. Kahtiajakautunut johtamisote ja epäviralliset rakenteet

Jatkuva tasapainoilu kasvokkain näkemisen ja hybridiosallistumisen välillä haastaa yhteisön johtamista. YP-hankkeen esihenkilöt pyrkivät järjestämään yhteisiä kasvokkaisia kohtaamisia, mutta väkeä oli vaikea saada paikalle. Etätöön lisääntyessä työpäivistä rakentui niin tiiviitä siirtymisineen Teams-palaverista toiseen, ettei fyysisille kohtaamisille tuntunut löytyvän tilaa. Esihenkilöt joutuivatkin usein kovistelemaan yhteisön viipyilyjä osallistumaan yhteisiin tilaisuuksiin.

YP-tutkimuksessa tuli esiin, että johtamisratkaisut jakoutuivat esihenkilöillä, kun he tasapainoilivat verkon kautta ja työpaikalla tapahtuvien kohtaamisten välillä. Johtamisotteessa erottautui struktuurihakuinen, yhteisöllisyyttä kontrolloiva työote ja väljäsidoksinen mahdollistava johtamisote (vrt. Vähäsantanen ym. 2012).

Struktuurihakuista johtamisotetta omaavat esihenkilöt korostivat tavoitteellisuutta pedagogisessa johtamistyössä. Tärkeintä oli saavuttaa tavoitteet. Tapa päästä määränpäähän, työmenetelmät ja keinot jätettiin kuitenkin opettajien ratkaistavaksi. Esihenkilö asetti tiimeille kohtaamisen ajat ja raportointivastuut sekä osallistui ajoittain itse tiimien kokouksiin. Hän pyrki linjakkaaseen johtamiseen ja yhdenmukaiseen viestimiseen eri ryhmille. Struktuurihakuinen johtaja pyrki tunnistamaan yhteisöllisyyden kannalta merkittävät kohtaamisen rakenteet. Merkityksellisen kohtaamisesta teki se, jos yhteistyöskentely edisti johdettavien yhteisöllisyyttä, toi kehitettäviin asioihin monipuolisempaa tulosta ja loi uusia hankeideoita.

"Mut varmaan se, että kun meillä on kokoukset, niin kyllä mä ne kokoukset vedän. Mä, ihmiset keskustelee siel mut mä oon suunnitellut sen agendan, me aika lailla py-pysytään siinä, ihmiset saa puhuu, ja useinhan tää tiiminvetäjäkin tuo sille asioita, mut kylhän tää varmaan on silleen mun käsissä tää, tää näin siis, mähän oon tämmönen ihminen et se varmaan johtuu osittain siitäkin."

*Ote haastattelusta*

Struktuurihakuiset esihenkilöt tekivät usein tarkkoja muistiinpanoja jokaisesta koontumisesta ja viestittivät usein keskijohdon palavereista alaisilleen. Säännöllinen informaatio piti johdettavat ajan tasalla korkeakoulun kehityksen suunnasta. Esihenkilöt suuntasivat kritiikkiä rakenteisiin. He kokivat usein korkeakoulun rakenteiden hidastavan pedagogisen työn toteutumista. Rakenne saattoi mahdollistaa vain yksilöiden työpanoksen ja suorituskeskeistä työtettä. Vähemmälle jäi, esihenkilöiden mielestä, opettajan pedagoginen osaaminen ja sen huomiointi. He kokivat, että eri kampuksilla

toimivat johdettavat haastoivat johtamiskäytäntöjä. Tällöin verkkoympäristö oli usein konteksti, jossa tuli rakentaa yhteisöllisyyttä.

YP-tutkimuksen mukaan pedagogisen hyvinvoinnin kokemuksia mahdollisesti onnistunut ja yhden mukainen viestintä työyhteisön sisällä. Struktuurihakuinen johtaja teki tarkat muistiinpanot jokaisesta kokoontumisesta ja viestitti myös keksijohdon yhteisistä palaverista yhteisölleen. Tavoitteena oli pitää johdettavat koko ajan kartalla korkeakoulun kehityksen suunnasta.

Väljäsidoksinen johtaminen näyttäytyi selkeimmin tiimien tasolla. Tällöin esihenkilö ei pyrkinyt luomaan tiimeille sisäisiä kohtaamisen rakenteita. Työyhteisötasolla johtaja saattoi kalenteroida tyhjiä paikkoja, joita tiimien oli mahdollista hyödyntää yhteiseen tapaamiseensa. Osa ei käyttänyt varattua resurssia tiimin tapaamisiin, vaan työskenteli kuitenkin yksin. Yhteisöohjautuvuuden kyky vaihtelikin eri tiimeissä. Osa opettajaryhmistä ei kyennyt luomaan itse kohtaamisen rakenteita eikä paikkoja yhteisten asioiden käsittelylle. Toisaalta osa tiimeistä sopi itsenäisesti sisäiset kohtaamisen käytännöt ja huolehti päätösten dokumentoinnista.

”Nii, mä en tiää oonko mä sit välil vähä liianki semmone jotenki vapaan linjan kannattaja, mut mut ainaki nyt ku ollaan täs toiminnas niinku niin alus, nii en mä tiä, must se tuntus jotenki kauheen rajoittavalt, jos mä alkaisin kauheen tarkkaa sanoo, et teidän pitää kerran kuukaudes kokoontuu ja kirjottaa niinku muistiot.”

*Ote haastattelusta*

YP-tutkimuksessa tuli esiin erilaiset odotukset johtamisen suhteen. Tiimien sisälle saattoi syntyä myös jännitteitä, koska osa halusi selkeät ohjeet ja käytännöt, osa ei. Opettajien työteon eri rytmisyys synnytti niin ikään ristiriitoja, kun toiset olivat tehneet vastuutyönsä ja toiset vasta aloittelivat. Jos tiimin sisälle ei syntynyt johtajuutta, se jäi ajelehtimaan. Tällaiset kokemukset eivät luoneet pedagogista hyvinvointia, ei tiimitasolla eikä työyhteisötasollakaan.

YP-tutkimuksessa tuli esiin, että yhteisten opintojaksojen ja samaa työmuotoa tekevien opettajien ympärille muodostui helposti epävirallisia ryhmittymiä. Erilaiset projektit, hankkeet ja kansainvälinen toiminta tuottivat tiimin sisälle ryhmittymiä. Esihenkilöt havaitsivat epävirallisten ryhmittymien synnyn ja pitivät niihin yhteyttä. Yhteistyötä rakennettiin mm. yhdessä bloggaamalla kyseisten ryhmän jäsenten kanssa. Toinen johtamisen keino oli tunnistaa ryhmittymän jäsenten osaamiset ja intressit. Joissakin tiimeissä luotiin ydinkärkikäsite, joilla tarkoitettiin yksilöiden osaamiskärkeä. Tavoitteena oli tunnistaa tiimien moninaiset osaamiskärjet, jotka yhdessä loivat monipuolisen osaamiskokonaisuuden. Samassa prosessissa yhteishenki kasvoi ja ryhmään kiinnittäydettiin

tiukemmin. Näin esihenkilö pääsi lähelle ryhmien toimintaa, sisältöjä ja keskustelua. Epävirallisia rakenteita sallittiin, jos ne edistivät korkeakoulun toimintaa ja tavoitteita.

”...ja tavallaan siellä niinku tulee sitten niitä tiettyjen henkilöiden tietty osaaminen niinku nostetaan aina tiettyssä tilanteessa sitte, missä niinku tarvitaan sitä, et jotenki niinku se tuodaan näkyväksi vielä niitten tiimin jäsenten sitä sitä osaamista ja sitä aikasempaa historiaa myös, että et mitä kukainenki tuo tähän tiimiin sitten.”

*Ote haastattelusta*

## 5.4. Pedagogisen hyvinvoinnin johtamisen tunnusmerkit

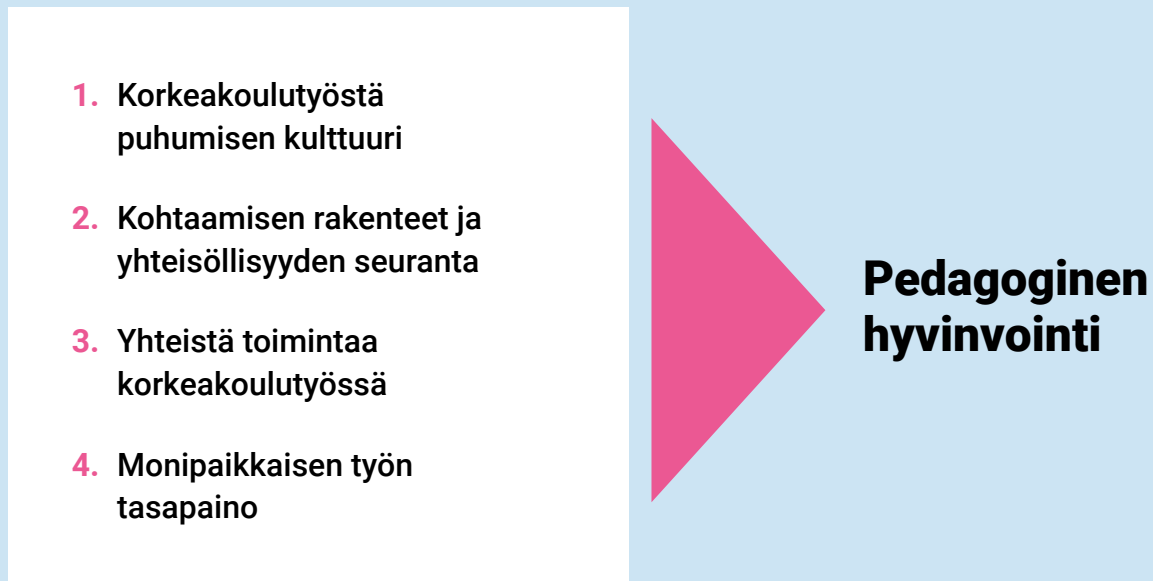
YP-tutkimuksen keskijohdon haastatteluista ja korkeakoulun työyhteisöjen tutkimuspajojen aineistosta on tunnistettavissa kuvio 3 mukaisesti neljä tunnusmerkkiä pedagogisen hyvinvoinnin mahdollistavalle johtamiselle.

YP-tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt painottivat korkeakoulutyöstä puhumisen avointa kulttuuria. Suora puhe ja helposti lähestyttävä esihenkilö nähtiin vahvistavan luottamusta ja pedagogisen hyvinvoinnin kokemusta. Tämän lisäksi uskottiin, että yhdenmukainen viestintä ja vastavuoroinen dialogi johdettavien kanssa lisää yhteisöllisyyttä.

Pedagogista hyvinvointia edesauttaa, että on kiinnitetty huomiota yhteisöllisyyden kehittämiseen ja mietitty kohtaamisen rakenteita. YP-tutkimuksessa tämä tuli esiin johtajan kohtaamisten rakenteiden etukäteen suunnittelemisella työvuoden aikana. Säännöllisyys ja tavoitteet kohtaamisille tarjosivat yhteisen kehittämisen ja työn reflektoinnin paikat. Yhteisön kehittämispäivät kerran vuodessa, viikkopalaverit yhteisössä, tiimien sovitut ja toistuvat tapaamiset sekä tiimien kehityskeskustelut, loivat struktuurin yhteisöllisyyden kehittymiselle. Työyhteisö koki rakenteilla olevan vaikutusta yhteisopettajuuden mahdollistumiselle sekä jaetun pedagogisen ymmärryksen kehittymiselle.

YP-tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden yhteisöllisyyden kehittymistä seurattiin henkilöstökyselyin, kuukausittaisilla pulssikyselyillä, henkilöstöhallinnon mittareilla, aamuinfoilla ja lyhyillä, useasti toistuvilla henkilökohtaisilla keskusteluilla.

YP-tutkimuksen mukaan aidon yhteisen toiminnan syntyminen ja kehittyminen lähiyhteisöjen ja tiimien sisälle ja välille koettiin yhteisöllisyyden kannalta merkitykselliseksi. Yhteinen toiminta yhdisti ihmisiä. Yhteiskirjoittamisprosessit korkeakoulutyössä ja työstä sekä tiimin eri osaamisten yhdistäminen vahvistivat myös pedagogisen hyvinvoinnin kokemusta.



**Kuvio 3.** Tunnusmerkit pedagogisen hyvinvoinnin johtamiselle

YP-tutkimuksen tulosten mukaan tärkeintä monipaikkaisessa työkuultuurissa olisi löytää tasapaino hybridityön ja kasvokkain kohtaamisten välillä. Kumpiakin yhteisen työskentelyn muotoja on hyvä olla. On kuitenkin tunnistettava työn ja yhteisöllisyyden näkökulmasta merkitykselliset yhteisen kohtaamisen ja yksin työskentelyn paikat. Myös online-kohtaamisissa tulisi olla yhteisöllisyyttä edistäviä elementtejä. YP-tutkimuksen tutkittavien mukaan yhteisen kohtaamisen tilanteet tulisi suunnitella niin, että ne eivät ole liian tiiviitä, suorituskeskeisiä tilanteita. Pedagogisen hyvinvoinnin johtamisen kannalta on hyvä suunnitella ja mahdollistaa huokoisuutta kokousten lomaan yhteisöllisyyttä edistäville toimintamuodoille esimerkiksi tauoilla tai käyttämällä yhteistoiminnallista työskentelyä.

## 5.5. Kuka tukisi keskijohtoa?

YP-tutkimuksessa tuli esiin, että esihenkilöt eivät osanneet selkeästi hahmottaa, mitä tukea he tarvitsisivat omalle johtamistyölleen tai kuka heitä tukee. Keskijohdon esihenkilöillä olikin luontevampaa pohtia, miten he voivat tukea omaa yhteisöään ja millaista johtamispalvelua tarjota heille.

Johtamistyölle parhain tuki ja keskinäinen sparraus koettiin tulevan lähikollegoista ja vertaisilta. Heidän koettiin tuntevan johtamistyön arki, olevan samanlaisessa tilanteessa ja puhuvan samaa työkieltä. Keskijohdon kohtaamiset olivat luonteeltaan usein epämuodollisia ja näin mahdollistivat vapaamuotoisen yhteiskehittämisen ja oppimisen.

”Sit me jutellaan muutamien johtajien kanssa, ja mietitään joitakin juttuja. Et joitakin mietitään hommii, mut monihan tämmöses johtamisessa on ihan arkilogiikka. Monihan on ihan arkilogiikka.”

*Ote haastattelusta*

Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen, Karvin, (2023) mukaan korkeakoulujen johdon olisi hyvä kiinnittää liiketaloudellisen ajattelun ohella myös huomiota myös pedagogiikkaan ja ymmärtää opetustyön arkea. Yhteisön parhaaksi hankkeen haastatte- luissa tuli esiin, että korkeakoulun ylin johto jäi keskijohdolle etäiseksi. Organisaatiossa oli toki säännöllisiä rehtoritapaamisia, mutta niiden antia ei kytkeyty keskijohdon työn haasteiden ratkomiseen. Toisaalta osin ei kaivattukaan ylimmän johdon puuttumista arjen johtamisen tilanteisiin, koska konkreettinen apu tuli vertaisilta. Näin ylimmälle johdolle jäi johtamistyötä linjaava rooli. Korkeakoulun henkilöstön kehittämissyksikön (jatkossa HR) panos koettiin ohueksi johtamistyössä. HR:n tarjoamat foorumit ja kou- lutukset osuivat usein johtamistyön ruuhkahuippuihin. Tämän katsottiin osoittavan, että korkeakoulun sisällä on erilaisia rinnakkaistodellisuuksia, jossa toimitaan.

**Johtamistyölle parhain tuki ja keskinäinen sparraus koettiin tulevan lähikollegoista ja vertaisilta.**

# 6.

## Yhteisöllisyyden muodonmuutos monipaikkaisessa työssä

**YP-HANKKEEN TUTKITTAVAT TYÖTIIMIT** noudattelivat yhteiskunnallista muutosta asiantuntijaorganisaatioiden osalta. Monipaikkainen työ on yleisempää kuin koskaan aikaisemmin ja Covid-pandemian jälkeen työntekijät eivät palanneet työpaikan toimipisteille samassa mittakaavassa kuin ennen pandemiaa (Lehtonen 2025).

Monipaikkainen työ on työnteen tapa, jossa työntekijät sovitusti tekevät työtä erilaisista paikoista kuten kotoa, vapaa-ajan asunnolta, työnantajan eri toimipisteiltä, asiakkaiden tiloista, yhteiskäyttöisistä tiloista tai kulkuvälineistä käsin. Se voi olla paikkariippuvaista tai kentällä tehtävää työtä. Digitalisoituminen ja siihen liittyvien työprosessien ja digitaalisen yhteistyön mahdollistuminen on helpottanut sitä, että työ voidaan tehdä lähes mistä tahansa. Tämä on myös lisännyt työntekijöiden valinnanmahdollisuuksia työnteen paikan suhteen. (Eskelinen ym. 2024, 4.)

### 6.1. Yhteisön kohtaamiset

Korkeakouluhenkilöstö on rakentanut kotiinsa työpisteitä, mitkä sujuvoittavat työn tekemistä. Samanaikaisesti kampuksilla on vähennetty omia nimettyjä työpisteitä ja on siirrytty tehokkaampiin ja joustavampiin tilojen käyttöön. Etätyö on monipaikkaisen työn muoto, jossa työntekijä tekee sovitusta muualta kuin työnantajan toimipisteestä käsin. Tämän vastinparina nähdäänkin lähityö, jolla tarkoitetaan työnantajan tiloissa tai fyysisesti työn kohteen kanssa samassa paikassa (Eskelinen ym. 2024, 4; Alasoini ym. 2024, 5). Sekä työskentely kampuksella tai kotona voi aiheuttaa eri työntekijöille erilaisia kuormitustekijöitä ja tutkittavat toivoivatkin joustavuutta ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista enemmän. Verkkoympäristön merkitys ja sen käyttö yhteistyön

osalta jakoikin mielipiteitä tutkittavien osalta.

Keväällä 2024 YP-hankkeeseen osallistuneiden korkeakoulujen työyhteisöjen osalta nousi esiin, että työ yhdistää tekijöitä ja etä- ja hybridityön lisääntyminen olivat muutaneet heidän yhteisöllisyytensä odotuksia ja tarpeita korkeakouluissa. He kokivat, että heidän yhteiset kohtaamisensa kollegoiden kanssa olivat vähentyneet kuten myös yhteisten kohtaamisten mahdollistavat paikat. Yhteisöllisyys nähtiin tärkeänä, mutta toisaalta ei ollut halukkuutta sitoutua ylimääräiseen yhteiseen tekemiseen esimerkiksi vapaa-ajan kohtaamisten osalta. Tähän vaikutti erityisesti ajanpuute ja aikataulujen yhteensovittaminen. Kososen (2023) mukaan pandemia-aika ja etätö itsessään eivät ole kuitenkaan syypäitä hiljaisen tiedon välittymisen ja yhteisöllisyyden rapautumiseen tai jopa yhteisöllisyyden katoamiseen.

Korkeakouluyhteisössä monipaikkainen työ tarkoittaa usealla eri kampuksella työskentelyä sekä osittain etänä työskentelyä. Useat tutkittavat työskentelivät useassa eri tiimissä ja kokoonpanossa. He kokivat, että oli vaikea identifioitua johonkin tiettyyn tiimiin tai pohtia, että minkä tiimin yhteisöllisyyttä heidän tulisi ensisijaisesti kehittää. Tuloksissa tulikin esiin, että yhteisöllisyys ei enää tarkoittanutkaan fyysistä läsnäoloa tai vapaa-ajan viettoja yhdessä.

Toisaalta korkeakouluyhteisöön kuuluminen ei automaattisesti luo yhteisöllisyyden tunnetta. Tutkimuksen tuloksissa havaittiin, että kohtaamisen rakenteet hakivat muotoaan. Tätä kuvasi eräs esihenkilön kommentti tiiminsä jäsentensä lukemattomista erilaisista virallisista ja epävirallisista kohtaamisen foorumeista:

"...et meil on kyllä melkonen niinku matriisi, missä ihmiset liikkuu, ja siinä se onkin vaikee sitte niinku tavallaa, et millä saadaan ne niinku kiinnitty tähän tiimiin, ja se yhteine löytyy sieltä, ku siel on niinku hajaantuu vähän tavoitteita muihinki kaikennäkösiin ryhmittymiin."

*Ote haastattelusta*

Eskelisen ym. (2024, 4) mukaan työn monipaikkaisuutta voidaan tarkastella työntekijän, tiimin ja työorganisaation tasolla ja tiimi voi koostua eri tavalla työskentelevistä henkilöistä. Covid-pandemia muutti myös korkeakouluyhteisöjen työnkuvia, jolloin opetusta ja ohjausta siirrettiin etäopetukseen, ja etäopiskelumahdollisuudet ovat lisääntyneet koronapandemian jälkeen. Korkeakouluyhteisössä monipaikkaisuus voidaan nähdä myös eri kampuksilla työskentelynä, jolloin opetus- ja ohjaustyö tapahtuu organisaation eri toimipisteissä. Tiimi itsessään voi olla monipaikkainen tai maantieteellisesti hajautettu, jolloin tiimin jäsenten työnteon paikat ovat erillään toisistaan (Eskelinen 2024, 4).

## Korkeakouluyhteisössä monipaikkainen työ tarkoittaa usealla eri kampuksella työskentelyä sekä osittain etänä työskentelyä.

Hybridityössä yhdistetään eri työnteon muotoja joko yksittäisten työntekijän kohdalla, tiimissä tai laajemmin organisaatiossa. Tällöin yksittäinen työntekijä voi olla osittain etä- ja osittain lähityössä tai siten, että osa tiimin jäsenistä voi tehdä etä- ja osa lähityötä. (Eskelinen ym. 2024, 4; Alasoini ym. 2024, 5). Korkeakoulutyö onkin yhä enenevässä määrin monipaikkaista hybridityötä, joka haastaakin yhteisöllisyyden rakentamista.

YP-hankeen tutkittavien tiimien osalta tuli ilmi, että yhteisöllisyyden tunne on polarisoitunutta ja yhteisöllisyyden tarve vaihtelee. Toiset kaipaavat perinteistä yhteisöllisyyttä, jossa on myös epämuodollisia fyysisen kohtaamisen paikkoja, kun toiset taas eivät juuri kaipaa yhteisöllisyyttä vaan pyrkivät toimimaan yksilöinä mahdollisimman tehokkaasti. Tuloksissa tulikin ilmi, että tämän kaksijakoisuuden kokivat haasteellisiksi erityisesti uudet työntekijät sekä sosiaalisia suhteita preferoivat ihmiset. Joka neljäs ammattikorkeakoulun työntekijä kokeekin, että yhteistyö työyhteisössä ei toimi hyvin (Mäki ym. 2024.). Tutkitusti myös yksinäisyys on lisääntynyt ja useat työntekijät kokevat yksinäisyyttä (Suutala ym. 2024).

## 6.2. Monipaikkainen työkuulttuuri on tullut jäädäkseen

Työn muutos (New Ways of Working) tarkoittaa työnteon tilojen, tapojen, välineiden ja kulttuurin laajempaa uudistamista. Näin ollen työ on sekä ajan että paikan suhteen joustavampaa. Se tukee nykypäivän tietointensiivisen asiantuntijatyön ja muiden elämäntilanteiden kietoutumista työhön. (Eskelinen ym. 2024, 4; Alasoini ym. 2024, 5.) Tämä sama muutos on nähtävissä myös korkeakouluyhteisöjen toiminnassa erityisesti koronapandemian jälkeisessä maailmassa.

Eskelinen ym. (2024, 4) korostavatkin, että paluuta vanhaan ei enää ole ja organisaatioiden tuleekin hakea työn uusi tasapaino organisaatioiden päämäärien ja henkilöstön tarpeiden kesken. Alasoini ym. (2024, 5–6) kuvaavatkin, että etätyöskentely muuttui pakotetun etätyöajanjakson 2020–2022 jälkeen enemmän itseohjautuvan hybridityön kaudeksi. Tällaiselle työskentelylle on ominaista, että fyysisellä työpaikalla käydään ajoittain näyttäytymässä. Työpaikalla työskentely ei ole itsessään odotusarvo, vaan tarkoituksellista toimintaa, joka perustuu johonkin erityiseen syyhyn. Tämä sama tuli esiin myös YP-hankkeen tuloksissa, jossa erityisesti esihenkilöt olisivat toivoneet enemmän fyysistä läsnäoloa korkeakoulujen kampuksilla. He itse panostivatkin omaan fyysiseen läsnäoloon ja saavutettavuuteen kampuksilla, kuten eräs esihenkilö kiteytti:

”Mut kyl mä silleen aattelen et mä joka viikko olen täällä, et jos mä en oo kolmeen kertaan, mul on vähän itelläni semmonen olo et onks se vähän liian vähän, et kaks on ihan minimi mitä mä oon täällä joka kerta. Mut en mä edes tavoittele niinku joka kertaa, tai joka päivää.”

*Ote haastattelusta*

Tutkimushankkeen aikana osissa korkeakouluissa otettiin käyttöön pakolliset kampuspäivät, jotka jakoivat mielipiteitä osallistujien keskuudessa. Tämä tuli näkyviin muun muassa niin, että kuukausikokouksiin ei ollut mahdollisuutta osallistua yhteisiin kokouksiin hybridisti, vaan täytyi olla fyysisesti paikan päällä. Lisäksi mielipiteet kampuksella työskentelystä ja etätyöskentelystä jakaantuivat ja etätyöskentelijät saattoivat tuntea huonommuutta omasta valinnastaan, kuten eräs tutkittava nosti esiin:

”Onko huono työntekijä, jos tekee etänä työtä?”

*Ote työpajan keskusteluista*

Alasoinin ym. (2024, 21) mukaan työyhteisöön kuulumisessa ei ole kyse vain oman tehtävän toiminnallisesta suorittamisesta, vaan myös aktiivisesta toiminnan kehittämisestä. Voidaan ajatella, että hyvä työntekijäisyys on myös yhteistyötä työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa, toisten tukemista ja auttamista sekä vastuullista resurssien ja delegoidun päätöksenteon käyttöä. Nämä ulottuvuudet eivät riipu siitä, työskenteleekö ihminen etänä vai toimistolla. Hyvän työntekijän ulottuvuudet hybridityössä jakaantuvatkin toiminnalliseen, sosiaaliseen ja kulttuurisiin ulottuvuuksiin. Itseohjautuvassa hybridityössä työntekijä on valtuutettu valitsemaan kulloisenkin tilan sen mukaan, mikä soveltuu parhaiten kyseessä oleviin tehtäviin. Sosiaaliseen ulottuvuuteen liittyy vertaisjohtaminen, jossa otetaan vastuuta myös muiden organisaation tai yhteisön jäsenten

työhyvinvoinnista esihenkilön tukena. Kulttuurisen ulottuvuuteen liittyy yhteistyön ylläpitämiseksi ja sovitutuja käytäntöjä ja niiden noudattamista esimerkiksi osallistumalla sovittuihin lähikokouksiin ja -palaverihin. (Alasoini ym. 2024, 24–25.)

Yhteisön parhaaksi hankkeessa tuli ensimmäisellä tutkimuskierroksella esiin, että informaaliset kohtaamiset, kuten kahvihuonekeskustelut tai satunnaiset kasvokkaiset epäviralliset kohtaamiset olivat vähentyneet työntekijöiden kesken. Lehtosen (2025) mukaan nämä haastavatkin sosiaalista ja informaalista oppimista, mikä on oleellista asiantuntijatyössä. Toisaalta YP-hankkeen tutkittavissa työtiimeissä oli ratkaistu näitä hybridiaamukokouksilla tai kerran kuukaudessa olevilla kampuspäivillä, joissa toivottiin fyysistä läsnäoloa.

Lehtonen (2025) korostaa, että vaikka digitaalisiin kohtaamisiin liittyvät teknologiat ovat kehittyneet nopeasti, spontaanit ja epämuodolliset keskustelut eivät synny luonnostaan niiden kautta. Fyysisen läsnäolon puute rajoittaa viestintää. YP-hankkeen 2025 työpajoissa tulikin esiin, että korkeakoulut olivat kiinnittäneet enemmän huomiota fyysisiin kohtaamisiin ja yhteisöllisyyden kehittämiseen. Välineinä tähän olivat esimerkiksi yhteiset kahvitilaisuudet sekä pakolliset kampuspäivät yhteisten kohtaamisten kehittämiseksi. Myös tutkittavat nostivat esiin konkreettisia esimerkkejä omassa työyhteisössä kehitetyistä käytänteistä. Tällaisia olivat muun muassa yhteinen, nimetty tiimihuone sekä työpaikalla tapahtuvat yhteiset lounashetket. Työpaikoilla oli myös yhteisiä työajan jälkeisiä epämuodollisia tapaamisia ja kohtaamisia ”after work hengessä”.

YP-hankkeen ensimmäisissä tutkimuspajoissa nousi uusien työntekijöiden kokemuksena esille, että opetustyön arjen perusperehdytykseen ei ollut riittävästi aikaa. Tämä oli johtanut siihen, että uudet työntekijät joutuivat lennossa oppimaan uusia asioita. Kokeneilla konkareilla ei ollut välttämättä aikaa tutustuttaa, perehdyttää ja jakaa hiljaista tietoa uusille tulijoille. Kevään 2025 tutkimushankkeen työpajassa tuli ilmi, että uusien työntekijöiden mukaan ottamiseksi oli kiinnitetty huomiota, kuten eräs työyhteisöjäsenen nosti esiin:

”...nyt mä tunnen teidät kaikki nimeltä ja koen, että mut on otettu vastaan ja olen osa tätä yhteisöä, tosi paljon menee asioita eteenpäin, siihen panostetaan myös.”

*Ote työpajan keskusteluista*

Alasoinin ym. (2024, 10) mukaan itseohjautuva hybridityö synnyttää vuorovaiikutuksellisia haasteita kommunikoinnissa. Etätyössä ja etäkohtaamisissa voi kommunikoinnin kynnyksensä nousta, kommunikoinnin kohde kaveta ja yleisesti kommunikoinnin tapa voi köyhtyä. Nämä kaikki voivat haitata yhteistä ideointia ja hiljaisen tiedon kattumista yhteisössä. Kommunikoinnin kynnyksensä nousee, kun kollegoita ei kohdata

kasvokkain niin usein ja kohtaamiset harventuvat. Tämä tarkoittaa, että ei-suunnitellut sattumanvaraiset kasvokkaiset kohtaamiset ja uudet kontaktit vähenevät. (Alasoini ym. 2024, 11.) YP-hankkeessa tutkittavat tiimit nostivat kuitenkin esiin myös Teams'in mahdollisuudet ja monipuolisen käytön yhteydenpidossa kollegoiden kesken. Etuna osallistujat kokivat nopean ja luontevan yhteydenpidon. Parhaimmillaan sen kautta voi syntyä myös tunne läsnäolosta.

YP-hankkeen alkuvaiheessa koettiin, että monipaikkainen, monimuotoinen ja hajautunut työskentely haastoi yhteisöllisyyttä ja vaikeutti yhteisöön mukaan pääsemistä. Tähän vaikutti kiire, aikataulut ja dynaaminen ympäristö. Vuotta myöhemmin keväällä 2025 yhteisöllisyyden kehittämiseen oli kiinnitetty huomiota niin organisaatiossa kuin lähtiimeissäkin ja niin muodollisia kuin epämuodollisiakin kohtaamisen paikkoja oli luotu sujuvoittamaan yhteistyötä. Korkeakoulutyön autonomisuus ja erilaiset odotukset työntekijäkokemuksesta saattavat jakaa työntekijöiden mielipiteitä yhteisöllisyyden kehittämisen ja vastuun näkökulmasta. Mälkki (2025) korostaa väitöskirjatutkimuksessaan työyhteisön merkitystä myönteisen työntekijäkokemuksen syntymisessä. Erityisesti työkaverisuhteet ovat merkittäviä ja niiden koetaan edistävän viihtyisää ilmapiiriä, työn sujuvuutta sekä innovatiivisuutta. Tämä tuli esiin myös YP-työpaikoissa. Osallistujat kertoivat, että he haluavat työskennellä tuttujen kanssa, mutta myös "ristiinpölyttyä" tiimien välillä sekä kohdata uusia ihmisiä. Tiimien välinen yhteistyö olisikin hyvä olla suunniteltua ja koordinoitua, jotta tämä mahdollistuisi.

Monipaikkaisuus on tullut jäädäkseen ja yhteisöllisyyden käsitteen on myös muuttava. Yhteisöllisyys ei ole joko-tai vaan pikemminkin, sekä-että kysymys. Yhteisöllisyyden rakentamisessa tulee huomioida niin riittävät rakenteet fyysisille kohtaamisille, etätyölle, hybridityölle kuin myös inhimilliselle vuorovaikutukselle. (Alasoini ym. 2024; Kosonen 2023.)

**Hyvän työntekijän ulottuvuudet hybridityössä jakaantuvatkin toiminnalliseen, sosiaaliseen ja kulttuurisiin ulottuvuuksiin.**

## 6.3. Monipaikkaisen yhteisöllisyyden kontekstit

Monimuotoisessa ja monipaikkaisessa korkeakoulutyön kontekstissa yhteisöllisyyttä olisikin hyvä katsoa laajemmin, jossa otetaan huomioon niin työn autonominen luonne kuin myös hiljaisen tiedon jakaminen ja uuden tiedon luominen. Nonaka ja Konno (1998; 2000) ovat määritelleet ”BA”-käsitteen organisaatiokontekstissa, jolla viitataan paikkaan tai tilaan, jossa tiedon luominen ja jakaminen tapahtuu ihmisten välillä. BA-käsitteen kautta voidaan laajentaa myös yhteisöllisyyden muuttuvaa käsitystä siten, että yhteisöllisyyden johtamiseen otetaan myös teknologian hyödyntäminen mukaan (Nonaka & Konno 1998; Nonaka & Takeuchi 1996; Nonaka, Toyama & Konno 2000; Bereznoy, Meissner & Scuotto 2021).

Korkeakoulukontekstissa yhteisöllisyyden muodostumisen tilat voivat olla yhteinen fyysinen, virtuaalinen tai psyykinen tila, jossa tietoa luodaan yhdessä ja jossa hiljainen ja eksplisiittinen tieto yhdistyvät kuvio 4 mukaisesti. Nämä erilaiset tilat mahdollistavat sekä muodolliset että epämuodolliset tapaamiset ja kohtaamisen paikat yhteisöllisyyden rakentamiseksi ja kehittämiseksi.

Erityisesti esihenkilöt korostivat YP-hankkeessa fyysisiä tiloja yhteisöllisyyden rakentumiseksi ja pyrkivät olemaan itse saavutettavia ja läsnä kampuksilla. Työntekijät taas nostivat esiin myös virtuaalisten tilojen merkityksen yhteisöllisyyden rakentumisessa ja muuttuvan yhteisöllisyyden kehittymisessä. Tämä tuli esiin esimerkiksi säännöllisillä, sovitulla tapaamisilla Teams:ssa tai WhatsApp:in käytöllä. Yhteisöllisyyttä rakennettiin niin muodollisilla kuin epämuodollisilla kohtaamisilla ja yhteydenpidolla.

Yhteisöllisyyden tunne ja tarve vaihtelee. YP-hankkeen tutkimustyöpajoissa tuli esiin, että monet arvostavat fyysisiä kohtaamisia. Nämä yhteisöllisyyden paikat ovat silloin kampuksella, opettajien huoneissa, lounasruokailussa ja tiimipäivien kohtaamisissa tai yhteisissä kehittämispäivissä. Positiivisesti kampuksiin suhtautuvat näkivät niiden merkityksen yhteisen vuorovaikutuksen edistämiseksi, kuten eräs tutkittava totesi:

”Jos kampuksiin olisi oikeasti kaikkien kalentereissa ja tultaisiin, niin olisi vuorovaikutus helpompaa.”

*Ote työpajan keskusteluista*

Toisaalta pakotetut kampuksiin saivat myös vastustusta, kuten eräs tutkittava totesi:

”Kaikille itseisarvo ei ole se, että pitää nähdä ihmisiä joka päivä. Osa haluaa käydä toimistolla nähdäkseen ihmisiä, mutta itse en ole sellainen.”

*Ote työpajan keskusteluista*

## Yhteisöllisyyden paikat

### Fyysinen tila

- Opettajien huone
- Kampuksen tilat ja lounasruokailu
- Tiimipäivät ja kohtaamiset

### Virtuaalinen tila: Teknologian hyödyntäminen

- Asynkroniset järjestelmät (sähköpostit)
- Synkroniset online-järjestelmät
- Online-palaverit

### Psyykkinen tila

- Yhteys muihin
- Psykologinen turvallisuus

**Kuvio 4.** Yhteisöllisyyden paikat ja tilat

Kevään 2025 työpajoissa tuli esiin, että myös epämuodolliset vapaaehtoiset vapaa-ajan tapahtumat olivat jonkin verran lisääntyneet. Tutkittavat myös arvostivat spontaaneja kohtaamisia ja kokivat ne hyödylliseksi, mutta nämä tarvitsevat jonkun rakenteen, jotta ihmiset saapuvat samaan tilaan, jossa nämä mahdollistuvat.

Yhteisöllisyys voi mahdollistua myös virtuaalisesti teknologiaa hyödyntämällä. Asynkroniset järjestelmät kuten sähköposteilla pidetään yhteyttä, mutta enemmän ja enemmän myös synkronisilla online-järjestelmillä, joilla voidaan olla yhdenaikaisesti yhteydessä kuten Teams-keskustelukanavat ja chat-viestit. (Kuvio 4.) Yksi tutkittava ryhmä korostikin seuraavaa:

”Teamsin käyttö on välittömämpää kuin sähköposti. Se on nopeaa ja luontevaa ja luo tunteen läsnäolosta.”

*Ote työpajan keskusteluista*

Tiimit pitävät yhteyttä myös säännöllisillä online-palavereilla. Yhteisöllisyys voidaan nähdä myös psyykkisenä tilana, jossa on tunne kuulumisesta tiimiin tai yhteisöön kuvio 4 mukaisesti. YP-hankkeen ensimmäisellä tutkimuskierröksellä tulikin esiin, että toisinaan toiminta oli klikkiytyynyttä ja haluttiin tehdä työtä vain tuttujen kanssa. Eri-tyisesti uusilla työntekijöillä oli haasteita tutustua uusiin ihmisiin ja luoda uusia työka-verisuhteita. Tällöin ei myöskään tutustuminen tapahdu eikä käytännön työn hiljainen osaaminen siirry uusille työntekijöille.

Keväällä 2025 tutkimuskierröksellä tulikin esiin, että tutkittavat näkivätkin tarpeen yhteiselle keskustelulle ja yhteisten pelisääntöjen luomiseksi. Kosonen (2023) korostaa-kin, että yhteisöllisyyden johtamisessa ja kehittämisessä oleellista onkin aika, jotta osal-listujilla on mahdollisuus keskittyä läsnäolevasti ja olemaan omistautunut kyseisessä yh-teisössä. YP-tutkimuksessa tuli myös esiin, että kohtaamisille ja yhteisille keskusteluille tulisikin varata riittävästi aikaa, kuten eräs tutkittava nosti esiin:

”Osaamisalueen kehittämispäivissä osaamisen jakamista voisi olla enemmänkin... ja yleensä tulee muutakin ohjelmaa... yleensä... ollut historiassa talon pakottamia koulutuksia ilman että voidaan vaikuttaa ja ne vievät aikaa yhteiseltä kehittämiseltä.”

*Ote työpajan keskusteluista*

Moderni yhteisöllisyys on erilaisten löyhien ja tiiviimpien yhteisöjäsenten kudelma, jossa viestintäteknologia itsessään ei rapauta yhteisöllisyyttä. Kosonen (2023) nostaa-kin esiin, että yhteisöllisyyden ravitseminen on osa digitalisaatio-osaamista. Arvostuk-sen tunne syntyy toisen ihmisen kuuntelemisesta ja kohtaamisissa, kanavista riippumat-ta (Kosonen 2023). Yhteisöllisyys ei kuitenkaan tapahdu itsestään erityisesti monipaik-kaisessa ja monimuotoisessa organisaatiokontekstissa. Hiljaisen tiedon jakamiseksi tar-vitaan erilaisia tiloja ja paikkoja, jotta tietoa voidaan jakaa, luoda ja hyödyntää sekä muodostaa yhteisiä jaettuja tiloja yhteisöllisyyden kehittämiseksi. (Nonaka ym. 2000.)

# 7.

## Lopuksi

### 7.1 Tiivistetyt vastaukset tutkimuskysymyksiin

#### Millainen vuorovaikutus edistää pedagogista hyvinvointia?

1. Miten korkeakoulussa rakennetaan vuorovaikutuskulttuuria ja mahdollistetaan yhteisöohjautuvuutta?

Korkeakoulujen tulee kiinnittää huomionsa kolmeen elementtiin yhteisöllisyyden edistämässä. 1) Korkeakoulutyön potentiaaliin yhteisöllistävänä tekijänä, 2) tiimien toimintaan ja muotoihin sekä 3) korkeakoulutyön johtamiseen.

#### Korkeakoulutyö

Konkreettinen työ yhdistää luontevimmin asiantuntijoita korkeakoulussa. Työn yhteiset tavoitteet, suunnitteluprosessit, erilaisen osaamisen jakaminen ja yhdistäminen opetus- ja tutkimus- kehittämistyössä luovat maaperää luonnolliselle yhteisöllisyydelle. Korkeakoulutyöhön kuuluvat useat eri työtiimien kokoonpanot. Se luo tilanteen, jossa yhteisöllisyys rakentuu monimuotoisten työtiimien varaan, osin yli organisaatorajojen. Näiden ryhmittymien toimintaan on järkevää sulauttaa korkeakoulupedagogiikkaa ja yhteisöohjautuvuutta mahdollistavia ja kehittäviä tulkintafoorumeita.

#### Tiimit

Kiinnittyminen yhteisöön tapahtuu konkreettista korkeakoulutyötä tekevien tiimien kautta. Organisaatiokaavioissa asetetut ns. hallinnolliset tiimit eivät välttämättä toimi asiantuntijalle lähiyhteisönä. Muodollisesti asetetuissa tiimeissä käsitellään usein asioi-

ta yleisellä tasolla, ja tiimitapaamiset toimivat ylhäältä alaspäin viestimisen foorumeina. Hanke- ja opetustyöryhmät ratkovat autenttisia haasteita ja työtä voidaan toteuttaa yhdessä. Näin määräaikaista projektitiimeistä voikin muodostua varsinainen kotipesä eli vuorovaikutuksellinen lähitiimi.

Merkityksellisen yhteisöllisyyden paikkoja on syytä tunnistaa. YP-tutkimus osoitti, että yhteistyö on hedelmällisintä silloin, kun suunnitellaan yhdessä opintojaksoja, TKI-hankkeita ja isoja tapahtumia. Yksilöllinen työskentely koetaan olevan tehokasta, kun tehdään arviointityötä ja opetustyötä. Tuottavan ja yhteisöllisyyttä lisäävän työn tunnistaminen edellyttää tasapainottelua monitiimisuuden, lähitiimin ja yksintyöskentelyn välillä. Moderni yhteisöllisyys muovautuu entistä enemmän korkeakoulutyön kulttuurissa erilaisten löyhempien ja tiiviimpien yhteisöjen kudelmaksi.

## Johtaminen

Esihenkilöt kokevat olevansa korkeakoulutyön toteuttamisen mahdollistajia. He pyrkivät olemaan fyysisesti työpaikoilla mahdollisimman usein, jotta he ovat helposti saavutettavia. Näin he toimivat myös esimerkkinä fyysisestä läsnäolosta yhteisöllisyyden kehittämiseksi.

He pyrkivät järjestämään aktiivisesti kasvokkain kohtaamisen paikkoja ja tilanteita johdettavilleen. Jotta kaikki ovat lähitapaamisissa kampanuksella, edellyttää se kuitenkin struktuurihakuista johtamista. Pelkkä tilanteiden järjestäminen ei usein riitä, vaan esihenkilön tulee vaatia yhteisönsä jäsenten läsnäoloa työpaikalla. Vasta selkeiden systemaattisten tapaamisten edellyttäminen mahdollistaa myös toisiin tutustumisen sekä luottamuksen ja yhteisöohjautuvuuden kehittymisen.

### 2. Miten korkeakoulussa tuetaan ja ohjataan keskijohdon vuorovaikutteista ja yhteisöllistä johtamista?

Korkeakoulun keskijohto ei koe saavansa tukea työlleen juurikaan omilta esihenkilöiltään. Heidän omaa johtamistyötä tukeva lähiverkosto muodostuu lähinnä vertaiskollegoista.

Toisten keskijohdon kollegoiden kanssa kohdataan usein epämuodollisissa tapaamisissa. Niissä puidaan ja reflektoidaan johtamistyön ongelmakohtia ja työtilanteita. Keskusteluja ja sparrausta helpottavat saman ”työkielen” omaaminen ja työkuvan aito ymmärtäminen.

Kaiken kaikkiaan keskijohdon on helpompaa hahmottaa ja jäsentää, miten he voivat tukea omia johdettaviaan kuin arvioida, millaista tukea he itse tarvitsevat johtamiseensa.

**3.** Miten korkeakoulussa tuetaan ja ohjataan henkilöstön työtä ja pedagogista hyvinvointia?

Johtamisella on luonnollisesti tärkeä rooli työyhteisön ohjaamisessa ja pedagogisen hyvinvoinnin kokemusten mahdollistamisessa. Kuten jo ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksessa käy ilmi, keskijohto pyrkii olemaan saavutettavissa ja läsnä työpaikoilla. He organisoivat säännöllisesti erilaisia työyhteisön kohtaamisen paikkoja, jotta yhteisöllisyyskokemukset lisääntyvät.

Pedagogisen hyvinvoinnin edistäminen johtamistyössä edellyttää neljää kulmakiveä:

- 1) korkeakoulutyöstä puhumisen kulttuurin mahdollistaminen
- 2) kohtaamisten rakenteiden mahdollistaminen ja yhteisöllisyyden kehittymisen seuranta
- 3) korkeakoulutyön yhteisöllistäminen
- 4) monipaikkaisen työn tasapainosta huolehtiminen (lähityö – etätyö)

Tasapainoa on haettu säännöllisistä, toistuvista ja pakollisista kampuspäivistä. Tuolloin edellytetään läsnäoloa työpaikalla ja kehoitetaan sopimaan työryhmien palaverit ko. ajankohtiin. Kampuspäivät pyrkivät lisäämään informaaleja kohtaamisia, joissa usein itää TKI-hankkeiden aihiot tai uudet opetukselliset ratkaisut. Korkeakouluilla on myös virtuaaliaamukahveja ja hybridiaamukokouksia, joissa saadaan eri paikkakunnilla toimivat yksiköt ja työryhmät mukaan kohtaamisiin.

Korkeakouluyhteisössä on tärkeää tunnistaa yhteisöllisyyttä edistävät tilat, paikat ja kohtaamisen muodot. Yhteisöllisyyttä edistävät tilat voivat olla fyysisiä, virtuaalisia tai psyykkisiä. Nämä kaikki voivat mahdollistaa yhteisen tiedon luonnin. Myös hiljainen ja eksplisiittinen tietotaito voivat yhdistyä em. tiloissa. Erilaiset fyysiset ja virtuaaliset foorumit mahdollistavat sekä muodollisia ja epämuodollisia tapaamisia. Oleellista muodollisissa tapaamisissa on, että ne ovat hyvin pedagogisesti suunniteltuja ja mietittyjä. Kohtaamisiin on rakennettu työskentelytapoja ja vuorovaikutustilanteita, joissa osaaamista voidaan yhdistää ja kerryttää samalla edistäen yhteisöllisyyttä.

Työtiimien pedagogiseen hyvinvointiin tulee myös kiinnittää huomiota. Tiimien sisäinen vuorovaikutuskulttuuri tulisi olla tasasuhtaista. Se mahdollistaa yhteiseen työhön kiinnittymisen, tuottaa positiivisia tunnereaktioita ja luo kokemuksen yhdessä osallistumiseen. Tämän lisäksi on huolehdittava, että tiimin jäsenet ovat tietoisia tiimin yhteisistä tavoitteista ja keskeisistä tehtävistä. Systemaattinen eteneminen, järkevät tehtävärajaukset ja roolit takaavat pedagogisen hyvinvoinnin kokemukset työtiimeissä. Yhteinen tekeminen yhdistää. Onnistunut, yhteisöllisyyttä mahdollistava tiimityöskentely edellyttääkin yhteisen tavoitteen eteen työskentelyä.

## 7.2 Yhteisöjen ratkaistavat haasteet

Yhteisön parhaaksi -tutkimushankkeen tulokset nostavat esiin yhteisöllisyyden toimivuuden kannalta neljä tekijää, joihin monipaikkaisessa työyhteisössä on kyettävä löytämään ratkaisut. Nämä ovat monitiimisyys, monipaikkaisuuden haasteet, moninaiset työnkuvat ja vastavuoroinen johtaminen.

### Monitiimisyys

Tyypillistä on, että asiantuntijatyössä kuuluu useaan eri tiimikokoonpanoon. Ne koostuvat oman työorganisaation sisäisistä sekä asiakas- ja yhteistyökumppanien kanssa muodostuneista ryhmistä. Luonteeltaan ne ovat usein määräaikaista ja sidottuja jonkin projektin keston. Tämän lisäksi henkilöt kuuluvat hallinnollisesti johonkin tiimiin, jota pidetään organisaatiokaavioissa niin sanottuna kotiryhmänä. Arkinen aherrus on kuitenkin osoittanut, että hallinnolliset tiimit eivät välttämättä muodostu työntekijän lähiyhteisöksi. Projekti- ja hankeryhmät tarjoavat luonnollisen yhteyden toisiin henkilöihin, kun työtä tehdään tavoitteellisesti yhdessä. Aikataulut ja työn vaiheet hitsaavat työntekijät yhteen projektin aikana. YP-aineistossa sekä Kiviä ja keitaita 4.0 tutkimuksessa tuli esiin, että korkeakoulutoimijat kiinnittyivät ennen kaikkea niihin ryhmiin, joissa työ yhdisti heitä. Hallinnolliset tiimit jäivät vain organisatorisesti hallinnollisiksi tiimeiksi, joiden esihenkilöiden kanssa käytiin vuosittaiset kehityskeskustelut.

Tämä hyvinkin tyypillinen asiantuntijatyöhön liittyvä tiimitilanne haastaa työn johtamista ja johtamisen tukea asiantuntijoille. Monitiimisyys saattaa tuottaa kuormitusta ja lisää ns. siirtymien määrää ryhmästä toiseen työpäivän ja työviikon aikana. Siirtymä työryhmästä toiseen sisältää aina työposition-, sosiaalisen jäsenyyden- ja työtehtävien muutoksen. Online-työskentelyssä usein siirtymille ei jää aikaa kuin ”klikkauksen” verran. Asiantuntijatyön energiasyöppönä siirtymät ovat usein tunnistamaton tekijä.

Jotta monitiimisyys toimii ja vähentää kuormitusta, asiantuntijaroolien ja tiimijäsenyyksien tulisi olla selkeästi määriteltyjä. Oleellista olisi yhdessä esihenkilön kanssa tunnistaa todellinen lähitiimi, josta saa tukea, ohjausta, kannustusta ja mahdollisuuden toimia yhteisöllisesti työssä. Pedagogisen hyvinvoinnin tukikohtana toimivan lähitiimin ei tarvitse olla organisaation asettama työyhteisö. Se voi hyvin olla esimerkiksi hanketimi. Määräaikaisuus ei ole este yhteisöllisyyden kokemiselle työssä.

Jotta monitiimisyys toimisi työtä monipuolistavana tekijänä, tiimien välillä on oltava suunniteltua ja koordinoitua yhteistyötä. Tämä edellyttää strukturoitua johtamista, jolla varmistetaan vastavuoroinen yhteistyö, toisen ajan tasalla pitäminen sekä uusien tuotosten ja tulosten jakaminen. Näihin prosesseihin on sovittava konkreettiset ajat ja paikat.

Työtiimien yhteisöohjautuvuutta on tuettava, mutta se ei tarkoita täysin vapaiden käsien antamista työn rytmityksen, aikataulujen ja etenemisen suhteen. YP-aineistossa oli havaittavissa, että väljäkytkentäisessä johtamiskulttuurissa saatettiin ajautua pian yksintekemisen työmuotoihin ja tiimien yhteiset kokoukset pidettiin harvalukuisena. Tiimit tarvitsevat usein valmennusta ja välineitä:

- työn tavoitteiden tiedostamiseen yhdessä
- ratkaisemaan tiimien mahdollinen epäsuhtainen vuorovaikutuskulttuuri
- auttamaan mahdollisten sisäisten konfliktien ratkaisemisessa
- yhteistoiminnalliseen työskentelyyn

## **Monipaikkaisen työkuulttuurin yhteisöllisyys**

Monipaikkaisessa työkuulttuurissa on oleellista löytää yhteisöllisyyttä edistävät työmuodot. Yhteisöllisyyden muotoutuminen ei ole sidoksissa vain fyysisiin kohtaamisiin. Eikä monipaikkaisuus automaattisesti tarkoita individualistista työkuulttuuria. Työyhteisön tulee yhdessä tunnistaa työmuodot- ja tavat, joilla on mahdollisuus vaikuttaa yhteisöllisten kokemusten syntyyn. Johtamisen on hyvä tukea monipaikkaista työtä, jossa etätyö ja kasvokkaiset tapaamiset yhdistyvät ja tukevat toisiaan. Kohtaamisten säännöllisyys sekä tasapaino etäilyn ja työpaikalla olemisen suhteen on hyvä tunnistaa.

Yhteisön on määriteltävä ja sovittava järkevät yhdessä- ja yksintekemisen paikat, jotka edistävät niin työn tuottavuutta kuin toimivaa työkuulttuuria. Työyhteisössä voidaan kannustaa spontaaneihin kohtaamisiin työtilojen tiimihuoneissa, suosia yhteisiä työlounaita sekä WhatsApp-ryhmiä, joissa pääsee jakamaan arkisia asioita.

Myös kohtaamisen laatuun on hyvä kiinnittää huomiota. YP:n tunnettyöpajoissa (tutkimusvaihe 3) havaittiin, että tasasuhtainen vuorovaikutus mahdollistaa yhteisölli-

syyden kokemusten synnyn. Jos puheaikaa kertyy tietyille henkilöille liikaa ja jotkut yksilöt vievät kaiken hapen tiimien yhteisestä tilasta, seurauksena on ”happikato” eli tiimitöiden välttely, irtautuminen ryhmästä ja konfliktit. Jokaiselle tulee antaa tilaa ja mahdollisuuksia osallistua yhtäläisesti esimerkiksi keskusteluaiheiden määrittelyyn. Kenenkään ei tulisi hallita puheaikaa toisten kustannuksella. Tasasuhtaiseen työskentelykulttuuriin kannustaminen on esihenkilön työtä, ja sitä olisi hyvä käydä yhdessä läpi työyhteisön kanssa. Tiimien toiminnalle ja kohtaamisille on luotava struktuuri (ajat, paikat) sekä tiimisopimus, jolla mahdollistetaan tasasuhtainen vuorovaikutus ja turvallinen tila yhteisössä toimimiseksi.

## Moninaisten työnkuvien hallinta

Asiantuntijatyössä ei voi välttää erilaisten työtehtävien päällekkäisyyttä sekä erilaisia työpositioita työn eri konteksteissa. Töiden jatkuva keskeneräisyys on asia, jonka kanssa on tultava toimeen. Opetus- ja ohjaustyön lisäksi asiantuntijana voi olla yhtä projektia käynnistämässä, toista suunnittelemassa ja kolmatta päättämässä. Samaan aikaan luodaan uusia kontakteja, verkostoidutaan, lobataan organisaation intressejä sekä huolehditaan omasta henkilöbrändistä.

Jotta tästä kaikesta selviää suhteellisen tervejärkisenä, on tunnistettava omat ammatilliset intressit ja niiden suhde työnkuvaansa. Tämä edellyttää ammatillista itseymmärrystä (Mäki & Mäki 2024) sekä transformatiivisen reflektoinnin kykyä. Parhaimmillaan reflektointi onnistuu yhdessä läheisten kollegoiden ja esihenkilön kanssa. Tällöin voidaan yhdessä tutkia ja haastaa omia uskomuksia sekä olettamuksia. Tuotoksena voi olla omien näkökulmien uudelleen kehystäminen ja käytäntöjen muutos. (Ward & McCotter 2004.)

Moninaisten työnkuvien hallinta on mahdollista, jos esihenkilön kanssa on mahdollista säännöllisiin kehittäviin tapaamisiin ja keskusteluihin. Näissä yhdessä muotoillaan työtä, tunnistetaan työnkuvien synergiat ja päällekkäisyydet, ruuhkahuiput ja suvantokohdat. Jotta omalle monikerroksiselle työlle on synnytettävissä sisäinen logiikka, on näille eri tehtäville löydettävä omat ammatilliset tarinansa. Tarinat koostuvat omista ammatillisista intresseistä, kehittymishaluista ja työorientaatiosta, ja niiden olisi hyvä olla yhdistettävissä organisaation odottamiin työn tavoitteisiin. Kun henkilökohtaiset ammatilliset tarinat kytkeytyvät tehtäviin töihin, syntyy aito kiinnittyminen ja kerroksellista kokonaisuutta on selkeämpää hallita. Säännölliset, henkilökohtaiset keskustelut asiantuntijan ja esihenkilön välillä ovat panostamisen arvoinen resurssi, joka maksaa itsensä takaisin hyvinvoivana, yhteisöllisenä ja kehittyvänä asiantuntijana.

**Parhaimmillaan reflektointi onnistuu yhdessä läheisten kollegoiden ja esihenkilön kanssa. Tällöin voidaan yhdessä tutkia ja haastaa omia uskomuksia sekä olettamuksia.**

## Vastavuoroinen johtaminen

Työyhteisö, joka työskentelee monipaikkaisesti, joutuu jäsentämään ja sopimaan yhdessä monesta eri asiasta, jotta yksilöllinen ja yhteisöllinen työpanos ovat tasapainossa yhteiseksi parhaaksi. Vastavuoroinen johtamistyö on avainasemassa yhteisöllisyyden edistämisessä. Vastavuoroisella johtamistyöllä tässä tutkimusraportissa tarkoitetaan niin johtajan kuin johdettavien vuorovaikutusta ja heidän antamaa tukea ja mahdollisuutta johtamistyön onnistumiseksi. Se perustuu luottamukseen, kunnioitukseen ja yhteiseen vastuuseen.

Esihenkilön tulee johtaa aktiivisesti työyhteisöään ja sen eri tiimejä. Oman esimerkin näyttäminen työpaikalla olemisesta on tärkeää. Se antaa uskottavan kuvan kasvokkain kohtaamisten tärkeydestä ja arvostuksesta työyhteisössä. Esihenkilön tulee johtaa yhteisten pelisääntöjen luomista tiimejä kuunnellen. Yhteisiä kohtaamisia on hyvä valmistella pedagogisesti. Puhuvan pään kulttuurista on hyvä päästä yhteistoimintaan ja yhteiskehittämiseen. Kun pakolliset, vuoden työkiertoon asetetut, henkilöstökokoukset rakentuvat vuorovaikutteiseen yhteistoimintaan, on helpompaa edellyttää myös yhteisön jäseniltä panosta yhteiseen hyvään. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa toimivasta johtamisesta, pedagogisen hyvinvoinnin mahdollistumisesta ja yhteisöllisyyden kehittymisestä.

## 7.3. Suositukset monipaikkaiselle työyhteisölle

Yhteisön parhaaksi-tutkimushankkeen aikana työstettiin tutkimustulosten ja benchmarkkaus-työpajan pohjalta kuusi suositusta työyhteisöjen yhteisöllisyyden mahdollistamiseksi. Nämä on julkaistu Yhteisön parhaaksi -oppaassa 2025.

Linkki oppaaseen: <https://julkaisut.haaga-helia.fi/yhteison-parhaaksi-opas/>

1. Työyhteisössäni on kaikkien tiedossa olevat pelisäännöt monipaikkaiselle työlle.
2. Työyhteisössämme on yhteisöllisyyttä mahdollistavia ratkaisuja, jotka tuottavat hyvää mieltä työilmapiiriin ja työskentelyyn.
3. Työyhteisössäni huomioidaan tasasuhtainen vuorovaikutus eli kaikkien yhtäläinen mahdollisuus osallistua ja toimia.
4. Työyhteisössäni on toimintatavat jaetun johtamisen mahdollistumiselle.
5. Käymme säännöllisesti ja riittävästi pedagogisia sekä muita työhömmme keskeisesti liittyviä keskusteluja.
6. Edistän omalla toiminnallani yhteisöllisyyttä työyhteisössäni.

# Lähteet

Alasoini, T., Hirvonen, S., & Käsälä, M. (2024). Hybridityömalli menestystekijänä. Opas hybridityön mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2024-11/hybrityomalli-menestystekijana-opas.pdf>.

Bereznoy, A., Meissner, D. & Scuotto, V. (2021). The intertwining of knowledge sharing and creation in the digital platform-based ecosystem. A conceptual study on the lens of the open innovation approach. *Journal of knowledge management*. OL. 25 NO. 8 2021, pp. 2022-2042. DOI:10.1108/JKM-10-2020-0769

Dalcher, D. (2018). The wisdom of teams revisited: Teamwork, teaming and working for the common good, *PM World Journal*, 7 (9).

Darwiche, J., de Roten, Y., Stern, D.J., von Roten, F.C., Corboz-Warnery, A. & Fivaz-Depeursinge, E. (2008). Mutual Smiling Episodes and Therapeutic Alliance in a Therapist-Couple Discussion Task. *Swiss Journal of Psychology*, 67(4), 231–239. <https://doi.org/10.1024/1421-0185.67.4.231>.

Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R.-L., Mansner, S. & Miettinen, M. (2024). Etätyöstä eteenpäin. Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt. Aalto-yliopisto. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1616-8>.

Fairfield, T & Charman, A. (2018): *The Methodological Foundations of Iterative Research*. Cambridge University Press. [http://cpd.berkeley.edu/wp-content/uploads/2018/02/CPC\\_Fairfield.pdf](http://cpd.berkeley.edu/wp-content/uploads/2018/02/CPC_Fairfield.pdf)

Gjerstad, E. (2022). Tunteet pelissä – ryhmänohjausvuorovaikutustutkimus biometrisiä menetelmiä hyödyntäen (VALAA – Vaikuttava ja laadukas ohjaus opettajan työssä -projektin tulokset). *eSignals Pro* toukokuu 2022. <https://julkaisut.haaga-helia.fi/valaa-vaikuttava-ja-laadukas-ohjaus-opettajan-tyossa/>

Gjerstad, E., Nyberg, C., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Raatikainen, E. (2023). *Ammatillinen tiimityö. Uusia näköaloja oppivan ja turvallisemman tiimin kehittämiseen*. Haaga-Helian julkaisuja 17/2023. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/ammattillinen-tiimityo>

Gouran, Dennis S. (2003). Communication skills for group decision making. Teoksessa John O. Greene & Brant R. Burleson (toim.) *Handbook of communication and social interaction skills*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 835–870.

Greene, J. (2007). *Mixed methods in social inquiry*. San Francisco: Josey-Bass.

Halonen, K. (2019). Juuruttamisen 4V:tä. *Viesti*, varioi, valtavirtaista ja vakiinnuta. Metropolia. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139371/2017\\_halonen\\_juuruttamisen\\_4vta\\_ERILLISJULKAISU.pdf;jsessionid=CFA7EDF91EFDAB0E46B98F7C3DFC9C33?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139371/2017_halonen_juuruttamisen_4vta_ERILLISJULKAISU.pdf;jsessionid=CFA7EDF91EFDAB0E46B98F7C3DFC9C33?sequence=1)

Holopainen, A., Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Grounded Theory. Aineistolähtöinen tutkimustapa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 249–266. Gaudeamus. Helsinki.

Horila, Tessa & Valo, Maarit (2016). Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä. *Prologi: puheviestinnän vuosikirja* 2016, 46-58. <https://doi.org/10.33352/prlg.95912>

Janusz, B. & Peräkylä, A. (2021). Quality in conversation analysis and interpersonal process recall. *Qualitative Research in Psychology*, 18 (3), 426–449. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1780356>

Johnson, B. & Onwuegbuzie, A. (2004). Mixedmethods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher* 33 (2004):7, 14–26.

Karjalainen, P., Kivipelto, M., Liukko, E. ja Muurinen, H. (2021). Osallisuutta ja toimintakykyä vahvistava aikuissosiaalityö – opas ammattilaisille. Ohjaus 1/2021. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142555/URN\\_ISBN\\_978-952-343-648-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142555/URN_ISBN_978-952-343-648-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Katzenbach, J.K. (1993). Understanding Teams. Teoksessa *The Wisdom of Teams : Creating the High-Performance Organization*. Toim. Katzenbach, J.K. & Smith, D.K. Harvard Business Publishing Collection

Kilcullen, M., Bisbey, T.M., Rosen, M. & Salas E. (2023). Does team orientation matter? A state-of-the-science review, meta-analysis, and multilevel framework. *Journal of Organizational Behavior*, 44 (2), 355-375. <https://doi.org/10.1002/job.2622>

Kosonen, M. (2023). Yhteisöllisyys ja sen johtaminen etätöiden aikakaudella. Työn tuuli 2/2023. Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry. Luettavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_2\\_2023.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_2_2023.pdf).

Lehtonen, E. (2025). Työn monipaikkaisuus vaikuttaa oppimiseen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 27 (1), 4–9. Luettavissa: <https://doi.org/10.54329/akakk.157568>.

Meyer, H-D. (2002). From” loose coupling” to” tight management”? Making sense of the changing landscape in management and organization theory. *Journal of Educational Administration* 40(6), 515–520

Mäki, K., Kotila, H., Fred, M. ja Kinanen, S. (2024). Kiviä ja keitaita 4.0. Muuttuva yhteisöllisyys ja pedagoginen ymmärrys ammattikorkeakoulussa. Haaga-Helia julkaisut 15/2024. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/kivia-ja-keitaita-40>

Mäki, K., Fred, M. ja Kotila, H. (2025). Etätö on uusi normaali – miten käy työyhteisön? Akatemia/ Johtaminen / MustRead. <https://www.mustread.fi/artikkelit/etaty-on-uusi-normaali-miten-kay-tyoyhteison/>

Mäki, A ja Mäki, K. (2024). Johtamiskohtaamisten aallokossa. Tunnista työorientaatioiden voima. Professional Publishing Finland.

Mäki, K. (2022). Pedagoginen johtaminen – korkeakoulun johtajan työ vai yhteisön tapa toimia? Teoksessa Mäki, K. & Vanhanen-Nuutinen, L. (toim.). Korkeakoulupedagogiikka – ajat, paikat ja tulkinnat, s. 214–224. Haaga-Helian julkaisut 7/2022. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/korkeakoulupedagogiikka-ajat-paikat-ja-tulkinnat>.

Mälkki, K. (2025). Myönteisen työntekijäkokemuksen rakentuminen ja johtaminen. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-474-4>.

Nummenmaa, L. (2010). *Tunteiden psykologia* (2. painos). Helsinki: Tammi.

Pentland, Alex (2012). The New Science of Building Great Teams. *Harvard Business Review* April, 1 - 11.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1996), "The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation", Long Range Planning, Vol. 4 No. 29, p. 592.

Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for knowledge creation. California Management Review. Vol. 40. No. 3.

Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000), "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation", Long Range Planning, Vol. 33 No. 1, pp. 5-34.

Seikkula, Jaakko, Laitila, Aarno & Rober, Peter. (2012). Making sense of multi-actor dialogues in family therapy and network meetings. *Journal of Marital and Family Therapy*, 38 (4), 667 – 687. <https://doi.org/10.1111/j.1752-0606.2011.00238.x>

Seppänen-Järvelä, R. & Åkerblad, L. & Haapakoski, K. (2019). Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. Yhteiskuntapolitiikka 84 (2019):3. 332-339.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2024). Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi> Luettu 19.5.2024.

Stöckli, S. & Schulte-Mecklenbeck, M. & Borer, S. & Samson, A.C. (2018). Facial expression analysis with AFFDEX and FACET: A validation study. Behavior Research Methods, 50 (4), 1446–1460. <https://doi.org/10.3758/s13428-017-0996-1>

Suutala, S. Kaltiainen, J. & Hakanen, V. (2024). Miten Suomi voi? - tutkimus. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi> (luettu 2.10.2024)

Symonds, J. & Gorard, S. (2010). Death of mixed methods? Or the rebirth of research as a craft. Evaluation & Research in Education, 23(2010): 2,121–136.

Toom, A., Heide, T. Jäppinen, V., Karjalainen, A., Mäki, K., Tynjälä, P. Huusko, M., Nurkka, N., Vah-tivuori-Hänninen, S. & Karvonen, A. (2023). Korkeakoulupedagogiikan tila ja uudistaminen -arviointi. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. [https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI\\_2223.pdf](https://www.karvi.fi/sites/default/files/sites/default/files/documents/KARVI_2223.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9. uudistettu painos. Tammi. Helsinki. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=h\\_VDDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1982&dq=Tuomi,+J.+%26+Saraj%C3%A4rvi,+A.+\(2018\).+Laadullinen+tutkimus+ja+sis%C3%A4ll%C3%B6nanalyysi.+Helsinki:+Tammi.&ots=fGtQP4NHVI&sig=0pBe2dtnmTGAQJ-nacgU5em-SgEc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=h_VDDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1982&dq=Tuomi,+J.+%26+Saraj%C3%A4rvi,+A.+(2018).+Laadullinen+tutkimus+ja+sis%C3%A4ll%C3%B6nanalyysi.+Helsinki:+Tammi.&ots=fGtQP4NHVI&sig=0pBe2dtnmTGAQJ-nacgU5em-SgEc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Työterveyslaitos (2021). Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/1170> Luettu 2.5.2024.

Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Eteläpelto, A., & Rasku-Puttonen, H. (2012). Opettajien ammatillinen identiteetti, toimijuus ja sitoutuminen väljä- ja tiukkakytkentäisessä koulutusorganisaatiossa. *Aikuiskasvatus*, 32(2), 96–106. <https://doi.org/10.33336/aik.93977>

Ward, J. R. & McCotter, S.S. (2004). Reflection as a visible outcome for preservice teachers. *Teaching and Teacher Education* 20 (3), 243–257.

Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. Malden: Blackwell Publishing.

**Muut lähteet:**

Vihma, A. (2025, kesäkuu 23). *LinkedIn näyttää, kuinka epävarmuus ja pelko leviävät keskiluokassa* [Kolumni]. *Helsingin Sanomat*. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000011316972.html>