



**TURUN  
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

# AKTIIVINEN TYÖKAVERUUS TYÖN ARJEN VOIMAVARANA

## TYÖ<sup>2</sup> – Yhteistyön työyhteisö -hankkeen loppuraportti

---

Maarit Laiho, Arto Ryömä, Suvi Satama ja Satu Teerikangas

TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUJA  
SARJA E-2:2020



# **AKTIIVINEN TYÖKAVERUUS TYÖN ARJEN VOIMAVARANA**

**TYÖ<sup>2</sup> – Yhteistyön työyhteisö -hankkeen loppuraportti**

Maarit Laiho  
Arto Ryömä  
Suvi Satama  
Satu Teerikangas

Työsuojelurahaston rahoittaman TYÖ<sup>2</sup>-  
hankkeen 2018–2020 loppuraportti

Turun yliopiston kauppakorkeakoulu,  
johtamisen ja organisoinnin oppiaine

Turun kauppakorkeakoulu julkaisuja  
Sarja E-2:2020

24.4.2020  
Turku

## TIIVISTELMÄ

TYÖ<sup>2</sup> Yhteistyön työyhteisö -hanke kehitti yhteistyön työyhteisöä työkaveruuden käsitteen avulla. Hanke lähestyi johtajuutta arkisen työn ja yhdessä tekemisen kautta. Hanke haastoi perinteisen, autoritäärisen ylhäältä alas -johtamistyylin ja suuntasi työyhteisöjen kehittämässä huomion jokaiseen työyhteisön toimijaan – aktiiviseen työkaveriin. Hankkeessa ilmiötä ryhdyttiin tarkastelemaan moniulotteisesti olemassa olevaa kirjallisuutta, erilaisia teoreettisia viitekehyksiä ja tutkimusmenetelmiä hyödyntäen.

Hankkeessa toteutettiin systemaattinen kirjallisuuskatsaus koskien työkaveruuteen liittyviä termejä johtamisen ja organisoinnin alan tieteellisissä lehdissä. Hankkeen empirinen aineisto koostui neljässä eri palvelualaa edustavassa kohdeorganisaatiossa kerätyistä haastatteluista, työpajoista, ja havainnoinnista. Kohdeorganisaatio A edustaa pankkialaa, kohdeorganisaatiot B ja C sosiaali- ja terveydenhuoltoalaa ja kohdeorganisaatio D kiinteistöalaa. Lisäksi aineisto koostui fokusryhmähaastatteluista eri tyyppisissä palvelualan organisaatioissa, sekä Henry ry:n kautta toteutetusta kyselystä. Toteutimme kaikkiaan 59 teemahaastattelua (26 organisaatio A:ssa, 12 organisaatio B:ssä, 17 organisaatio C:ssä ja 4 organisaatio D:ssä), 6 fokusryhmähaastattelua sekä 3 työpajaa. Määrällisenä aineistona hankkeessa oli Henry ry:n jäsenille toteutettu kysely (120 vastaajaa).

Hankkeemme tuloksissa työkaveruus rakentuu kolmen työn tekemiseen liittyvän peruspilarin varaan, joita ovat 1) Olen ammatillainen työssäni, 2) Toimin yhteisen suunnan mukaisesti ja 3) Varmistan työn ja asiakaspalvelun sujuvuuden. Näiden peruspilareiden lisäksi tunnistimme hankkeessa neljä myönteistä vuorovaikutusta ilmentävää työkaveruuden ydinarvoa, joita ovat valoisuus, inhimillisyys, luottamus ja rohkeus. Hankkeemme johti päätelmään siitä, että työkaveruus on aktiivista toteutuessaan niin, että sekä peruspilarit että arvot näyttäytyvät työkaveruuden arjen konkreettisissa toimissa työpaikalla.

Hanke osoittaa, että nykytyöyhteisöissä itseohjautuvuudesta tulisi siirtyä kohti yhteisöohjautuvuutta, jossa jokaisen panos, niin arkisen työn kuin myös asenteiden ja niiden kautta heijastuvan käyttäytymisen kautta, vaikuttaa työilmapiiriin, työhyvinvoinnin edistämiseen ja työyhteisön tuloksellisuuteen. Hanke toi näkyviksi työkaveruuden rakentamisen peruspilarit ja ydinarvot, joita jokainen työyhteisö voi työstää omassa arjessaan saadakseen työyhteisönsä kukoistamaan. Organisaation johto tai työyhteisön esimies ei yksin kykene kannattelemaan organisaation suoritusta. Johtajuuden on jakauduttava useamman toimijan kesken ja työkaveruuden on rakennuttava kaikkien organisaation jäsenten varassa, jotta organisaation suoritus koordinoituu mielekkäästi. Tätä prosessia johto voi tukea. Jokaisen on tärkeä miettiä, minkälainen työkaveri olen ja miten mahdollistan

työyhteisöni onnistumista ja hyvinvointia. Haastamme jokaisen kehittämään aktiivista työkaveruustoimijuutta.

**Avainsanat:** aktiivinen työkaveruus, työkaveruus, työkaveri, kollega, kollegius, työyhteisö, yhteistyö, johtajuus, jaettu johtajuus, esimiestyö, yhdessä tekeminen, henkilöstöjohtaminen

ISBN-numero: 978-952-249-599-0

ISSN-numero: 2342-4796

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b> .....	<b>7</b>
1.1	Työkaveruuden merkitys .....	7
1.2	Tutkimushankkeen tavoite.....	8
1.3	Tutkimusraportin rakenne .....	9
<b>2</b>	<b>TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT</b> .....	<b>11</b>
2.1	Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmät .....	11
2.2	Empiirinen tutkimusaineisto .....	14
2.2.1	Yksilö- ja fokusryhmähaastattelut .....	14
2.2.2	Havainnointi .....	16
2.2.3	Kyselyaineisto.....	17
2.3	Empiirisen aineiston analyysi .....	21
2.3.1	Laadullinen analyysi.....	21
2.3.2	Määrällinen analyysi.....	22
<b>3</b>	<b>TUTKIMUSHANKKEEN TULOKSET</b> .....	<b>24</b>
3.1	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus .....	24
3.2	Työkaveruus haastattelututkimuksen valossa .....	29
3.2.1	Työkaveruuden peruspilarit ja ydinarvot.....	29
3.2.2	Työkaveruuden vastuut.....	53
3.3	Määrälliset tulokset .....	55
3.3.1	Aineiston kuvailu.....	55
3.3.2	Työkaveruuden osa-alueet .....	56
3.3.3	Alustavia tuloksia työkaveruuden yhteydestä organisaatiokansalaiseen käyttäytymiseen ja työn imuun.....	58
<b>4</b>	<b>POHDINTAA TYÖKAVERUUDESTA</b> .....	<b>62</b>
4.1	Työkaveruus toimijuutena .....	62
4.2	Työkaveruus kehollisena ilmiönä .....	64
4.3	Työkaveruus jaettuna johtajuutena.....	68

4.3.1	Työkaveruus johtajuuden jäljillä .....	69
4.3.2	Erinomaisuuden kollektiivinen luonne .....	71
4.3.3	Arkipäiväisen johtajuuden - työkaveruuden - tekeminen .....	75
<b>5</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN .....</b>	<b>81</b>
5.1	Teoreettiset johtopäätökset .....	81
5.2	Liikkeenjohdon ja käytännön johtopäätökset.....	85
5.3	10 ajatusta aktiiviselle työkaverille .....	87
5.4	Tutkimuksen rajoitukset .....	88
5.5	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	89
5.6	Hankkeen julkaisut.....	92
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>95</b>

## KUVAT

Kuva 1. Työkaveruusartikkeleiden ajallinen jakautuminen tarkastelujaksolle (1992-2017) .....	25
Kuva 2. Aktiivisen työkaveruuden peruspilarit ja ydinarvot .....	31
Kuva 3. Työkaveruusvastuut ja toteutustapa .....	54
Kuva 4. Työkaveruuden koettu toteutuminen ja tärkeys (n=118–120) .....	57

## TAULUKOT

Taulukko 1. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulokset .....	133
Taulukko 2. Kirjallisuushaun tulokset/lehti .....	244
Taulukko 3. Kirjallisuushaun tulokset/hakusana .....	266
Taulukko 4. Tutkimuksen keskeisten muuttujien väliset korrelaatiot (n=115–120) .....	59

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työkaveruuden merkitys

Ihminen on modernin työelämän keskiössä. Globaalissa kilpailussa kehittyneiden maiden kilpailukyky on pitkälti tieto- ja luovan työn käsissä. Yhteiskunnan ja työnantajien kilpailukyky on näin ollen ihmisperusteista (Hatch & Dyer, 2004; Kor & Leblebici, 2005); pitkän tähtäimen onnistuminen on riippuvainen inhimillisestä potentiaalista. Toisin sanoen, onnistuminen on seurausta ihmisosaajien hyvinvoinnista ja siitä, missä määrin he haluavat ja jaksavat tehdä töitä, kehittää luovia ratkaisuja ja kukoistaa epävarman tulevaisuuden edessä (Teerikangas & Välikangas, 2012). Arkinen työ, asennemaailma sekä yhdessä tekeminen nousevat tällöin työssä onnistumisen keskiöön. Lisäksi on huomioitava, että nykypäivän organisaatiot toimivat jatkuvasti muuttuvassa, disruptoituvassa toimintakentässä, jossa verkostomaisesta, kumppanuusperusteista toiminnasta on tullut arkipäivää (Parmigiani, & Rivera-Santos, 2011; Majchrzak, Jarvenpaa, Bagherzadeh, 2014; Faulkner, Teerikangas & Joseph, 2012). Jatkuva muutos kutsuu yksilöitä kantamaan vastuunsa ja tällöin itseohjautuvuuden merkitys korostuu. Kumppanuusperustaisessa johtamisjärjestelmässä merkitykselliseksi nousevat yhteistyökyky ja jaettu johtajuus (Nahapiet & Ghoshal 1998; Huxham, & Vangen, 2000). Väitämme, että 2020-luku kutsuu yhteistyöperusteiseen toimijuuteen.

Entä mitä tiedämme aiheesta johtajuuskirjallisuuden kautta? Johtajuuskirjallisuus on perinteisesti keskittynyt sankarijohtajiin ja yksilölliseen suorituskeskeisyyteen (Cunliffe ja Eriksen, 2011; Hosking, 2011). Huomio on ollut lähtökohtaisesti yksilöjohtajassa ja esimiestyössä. Tutkimus on nostanut esiin, joskin riittämättömästi, suhteen johtajien ja seuraajien välillä (Crevani, Lindgren ja Packendorff, 2010). Johtajuuden vuorovaikutteisuus on näin ollen pitkälti jäänyt taka-alalle. Samanaikaisesti vuorovaikutuskäytäntöjen merkitys on tunnistettu niin työelämässä kuin myös tutkimuksessa (Fletcher, 2004).

Jaettua johtajuutta on kirjallisuudessa lähestytty monien käsitteiden kautta, joista esimerkkejä ovat jaettu johtajuus tai tiimi johtajuus (engl. *shared leadership*, *team leadership*, *distributed leadership*) (Denis, Langlej ja Sergi, 2012; Bolden, 2011). Ymmärrys johtajuuden sisältämisestä vuorovaikutuskäytännöistä on kuitenkin jäänyt tasolle, jolla vuorovaikutus tyypistetään työkaluksi, jonka avulla johtajat kontrolloivat, parhaimmillaan ohjaavat ja mahdollistavat alaisiaan. Myös empiirinen organisaatiokäytännöistä kum-



puava tutkimus, joka kuvaisi johtajuuden vuorovaikutuksellista luonnetta, on ollut vajaista (Crevani, 2011). Jaettuun johtajuuteen liittyvät työkäytänteet ovat näin ollen pysyneet pitkälti muuttumattomina.

Näyttäisi siltä, että yksittäisen työntekijän vaikutusta työyhteisön onnistumiseen ei riittävästi arvosteta. Palataan sosiaalitieteiden perusteisiin – vaikuttaako yksilö yhteisöön vai päinvastoin (Giddens, 1984)? Moni työntekijä saattaa kokea uupumista ja merkityksellisuuden puutetta, sillä oman työn merkitystä suhteessa organisaation toimintaan on entistä haastavampi hahmottaa. Vaikka ”yhteen hiileen puhaltamista” peräänkuulutetaan, yksilön asiantuntijuus ja yksilösuoritus korostuvat työn arjessa usein yhteistyöhön verrattuna. Kilpailuhenki ajaa yhdessä onnistumisen ohi. Luottamuksen sijaan rakennetaan pelon kulttuuria. Ei uskalleta epäonnistua ja näyttää omaa haavoittuvaisuuttaan.

Esimieskeskeisen näkemyksen sijaan hankkeemme kehittää ymmärrystä jaetusta johtajuudesta lanseeraamalla kollegiuden (englanniksi: collegueship) eli työkaveruuden, käsitteen. Tuomme näin ollen johtajuuskenttään näkemyksen jokaisen toimijan merkityksestä työyhteisön onnistumisen ja hyvinvoinnin kannalta. Toimivat työyhteisöt mahdollistavat paremman työsuorituksen; työnsä mielekkäämmäksi kokevia työntekijöitä, jotka rohkeasti kehittävät luovia ratkaisuja; paremman asiakaskokemuksen ja näin ollen tuloksellisesti paremman organisaation. Näemme, että aktiivinen kollegius eli työkaveruus on nykytyöelämän edellytys.

## **1.2 Tutkimushankkeen tavoite**

Yhteistyön työyhteisö (TYÖ2) -hankkeen päätavoitteena on kehittää työelämän ja tieteen kannalta merkittävää ymmärrystä kollegiudesta eli työkaveruudesta. Hankkeessa keskitytään erityisesti suomalaisiin palvelualalla toimiviin paikallisiin organisaatioihin. Hankettamme ohjaava päätutkimuskysymys on:

*Millaista on työkaveruus suomalaisten palvelualalla toimivien työyhteisöjen arkipäiväisessä toiminnassa?*

Tavoitteena on kehittää ymmärrystä ja luoda uutuusarvoista tietoa siitä, miten eri organisaatiotasoilla ja -rooleissa toimivat paikalliset työyhteisön jäsenet (kollegat) mahdollistavat työyhteisönsä onnistumisen erityisesti vuorovaikutuskäytänteiden, asenteiden ja tietoisien toimijuutensa kautta.

Hankkeemme päätutkimuskysymystä tukevia osatutkimuskysymyksiä ovat:

- 1) Miten työkaveruus suhtautuu aiempaan kirjallisuuteen ja lähikäsitteisiin?
- 2) Miten työkaveruus ilmenee arkisessa työyhteisötoiminnassa? Millaisten vuorovaikutus- ja johtajuuskäytäntöjen kautta aktiivinen työkaveruus rakentuu?
- 3) Mitkä tekijät edistävät työkaveruuden toteutumista?
- 4) Miten työkaveruus toteutuu suomalaisessa työelämässä?

Hankkeemme tavoitteena on näihin osakysymyksiin vastaamalla lisätä sekä teoreettista että käytännön työelämää hyödyttävää tietoa yksilöllisen ja jaetun johtajuuden (kollegiuden) välisestä dynamiikasta. Työkaveruuden näkökulmasta katsoen jokainen osaltaan ottaa vastuun työyhteisön onnistumisesta sen sijaan, että vastuu työyhteisön toimivuudesta, tuloksellisuudesta ja hyvinvoinnista olisi vain johdolla. Hankkeen tavoitteena on selvittää tapoja ja muotoja, joilla jokainen työyhteisön jäsen voi toimia oman työyhteisönsä ”muutosagenttina” ja aktiivisena kehittäjänä.

Hankkeemme tunnistaa yhteistyössä rakentuvan onnistumisen. Tämä on kriittistä suomalaisen elinkeinoelämän kohdatessa kiihtyvän globaalin kilpailun. Väitämme, että inhimillisen potentiaalin arvostamisessa piilee tuottavuuden avain (Hatch & Dyer, 2004). Hanke edistää työelämän suhteita ajamalla näkökulmia, joiden avulla työyhteisöt löytävät keinoja siirtyä esimieskeskeisyydestä kollegiuteen, yksilökeskeisyydestä vuorovaikutukseen, sekä passiivisesta tietoiseen ja aktiiviseen toimijuuteen. Aktiivinen työelämätoimijuus on myös työterveyden perusedellytys.

Hankkeessamme johtajuus tulee näin ollen tunnistetuksi puheessa ja teoissa väliteyissä "organisointitoimissa" (Hosking, 1988), jotka luovat lisäarvoa paikalliseen sosiaaliseen järjestykseen. Määrittelyn mukaan johtajuus saa paikallisesti tunnistettavan muotonsa suhteessa paikallisiin toimijoihin sekä paikalliseen toimintakontekstiin (Barge, 2012). Tällä tavoin korostamalla yksilön ulkopuolisen merkitystä asemoimme tutkimuksemme niin, että johtajuuden käsite lähestyy työkaveruuden käsitettä. Toimijuus (engl. agency) taas viittaa yksilön kykyyn toimia aktiivisesti sosiaalisen systeemin osana.

### **1.3 Tutkimusraportin rakenne**

Seuraava luku (2) esittelee tutkimuksen menetelmälliset valinnat sekä aineiston. Lähdimme hankkeessa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keinoin selvittämään, mitä työ-

kaveruudesta aiemman kirjallisuuden kautta tiedetään. Koska aiempaa kirjallisuutta työkaveruudesta oli niukasti, jatkoimme aineistolähtöisesti erilaisia laadullisia aineistonkeruumenetelmiä hyödyntäen. Saadaksemme kuvaa työkaveruuden ilmenemisestä ja rakentumisesta laajemmassa organisaatiojoukossa toteutimme hankkeen viimeisenä aineistonkeruuvaiheena kyselytutkimuksen.

Luvussa 3 esitellään tutkimuksen tuloksia. Aloitamme käymällä läpi systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tuloksia - mitä työkaveruudesta tiedetään aiempaan kirjallisuuteen perustuen (alaluku 3.1.), jonka jälkeen siirrymme tutkimushankkeen empiiristen tulosten pariin. Aloitamme laadullisten tulosten esittelyllä (alaluku 3.2.), josta jatkamme kyselytutkimuksen tulosten esittelyyn (alaluku 3.3.). Kyselytutkimuksemme tulokset ovat alustavia, sillä hankkeessa kehitetyn työkaveruusmittarin validointi on vielä kesken.

Luvussa 4 pohdimme työkaveruutta suhteessa olemassa oleviin lähikäsitteisiin, keskittyen erityisesti työkaveruuteen toimijuutena (alaluku 4.1.), työkaveruuteen kehollisena ilmiönä (alaluku 4.2.) sekä työkaveruuteen suhteessa jaettuun johtajuuteen (alaluku 4.3.). Luvussa 5 esittelemme hankkeen teoreettiset johtopäätökset, liikkeenjohdon ja käytännön johtopäätökset, 10 ajatusta aktiiviselle työkaverille, tutkimuksen rajoitukset sekä jatkotutkimusaihiot.

Läpi tutkimusraportin pyrimme avaamaan lukijalle sitä, mistä työkaveruudesta on kyse. Tutkimusraportti toimii näin ollen tutkimuksellisenä matkana työkaveruuteen. Esittelemme eri luvuissa työkaveruuden määritelmiä aiemman kirjallisuuden (alaluku 3.1) sekä empiirisen tutkimuksemme tuloksiin (alaluvut 3.2-3.3) perustuen. Väliin keskustelutamme työkaveruutta lähikäsitteisiin (alaluku 3.1 ja luku 4). Luvussa 5.1 esittelemme hankkeen perusteella kehittämämme työkaveruuden määritelmän.

## 2 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

### 2.1 Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmät

Hankkeen käynnistyttyä keväällä 2018 ryhdyimme systemaattisen kirjallisuuskatsauksen keinoin selvittämään, millaista tutkimusta työkaveruudesta on tehty. Kirjallisuuskatsauksen lähtökohtana oli havaintomme siitä, että aikaisempi johtajuuskirjallisuus on varsin esimieskeskeistä (Abreu Pederzini, 2018). Vaikka kirjallisuudessa on nostettu esiin myös alaisen (Collinson, 2006) ja työyhteisön (Rehnbäck ym., 2010) roolia, ei työkaveruutta (engl. colleagueship) ole tunnustettu erillisenä ja aidosti aktiivista toimijuutta kuvastavana ilmiönä (Ryömä, Laiho, Satama & Teerikangas, 2019).

Systemaattinen kirjallisuuskatsaus eteni iteratiivisesti kolmessa vaiheessa (Theurer ym., 2018), joista ensimmäinen oli työkaveruuteen liittyvän kirjallisuuden tunnistaminen. Tässä etenimme niin ikään kolmen vaiheen kautta. Ensimmäiseksi teimme avoimen haun (Scopus), joka tuotti ainoastaan 32 julkaisua, joissa oli käytetty termiä ”colleagueship”. Näistä julkaisuista vain yksi kuuluu johtamisen ja organisaatiotutkimuksen piiriin. Tämä vahvisti etukäteisoletuksemme siitä, ettei työkaveruutta ole johtamisen ja organisaatiotutkimuksen piirissä aiemmin tutkittu saati tunnustettu omaksi ilmiökseen.

Toisessa vaiheessa rajasimme kirjallisuuskatsauksemme viiteentoista johtamisen alan korkeatasoiseen tieteelliseen julkaisuun (ABS 3-4\*), jotka on lueteltu seuraavassa:

- *Human Relations*
- *Organization*
- *Organization Studies*
- *Organization Science*
- *Administrative Science Quarterly*
- *Leadership Quarterly*
- *Human Resource Management*
- *Journal of Applied Psychology*
- *Journal of Organizational Behaviour*
- *British Journal of Management*
- *Academy of Management Journal*
- *Journal of Management*
- *Academy of Management Annals*
- *Academy of Management Executive*

- *Academy of Management Perspectives*

Kevään 2018 aikana kävimme läpi yllä mainittujen julkaisujen vuosikerrat 2013-2017. Luimme julkaistujen artikkeleiden otsikot ja abstraktit. Tämän pohjalta muodostimme alustavan käsityksen siitä, mitä työkaveruuteen liittyvät ilmiöt voisivat olla. Lisäksi määrittelimme hakusanat kolmanteen vaiheeseen ja tarkensimme tutkimuskysymystä tältä osin:

*Mitkä ovat työkaveruutta kuvaavat ja työkaveruuteen liitettävissä olevat käsitteet?*

Kolmas vaihe relevantin kirjallisuuden tunnistamisessa oli systemaattinen haku edellisessä vaiheessa tunnistettujen hakusanojen *colleague*, *coworker/co-worker*, *collaborativ\** ja *interpersonal\** avulla. Haussa olivat mukana edellä luetellut 15 tieteellistä julkaisua sekä lisäksi *Journal of Management Studies* ja *Academy of Management Review* -julkaisut. Haku rajattiin 25 vuoden ajanjaksolle (1/1992 – 12/2017). Haut suoritettiin Scopus- ja Ebsco-tietokannoissa. Hakusanoja etsittiin julkaisujen otsikoista, abstrakteista ja avainsanoista. Tämä haku tuotti kaiken kaikkiaan 1220 julkaisua, jotka olivat empiirisiä artikkeleita, kirjallisuuskatsauksia, konferenssipapereita, kirjan lukuja tai editorien yhteenvetoja. Yhteenveto kirjallisuushakujen tuloksista löytyy taulukosta 1.

**Taulukko 1. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulokset**

Julkaisu	Käytetty hakusana					N
	colleague-ship	col-league	coworker OR co-worker	collaborativ*	inter-personal	
<i>Human Relations</i>	0	24	25	18	57	124
<i>Organization</i>	0	5	0	6	4	15
<i>Organization studies</i>	0	19	5	25	7	56
<i>Organization science</i>	0	13	17	41	41	112
<i>Administrative Science Quarterly</i>	0	5	4	8	17	34
<i>Leadership Quarterly</i>	0	5	11	10	32	58
<i>Human Resource Management</i>	0	10	16	7	13	46
<i>Journal of Applied Psychology</i> <sup>1</sup>	1	12	82	5	175	275
<i>Journal of Organizational Behaviour</i>	0	15	57	7	67	146
<i>British Journal of Management</i>	0	8	4	13	7	32
<i>Academy of Management Journal</i>	0	10	24	17	46	97
<i>Journal of Management</i>	0	7	22	7	44	80
<i>Journal of Management Studies</i>	0	7	5	27	16	55
<i>Academy of Management Review</i>	0	9	6	7	27	49
<i>Academy of Management Annals (2007-2017)</i>	0	0	1	4	4	9
<i>Academy of Management Executive (1993-2005)</i>	0	3	5	8	11	27
<i>Academy of Management Perspectives (2006-2013)</i>	0	2	1	0	2	5
<b>Yhteensä</b>	1	154	285	210	570	1220
<b>Avoin haku (Scopus)</b>	32	54,894	19,635	180,866	194,392	

<sup>1</sup> Journal of Applied Psychology -lehdessä haku rajattiin interpersonal-hakusanan osalta vuosiin 2012–2017, koska koko ajanjaksolla 1992-2017 tehty haku tuotti valtavan määrän (n=496) tuloksia.

Julkaisujen suuresta määrästä johtuen tarkempi analyysi rajattiin hakusanoilla colleague ja co-worker/coworker löytyneisiin julkaisuihin (n=439). Seuraavaksi nämä julkaisut jaettiin tutkijoiden kesken. Jokaisen julkaisun otsikot ja abstraktit luettiin huolellisesti. Itsenäisen lukemisen ja sitä seuranneen yhteiskeskustelun perusteella tehtiin kunkin artikkelin kohdalla päätös, käsittelee se työkaveruuteen liitettävissä olevaa ilmiötä vai ei. Ainoastaan työkaveruutta tavalla tai toisella tarkastelevat julkaistut artikkelit (empiiriset ja käsitteelliset) hyväksyttiin lopulliseen otokseen, joka koostuu 153 artikkelista. Kirjallisuuskatsauksen seuraavat vaiheet 1) löydetyn kirjallisuuden temaattinen analyysi sekä 2) kirjallisuuden ryhmittely kuvataan seuraavassa luvussa 3.

## 2.2 Empiirinen tutkimusaineisto

### 2.2.1 Yksilö- ja fokusryhmähaastattelut

Hyödynsimme hankkeessa monitapaustutkimuksen suuntausta ("multiple case study approach") (Yin, 2004; Eisenhardt, 1989). Tutkimuksemme kulkua ohjasi pitkälti induktiivinen tutkimusote (Glaser ja Strauss, 1967). Aineistopohjaisen (englanniksi grounded theory) tutkimusperinteen hengessä aloitimme aineistonkeruun keväällä 2018 hankkeen alkuvaiheessa. Samanaikaisesti tutustuimme työkaveruutta koskevaan, olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen ja pyrimme jäsentämään sitä. Tämä johti meidät työskentelemään vuoden 2019 ajan abduktiivisella otteella, jossa vertailimme induktiivisesti löytämiämme työkaveruuden ulottuvuuksia ja aspekteja olemassa olevaan teoriaan.

Syksyllä 2017 neuvottelimme mahdollisten kohdeorganisaatioiden kanssa yhteistyöstä. Mukaan hankkeeseemme lähti viisi eri aloja edustavaa organisaatiota. Yksi näistä kohdeorganisaatioista jäi vuoden 2018 alusta hankkeesta pois yhteyshenkilön vaihdettua työnantajaa. Maantieteellisesti kohdeorganisaatiot edustavat Pirkanmaata, Länsi-Suomea, sekä Varsinais-Suomea.

Näin ollen tutkimuksemme laadullisen osion tulokset, jotka tässä loppuraportissa tiivistämme, pohjautuvat haastattelu- ja etnografiseen havainnointiaineistoon neljässä palvelualan kohdeorganisaatiossa. Organisaatio A edustaa pankkialaa, organisaatiot B ja C sosiaali- ja terveydenhuoltoalaa, sekä organisaatio D kiinteistöalaa. Organisaatiossa A seurasimme viidessä eri toimipisteessä toteutuvaa työkaveruutta. Organisaatioissa B & D pääsimme tutkimaan verkostomaisessa työssä toteutuvaa työkaveruutta. Organisaatiossa B:ssä fokus oli seitsemässä yksikössä. Organisaatiossa C vertailimme kolmen eri ammatin ja työyhteisöyksikön toteuttamaa työkaveruutta. Alla kuvaamme tarkemmin tutkimuksen kulkua kohdeorganisaatioissa:

- Organisaatio A koostuu seitsemästä maantieteellisesti erillisestä yksiköstä, joista viidessä tehtiin haastatteluja ja havainnointia. Haastateltavien joukossa oli toimitusjohtaja, valtaosa johtoryhmän jäsenistä, hallintohenkilökuntaa, keskijohtoa sekä asiantuntija- ja asiakaspalvelutehtävissä toimivaa henkilökuntaa. Yleisvaikutelmaltaan organisaatiosta jäi tunnelma, että se oli kokonaisuutena hieman hajanainen (huolimatta monista käytössä olleista teknisistä sovelluksista, joilla eri yksiköiden työntekijöitä yritettiin tuoda toisiaan lähemmäksi tekemään yhteis-

työtä). Tämä seikka organisaatiossa oli kuitenkin hyvin tunnistettu jo aikaisemmin ja sen aiheuttamia ongelmia oli pyritty ratkomaan erilaisin käytännöin (mm. organisaatorakennemuutoksin, yksikön johtajien vastuualueita muuttamalla). Organisaatiokokonaisuuden lievästä hajanaisuudesta huolimatta, sen erilliset yksiköt olivat sisäisesti suhteellisen tiiviitä ja hyvähenkisiä.

- Organisaatio B on verkostomaisesti toimiva säätiöpohjainen organisaatio, jossa haastatteluja tehtiin konsernin hallinnossa, organisaation kehittämistoiminnan yksikössä sekä viidessä sote-palveluita tarjoavassa yksikössä. Tutkitut yksiköt valittiin niin, että maantieteellisesti hajanaisen organisaation eri alueiden näkökulmat tulivat huomioonotetuiksi. Organisaatiossa haastateltiin ylintä johtoa, kehittämistoiminnan päälliköitä ja henkilökuntaa sekä sote-puolen palvelupäälliköitä, esimiehiä ja henkilökuntaa.
- Organisaatio C on sosiaali- ja terveysalalla toimiva, kristillisen arvopohjan omaava organisaatio. Tässä organisaatiossa tutkimme kolmea erityyppistä työyhteisöä. Nämä yhteisöt edustivat eri ammatteja ja työrooleja. Haastatteluihin valikoituneet työyhteisöt edustivat työkaveruuden ilmentymiä eri onnistumisen asteissa – varsin hyvinvoivasta työyhteisöstä jokseenkin oireilevaan työyhteisöön. Haastateltuina olivat niin työntekijät kuin lähiesimiehistö.
- Organisaatio D toimii kiinteistöalalla. Organisaation pienestä koosta johtuen kaikki neljä henkilökunnan jäsentä haastateltiin. Tämä työ on verkostoihin perustuvaa asiakastyötä, jossa ollaan vahvasti läsnä asukkaiden arjessa. Haastateltavat toteuttavat työtään pitkälti kiinteistöjen välillä liikkumalla.

Toteutimme kaikkiaan 59 teemahaastattelua (26 organisaatio A:ssa, 12 organisaatio B:ssä, 17 organisaatio C:ssä ja 4 organisaatio D:ssä) keväällä 2018. Toteutimme haastattelut pienen aikajänteen sisällä. Kuten yllä kuvasimme, pääsimme tutkimaan eri yksiköitä kohdeorganisaatioiden sisällä: yhteensä tutkittuja yksiköitä oli 14 (organisaatio A: 5, organisaatio B: 7, organisaatio C: 3, organisaatio D: 1). Haastattelimme kohdeorganisaatioiden työntekijöitä ja johtoa, joten haastatteluissa tulevat esille organisaatioiden eri hierarkiatasot. Haastattelut etenivät ennalta hahmottelemiemme teemojen mukaan – teemojen, joissa tarkoituksenamme oli saada selville työkaveruuden arkista ilmenemistä, työkaveruuteen liittyviä odotuksia, ajatuksia, positiivisia näkökulmia ja epäkohtia. Haastattelujen aikana pyrimme antamaan haastateltavalle tilaa puhua omin sanoin ja omalla tempollaan niin, että kukin pystyi jakamaan avoimesti ja kiireettömästi omia tuntemuksiaan



ja ajatuksiaan työkaveruudesta. Haastattelut olivat kestoiltaan 30-90 minuuttia ja ne nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin.

Yksilöhaastattelujen lisäksi teimme syksyllä 2019 kuusi fokusryhmähaastattelua erityyppisissä organisaatioissa, joista kaksi oli kaupunkiorganisaatioita, yksi vähittäiskaupan alalta, yksi koulutuksen toimialan organisaatio, yksi sosiaali- ja terveysalan organisaatio ja yksi ICT-alan yritys. Maantieteellisesti organisaatiot sijoittuvat Keski-Pohjanmaalle ja Kanta-Hämeeseen. Fokusryhmähaastattelut ovat haastattelijan fasilitoimia ryhmäkeskusteluja (Billany, 2013), joissa oleellista on ryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus. Haastattelija on kuuntelijan roolissa. Haastattelujen tavoitteena oli tuottaa lisäaineistoa tutkittavan ilmiön eli työkaveruuden ymmärtämiseen tuomalla esiin työkaveruuteen liittyviä näkemyksiä, kokemuksia, asenteita ja odotuksia. Fokusryhmähaastatteluja ohjasi yksilöhaastattelujen tulosten pohjalta laadittu väljä teemarunko. Käytännössä keskustelut etenivät pitkälti sen mukaan, millaisia asioita keskustelijat toivat esiin ja mitä he kokivat työkaveruudessa tärkeiksi. Haastateltujen ryhmien koko vaihteli 3 – 9 osallistujan välillä. Haastattelut kestivät 60 – 90 min, ja ne tallennettiin ja litteroitiin myöhemmin.

Kohdeorganisaation B työkaveruuden suhteen puutteellisessa työyhteisössä järjestimme 2018-2020 sarjan työpajoja, joiden tarkoitus oli vahvistaa työkaveruutta kyseisessä työyhteisössä. Ensimmäisessä työpajassa käsitelimme työyhteisön suhtautumista sen kohtaamiin muutoksen edellisinä vuosina (2018). Muutoksessa kukoistaminen oli nostettu ongelmaksi haastatteluissa, ja siksi työpajatyöskentely lähti ydinongelmasta. Seuraavaan työpajaan mennessä työnantaja oli tehnyt tarvittavia henkilömuutoksia kyseisessä työyhteisössä. Toisessa työpajassa keskusteltiin työkaveruudesta ja odotuksista siihen liittyen (2019). Kolmannessa työpajassa luotsattiin työyhteisöä kohti tulevaa, sekä rakennettiin yhteistä arvo- ja pelisääntöpohjaa (2020).

### 2.2.2 Havainnointi

Haastattelujen ohella hyödynsimme hankkeemme menetelmällisenä otteena etnografiaa ymmärtääksemme työkaveruuden ilmiötä arkisella tasolla (Van Maanen, 2011; Yanow, 2009; Ybema ym. 2009). Etnografian vahvuuksia ovat sen avulla tuotetut rikkaat ja hienovaraiset kuvaukset toimijoiden arjesta ja tutkijan kyky olla läsnä arjen tilanteissa tutkimuskohteissaan (Ingold, 2008). Etnografian kautta tavoitteenamme oli syventyä tutkimuskohteiden "ensikäden" kokemuksiin (Atkinson ym., 2011).

Käytännössä keräsimme kohdeorganisaatioissa yksilö- ja fokusryhmähaastattelujen lisäksi aineistoa havainnoimalla työyhteisöjen arkista toimintaa ja vuorovaikutusta niiden

viikkojen aikana, jolloin toteutimme myös haastattelut. Kirjoitimme etnografista päiväkirjaa ajatuksista ja havainnoistamme, joita meille heräsi viettäessämme aikaa kohdeorganisaatioissa. Havainnoimme työyhteisön tiloja ja niiden edustamaa yhteisöllisyyttä. Kirjoitimme ylös myös työkavereiden puhetta ja lausahduksia toisilleen sekä havaintoja heidän hienovaraisista eleistä ja ilmeistä heidän välillään. Havainnointimuistiinpanomme ja niistä tekemämme tulkinnat eivät näin ollen käsittäneet vain kielen ja puheen tarkastelua, vaan myös kehollisten olentojen välistä, hienovaraista olemista ja kommunikointia (ks. Cunliffe, 2008: 131). Havainnointiaineisto toi näin ollen arvokasta ymmärrystä siitä, millaisena toimijuus näyttäytyi arjen ruohonjuuritasolla kohdeorganisaatioissamme työkavereiden välillä. Seuraavassa kuvaamme tarkemmin havainnoinnin toteutumista kohdeorganisaatioissa.

Havainnointia organisaatio A:ssa toteutettiin haastatteluvierailujen yhteydessä, sekä lisäksi erilaisissa kokouksissa (esim. tiimipalaverit ja johtoryhmän kokoukset) ja muissa työhön liittyvissä kokoontumisissa (esim. henkilökunnan strategian lanseeraus -tapahtuma, pitkäaikaisten työntekijöiden palkitsemistapahtuma, vuotuinen seminaari merkittävälle asiakkaille). Organisaatio B:ssä havainnointia tehtiin ensinnäkin seitsemän erikseen sovitun havainnointitapahtuman aikana. Nämä olivat organisaation johtoryhmän kokous, kolme kokousta yhteistyökumppaneiden kanssa, verkostotapaaminen sekä verkostokumppaneiden kanssa pidetty hanketapaaminen. Näissä tilaisuuksissa tutkija oli mukana kokouksissa ja tapahtumissa. Havainnointitunteja kertyi tältä osin yhteensä 17. Lisäksi tutkija havainnoi haastatteluiden yhteydessä työn arkea ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta organisaation eri yksiköissä. Tutkija oli myös mukana yhteensä neljässä organisaation sisäisessä tilaisuudessa, kuten vuosipäivät 2018. Syksyllä 2019 tutkija oli fasilitoimassa organisaation vuorovaikutuskulttuurin kehittämiseen tähtäävää työpajaa organisaation kehittämispäivien yhteydessä. Organisaatio C:ssä havainnointia toteutettiin kunkin haastattelupäivän yhteydessä olemalla läsnä työyhteisön arjessa haastattelupäivänä. Lisäksi yhdessä tutkituista työyhteisöistä järjestettiin 2018-2020 aikana työpajasarja tukemaan työkaveruuden kehittymistä. Kaiken kaikkiaan koemme, että havainnointi täydensi rikkaalla tavalla niin yksilö- ja fokusryhmähaastattelujamme kuin myös kyselyaineistoa, jonka sisältöä kuvaamme seuraavaksi.

### 2.2.3 Kyselyaineisto

Hankkeessa kerättiin lisäksi määrällistä tutkimusaineistoa, jotta saatiin tarkasteltua laadullisen analyysin tuottamaa kuvaa työkaveruuden keskeisistä elementeistä laajemmassa

kohejoukossa. Tutkimusaineisto kerättiin Henkilöstöjohdon ryhmä - HENRY ry:n jäsenille lähetetyn avoimen kyselyn avulla. Kysely toteutettiin joulukuussa 2019 – tammi-kuussa 2020 sähköisesti Webropol-ohjelmalla.

Työkaveri määriteltiin kyselyssä yksilöksi, jonka toiminnalla on vaikutusta yhteisön muiden jäsenten työskentelyyn ja viihtyvyyteen työpaikalla. Lisäksi painotettiin sitä, että kyselyssä ollaan kiinnostuneita vastaajan omista työkaveruuteen liittyvistä kokemuksista ja rohkaistiin vastaajaa arvioimaan työkaveruutta sellaisena kuin hän itse sen näkee.

### **Kyselyn mittarit**

Kyselyn mittareina käytettiin sekä valmiita validoituja mittareita että nimenomaan tätä tutkimusta varten rakennettua *työkaveruus-mittaria*, joka pohjautuu hankkeen laadullisen aineiston analyysiin. Mittarin rakennusprosessi oli kolmivaiheinen. Ensimmäiseksi laadullisen analyysin tuottama datarakenne tiivistettiin 41:en työkaveruuden osatekijään, kuten erilaisuuden näkeminen rikkautena. Ensivaiheessa kustakin osatekijästä muodostettiin vähintään yksi alustava väittämä. Tässä vaiheessa väittämiä oli yhteensä 57. Toisessa vaiheessa väittämiä käytiin läpi tutkijaryhmän kesken. Keskustelun tuloksena joukosta valikoitui 34 väittämää.

Kolmannessa vaiheessa väittämät annettiin johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kentässä toimivien tutkijakollegoiden arvioitavaksi (Podsakoff ym., 1990). Tutkimusryhmä pyysi tutkijakollegojaan liittämään satunnaisessa järjestyksessä esitetyt väittämät niitä parhaiten kuvaavaan työkaveruuden ulottuvuuteen. Tässä vaiheessa ulottuvuuksia oli kahdeksan. Arvio saatiin 7 kollegalta. Vain ne väittämät, jotka 70% kollegoista sijoitti samaan ulottuvuuteen, kelpuutettiin mukaan kysymyspatteristoon. Tämän pohjalta lopulliseen työkaveruus-mittariin valikoituivat seuraavat 16 työkaveruuden neljää ulottuvuutta kuvaavaa väittämää:

#### ***Ammatillisuus, ammatillinen käyttäytyminen***

- Työkaverini huolehtivat oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja kehittämisestä.
- Työkaverini pyrkivät huolehtimaan omasta työkunnostaan ja jaksamisestaan.
- Työkavereillani ei ole tapana hoitaa työn ulkopuolisia asioita työajalla.

#### ***Erilaisuuden ymmärtäminen ja kunnioittaminen***

- Työkaverini pyrkivät ymmärtämään toistensa näkökantoja.
- Työkaverini pitävät erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä mahdollisuutena katsoa asioita uudesta näkökulmasta.

- Työyhteisössäni on luvallista olla oma itsensä.
- Työkaverini ovat tietoisia toistensa työhön liittyvistä vahvuuksista ja heikkouksista.

#### ***Keskinäinen arvostus***

- Työkaverini kuuntelevat jokaisen työyhteisön jäsenen mielipidettä.
- Työkaverini arvostavat jokaisen työpanosta.
- Työkaverini arvostavat toistensa erilaisia näkemyksiä työhön liittyvissä asioissa.
- Työkavereillani on tapana puhua toista arvostavasti, vaikka asioista oltaisiin eri mieltä.

#### ***Myönteisyys, toisen huomioiminen***

- Työkavereillani on tapana tervehtiä toisiaan, kun he tulevat aamulla töihin.
- Työkavereillani on tapana huomioida jollain tapaa sitä, kun olemme onnistuneet työssämme.
- Työkaverini osoittavat iloitsevansa toistensa työhön liittyvistä onnistumisista.
- Huumori on osa työkaverieni keskinäistä vuorovaikutusta.
- Työkaverini käyttäytyvät huomaavaisesti toisiaan kohtaan.

Hankkeen yhtenä tavoitteena oli tarkastella työkaveruuden vaikutusta yksilöön asenteen (työn imun kokeminen) ja toiminnan (organisaatiokansalaismainen käyttäytymien) tasoilla. Jotta voitaisiin arvioida työkaveruuden selitysvoimaa suhteessa muihin joko työyhteisön toimintaa kollektiivina tai esimiehen toimintaa yksilönä kuvaaviin selittäviin tekijöihin, kyselyyn sisällytettiin myös *jaetun palvelevan johtajuuden* ja *esimiesvetoisen palvelevan johtajuuden* mittarit. Jaetun palvelevan johtajuuden mittari sisältää kysymyksiä, joissa vastaajat arvioivat työkavereitaan kollektiivina samaan tapaan kuin työkaveruus-mittarissa. Tämä mahdollistaa työkaveruusmittarin validiteetin arvioinnin tarkastelemalla sen erillisyyttä jaetusta palvelevasta johtajuudesta. Esimiesvetoinen palveleva johtajuus sisällytettiin kyselyyn, koska haluttiin verrata esimiesvetoisen toiminnan ja työyhteisön kollektiivisen toiminnan (työkaveruus ja jaettu palveleva johtajuus) merkitystä organisaatiokansalaismaisen käyttäytymisen ja työn imun selittäjinä.

Jaetun palvelevan johtajuuden tarkasteluun käytettiin Van Dierendonckin ja Nuijtenin (2011) validoimaa palvelevan johtajuuden mittaria, jota Sousa ja Van Dierendonck (2016) ovat myöhemmin muokanneet jaetun palvelevan johtajuuden tarkasteluun. Kyse-

lyyn valittiin neljä aikaisemmissa tutkimuksissa parhaiten toimiviksi havaittua jaetun palvelevan johtajuuden ulottuvuutta. Voimaannuttamista (empowerment) mitattiin neljästä väittämästä koostuvalla mittarilla (esim. *Koen, että työkaverieni tuella, avulla ja neuvoilla pystyn kehittämään itseäni.*). Vastuuttaminen (accountability) sisälsi kolme väittämää (esim. *Työkavereideni mielestä pystyn pitämään huolen omista työtehtävistäni.*). Anteeksiantaminen (forgiveness) koostui niin ikään kolmesta väittämästä (esim. *Työkaverini muistuttelevat toisiaan näiden työssään tekemistä virheistä.*). Nöyryyttä (humility) puolestaan mitattiin viiden eri väittämän avulla (esim. *Työkaverini oppivat uutta toistensa erilaisista tavoista tehdä asioita tai ajatella asioista.*). Vastaja arvioivat kaikkia väittämiä asteikolla 1 – 7, jossa 1=täysin eri mieltä, 4=en samaa enkä eri mieltä ja 7=täysin samaa mieltä.

Esimiesvetoisen palvelevan johtajuuden mittarina käytettiin Van Dierendonckin ja Nuijtenin (2011) mittarin neljää ulottuvuutta, jotka ovat vastaavat kuin jaetun palvelevan johtajuuden mittarissa. Tässä vastaajat arvioivat työkavereiden tai työyhteisön sijaan omaa lähiesimiestään, joksi määriteltiin työryhmän, tiimin, osaston, palveluyksikön tai vastaavan esimiehenä tai työryhmän vetäjänä toimiva henkilö. Ulottuvuudet ovat 1) voimaannuttaminen (7 väittämää, esim. *Esimieheni auttaa minua kehittämään osaamistani.*), 2) vastuuttaminen (3 väittämää, esim. *Esimieheni pitää minua vastuullisena tekemästäni työstä.*), 3) anteeksiantaminen (3 väittämää, esim. *Esimieheni on vaikea unohtaa menneisyydessä tehdyt virheet.*) ja 4) nöyryys (5 väittämää, esim. *Esimieheni ottaa oppia toisten erilaisista näkemyksistä ja mielipiteistä.*) Vastaja arvioivat kaikkia väittämiä asteikolla 1 – 7, jossa 1=täysin eri mieltä, 4=en samaa enkä eri mieltä ja 7=täysin samaa mieltä.

*Organisaatiokansalaismaista käyttäytymistä* (organizational citizenship behavior, OCB) mitattiin Podsakoffin ym. (1997) kolmen ulottuvuuden mittarilla. Vastajia pyydettiin arvioimaan omaa toimintaansa suhteessa työkavereihinsa. Auttamista (helping) arvioitiin 7 väittämällä (esim. *Tarjoan apuani työkavereilleni, joilla on vaikeuksia suorittaa työtehtävistään.*) Kansalaishyveellisyys (civic virtue) koostui kolmesta väittämästä (esim. *Minulla on tapana esittää työkavereilleni ehdotuksia siitä, miten voisimme parantaa työsuoritustamme.*) Reiluutta (sportsmanship) puolestaan mitattiin neljällä väittämällä (esim. *Minulla on taipumus nähdä ongelmat suurempina kuin ne lopulta ovatkaan.*) Vastaja arvioivat kaikkia väittämiä asteikolla 1 – 7, jossa 1=täysin eri mieltä, 4=en samaa enkä eri mieltä ja 7=täysin samaa mieltä.

*Työn imu* arviointiin käytettiin kyselyssä Utrecht Work Engagement Scale (UWES) -mittarin lyhyempää versiota (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2003; Hakanen, 2009), joka mittaa myönteistä motivationaalista työhyvinvointia. Työn imu koostuu kolmesta ulottuvuudesta, joita kutakin mitattiin kolmen väittämän avulla. Nämä ulottuvuudet ovat: tarkkisuus (esim. *Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.*), omistautuminen (esim. *Olen innostunut työstäni.*) ja uppoutuminen (esim. *Tunnen tyydytystä, kun syvennyn työhöni.*) Vastaajilta kysyttiin, kuinka usein he kokevat työssään väittämässä kuvattuja tunteita tai ajatuksia ja pyydettiin valitsemaan se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa, kuinka usein vastaaja on kokenut kuvatulla tavalla. Asteikko oli 0 = en koskaan, 1 = muutaman kerran vuodessa, 2 = kerran kuussa, 3 = muutaman kerran kuussa, 4 = kerran viikossa, 5 = muutaman kerran viikossa ja 6 = päivittäin.

Lisäksi kyselyssä annettiin vastaajille mahdollisuus vapaasti kuvailla tilanne tai tilanteita, joissa he ovat kokeneet erityisen hyvää työkaveruutta tai vastaavasti erityisen huonoa työkaveruutta. Lopuksi kyselyssä oli vielä avoin vastauskenttä, jossa vastaaja sai vapaasti esittää yhteistyöhön tai työkaveruuteen liittyviä kommentteja sekä antaa palautetta kyselystä.

## **2.3 Empiirisen aineiston analyysi**

### **2.3.1 Laadullinen analyysi**

Haastatteluaineiston analyysi eteni moniulotteisesti ja iteratiivisesti siten, että analysoimme haastatteluaineistoa peilaten sitä jatkuvasti lukemaamme tutkimuskirjallisuuteen ja omiin havaintoihimme kentältä. Kohdeorganisaatiot olimme jakaneet siten, että jokaisella hankkeen tutkijalla oli vastuullaan yksi kohdeorganisaatio ja laadullisen aineiston koordinoiminen ja kerääminen kyseissä kohdeorganisaatioissa.

Haastatteluaineiston analysointi eteni siten, että ensin jokainen tutkija kävi läpi omalla vastuullaan olevan kohdeorganisaation haastatteluaineiston ja pohti sitä työkaveruuden näkökulmasta. Jokainen tutkija poimi haastatteluaineistostaan työkaveruutta tavalla tai toisella ilmentäviä lainauksia ja pyrki ryhmittelemään niitä aineistosta nousevien teemojen ympärille.

Tämän vaiheen jälkeen keräännymme yhdessä keskustelemaan ja vertailemaan haastatteluaineistosta nousseita teemoja ja ajatuksia. Huomasimme tässä vaiheessa, että kohdeorganisaatioiden haastatteluaineistosta nousi paljon samankaltaisia asioita esille,

joten jatkoimme analysointiamme siinä hengessä, millaisia yhtäläisyyksiä eikä niinkään eroavaisuuksia kohdeorganisaatioiden välillä nousi (ks. Gioia ym., 2013).

Havainnointiaineistoa läpikäydessämme kiinnitimme erityistä huomiota muistiinpanoihimme, joissa työkaveruus tuli esille tavalla tai toisella. Muistiinpanoissamme oli esimerkiksi merkintä siitä, miten yhdessä vuorovaikutustilanteessa työkaverien kesken kommunikointi oli niukkaa ja vähäsanaista ja ilmapiiri vaikutti tilanteessa vaivaannuttavalta. Toisessa hetkessä nauru raikasi ja huumori kevensi muuten latteaa ja työntäyteistä arkipäivän tunnelmaa tavalla, jonka tutkijana *tunsi* havainnoidessaan työyhteisöä paikan päällä.

Täydensimme haastatteluaineistoa havainnointimuistiinpanoilla laadullista analyysiä tehdessämme. Käytännössä toteutimme tämän niin, että kun teemoittelimme haastatteluaineistoa ja huomasimme sieltä nousevia, toistuvia teemoja, kuten valoisuus tai rohkeus, kävimme läpi havainnointimuistiinpanojamme nämä haastattelu-teemat mielessämme. Etsimme havainnointiaineistosta kohtia, jotka tukisivat haastatteluista nousseita teemoja. Tämä myös toteutui. Toisaalta havainnointiaineiston kautta nousi esille myös asioita ja yksityiskohtia, jotka eivät tulleet esille haastattelupuheessa. Tällaisia olivat esimerkiksi hienovarainen, kehollinen kommunikointi ja eleet työkavereiden välillä.

### 2.3.2 Määrällinen analyysi

Kyselyaineisto kerättiin hankkeen loppuvaiheessa joulukuun 2019 ja tammikuun 2020 välisenä aikana. Tästä johtuen tässä raportissa esitetään aineistosta alustavaa kuvailevaa analyysiä. Kyselyn mittareiden validointi ja varsinainen tilastollinen analyysi tehdään hankkeen jälkeen ja raportoidaan tieteellisissä julkaisuissa.

Kyselyaineiston analysoinnissa on käytetty IBM SPSS Statistics 26-tilasto-ohjelmaa. Aineiston kuvailussa on käytetty suoria jakaumia ja prosenttijakaumia. Kuvailevina tunnuslukuina on tarkasteltu keskiarvoja ja keskihajontoja. Mittarien reliabiliteettia arvioitiin Cronbachin alpha-kertoimien avulla. Alustavan reliabiliteettitarkastelun perusteella työkaveruus-mittarin ulottuvuuksien reliabiliteetit osoittautuivat pääosin hyväksi (ks. Taulukko 4, luku 4.3.3). Ainoastaan ammatillisuus ja ammatillinen käyttäytyminen -mittarin reliabiliteetti jäi alle 0,7, jota yleisesti pidetään hyväksyttävän reliabiliteetin kynnyksarvona. Jaetun palvelevan johtajuuden mittarissa voimaannuttamisen ja nöyryyden ulottuvuuksien reliabiliteetit olivat hyvät. Vastuuttamisen ja anteeksiantamisen reliabiliteetit sen sijaan jäivät alle 0,7. Palvelevan johtajuuden osalta kaikkien ulottuvuuksien reliabili-

teetit osoittautuivat hyväksi. Tutkimuksen selitettävien muuttujien, joita ovat organisaatiokansalaismainen käyttäytyminen ja työn imu, reliabiliteetit olivat niin ikään hyvät. Muuttujien välisten yhteyksien alustavaan tarkasteluun on käytetty Pearsonin korrelaatioker-toimia. Korrelaatioanalyysiä varten työkaveruuden neljästä ulottuvuudesta (ammatillisuus, erilaisuus, arvostus ja myönteisyys), jaetun palvelevan johtajuuden neljästä ulottu-vuudesta (SSL\_voimaannuttaminen, SSL\_vastuuttaminen, SSL\_anteeksiantaminen ja SSL\_nöyryys) ja palvelevan johtajuuden neljästä ulottuvuudesta (SL\_voimaannuttaminen, SL\_vastuuttaminen, SL\_anteeksiantaminen ja SL\_nöyryys) muodostettiin keskiarvosummamuuttujat (ks. Taulukko 4). Organisaatiokansalaismai-sesta käyttäytymisestä (OCB) muodostettiin yksi ja samoin työn imusta yksi keskiarvo-summamuuttuja.

Kuten todettu, tutkimuksen mittareiden validointia ei ole vielä tehty. Tästä syystä raportissa esitettyihin kyselytutkimuksen tuloksiin on suhtauduttava varauksella. Erityi-sesti tässä hankkeessa rakennetun uuden työkaveruus-mittarin validiteetti on todennettava ennen aineiston jatkoanalyysijä. Määrällisen aineiston analyysissä edetään seuraavaksi mittareiden erotteluvaliditeetin tarkasteluun konfirmatorisen faktorianalyysin ja AVE-analyysin keinoin. Vasta tämän jälkeen päästään tekemään varsinaista tilastollista mallin-nusta, joiden perusteella voidaan esittää tutkimuksen muuttujien välisiä yhteyksiä koske-via tuloksia ja päätelmiä.



### 3 TUTKIMUSHANKKEEN TULOKSET

#### 3.1 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

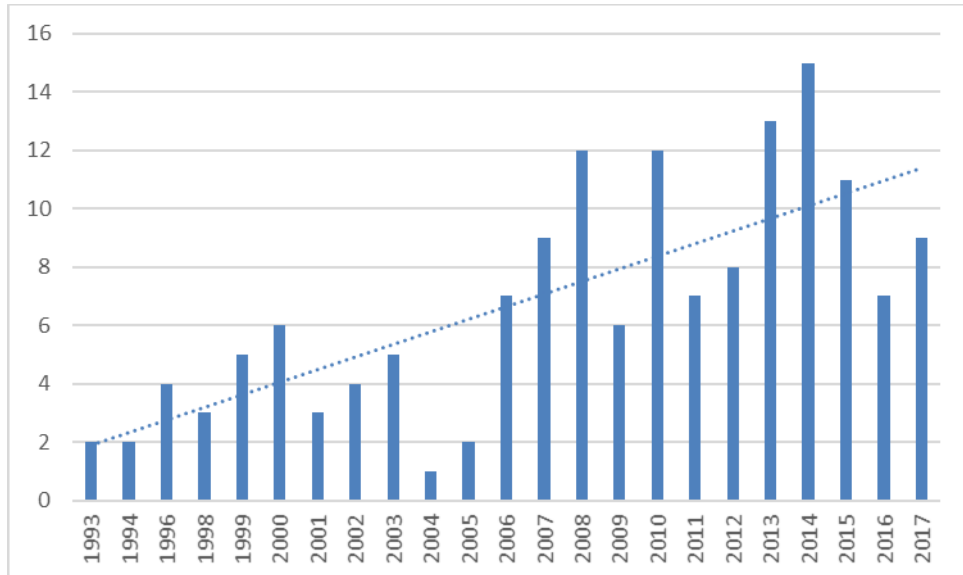
Hankkeessa toteutettiin laaja kirjallisuuskatsaus, jonka ensimmäisessä vaiheessa (ks. luku 2) löydettiin 153 työkaveruuteen liittyvää tieteellistä artikkelia. Tässä luvussa kuvataan tätä työkaveruuteen liittyvää ydinkirjallisuutta sekä esitellään kirjallisuudesta esiin nousseet teemat.

Kuten taulukosta 2 käy ilmi, eniten (24% otoksesta) työkaveruuteen liittyviä artikkeleita on julkaistu *Journal of Applied Psychology* -lehdessä. Yhteensä organisaatiopsykologian alan lehdet JAP ja JOB kattavat peräti 44% koko kirjallisuudesta. Organisaatiotutkimuksen alan lehdistä *Human Relations* ja *Organization Science* ovat työkaveruuden kannalta oleelliset kattaen kumpikin 8% otokseen valikoituneista artikkeleista. *Journal of Management* -lehdessä puolestaan on julkaistu 10% relevanteista artikkeleista.

**Taulukko 2. Kirjallisuushaun tulokset/lehti**

Lehti	Tutkimusala	AJG 2018 luokka	Artikkelit (N)	Artikkelit (%)	Tutkimusala (N)	Tutkimusala (%)
<i>Human Relations</i>	ORG STUD	4	13	8		
<i>Organization</i>	ORG STUD	3	0	0		
<i>Organization Studies</i>	ORG STUD	4	7	5		
<i>Organization Science</i>	ORG STUD	4*	13	8		
<i>Leadership Quarterly</i>	ORG STUD	4	6	4	39	25
<i>Journal of Applied Psychology</i>	PSYCH (WOP-OB)	4*	37	24		
<i>Journal of Organizational Behavior</i>	PSYCH (WOP-OB)	4	31	20	68	44
<i>Human Resource Management</i>	HRM&EMP	4	7	5	7	5
<i>Administrative Science Quarterly</i>	ETHICS-CSR-MAN	4*	3	2		
<i>British Journal of Management</i>	ETHICS-CSR-MAN	4	3	2		
<i>Academy of Management Journal</i>	ETHICS-CSR-MAN	4*	8	5		
<i>Journal of Management</i>	ETHICS-CSR-MAN	4*	15	10		
<i>Journal of Management Studies</i>	ETHICS-CSR-MAN	4	3	2		
<i>Academy of Management Review</i>	ETHICS-CSR-MAN	4*	7	5		
<i>Academy of Management Annals (2007-2017)</i>	ETHICS-CSR-MAN	4	0	0		
<i>Academy of Management Executive (1993-2005)</i>	ETHICS-CSR-MAN	-	0	0		
<i>Academy of Management Perspectives (2006-2013)</i>	ETHICS-CSR-MAN	3	0	0	39	25
<b>YHTEENSÄ</b>			<b>153</b>	<b>100</b>	<b>153</b>	<b>100</b>

Seuraava kuva havainnollistaa artikkeleiden määrää eri vuosina. Kuvasta on havaittavissa nouseva ajallinen trendi. Työkaveruuteen liittyvien ilmiöiden tutkiminen on 1990-luvulta lähtien ollut nousussa.



**Kuva 1. Työkaveruusartikkeleiden ajallinen jakautuminen tarkastelujaksolle (1992-2017)**

79% työkaveruuden kannalta oleellisista artikkeleista löytyi hakusanalla coworker ja ai-noastaan 21% hakusanalla colleague (ks. taulukko 3). Tämän perusteella coworker näyttää olevan parhaiten työkaveruuteen liittyvän tutkimuksen äärelle johtava avainsana.

### Taulukko 3. Kirjallisuushaun tulokset/hakusana

Lehti	Coworker	Colleague	N
<i>Human Relations</i>	11	2	13
<i>Organization</i>	0	0	0
<i>Organization studies</i>	3	5	8
<i>Organization science</i>	10	3	13
<i>Leadership Quarterly</i>	6	0	6
<i>Journal of Applied Psychology</i>	35	2	37
<i>Journal of Organizational Behavior</i>	27	4	31
<i>Human Resource Management</i>	5	3	8
<i>Administrative Science Quarterly</i>	1	2	3
<i>British Journal of Management</i>	1	2	3
<i>Academy of Management Journal</i>	5	3	8
<i>Journal of Management</i>	13	2	15
<i>Journal of Management Studies</i>	0	3	3
<i>Academy of Management Review</i>	6	1	7
<i>Academy of Management Annals (2007-2017)</i>	0	0	0
<i>Academy of Management Executive (1993-2005)</i>	0	0	0
<i>Academy of Management Perspectives (2006-2013)</i>	0	0	0
<b>YHTEENSÄ (N)</b>	<b>123</b>	<b>32</b>	<b>155</b>
<b>%</b>	<b>79</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Selkeä enemmistö artikkeleista (N=117, 76%) tarkasteli työkaveruutta määrällisin tutkimusmenetelmin. 12 artikkelia lähestyi työkaveruutta puhtaasti laadullisin menetelmin, kun taas 6 artikkelissa käytettiin monimenetelmä (englanniksi mixed methods) -tutkimusstrategiaa. Käsitteellisiä tai kirjallisuuskatsausartikkeleita oli otoksessa yhteensä 18. Määrällisin tutkimusmenetelmin toteutetuista tutkimuksista 57 tarkasteli työkaveruutta tutkimuksen kohdeilmionä ja 56 käsitteli työkaveruutta jotain muuta kohdeilmiota selittävänä tekijänä. Kahdessa artikkelissa työkaveruus oli mediaattorin ja kahdessa artikkelissa moderaattorin roolissa.

Hieman yli puolet artikkeleista (N=81) käsitteli työkaveruutta osana jotain muuta johtamis- ja organisaatiotutkimuksen vakiintunutta ilmiötä, kuten sosiaalinen vaihdanta (social exchange) (Bordia ym., 2017) tai organisaatiokansalaismainen käyttäytyminen (organizational citizenship behavior) (Turnley ym., 2003). Loput 72 artikkelia käyttivät työkaveruuteen viitattaessaan vakiintumattomampia ilmauksia, kuten ”daily positive collegial interactions” (McGrath ym., 2017) tai ”compassion at work” (Lilius ym., 2018). Todettakoon tässä vaiheessa, että aikaisemmasta kirjallisuudesta löydettiin ainoastaan

yksi työkaveruuden määritelmä, jonka mukaan työkaveruus on epämuodollista työkavereiden välistä kanssakäymistä sekä työkavereilta saatavaa hyväksyntää ja tukea (“*informal contact from colleagues, recognition and support from colleagues*”) (Schneider ym. 1994). Määritelmässä esiin tulevat ihmisten väliset ja sosiaaliset ulottuvuudet olivat kaiken kaikkiaan vahvasti läsnä kirjallisuudessa.

### ***Temaattiset kokonaisuudet***

Löydetyn kirjallisuuden analyysiä jatkettiin hakemalla aineistosta temaattisia kokonaisuuksia. Analyysin perusteella muodostettiin kahdeksan teemaa:

- 1) Sosiaalinen ja ihmistenvälinen dynamiikka, joka kattaa varsin laajasti työpaikan ihmissuhteiden rakentumiseen ja vuorovaikutukseen liittyviä aiheita. Esimerkiksi Kessler ym. (2015) tarkasteli kollegoiden välisiä suhteita terveydenhuollossa, jossa professorit ovat perinteisesti vahvoja. Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti lääkärien suhtautumista ns. avustavaan työvoimaan (kandit ja amanuenssit). Vuorovaikutukseen liittyvässä tutkimuksessa puolestaan on tarkasteltu muun muassa tiimin jäsenten välistä vaihdantaa (team-member exchange (TMX)). Esimerkiksi Farmer ym. (2015) tarkastelivat tiimin jäsenten välisen vaihdannan laadun vaikutusta työntekijän ryhmää ja sen jäseniä kohtaan tuntemaan identifiointiin. (Korte ja Lin (2013) puolestaan tarkastelivat sosiaalisia verkostoja (social networks) ja erityisesti työyhteisön uusien jäsenten työkavereihinsa muodostamien suhteiden merkitystä sosiaalistumisessa.
- 2) Tunteet-teema käsittelee erilaisia tunneperäisiä reaktioita ja asenteita työkontekstissa. Esimerkiksi tunteiden näyttäminen ja piilottaminen (Ozcelik, 2017) olivat tähän teemaan kuuluvien tutkimusten aiheita.
- 3) Rakentava ja hajottava käyttäytyminen ja asennoituminen -teema lähestyy työkaveruutta tuoden esille sen joko positiiviset tai negatiiviset seuraukset koko organisaation, työyhteisön tai työkavereiden kannalta. Esimerkiksi organisaatiokansalaismainen käyttäytyminen on laajasti tutkittu osa-alue erityisesti organisaatiopsykologian alan lehdissä. Esimerkkejä tällaisesta työkaveruudesta ovat esim. spontaani ja pyyteetön työkaverin auttaminen silloin, kun työkaverin työkuorma on poikkeuksellisen suuri tai vastaavasti esimerkiksi uuden työkaverin spontaani opastaminen tehtävissään (Troughakos ym., 2015). Kaiken kaikkiaan työkaverin asenteilla ja käyttäytymisellä voi olla joko työkaveruutta rakentavia (hyödyllisiä) (Van Dick ym., 2006) tai hajottavia (haitallisia) (Liu ym., 2015; Tata, 2000) vaikutuksia.

- 4) Tiedon kulku käsittelee työkavereiden välistä tiedon ja osaamisen jakamista ja välittämistä. Tämä voi ilmetä esimerkiksi muutokseen tähtäävinä ja siten rakentavina puheeksi ottamisen käytäntöinä (Liu ym., 2010).
- 5) Kuuluminen -teemaan sisältyy niin muodollisen sopimuksen kuin epämuodollisen psykologisen sopimuksen (Dabos & Rousseau, 2013) tai sensemakingin (Lilius ym., 2008) kautta muodostuneet käsitykset ja odotukset organisaatioon tai työyhteisöön kuulumisesta. Tähän teemaan liittyy mm. sitoutumista käsittelevä kirjallisuus, jonka mukaan tyytyväisyys työkavereihin selittää omaan tiimiin sitoutumista voimakkaammin kuin organisaatioon sitoutumista (Bishop & Scott, 2000).
- 6) Arvot käsittelevät työyhteisössä toimimista sääteleviä virallisia tai epävirallisia sääntöjä ja normeja. Esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden kokemus voi syntyä vahvana myös tilanteessa, jos työkaveria (ei itseä) kohdellaan epäoikeudenmukaisesti (Spencer & Rupp, 2009).
- 7) Samanlaisuus ja erilaisuus -teema tarkastelee työyhteisön jäsenten välillä havaittavia demografisia tai muita samanlaisuuksia ja erilaisuuksia sekä niiden vaikutusta työyhteisön arkeen. Tähän teemaan kuuluvat työyhteisöön mukaan ottaminen ja pois sulkeminen sekä esimerkiksi rotuun, ikään sukupuoleen tai erilaisiin poikkeavuuksiin liittyvä syrjintä (esim. Mik-Meyer, 2016).
- 8) Valta ja status -teema tuo esiin työyhteisöissä vallitsevat joko organisaatiohierarkian tai muiden syiden pohjalta rakentuneet ihmistenväliset valta-asetelmat, joilla on vaikutusta työkavereiden väliseen vuorovaikutukseen.

Edellä esiteltyjä teemoja lähemmin tarkastelemalla huomataan, että ne luokittelevat työkaveruuteen liittyvää kirjallisuutta erilaisiin aihealueisiin, mutta ovat samalla osin päällekkäisiä. Kaiken kaikkiaan kirjallisuudesta piirtyy kuva **kolmesta** laajemmasta teemaattisesta kokonaisuudesta, joista ensimmäinen on *työkavereiden välinen vuorovaikutus ja yhteys*, joka on oleellinen osa työyhteisöjen arkipäivää ja työkaveruus rakentuu pitkälti sen varassa.

Toinen teemakokonaisuus on *käyttäytyminen ja asenteet työkaverisuhteissa*, joita tarkasteleviin ilmiöihin lukeutuu muun muassa organisaatiokansalaismainen käyttäytyminen, jolla tarkoitetaan omaan työrooliin kuulumatonta ja siten harkinnanvaraista toimintaa, jonka ajatellaan hyödyttävän organisaatiota (Organ, 1987). Organisaatiokansalaismaisen käyttäytymisen tutkimuskentästä voidaan kuitenkin erottaa OCB erityisesti työkavereihin kohdistuvana ilmiönä (OCB directed at individuals, OCB-I) (Troughakos ym.,

2015), jolloin rajapinta työkaveruuden käsitteeseen on selkeä. Tähän teemaan sisältyy myös haitallinen ja yhteistyötä hajottava työkaverikäyttäytyminen, kuten aggressiivisuus (Liu ym., 2015) ja häirintä (Tata, 2000).

Kolmas teemakokonaisuus kuvaa työkavereiden välistä sosiaalista vaikuttamista ns. *työkaverivaikutusta* (coworker effect). Tähän teemakokonaisuuteen kuuluu esimerkiksi koettuun oikeudenmukaisuuteen liittyvä tutkimus. Aikaisempi tutkimus (Cunliffe ja Eriksonen, 2011; Hosking, 2011) on osoittanut, että esimies on työyhteisössä erityisen tarkkailun alla. Esimiehen tekemisillä ja sanomisilla, mutta myös tekemättä ja sanomatta jättämisillä, on varsin suuri painoarvo siinä, millaiseksi työyhteisön ilmapiiri koetaan. Kirjallisuuskatsauksemme kuitenkin osoittaa, että vastaavasti myös työkaverit vaikuttavat omalla olemisellaan ja läsnäolollaan toinen toisiinsa.

## **3.2 Työkaveruus haastattelututkimuksen valossa**

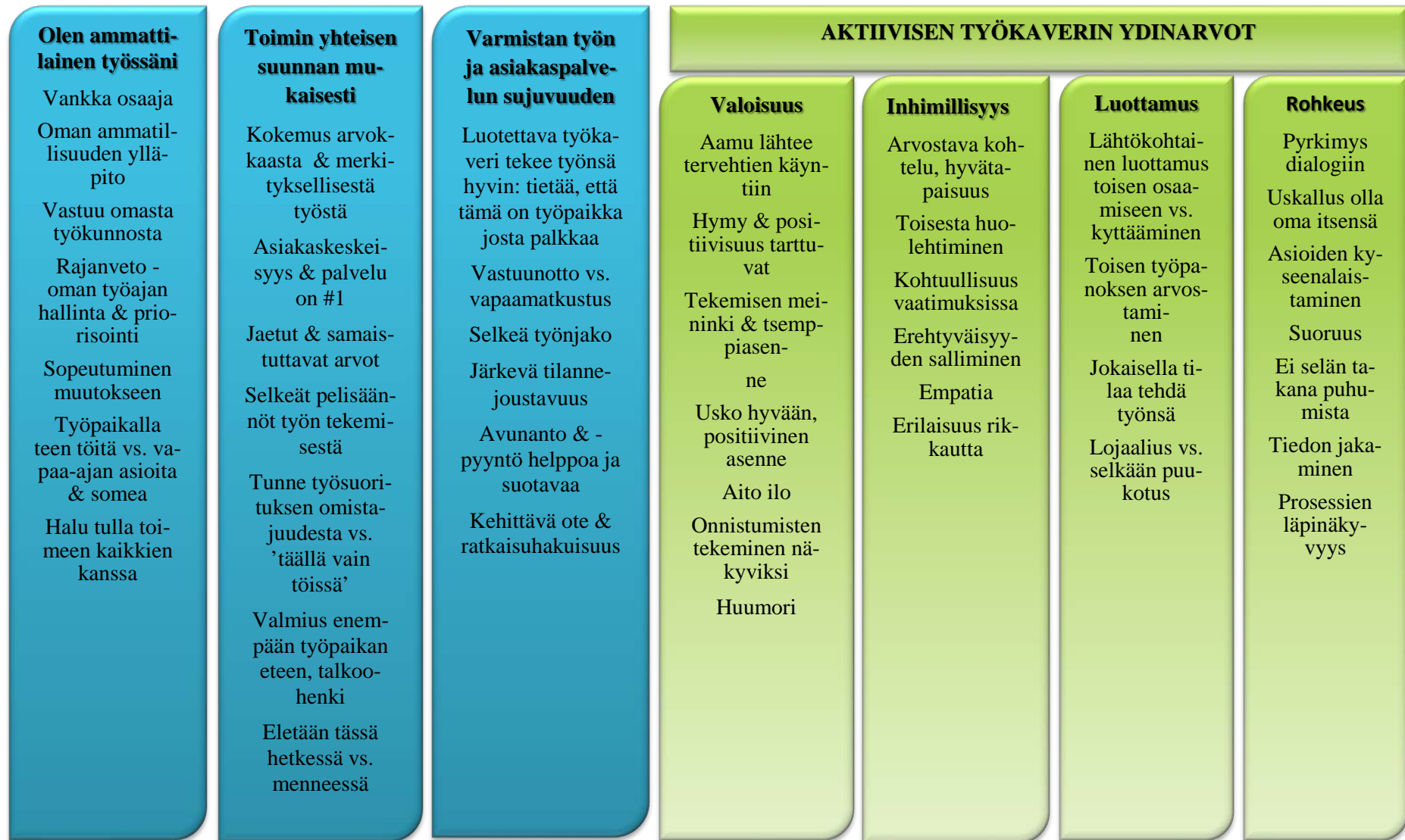
### **3.2.1 Työkaveruuden peruspilarit ja ydinarvot**

Laadullisiin haastatteluihin, havainnointiin, fokusryhmäkeskusteluihin sekä työpajoihin perustuvan tutkimusaineiston ja niiden aineistolähtöisen analyysin perusteella työkaveruus määrittyy työn tekemiseen liittyvien kolmen peruspilarin sekä vuorovaikutukseen liittyvien neljän ydinarvon kautta (kuva 2). Nämä yhteensä seitsemän työkaveruuden elementtiä ovat käsitteellisesti erillisiä, mutta käytännössä toisiinsa kytkeytyneitä.

Työkaveruuden peruspilarit muodostavat työkaveruuden ytimen. Ne luovat pohjan, josta käsin aktiivinen työkaveruus voi toteutua työyhteisöjen arjessa. Näin ollen työkaveruuden toteutuminen työyhteisössä voidaan nähdä yhtäältä sen peruspilareiden, toisaalta sen ydinarvojen, toteutumisen tai toteutumattomuuden kautta. Hankkeemme johti päätelmään siitä, että työkaveruus on aktiivista toteutuessaan niin, että sekä peruspilarit että arvot näyttäytyvät työkaveruuden arjen konkreettisissa toimissa työpaikalla.

Koska tulokset perustuvat aineistopohjaiseen analyysiin, jossa pyrittiin ymmärtämään työkaveruuden toteutumista suomalaisessa työn arjessa, laadullisten tulosten kautta tarkoitus ei ole antaa yksiselitteisiä syy-seuraus-tyyppisiä suosituksia työkaveruuden toteutumiselle työpaikoilla. Sen sijaan laadullisen aineiston kautta lukijalle piirtyy käsitys siitä monisyisestä kokonaisuudesta, joka tarvitaan, jotta työkaveruus toteutuu työpaikalla. Työkaveruus ei edellytä työyhteisön yhdenmukaisuutta. Pikemminkin se pitää sisällään

sosiaalisia jännitteitä, erilaisia odotuksia ja toiveita, joita arjessa työkavereillemme kohdistamme. Muissa julkaisuissamme (Ryömä et al., 2019, 2020) käsittelemme työkaveruutta eritasoisten jännitteiden kautta.



Kuva 2. Aktiivisen työkaaveruuden peruspilarit ja ydinarvot



## 1) Olen ammattilainen työssäni

Työkaveruuden perustana toimii kunkin työyhteisön jäsenen ammattimaisuus siinä työkuvassa, jota hän toteuttaa. Tulostemme perusteella väitämme, että työkaveruuden ensimmäinen pilari on yksilö itse, ammattimaisena toimijana työyhteisössään. Ammattimaisuus ei kuitenkaan rajoitu pelkkään ammattiosaamiseen. Sen sijaan siinä yhdistyy työelämä- ja työyhteisötaidot, kuten alla osoitamme.

### *Vankka osaaja*

Haastatteluissa arvostettiin kollegoja, joiden työskentely perustuu ammattiosaamiseen. Näin ollen hyvän työkaveruuden rakentumisessa työ vaikuttaa olevan varsin keskeisessä roolissa. Asiantuntijan kanssa työnteko on sujuvaa – on kyse pankkialan toimihenkilöistä, sairaanhoitajista, toimistotyöntekijöistä, palvelualan ammattilaisista, keittiöalan ammattilaisista. Työssä voidaan keskittyä työntekemiseen. Kun työ sujuu, voidaan yksin ja yhdessä yltää jopa huippusuorituksiin.

*”Luotan kollegojen ammattitaitoon, että yhdessä saadaan asukkaat hoidettua.”*

*”Tehdään työt niin hyvin kuin voidaan.”*

*”Nautitaan työstä ja hoidetaan se hyvin.”*

*”En tiedä, onko se nyt sitä mitä haet, mutta kyllä haluan myös sen ammattilaisen osaamisen sinne. Että se on sitä luottamusta, että voin huoletta esimerkiksi sanoa minun asiakkaalle, että kun olen pois, niin ole tähän yhteydessä. ... että jos en koe, että hän on tässä toimessaan vahva osaaja, puhutaan kuitenkin asiantuntijaorganisaatiosta, niin jos en koe, että hän on tämän alan asiantuntija, niin se väkisin vaikuttaa myös siihen, miten koen hänet sitten työtoverina.”*

Keskustelujen perusteella vaikuttaa siltä, että mikäli kollegan työpanos ei vakuuta, muilla ansioilla kyseistä puutetta on vaikea paikata. Luottamus kollegojen kesken on tärkeää ja ammatillinen osaaminen nousi yhdeksi olennaisimmaksi luottamuksen rakentajaksi.

### ***Oman ammatillisuuden ylläpito***

Ammattimaisuus itsessään ei kuitenkaan riitä. Alojen muuttuessa ja disruptoituen oleelliseksi nostettiin myös aktiivinen oman ammatillisuuden ylläpito mm. koulutusten, jatkuvan oppimisen, itseopiskelun, uudelleen koulutuksen kautta. Tätä kautta piirtyy näkemys nykyelämän ammatillisuudesta jatkuvassa liikkeessä. Tahtotila oppimiseen tulee kuitenkin olla jokaisella ammattilaisella itsellään, vaikka työnantaja mahdollistaisi oppimispolkuja.

### ***Vastuu omasta työkunnosta***

Ammattimaisuuden rinnalle nostettiin myös jokaisen työntekijän terveys ja työkyky. Moni haastateltava kertoi, kuinka he aktiivisesti pitävät huolta itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan. Tulos nousi esiin erityyppisissä kohdeorganisaatioissamme, riippumatta siitä oliko työ toimistotyötä vai liittyikö siihen fyysistä liikettä kuten esim. toimenkuvissa joihin liittyy raskastakin kantamista (esim. hautaustoimisto), toisten siirtämistä ja auttamista (esim. hoitotyö), tai tavaroiden siirtämistä (esim. suurkeittiötyö). Eroja näkyi myös sen välillä, missä ammateissa on järjestäytynyt ammattiliitto tukemassa työntekijöiden jaksamista. Oli huomion arvoista, että esimerkiksi hautaustoimistotyöntekijöillä ei ole ammattiliittoa, vaikka heidän työnkuvaansa kuuluu raskaiden arkkujen kantaminen erityyppisissä, mahdollisesti huonokuntoisissakin sijainneissa.

### ***Oman työajan hallinta & priorisointi***

Ammattilaisen ominaisuus on niin ikään kyky hallita omaa työaikaansa. Tämä vaatii työtehtävien priorisointia, sekä oman työajan suunniteltua käyttöä. Esimiestehtävissä toimivat haastateltavat kuvasivat työpäivänsä jakautumista eri jaksoihin, esim. kokoukset, asiakastyö, toimistotyö, suunnittelutyö. Kullekin on varattu työpäivästä ja työviikosta aikaa.

Tilanteissa, joissa yksittäisellä työntekijällä on liian monta työtehtävää, tulee priorisoinnista haastavaa. Ylikuormittuneisuuden tilassa on uupumisvaara. Ammatilainen itse ei kenties liikatyötä huomaa, saati osaa pitää itsestään huolta. Tästä esimerkkinä työyhteisön varsin uusi jäsen, joka erinomaisen ammattitaitonsa vuoksi oli nostettu vastaavan asiantuntijan tehtävään, esimiestehtävään sekä uuden laadunhallintaprosessin vetäjäksi työyhteisössä, jossa oli muutosta, ja ennestään työyhteisöongelmia. Tilanne normalisoitui, kun ks. ammatilaisen työkuva palautettiin ammatilaisen työnkuvaksi, ja muihin ym. tehtäviin nimitettiin muita henkilöitä.

## *Sopeutuminen muutokseen*

Muutoksesta on tullut nykytyöelämän mantra. Tämä näkyi kaikissa kohdeorganisaatioissa. Kukin tutkituista organisaatioista, omalla alallaan, on viime vuosikymmenten aikana muokkautunut rajustikin. Haastateltavien suhteen näkyi eroja siinä, missä määrin työntekijät itse olivat hyväksyneet ja sopeutuneet jatkuvasti muuttuvaan uuteen. Työyhteisöissä, joissa muutokseen oli sopeuduttu, pystyttiin keskittymään työntekoon ja työka-veruuteen. Näin työkaveruutta kuvattiin tällaisessa työyhteisössä:

*”Hyvä työkaveri pystyy mukautumaan nopeasti tapahtuviin muutoksiin.”*

Eräässä työyhteisössä sen sijaan muutosvastarintaa oli jäänyt kytemään senioriammatilaisiin vuosien ajan.

*”On ollut paljon muutoksia vuosien aikana, mikään ei ole pysyvää, työkaverit, esimiehet muuttuu, tulee vahvana reagointi ja epävarmuus.”*

Tämä oli alkanut ilmetä kyseisten työntekijöiden vallankäyttönä muiden työyhteisön jäsenten suhteen. He *'tiesivät, miten asiat tehdään'*, sillä *'ennen oli kaikki paremmin'*. TYÖ<sup>2</sup>-tutkimuksen aikana kyseiselle työyhteisölle järjestettiin työpajasarja, joista ensimmäisessä pureuduttiin muutoksen aiheuttamiin ahdistuksiin ja pelkotiloihin, sekä muutoksen tuomiin mahdollisuuksiin. Keskusteltiin myös omasta suhtautumisesta muutokseen, sekä muutoksesta pysäyttämättömänä elämän virtana, joka työelämässä ilmenee eri muodoissa. Kyseinen työyhteisö pääsi tämän tyyppisen kataraktisen intervention kautta irti muutosvastarinnasta. Tätä kautta päästiin keskusteluttamaan kukoistavan työyhteisön piirteitä sekä työkaveruuden muotoja.

## *Työpaikalla teen töitä vs. omia asioita*

Haastatteluissa korostettiin sitä, että työpaikalla tehtäisiin töitä. Tutkimuksen perusteella voi olettaa, että näin ei aina ole, sillä asia piti eri tilanteissa nostaa esiin, kuten seuraavat lainaukset osoittavat. On huomioitavaa, että kyseinen teema nostettiin erityisesti esiin työyhteisöissä, joissa oli yhteisöllisyysvajetta:

*”Tärkeää olisi, että pääasiallinen tehtävä olisi työnteko.”*

Haastatteluissa ilmeni selkeä ero sukupolvien välillä siinä, miten sosiaalinen media on läsnä työpaikalla. Nuoremmat työntekijät ovat vahvemmin kiinni älypuhelimissaan, ja saattavat viettää yhteisen taukohetken puhelimensa äärellä yhteisen keskustelun sijaan.

Henkilökohtaiseen puheluun saatettiin vastata kesken asiakaspalvelutilanteen (esim. vanhuksen siirtäminen vanhainkodissa). Tuntuu siltä, että tarvitaan pelisääntöjä sen suhteen, miten älypuhelimia työpaikalla käytetään. Monessa työyhteisössä älypuhelimet ovat läsnä työpaikalla, mahdollisesti häiriten työntekijän sekä työkavereiden työn tekemistä, sekä asiakkaiden palvelemista:

*”Keskitytäänkö työhön vai omiin asioihin?”*

### ***Halu tulla toimeen kaikkien kanssa***

Ammattilaisuuden osaksi nostamme vielä työntekijöiden halun tulla toimeen kaikkien kanssa. Tämän tutkijoina nostamme esiin siksi, että tämä ei tunnu olevan itsestään selvyyttä. Haastatteluiden perusteella korostamme, että työkaveruuteen kuuluu jokaisen työntekijän pyrkimys tulla ammattilaisena toimeen kollegojen, asiakkaiden, kumppaneiden sekä sidosryhmien kanssa.

Tästä esimerkki hautaussektorin työstä; ammatinkuva, johon ei ole yhtä koulutusväylää. Työnkuvaan kuuluu surevien omaisten palveleminen hautajaisjärjestelyjen yhteydessä. Arkinen työ jatkuvan surun, surun aiheuttamien tunnepurkausten ja kuoleman keskellä vaatii joustavaa mielenasennetta. Eräs hautausammattilainen kiteytti asian seuraavasti:

*”Meidän tulee tulla toimeen jokaisen kanssa, joka ovestamme sisään tulee, tai meille soittaa, riippumatta siitä, missä mielentilassa he ovat, minkälaisissa sukuriidoissa he sisään astuvat, ja mitä meillä juuri silloin on itsellä työn alla.”*

Aina halu tulla muiden kanssa toimeen ei toteudu edes omien työkavereiden välillä. Eräissä tutkituista työyhteisöistä harmiteltiin sitä, että on työntekijöitä, jotka saapuvat töihin valittaakseen:

*”Tullaan tekemään töitä töihin vs. kiukuttelemaan?”*

### ***Työkaveruus ei vaadi kaveruutta***

Työkaveruuden ja kaveruuden välimaastosta keskusteltiin haastatteluissa. Ensisijaisesti koettiin, että töissä ollaan työkavereita. Monet haastateltavat kertoivat, että heillä on työkavereidensa joukossa hyviä ystäviä, joiden kanssa he viettävät aikaa myös vapaa-ajalla.

Ystävyys on työkaveruutta rikastuttava elementti, mutta hyvän ja aktiivisen työkaveruuden kokeminen ei edellytä ystävyyttä. Tämä tuli hyvin esille eräässä kolmen henkilön tiimissä, jossa yhteistyö näyttäytyi varsin toimivana. Tiimin jäsenet kuvasivat, miten olivat tiedostaneet kunkin erilaiset vahvuudet ja miten vahvuudet täydensivät toisiaan arjen työssä. Tiimissä ilmeni vahva hyväksyntä erilaisuudelle ja sitä arvostettiin, myös huumori kukki. Kaiken kaikkiaan tutkijalle välittyi kuvan tiiviistä ja aikaansaavasta sekä voimaannuttavasta yhteistyöstä. Kaikki eivät kuitenkaan tunne tarvetta rakentaa syvempiä ystävyysuhteita työkavereiden kanssa, eikä hyvä työkaveruus tätä edellytä, kuten käy ilmi seuraavasta kyseisen tiimin jäsenen pohdinnasta:

*”Mä oon semmonen, et mä olen vaihtanu työpaikkaa tässä urani varrella useampaan kertaan, ja mulle työyhteisö merkitsee kuitenkin työtä. Et ainahan toki työpaikoilta tulee ystävyysuhteitakin, mut että enemmänkin se on todellaki työyhteisö mulle, eikä se ihmissuhdeverkostossa merkitse niin paljo. Sillä on merkitystä että työyhteisössä ei ole ongelmia tai sellasia skismoja et sinne olis ikävä mennä. Mut koskaan en ole ajatellut työpaikkaa vaihtaessani niin, että mul on niin kiva työyhteisö et mä en sen takia haluaisi vaihtaa.”*

## **2) Toimin yhteisen suunnan mukaisesti**

Toinen työkaveruuden ominaispiirre on työntekijän kyky nähdä itsensä osana sitä työyhteisöä ja työnantajaorganisaatiota, jonka puitteissa hän toimii, sekä toimia tämän ymmärryksen pohjalta yhteisen suunnan mukaisesti.

### ***Kokemus arvokkaasta & merkityksellisestä työstä***

Yhteinen suunta lähtee siitä työstä, mitä tehdään. Mikäli työ itsessään koetaan arvokkaaksi ja merkitykselliseksi, luo tämä ymmärrys itsessään jo työntekijälle arvopohjan, jonka voi jakaa muiden kanssa. Tämä näkyi mm. hoitoaloilla toimivissa kohdeorganisaatioissa. Hoito- ja siihen liittyvät palveluammatit ovat usein kutsumusammatteja, kuten alla oleva lainaus osoittaa:

*”Vanhukset on se, mihin minulla on palava rakkaus.”*

Työn sisällön ohella kokemusta työn merkityksellisyydestä auttaa se, kuinka selkeästi ja arvoperusteisesti työyhteisössä on määritelty tavoitteet ja strateginen suunta. Kysymykset kuten – miksi olemme olemassa, kenen puolesta teemme työtä, ovat oleellisia yhteisen merkityksellisyyden tunteen rakentumiselle.

### ***Asiakaskeskeisyys & palvelu on #1***

Yhteistä suuntaa työlle luo niin ikään asiakaskeskeisyys. Kaikki haastateltavamme toimivat palveluammateissa. Kuitenkin työyhteisöjen sekä haastateltavien välillä näkyi eroja siinä, missä määrin työn merkitys asiakkaan näkökulmasta oli sisäistetty. Ollaanko täällä vain tekemässä töitä, vai ollaanko täällä aidosti mahdollistamassa asiakkaan parempaa elämää? Työyhteisöissä, joissa yhteishenki oli vahva, näkyi niin ikään vahva asiakaskeskeisyys:

*”Ajatellaan asioista samanlaisesti, asukkaan vuoksi ollaan täällä töissä.”*

*”Meillä on tiimissä sama päämäärä. Täällä ihminen kohdataan - ”ihmiset tulevat rikkinäisinä, pyrimme antamaan monipuolinen, selkeä, hyvä palvelu.”*

Yhteiseen tavoitteeseen sitoutuminen tuli joissain työyhteisöissä esille vahvasti jaettuna kokemuksena työn merkityksellisyydestä. Oli mielenkiintoista huomata, miten samalla tavalla organisaation eri yksiköissä, eri tehtävissä ja eri tasoilla työskentelevät työntekijät kuvasivat työtään ohjaavaa asiakaskeskeisyyttä. Tästä esimerkki alla:

*”Että on tosi sitoutunutta porukkaa. Ja sitoutunutta siihen asian eteenpäin viemiseen ja jotenkin se, että koko aika se on siellä ... sen hyvän elämän edellytysten luominen, mikä on strateginen tämmönen, niin kyllä se vaan on koko ajan täällä. Ja mä uskon et siihen vaikuttaa tosi paljon johdon sitoutuminen mikä on ihan uskomatonta, se hänen sitoutumisensa asian eteen ja ihmisten eteen ja se että siinä ei ole niinku todellakaan kysymysmerkkiä että minkä takia me täällä ollaan.”*

Vastaavasti yksittäiset haastateltavat, joista hehkui työn imu, elivät työssään asiakkaan vuoksi. Tästä esimerkkinä juhlapalvelu- ja ruokalan asiakasvastaava, joka työssään asiakkaiden keskellä kokee päivittäin työnsä merkittävyyttä. Hän pyrkii loistamaan asiakkaiden keskellä, tuoden omalla läsnäolollaan hyvää kaikkien arkeen:

*”Minua innostavat ihmiskontaktit ja ihmiskohtaamiset – se asiakkaan kanssa oleminen, en kyllästy siihen ikinä. Sitä saattaa olla se tärkeä ihminen juhlatilaisuudessa, josta joku muu saa voimaa. Näin ollen yksittäinen ihminen voi vaikuttaa tilaisuuteen. Minua on esimerkiksi kiitetty läsnäolostani hautajaistilaisuudessa. Saan itsekin voimaa ihmiskohtaamisista.”*

### ***Jaetut & samaistuttavat arvot***

Yhteinen suunta on helpompi kokea työyhteisöissä, joissa jaetaan ja samaistutaan työpaikan arvoihin. Tässä näkyi jälleen selkeä ero tutkittujen työyhteisöjen välillä, joka juontuu jopa työnantajan omistajuuteen. Eräs kohdeorganisaatioista omasi kristillisen arvopohjan. Työpaikalle todennäköisimmin hakeutuu työntekijöitä, jotka jakavat tämän arvopohjan. Toisessa kohdeorganisaatiossa yhteisten arvojen läsnäolo tuli esiin sekä haastatteluihmissa että työyhteisöjen toimintaa ja työympäristöä havainnoidessa. Työtä tehdään ”*suurella sydämellä*” ja organisaation arvot ovat vahvasti läsnä jokaisen työntekijän arjessa:

*”Siis se on semmosta arvojohtamista, tai semmonen tietyllä tavalla sydämen palo, niin se vaikuttaa siihen millä tavalla tätä työtä tehdään arvopohjalta ja miten me koetaan tärkeäksi tämä työ”.*

### ***Selkeät pelisäännöt työn tekemisestä***

Yhteisen suunnan kokemista edesauttavat selkeät pelisäännöt siitä, mikä työpaikalla on hyväksyttävää, mikä ei. Selkeiden pelisääntöjen puuttuessa saattavat työt häiritsevät toiminta- tai käytöstavat saada liikaa tilaa ja valtaa.

Eräässä vuorotyön kautta toimivassa työyhteisössä pelisääntöjen puute näkyi erityyppisinä vuorokokemuksina. Työkaveruus koettiin erilaiseksi, riippuen siitä, mikä työkaveritiimi oli vuorossa, eli kuka tai ketkä olivat työvuorossa. Yhteisten pelisääntöjen puuttuessa yksittäiset työntekijät ottivat vallan työvuoroista, määräten nuorempia ja uudempia kollegojaan ja ohjaten työn tekemistä tavalla, joka ei ollut asiakkaan parhaaksi. Etenkin ilt-, yö-, ja viikonloppuvuorot koettiin haastaviksi, sillä esimies ja tiimivastaavat eivät olleet paikalla. Heidän poissa ollessaan valta siirtyi niille, jotka vallan ottivat. Tällöin uudempia työkavereita käskytettiin ja heidän liialle työllisyydelleen naureskeltiin. Alla oleva lainaus kuvaa uuden, keski-ikäisen, alaa vaihtaneen ja siitä innostuneen, työntekijän kokemusta iltavuoroista:

*”Asiakas on se ykkönen, tiskit keritään kyllä tekemään. Kaikki vuorolaiset eivät ymmärrä saati hyväksy, että teen ylimääräistä asiakkaille. Siitä tulee*

*sanomista - ”höösäät liikaa”. Mielestäni on asiakkaan hyväksi käydä heille juttelemassa, jos minulla vuorossani on tälle aikaa.”*

### ***Valmius enempään työpaikan eteen, talkoohenki***

Käytännön merkki siitä, että työyhteisössä toimitaan yhteisen suunnan mukaisesti näkyy ylimääräisen, vapaaehtoisen tekemisen kautta. Eräässä tutkituista työyhteisöistä toimi yhdessä tekeminen talkootyövoimin. Työpaikalle tultiin muutaman kerran vuodessa iltaisin tai viikonloppuisin esimerkiksi koristelemaan, tai valmistautumaan suurempaan juhlaan:

*”Järjestämme yhteisiä tapahtumia, esim. pihatalkoot, joulukoristelu, ... vapaaehtoisesti töiden jälkeen koristelemaan.”*

### ***Eletään tässä hetkessä vs. menneessä***

Yhteisen suunnan luomiseen ja kokemiseen liittyy myös ajallinen komponentti. Tutkittujen työyhteisöjen välillä näkyi eroja sen suhteen, eletäänkö työyhteisössä nykyhetkessä vai menneessä. Nykyhetkessä elävät työyhteisöt tuntuivat olevan enemmän hereillä ja keskittyneitä työn tekoon tässä hetkessä. Eräässä tutkituista työyhteisöistä oli jääty muis-telemaan kaiholla menneitä aikoja, joihin viitattiin ’parempina’. Näin ollen työyhteisössä ei ajallisesti ollut yhteistä suuntaa. Tässä työyhteisöissä toteutettiin toimintatutkimuksen periaattein työpajoja 2018-2019 ajan. Tavoitteena oli kehittää työkaveruutta. Juurisyyksi ilmeni pysähtyminen menneeseen. Mennyt nähtiin kultaisena aikana, jota oli seurannut muutosten aalto. Kun mennyttä ja sitä seuranneita muutoksia oli käsitelty yhdessä, päästiin vapauttamaan toimijuutta työkaveruutta kohti. Tämä esimerkki osoittaa kuinka tärkeää on kussakin työyhteisössä käsitellä työyhteisöä koskevat muutokset, jottei työyhteisöön jää elämään mennyt aika omaa elämäänsä, ikään kuin työyhteisön ’haamuna’. Vaikka ankkuroituminen menneeseen voi luoda turvallisuuden tunnetta, se ei kuitenkaan mahdollista työyhteisön kukoistamista nykyhetkessä, saati etenemistä kohti tulevaisuutta.

### **3) Varmistan työn ja asiakaspalvelun sujuvuuden**

Kolmas työkaveruuden ominaispiirre on työntekijän halu varmistaa arjen sujuvuus työpaikalla. Tämän ominaispiirteen kautta muistutamme, että työpaikalla ollaan ensisijaisesti työn tekemistä varten. Tätä tavoitetta vasten myös työkaveruuden ydin piirtyy. Työkaverin ei ole tarkoitus olla ensisijaisesti toiselle kaveri työpaikalla, vaan ammattilainen joka



varmistaa työn sujuvuuden. Alla olevissa lainauksissa kiteytetään ajatusta siitä, että välillä tuntuu työn jäävän taka-alalle, esimerkiksi töissä viihtymisen varjoon:

*”Pitäisi saada sen työ toimimaan, se on se hankaluus välillä.”*

*”Siellä [työpaikalla] pitää viihtyä ja siellä pitää tulla kaikkien kanssa toimeen, mutta se viihtyminen minun mielestä ei tule siitä, että me tullaan tänne pitämään kivaa päiväksi. Että kyllä se viihtyminen tulee ennemmin sitä kautta, että me yhdessä onnistutaan [työssä], mutta ei sillä tavalla, että meillä on niin hauskaa ja leppoisa tällä. Se on jopa sellainen asenne, mikä minua ehkä [naurahtaen] pikkasen ärsyttää suoraan sanottuna.”*

### ***Luotettava työkaveri tekee työnsä hyvin: tietää, että tämä on työpaikka josta palkkaa***

Haastateltavat korostivat työkaverin luotettavuutta työn tekemisessä. Luotettavaa työkaveria arvostetaan. Luotettavan työkaverin kanssa on helppoa, sujuvaa ja mutkatonta tehdä työtä, sillä fokus on työssä ja sen tekemisessä hyvin. Kun kukin työntekijä hoitaa tehtävänsä hyvin, luo tämä tilaa työyhteisössä kehittämiseksi ja huippusuorituksille. Luotettavan työkaverin tunnistaa nopeastikin:

*”Lyhyessä aikaa olen oppinut, että kenellä varmasti hoituu hommat ja kenellä ei välttämättä. Muutama on sellainen, että voidaan ihan puhua, luotettavia asioita.”*

Mikäli suorittamattomuutta tai alisuoriutumista ilmenee, kuluu aikaa tästä johtuvien ongelmien selvittämiseen ja tekemättä jäävän työn tekemiseen. Alla oleva lainaus kuvaa erään haastateltavan kuvausta toimimattomasta työkaveruudesta:

*”Huonompi työkaveri .. sellainen joka ei tee sovittuja töitä, eikä muutenkaan ole niin ahkera, suorastaan laiskanpuoleinen. Odottaa, että muut tekevät hommat. Tulee tänne vain siksi että täytyy tulla, ei olla kiinnostuneita työstä. Tämä ei välttämättä riipu siitä, kuinka voimakkaita persoonia nämä ovat – mukavankin oloiset saattavat jättää töitä tekemättä.”*

### ***Vastuunotto vs. vapaamatkustus***

Luotettavan työkaverin ominaispiirre on vastuunotto. Vastuunoton ja vapaamatkustamisen välille tehtiin eroa. Vastuullinen työkaveri tekee työnsä parhaimpansa mukaan, kun vapaamatkustaja keskittyy minimisuoritukseen:

*”Muutamat eivät vain hoida hommaansa – tullaan lutvimaan tänne. Tehdään asiakastyö helpoimman kautta vaikka voisi olla toisin asiakkaalle parempi.”*

Tässä näkyi erityinen näkemusero ikäpolvien välillä. Pidempää työuraa tehneet kivat ottavansa luontevasti enemmän vastuuta kuin nuoremmat kollegansa. Tämä piirre näkyi joissain hoitoalan yksiköissä. Tässä tuntuisi nousevan esiin tarve yhdessä keskustella siitä, mitä työ on, ja miten sitä tehdään, sillä näkemykset työn tekemisestä vaihtelevat eri ikäpolvien välillä. Hoitoalan haastatteluissa huomiota herätti lisäksi asiantuntevien hoitajien vastuunotto, jopa niinkin, että he kantoivat työyhteisössä rooliaan suuremman vastuun. Tämä osittain saattaa mahdollistaa muiden vapaamatkustusta.

### ***Selkeä ja tasavertainen työnjako***

Jotta kukin työntekijä voisi tehdä työnsä hyvin, on oleellista, että työyhteisössä on selkeä työnjako. Selkeän työnjaon ohella tasavertainen työnjako on niin ikään tärkeää, jotta työyhteisön jäsenet jaksavat työssään.

Tässä lähiesimiehen rooli korostuu. On niin ikään oleellista, että organisaatiossa työprosessit ja käytänteet ovat kunnossa. Tällöin työntekijät voivat keskittyä työn tekemiseen. Epäselvät prosessit ruokkivat epäselviä vastuita sekä mahdollista vallan väärinkäyttöä.

### ***Järkevä tilannejoustavuus***

Arkisessa työn teossa tapahtuu yllättäviä käännteitä. Tulee peruutuksia, sairastumisia, onnettomuuksia. Haastateltavat arvostivat työkaveria, joka tilanteen muuttuessa yllättäen työpaikalla kykenee joustavasti reagoimaan tilanteeseen. Joustavuudella viitataan myös siihen, että työkaveri pystyy laajentamaan työnkuvaansa yllättävän tilanteen sattuessa, jotta tilanne saadaan hallintaan. Tästä ääriesimerkkinä äkillinen sairaskohtaus vanhusten hoitokodissa. Sairaskohtauksen tapahtuessa soittaako työkaveri ambulanssin vai jatkaa keittiön siivoamista, joka on hänen työvuororoolinsa sinä päivänä? Toinen esimerkki tutkijatiimin omasta kokemuksesta: asiakastilaisuuden järjestäminen – mikäli muut eivät ole paikalla, ryhtyykö vastaava järjestäjä itse organisoimaan tuoleja ja pöytiä, jotta tilaisuus saadaan ajallaan alkamaan?

## *Avun anto & pyyntö helppoa ja suotavaa*

Kukaan ei yksin pärjää työssä, etenkin nykypäivän muuttuvissa työnkuissa. Kyky ja uskallus pyytää apua on siten tärkeä työkaverin ominaisuus. Uskallan ja rohkenen pyytää apua, kun sitä tarvitsen. Vastaavasti, autan muita, kun huomaan, että he apua tarvitsevat. Auttamista kuvattiin seuraavasti haastatteluissa.

*”Toisen auttaminen, toisen huomioiminen, sopivalla tavalla kiinnostusta toisesta ihmisestä, inhimillinen kiinnostus toisesta ihmisestä.”*

*”Yhteistyö että sovitaan yhdessä asioista, esim. miten työt jaetaan.”*

Tutkittujen työyhteisöjen välillä näkyi eroa sen suhteen, missä määrin apua annettiin ja sitä pyydettiin. Avun anto ja siitä seuraava yhteishenki voidaankin nähdä hyvinvoivan työyhteisön piirteinä. Seuraavat lainaukset kuvaavat toimivaa työyhteisöä avun annon suhteen:

*”Täällä on tiivis henki, puhalletaan yhteen. Tämä on tiimityötä - apua saa, kun sitä tarvitsee, että yksin ei jätetä ketään. Välillä ollaan omissa kuppikunnissa ammattiryhmittäin, mutta se on varsin pientä.”*

*”Kun tarvitaan apua, sitä saa. Kiiretilanteissa autetaan toista. Kukin auttaa toista, kun on aikaa. Lisäksi päivän päätteeksi siivotaan yhdessä.”*

*”Meillä osataan pyytää apua, pitäisi enemmänkin pyytää. On tärkeää huomoida toinen, että voinko auttaa tuossa - toisella kiire ja itsellä hiljainen hetki. Apua aina saa, tästä esimerkki kiiretilanteesta viime kesältä – kaikki puhalsimme yhteen hiileen, harvoin tulee tällöisiä helmiä.”*

Sen sijaan eräässä työyhteisössä tehtiin eroa eri työvuorojen suhteen sen suhteen, kuinka paljon työkaveria autetaan. Tämän vuoksi työvuorot, joissa toisen apu puuttui, koettiin haastavammaksi. Auttamattomuus johtaa siihen, että se, jota ei oltu autettu, pääsee myöhemmin tauolle kuin muut. Tästä lisää seuraavissa lainauksissa:

*”Tietyissä vuoroissa ei auteta kaveria, kun on hoidettu oma homma. Talvisodan henki tyyppinen kaverijelppi puuttuu. Tällöin on tahallista toisen auttamattomuutta vaikka voisi auttaa.”*

*”Parhaimmillaan työkaveruus on yhteishenkeä – että autetaan toista, että kaikki pääsisivät tauolle. Lämmöllä muistelen työkavereita jotka kiireen keskellä auttavat.”*

### ***Kehittävä & ratkaisuhakuinen ote***

Kun ongelmia ilmenee, hyvä työkaveri omaa kehittävän ja ratkaisuhakuisen otteen. Tilannetta lähdetään selvittämään ja ratkaisemaan pelkän voivottelun tai valittamisen sijaan. Haastateltavat kokivat jatkuvan valittamisen virren olevan pitkällä tähtäimellä haitaksi työyhteisössä. Se syö energiaa. Kun jokainen työyhteisön jäsen omaa kehittävän otteen, saadaan pieniä arkisia ongelmia jatkuvasti ratkaistua. On näin ollen oleellista, että uusien työyhteisön jäsenten ehdotukset työpaikan kehittämiseksi otetaan vastaan. Tuorein silmin katsottuna työyhteisöjen piilevätkin ongelmat näkee usein kirkkaammin. Alla oleva lainaus kuvaa ongelma-keskeisyyden haastetta:

*”Ongelma-keskeisyys vs. ratkaisuhakuisuus: valitetaan muttei olla valmiita ratkaisemaan asiaa. Palaverissa ei sanota mitään, kun asiaa käsitellään, mutta sen jälkeen puhutaan paljon.”*

Päinvastaisessa esimerkissä tuore rekrytoitu kertoi, kuinka hänen ehdotuksilleen naurettiin ja niitä vähäteltiin. Hänen mielestään nykyiset toimintatavat eivät asiakkaan suhteen olleet parhaita, siksi hän pyrki niitä kehittämään. Tätä eivät pidempään työyhteisössä olleet kollegat aina hyväksyneet. Muutaman kuukauden päästä kyseinen kollega vaihtoi työpaikkaa. Haastattelijan näkökulmasta tässä työyhteisö ja työnantaja menettivät lahjakkaan ja asiakasmyönteisen asiantuntijan. Alla oleva lainaus kuvaa tilannetta:

*”Voitaisiin kehittää toimintaa. Pinttyneet työtavat joillakin pitkään tehneillä - miten saisin asian heille ilmaistua. Ehdotuksia ei oteta vastaan työpäreinä. Keskusteltaisiin avoimesti, se on haaveeni – nyt riippuu vähän tekijästä eli työparista.”*

### **4) Aktiivisen työkaverin ydinarvot**

Kolmen edellä kuvatun peruspilarin eli ammatillisuuden, yhteisen tavoitteen ja arjen sujuvuuden pohjalta päästään tarkastelemaan aktiivisen työkaveruuden ydinarvoja. Työyhteisöjen arjessa hyvä työkaveruus kulminoitui neljään ydinarvoon: valoisuuteen, inhimillisyyteen, luottamukseen ja rohkeuteen. Asennemaailman kautta luodaan työyhteisöön

myönteinen ilmapiiri ja annetaan mahdollisuus kollektiiviseen työn imuun, huippusuorituksiin ja luoviin ratkaisuihin. Hyvinvoivissa työyhteisöissä koetaan jopa 'lennon' hetkiä, kun työnteko tuntuu yhdessä niin hyvältä – ”asiat ratkeavat itsestään”. Alla oleva lainaus kuvaa haastateltavan näkemystä toimivasta yhteistyöstä:

*”Joinakin päivinä se yhteispeli vain toimii, ei tarvitse selittää, se vaan soljuu, jokainen tekee oman hommansa, sitten se vain menee. Mitä kovempi kiire, sen paremmin yhteispeli toimii.”*

Aktiivisen työkaveruuden ilmeneminen ruohonjuuritasolla piirtyy neljän arvon kautta, joita esittelemme seuraavassa tarkemmin.

### **Valoisuus**

Valoisuudella viittaamme työkaveriin, joka tuo myönteistä, valoista energiaa ja luo siten valoisaa asenneilmapiiriä työpaikalla. Miten tämä toteutuu käytännössä? Seuraavassa annamme esimerkkejä haastatteluista.

Huomion arvoista tutkimuksessamme oli, että kaikissa tutkimissamme työyhteisöissä otettiin haastatteluissa kantaa siihen, tervehditäänkö aamulla työkavereita tai ei. Voimme jopa kärjistää, että tutkimissamme hyvinvoivissa ja hyvää tulosta tekevissä työyhteisöissä aamutervehdiminen oli itsestäänselvyys, kun taas oireilevissa työyhteisö(i)ssä tervehdiminen oli satunnaista ja yksilöstä riippuvaa. Valoisat työkaverit tervehtivät, kun taas kärtyisimmät kollegat purjehtivat aggressiota puhkuen työpaikalle tai työvuoroonsa työkavereita huomioimatta:

*”Hyvä työkaveri – hän tervehtii, jaksaa hymyillä ja kuunnella kun tulet paikalle.”*

*”Huono työkaveri tulee vihaisena vuoroon tiuskien, tulee väistellä heitä. Itse tuolloin mietin – anteeksi, että olen olemassa, saanko puhutella sinua.”*

Kaaos- ja kompleksisuusteorian mukaisesti monimutkaisia systeemejä, kuten työyhteisöjä, ei voi täydellisesti mallintaa. Sen sijaan niiden toimintaa voidaan ennustaa systeemin ensimmäisten käytänteiden, alkuhetkien ja alkutilan kautta. Työpaikalla jokainen päivä on mahdollinen uusi alkua. Tätä kautta tervehdimisen merkitys piiryy – sitä kautta luodaan työyhteisön sille päivälle suotuisa asenneilmapiiri, jota vasten työtä on helpompi tehdä ja haasteita kohdata. Seuraavat lainaukset kuvaavat työntekijän tunnetta, kun aamu lähtee tervehtien käyntiin:

*”Tulet töihin ja huutelet huomenta. Heti tulee hyvää huomenta takaisin, ja siitä tietää, että päivä lähtee hyvään käyntiin.”*

*”Aamu lähtee hyvään käyntiin. Ihmisen on hyvä tulla töihin. Vietämme paljon aikaa työkavereiden kanssa, enemmän kuin perheen kanssa?”*

Perinteisiä käytöstapoja peräänkuulutettiin myös haastateltavien puheessa. Tärkeäksi valoisuuden elementiksi nousi se, että työkaveri osaisi käyttäytyä ihmisiksi ja muita kunnioittavasti:

*”Ei riidellä, huudeta eikä heitellä mitään epäasiallisuuksia.”*

*”Että vastataan, tervehditään aamulla ja muutenkin käyttäytyään sillä tavalla, että puhutaan asiallisesti ... tiedän, että joissakin paikoissa se on sellaista puolivit\*\*\*lua, sellaista se puhetyyli ja haastetaan koko ajan toista, ... me emme täällä haasta toisiamme.”*

Myönteinen ja positiivinen asenne nostettiin myös arvoonsa. Kyseisellä asenteella toimivia kollegoja arvostettiin. Huomattiin myös, että kun itse toimii myönteisellä asenteella, on vastakaiku myönteistä. Haastateltavat korostivat, että positiivisuus ei ole vain käytöksessä ilmenevää valoisuutta, vaan se tarttuu. Siksi positiivisen asenteen omaava kollega on työyhteisössä arvokas – hänen asenteensa tarttuu työyhteisöön, työpariin, asiakkaaseen tai työvuoron ilmapiiriin.

Vastaavasti negatiivinen työkaverikäytös koettiin energiasyöpöksi työpaikalla. Myös negatiivisuus tarttuu yhteishenkeen ja siten sillä on erityinen merkitys:

*”Huono työkaveri on kártyinen ja huonotuulinen. Saapuu työpaikalle ’tännekin täytyy tulla’- asenteella. Tämä tarttuu ryhmähenkeen.”*

Negatiivisuus sen eri muodoissa, kuten valittaminen ja turhiin yksityiskohtiin tarttuminen, koettiin energiasyöppönä työpaikalla. Sitä kuvattiin mm. seuraavasti

*”Olematon napina (miksei kukaan vie maitolaatikkoa, miksei pöytää pyyhitty, ..). Olemattomista asioista valitetaan – kenen kuuluu tehdä, eli tartutaan yksityiskohtaiin. Kitinä turhista asioista aina välillä. Työyhteisössä on joku, joka ressaat kaikesta, se käy välillä rankaksi, se vie voimaa. Esim. aamulla töihin tullessa murehditaan ovella jo kahden päivän takaisista asioista.”*

*”Tietyt ihmiset nostaa negatiivisuuden esille. Jos itse väsynyt, helppo lähtee negatiivisuuteen mukaan. Negatiivisuudella on mieletön voima. Vaikka meillä paljon hyvääkin, sitä ei nähdä, esim. naapuritalossa on paraikaa YT-neuvottelut. Meillä on pahantuulisia ihmisiä. Negatiivisuus näkyy asenteina, esim. uusia sijaisia on poistunut keväänkin aikana (tulevat itkien, ilta-vuorossa kova persoona vastassa, se syö). Kritisointi – kuluttavaa ja turhaa.”*

On huomioitavaa, että asennemaailma työyhteisöissä vaihtelee päivittäin. Hyvissäkin työyhteisöissä nostettiin esiin huonoja päiviä. Asenneilmapiirin aaltoiluun suhtauduttiin hyvinvoivissa työyhteisöissä realistisesti:

*”Olemme pienessä tilassa, ilmapiirin aistii kun tulee ovesta sisälle. On hetkiä kun tulee ovesta sisään ja toteaa että jaaha, lähtisinkö saman tien ulos .. Ilmapiiri tarttuu ja kertautuu, huomaa ettei uskalla ... (kysyä), varovasti ottaa tikun ja tökkäisee ... vai annanko toisen olla ...”*

*”Jollakin känkkäränkkä filistä, on kärtyinen, sen aistii, se latistaa tunnelmaa. Joskus on sellaisia päiviä ..”*

Huumori näyttäytyi kohdeorganisaatioissa valoisuuden vapauttajana, kuten seuraavat lainaukset kiteyttävät:

*”Huumori tuo energiaa, se kun kuulee, että ihmisillä on kivaa kahvihuooneessa.”*

*”Meillä on aina hauskaa keskenämme. Hyvä, ronski huumori on voimavaramme.”*

Etenkin hyvinvoivissa työyhteisöissä huumorin merkitystä korostettiin, kun se sen sijaan oli jokseenkin puutteellista oireilevissa työyhteisöissä.

Huumorilla on erityinen rooli työnkuvissa, jotka ovat henkisesti haastavia. Tästä esimerkkinä tapaustutkimuskohde hautaustoimisto. Toimiston työntekijät kuvasivat mustan huumorin olevan työyhteisön keino käydä läpi tiukkoja tai 'läheltä piti' -ongelmatilanteita. Huumorin terapeuttinen merkitys korostuu tilanteissa, joissa työyhteisöille ei ole tarjolla työnohjauspalveluita, joissa käsitellä haastavia työtilanteita. Huumorin kautta työyhteisö jäsentää ja käsittelee tapahtunutta. Se auttaa päästämään irti työn henkisestä haasteesta ja kuormittavuudesta:

*”Meidän työyhteisössä on aivan omanlaisensa huumori, huumori on meidän keskeinen kantava voima. Työhön liittyy hengellisyyttä, niin kyllä aika rankkakin huumorintaju vaaditaan. On välillä raskasta, osaamme heittäytyä irti ja jakaa tauoilla – tämä on voimavara.*

*”Huumorintaju, heittäytyminen toiseen. Osataan nauraa omille virheille. Osataan raskas tilanne kääntää pääläellensa. Musta huumori auttaa pääsemään vaikeiden tilanteiden yli. Käymme läheltä piti tilanteet huumorilla läpi. Hyvin osataan nollata.”*

Haasteltavat korostivat myös tietynlaista tsemppihenkeä työnteon suhteen. Sen sijaan jatkuvaan, turhaan valittamiseen ei suhtauduttu myötämIELISEsti:

*”Tehdään hommat, autetaan kaveria, vs. rutistaan pienistä ja mietitään kenen kuuluu tehdä hommat. Tsemppiasenne ei tule tietoisesti vaan luontevasti. Tietää että välillä on hankaluuksia, niin että kyllä ne kaikki, näistä selvitään, että lopulta meillä on ihan hyvin asiat! Miksi valittaa, kun meillä on asiat hyvin, lopulta: työpaikka, asiakkaita, työajat, ... miksi kiukutellaan! Koetan pitää murheet kotona.”*

Aito ilo omasta ja muiden tekemisistä on tärkeää. Haastateltavien välillä persoonina oli eroja. Muutamat haastateltavista olivat erityisen valovoimaisia ja iloa pursuavia. Usein he toimivat keskeisissä asiakasrooleissa. He kertoivat siitä, miten he nauttivat siitä, että voivat aidosti auttaa muita, kuten asiakkaita, työnsä ja asenteensa kautta. Haastatteluisissa nostettiin esiin myös päinvastaisesti tilanteita, joissa työkaveri ei ole kyennyt iloitsemaan toisen puolesta. Ylemmyyden tunne tai kateus nähtiin aidon ilon vastakohtina. Ne toimivat latistavasti, kuten seuraavat lainaukset osoittavat:

*”Jos kokee olevansa parempi kuin muut kaikessa, ja molla toisen tekemisiä. Se hajottaa ja on kovin vaarallista.”*

*”Kateus – meillä jokaisella jokin vahvuus .. se latistaa .. se ilmenee pahanuullisuutena, ilkeytenä, itseäkin kohtaan.”*

### ***Inhimillisuus***

Inhimillisuus on hyvän työkaverin ominaisasenne ja toinen työkaveruuden konkreettisista elementeistä arjen työssä. Inhimillisyyteen liittyy kyky arvostaa erilaisuutta työkave-



reissa, sidosryhmissä ja asiakkaissa. Erilaisuus voi liittyä ikään, kulttuuritaustaan, ammattitaustaan tai yksilön aiempaan kokemusmaailmaan ja persoonallisuuteen. Hyvinvoivissa työyhteisöissä nähtiin erilaiset, voimakkaatkin persoonat työpaikalla rikkautena. Esimerkiksi ikäpolvien välistä erilaisuutta arvostettiin:

*”Työyhteisössämme on eri-ikäisiä asiantuntijoita: vanhempia ja viime aikoina otettu nuorempia – rikkaus, täytyy oppia nuorilta, ja myös yrittää antaa heille tilaa näyttää. Meillä on vanhempia ja nuorempia – pitää eri näkemyksiä arvostaa, nuoret tuo uusia tuulia.”*

Sen sijaan oirehtivissa työyhteisöissä erilaisuutta kavahdettiin ja erilaisia, etenkin uusia työntekijöitä sekä sijaisia syrjittiin. Nähtiin eroja sukupolvien välillä, ja näitä käsiteltiin negatiivisen kautta miettimättä, miten itse voisi viisaammin tilanteessa toimia. Alla oleva lainaus kuvaa sijaisen kokemusta työyhteisössä, jossa erilaisuutta ei koettu rikkautena:

*”Sijaisia ei pidetä samalla viivalla kuin muuta henkilökuntaa, meitä pidetään kakkosluokan kansalaisina. Me silti tehdään täyttä listaa, samalla linjalla pitäisi olla kuin vakituiset, vaikkakin opetellaan työtä.”*

Arvostavaa kohtelua työkaverilta kunnioitettiin. Sen sijaan sen puutteen, eri ilmene-mismuodoissa, kuten toisen ajatusten tyrmääminen tai epämiellyttävä katse, koettiin energiaa vieväksi.

*”Ei saisi tyrmätä heti toisten ajatuksia, elämän rikkaus on, että olemme erilaisia ja me hoidetaan asukkaat eri lailla.”*

*”Epämiellyttävä katse, eli lähtee pienistä teoista, olemuksesta, ja asenteista.”*

Työkaveruus on parhaimmillaan sitä, että huolehditaan toisesta, etenkin kun työka-verilla on elämässä muutoin raskas vaihe päällä. Haastateltavat kertoivat, kuinka he itse ovat huolehtineet työkavereistaan ja kuinka heistä itsestään on tiukan paikan tullen huolehdittu:

*”Kyllä meillä tiedetään jos toisella on surua tms., ja sitten voidaan tsem-pata, että hei kyllä tämä tästä.”*

*”Kysytään kun tilaisuus sopiva, onko jokin murheena. Vaikkei ihminen sano, niin sen huomaa yleensä. Ehkä se helpottaa kun siitä puhuu.”*

*”Työkaverit tukeneet kun kerroin haastavasta tilanteesta kotona, antaneet voimaa ja potkineet takamukselle, suoraan sanoneet että kyllä se siitä menee!”*

Myös virheiden salliminen, niistä avoimesti ja rakentavasti keskustelu ja empaattinen suhtautuminen toisten tuntemuksia, tekemistä ja ajatuksia kohtaan näyttäytyi olennaisena osana työkaveruuden inhimillistä osa-aluetta. Työkaveruuden myönteinen kokemus toteutui erityisesti, jos ammattimainen ote tapahtui inhimillisessä hengessä siten, että siihen yhdistyi empaattisuus ja toisten auttamishalu.

Osana inhimillisyyden elementtiä hyvä työkaveri aidosti kantaa huolta yhteisestä. Tässä esimerkkinä tilanteet, joissa oma työ on tehty, jonka jälkeen voi jäädä auttamaan työkaveria:

*”Jokaisen tulee kantaa kortensa, ei saa jäädä yhden niskoille joka huolehtii, voi kertoa asioita ennen kuin vuoro loppuu.”*

Haastateltavat korostivat aktiivisuutta eli sitä, että kukin voi aktiivisesti seurata oman työnsä ohella missä ja milloin kollegat tarvitsevat apua. Tässä on vertauskuvallisesti yhteys joukkueurheilun, jossa jokainen jatkuvasti aktiivisesti kantaa huolta yhteisestä onnistumisesta. Alla oleva on ruoka-alan ammattilaisen kiteytys:

*”Pitää katsella ympärilleen mitä voi tehdä, mikä kokonaistilanne, mihin tarvitaan ketäkin.”*

Yhteisen eteen on kuitenkin helpompi toimia tiukan, ulkoisen paikan tullen. Näin ollen työyhteisön sisäiset ristiriidat jäävät taka-alalle. Tässä näkyi jälleen eroja toimivien ja oireilevien työyhteisöjen välillä. Toimivissa työyhteisöissä yhteistä linjaa löytyi haastavissa ulkoisissa olosuhteissa, pystyttiin vetämään yhtä köyttä, kun taas oireilevissa työyhteisöissä tämä oli haastavampaa:

*”Kun tulee tiukka paikka, niin oikeasti vedetään yhtä köyttä. Puolustetaan toinen toisiamme, sillä olemme yksikkö ison konsernin sisällä.”*

### ***Luottamus***

Luottamus nostettiin haastattelupuheessa usein työkaveruuden keskiöön ja se liittyi ennen kaikkea siihen, että työkaveri luotti toisen osaamiseen ja arvosti työkaverinsa panosta. Kukin asiantuntija työssään haluaa kokea, että häneen luotetaan ja että hänen työpanos-

taan arvostetaan. Haastateltavat kuvasivat voivansa hyvin, kun saivat tehdä työtään luottamuksen ilmapiirissä. Sen sijaan perään katsomista, toisen työhön puuttumista tai käyttämistä vieroksuttiin. Sen koettiin syövän energiaa:

*”Se, mikä syö energiaa on napina - puututaan asioihin jotka eivät toiselle kuulu, puututaan toisen tontille esim. silloin kun tehtävä kesken.”*

Näin ollen työpaikalla on tärkeää, että jokaisella on tilaa tehdä työnsä ja työrauha, joka rakentuu luottamukselle. Tilan antaminen mahdollistaa kullekin asiantuntijalle oman työnsä toteuttamisen hänelle parhaaksi katsomallaan tavalla. Tällöin on mahdollista löytää luova toimintatapa ja laajentaa omaa ammatillistaan toimijuuttaan. Toimivissa työyhteisöissä tilaa jokaiselle löytyi:

*”Kohdataan toinen omana persoonanaan – annetaan toiselle tilaa olla oma itsensä. Parasta on, jos voi käyttää omaa luovuutta ja olla luontevasti vuorovaikutuksessa.”*

*”Arvostamme toista ihmistä, että hän osaa homman ja hoitaa tonttinsa. Antaa vapaus toisella toteuttaa omalla tavallaan työtehtävänsä.”*

Sen sijaan oireilevissa työyhteisöissä esimiesvallan ollessa heikko, yksittäiset voimakkaat persoonat työkaverin ominaisuudessa ottivat tilasta vallan. Tällöin muille ei ollut tilaa tehdä työtään, saati olla omia itseään:

*”Jotkut tulevat tänne kuten kotiinsa, eivät tule työpaikalle, vaan sillä asenteella että tämä on minun iltavuoroni, minun aamuvuoroni, minun keittiöni. Otetaan tila, omistetaan vuoro asenteella ’minä päätän miten mennään’.”*

## **Rohkeus**

Neljäntenä ominaisuutena rohkeus nousi hyvän työkaverin ytimeen. Haastattelujen kautta piirtyivät seuraavat tekijät rohkeuden suhteen merkittäviksi. Rohkeuden kenties merkittävin tekijä on kunkin työntekijän uskallus olla oma itsensä. Näin asian tiivistä ruoka-alan ammattilainen:

*”Jokainen omalla persoonallaan saa työn tuntumaan erityisen hyvältä.”*

Vaikka tämä lähtee kunkin työntekijän omasta tahdosta, persoonasta ja kypsyyden asteestakin, on helpompaa olla oma itsensä, mikäli työyhteisössä vallitsee psykologisesti turvallinen ilmapiiri. Haastatteluissa näkyi eroja toimivien ja oireilevien työyhteisöjen

välillä siinä, missä määrin jokainen työyhteisön jäsen koki voivansa olla oma itsensä. Hyvinvoivissa työyhteisöissä kuvailtiin yhteisön vahvoja persoonia, ja silti tultiin toimeen.

Oireilevissa työyhteisöissä joillakin vahvoilla persoonilla oli liikaa valtaa, josta lähtien he polkivat hiljaisempien tai uudempien tulokkaiden näkemykset alle. Esimiehen rooli psykologisen turvallisuuden luomisessa on oleellista; kyseisessä oireilevassa työyhteisössä tilanne parani, kun esimies vaihdettiin, hänen työnkuvassaan oli aikaa esimiestyölle ja ongelmia ryhdyttiin aktiivisesti ratkaisemaan ylemmän johdon ja ulkoisen tuen avulla.

Avoimuutta ja suoruutta korostettiin ja arvostettiin:

*”On tilaa hengittää, ei kauheasti napista selän takana, asiat sanotaan suoraan.”*

Suoruus lähtee siitä, että pystytään riittävällä tavalla avautumaan omasta elämäntilanteesta tavalla, jotta omasta haastavasta tilanteesta johtuvaa mielialaa ei ymmärretä työpaikalla väärin. Haastateltavat myös totesivat, että päivät ovat erilaisia ja joskus on mieliala parempi, joskus huonompi. Toimivissa työyhteisöissä vuorovaikutusta kuvattiin suoruuden kautta seuraavasti:

*”Hyväksymme toisillemme, että on se huonokin päivä, olemme sopineet että voi sanoa että anteeksi, ei johdu sinusta, mutta minulla on tänään vähän paha päivä.”*

*”Toki on huonompia päiviä. Jos on huono päivä, niin sanon miksi. Kerroin työporukalle kotitilanteesta niin tietävät eivätkä ihmettele, miksi saatan olla poissaoleva tai allapäin.”*

Suoruuden suhteen on myös oleellista, että ketään työyhteisössä ei tarvitse arastella, saati pelätä. Joissakin haastattelussa kuvattiin tilanteita, joissa voimakas (usein vanhempi) työkaveri ei anna toiselle mahdollisuutta puhua suoraan:

*”Ei tarvitse arastella työkaveria, mitä se sanoo, lyttääkö se tämän asian ... silloin ollaan hiljaa ja katsotaan, meneekö se tilanne ohi ...”*

Hyvässä työyhteisössä pyritään dialogiin eli siihen, että eri osapuolia kuunnellaan tasavertaisesti ja tämän pohjalta haetaan tilanteisiin yhteisymmärrystä. Toimivissa työyhteisöissä ongelmien noustessa dialogin merkitystä korostettiin. Tutkitussa hautaustoimistossa asiaa kuvailtiin seuraavasti:

*”Kun on kärhämää, siitä keskustellaan avoimesti eikä asioita padota.”*

Avoimuuteen liittyy se, ettei selän takana käydä ilkeää keskustelua toisesta. Haastateltavat totesivat, että vaikka selän takana puhumista tapahtuu, on se eri asia kuin selkään puukottaminen:

*”Varmasti puhutaan selän takana, sitä aina tapahtuu, muttei ole selän takana puukottamista tai pistämistä. Ei puhuta varmaan kaikista asioista suoraan, selän takanakin puhutaan.”*

Selkään puukottaminen koettiin energiasyöpöksi ja yhteistyön työyhteisöä rikkovaksi. Oireilevassa työyhteisössä tämänkaltaista käytöstä tapahtui, sen seurauksia kuvattiin näin:

*”Se mikä vie energiaa on kaksinaamaisuus, että edessä sanotaan yhtä ja takana toista, se risoo. Selän takana puhuminen, selkään puukottaminen – se rikkoo ihan hirveästi.”*

Toimivissa työyhteisöissä tieto kulki ja tietoa jaettiin. Arjen käytäntöinä aamupalaverit, viikkopalaverit, kuukausipalaverit sekä vuosittaiset suunnittelupäivät koettiin toimiviksi käytännöiksi, jotka vahvistivat hyvän työkaveruuden rakentumista työyhteisön jäsenten välille. Vaikka tietoa jaettaisiin läpinäkyvästi, oli haastatteluissa aistittavissa, että työyhteisö harvoin kokee saavansa riittävästi tietoa. Vaikka tietoa annettaisiin, sen jälkeen saatetaan napista, vuosienkin ajan. Tästä esimerkkinä työvuorolistojen suunnittelu ja toteutus eräässä kohdetyöyhteisöistä.

Toimivassa työyhteisössä on oikeus kyseenalaistaa toimintatapoja. Haastateltavat nostivat esiin erityisesti tilanteita, joissa heidän pyrkimyksensä kyseenalaistamisen kautta kehittää työyhteisöä eivät olleet onnistuneet. Uusi työvuorolainen koettaa kehittää hoitokodin arkisia toimintatapoja. Toimistotyöläinen haluaa kehittää alueorganisaation strategista suuntaa. Mikäli työntekijöiden aktiivista kyseenalaistamista ja siitä kumpuavaa kehittämistoimenpidettä ei kuulla, seuraa helposti turhautumista, jopa irtisanoutumista.

Rohkea työkaveruus liittyy siihen, että työntekijä tiedostaa olevansa osa työyhteisöä ja että kaikki ”siirrot”, joita hän rohkeasti tekee, vaikuttavat työyhteisön onnistumiseen.

Keskustelimme haastateltavien kanssa siitä, kenen vastuulla työyhteisön toiminta ja hyvinvointi on. Lähes poikkeuksetta haastateltavat totesivat, että jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa työyhteisön tuloksista sekä ilmapiiristä, jossa näkyvä rohkea ote arkiseen työskentelyyn:

*”Jokainen työntekijä on vastuussa – täytyy pystyä katsomaan peiliin että parhaani olen tehnyt, täällä ollaan asukasta varten turvaamassa hänelle hyvää vanhuutta. Ei saisi jäädä kylmäksi ja tunteettomaksi ihmisten tarpeille, että olisi aikaa. Jokaisella on vastuu omasta työstään, esimiehelle kerrotaan huolet.”*

*”Jokainen tekee oman palansa, autetaan myös kaveria. Yhdessä tekemällä. Jokainen vastuussa, jokainen työssäkäyvä – tulisi ajatella kuin yksityisyrittäjä, ajattele kuin tekisit itsellesi tätä työtä. Se on se asiakas vs. työnantaja joka maksaa palkkamme, asiakas on se, mistä lähdetään. Kaikilla on vastuu - jokainen on jostakin vastuussa.”*

Samalla yllä olevien lainausten työyhteisöissä ilmeni väliin ongelmia sekä vapaamatkustamista. Näin ollen aktiivinen toimijuus työkaverina ei ole itsestäänselvyys kaikille työyhteisön jäsenille. Haastattelujen perusteella paremmin voivissa työyhteisöissä rohkeaa työkaveruutta ilmeni suhteellisesti ottaen enemmän kuin oireilevissa työyhteisöissä.

Rohkeuden elementti liittyy myös työntekijän itsensä reflektiivisyyteen. Hän käyttää aikaansa ja energiaansa siihen, että hän käy läpi työhön liittyviä asioita ja pyrkii kehittämään itseään rohkealla otteella. Hän myös aktiivisesti pohtii omaa rooliaan ja toimintaansa itsereflektion kautta, kuten seuraava lainaus osoittaa:

*”Itse täytyy mennä peilin eteen, itsestään tämä on kiinni. Itse menen peilin eteen, jos rutisuttaa, ja selvitän miksi rutisen.”*

Kyky reflektoida itseään vaatii rohkeutta asettaa itse itsensä tarkastelun kohteeksi ja siten alttiiksi haavoittuvuuksille, joita saattaa itsessään tämän prosessin myötä tunnistaa.

### 3.2.2 Työkaveruuden vastuut

Haastattelujen kautta nousi esiin kysymys, kenen vastuulla työkaveruus on? Vaikka keskiössä hankkeessamme on jokainen työelämän toimija, joka toteuttaa työkaveruustoimijuttaan omassa työn arjessaan jatkuvasti, on huomioitavaa, että toimivan työkaveruuden

mahdollistavat myös muut toimijat. Kuvassa 3 peilataan työkaveruuden peruspilareita ja ydinarvoja organisaatio- ja roolivastuiden kautta.



1. Olen ammattilainen työssäni
2. Varmistan arjen sujuvuuden töissä
3. Toimin yhteisen suunnan mukaisesti
4. Aktiivisen työkaverin ydinarvot
  - a. Valoisuus
  - b. Inhimillisuus
  - c. Luottamus
  - d. Rohkeus

### Kuva 3. Työkaveruusvastuut ja toteutustapa

- 1) Ensimmäinen peruspilari, 'olen ammattilainen työssäni' on jokaisen vastuulla. Työnantajan näkökulmasta tämä on oleellinen rekrytointiperuste, jolloin esimiehen sekä henkilöstöjohtoon rooli korostuu ammattitaitoisten työntekijöiden rekrytoinnissa.
- 2) Toinen peruspilari, 'varmistan arjen sujuvuuden töissä, sekä kolmas peruspilari 'toimin yhteisen suunnan mukaisesti', ovat niin ikään jokaisen ammattilaisen vastuulla. Tässä vastuu on lisäksi koko työyhteisöllä - työkavereilla sekä esimiehellä. Arjen sujuvuuteen vaikuttaa se, miten hyvin organisaatio on johdettu. Yhteistä suuntaa määrittää tämän lisäksi se, missä määrin yhteiset strategiset tavoitteet ja arvot on määritetty sekä jaettu kautta organisaation.
- 3) 'Aktiivisen työkaverin ydinarvot' puolestaan kuvaavat ideaalitalanteessa jokaisen työelämäammattilaisen arvoja. Tämä muodostaa rekrytoinnin toisen perusteen. Tällöin esimiehen ja henkilöstöjohtoon rooli korostuu rekrytointiperiaatteita suunniteltaessa. Ydinarvojen toteutumiseen vaikuttaa organisaation suunta ja arvot – tällöin jokaisen rooli, niin työkaverin kuin esimiehen asemassa nousee esiin.

Työkaveruuden ydinarvojen kautta aktiivinen, hyvä työkaveruus toteutuu työelämässä. Näiden arvojen kautta toimivia työkavereita on suomalaisessa työelämässä. Kaikki eivät kuitenkaan toimi näiden arvojen kautta. Tällöin työyhteisön yhteisölli-

syöttä ja mahdollisuutta kestäväan onnistumiseen nakerretaan arkisessa vuorovaikutuksessa ja tekemisessä. Valoisuus, inhimillisuus, luottamus ja rohkeus ovat arvoja, joiden kautta kukoistavia työyhteisöjä rakennetaan. Kääntäen sanoen, negatiivisuus, välittämättömyys, ilkeyden eri muodot, pelon ilmapiirin luominen sekä passiivis-aggressiivisuus ovat toimimattoman työkaveruuden ilmentymät suomalaisessa työelämässä. Tämä on merkittävä viesti työnantajille siitä, kuinka arkiset toimet ja asenteet merkitsevät.

### **3.3 Määrälliset tulokset**

Edellä alaluvussa 3.1 kuvatun systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tulokset osoittavat, että työkaveruutta ei aiemmassa johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kirjallisuudessa ole tunnustettu erillisenä, aktiivisena työelämätoimijuuden muotona. Alaluvussa 3.2 kuvattu laadullinen tutkimusaineisto puolestaan tuottaa rikasta kuvausta siitä, miten työkaveruus ilmenee ja rakentuu osana työkavereiden välistä arjen työtä ja vuorovaikutusta, sekä pohdii työkaveruuden vastuita. Tässä alaluvussa kuvatun määrällisen tutkimuksen tulokset edistävät kokonaisuuden hahmottamista ensinnäkin luomalla kuvaa työkaveruuden tilasta suomalaisessa työelämässä 2019-2020, laajemman organisaatiojoukon keskuudessa. Toiseksi, määrällinen aineisto antaa mahdollisuuden arvioida työkaveruus-ilmion erillisyyttä suhteessa muihin organisaatiotutkimuksen vakiintuneisiin ilmiöihin, kuten organisaatiokansalaismaiseen käyttäytymiseen. Seuraavissa alaluvuissa keskitytään määrällisen tutkimusaineiston ja sen pohjalta saatujen alustavien tulosten kuvailuun.

#### **3.3.1 Aineiston kuvailu**

Kyselyyn saatiin yhteensä 120 vastausta. Vastaajajoukko oli varsin naisvaltainen, sillä 84% vastaajista oli naisia. Vastaajien ikä vaihteli välillä 26–66 keski-ikä ollessa 50 vuotta. Vastaajien koulutustaso oli korkea; 53% vastaajista oli suorittanut yliopistotasoisin tutkinnon, 28% ammattikorkeakoulututkinnon ja loput 19% joko ylioppilastutkinnon tai ammatillisen tutkinnon. Suurin osa vastaajista (51%) työskenteli asiantuntijatehtävissä. Työntekijöitä vastaajista oli 23%, johtotehtävissä toimi 11% vastaajista ja esimiestehtävissä 7,5% vastaajista. Loput 7,5% vastaajista kuuluivat ryhmään muut toimihenkilöt. Johto- tai esimiestehtävissä toimivilla vastaajilla oli keskimäärin 6 alaista. Vastaajien



työsuhteet olivat varsin pitkiä, sillä he olivat työskennelleet keskimäärin 10 vuotta nykyisen työnantajansa palveluksessa. Suurin osa (77,5%) vastaajista työskenteli vakituudessa ja kokoaikaisessa työsuhteessa.

Työnantajaorganisaation henkilöstömäärän mukaan jaoteltuna 51% vastaajista edusti suuria yli 250 henkilöä työllistäviä organisaatioita, 45% keskisuuria (henkilöstömäärä 50–250) ja 2,5% pieniä alle 50 henkilön organisaatioita. Loput 1,5% vastaajista edusti alle 10 henkilön mikroyrityksiä tai -organisaatioita. Eniten vastauksia tuli koulutusalan organisaatioista (30%). 13% vastaajista edusti kiinteistöalaa, 9% rahoitus- ja vakuutusala ja 8% teollisuutta. Loput 40% vastaajista työskentelivät muilla toimialoilla.

Vastaajia pyydettiin kyselyssä arvioimaan myös työyhteisönsä kokoa. Työyhteisö määriteltiin kyselyssä joukoksi työkavereita, jotka työskentelevät yrityksessä tai organisaatiossa saman perustehtävän toteuttamiseksi, ja jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. 38% vastaajista kertoi työyhteisöönsä kuuluvan yli 50 henkilöä. 21% vastaajista ilmoitti työyhteisönsä kooksi 11–20 henkilöä, 15% 21–30 henkilöä ja 12% 5–10 henkilöä. Aivan pieniä alle 5 henkilön työyhteisöjä oli 9%:lla vastaajista. Loput 5% vastaajista ilmoitti työyhteisönsä kooksi 31–50 henkilöä.

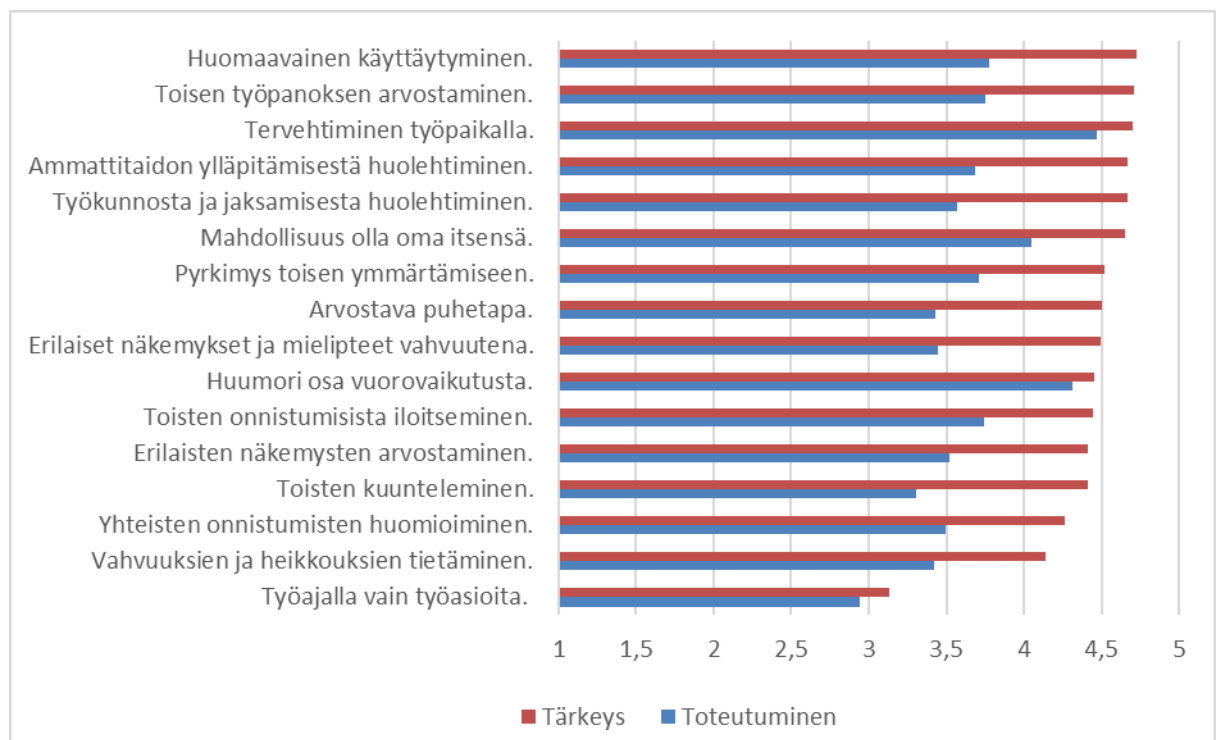
Vastaajilta pyydettiin myös arvioita siitä, kuinka usein he ovat vuorovaikutuksessa työyhteisönsä muiden jäsenten kanssa. 75% vastaajista kertoi olevansa kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa päivittäin tai lähes päivittäin. 16% vastaajista oli kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa työkaveriensa kanssa muutaman kerran viikossa ja loput 9% harvemmin. Teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen osalta jakauma oli hyvin samankaltainen kuin kasvokkaisen vuorovaikutuksen: 73% päivittäin tai lähes päivittäin, 14% muutaman kerran viikossa ja loput 13% harvemmin.

### 3.3.2 Työkaveruuden osa-alueet

Vastaajat arvioivat kyselyssä yhteensä 16 työkaveruus-väittämän *toteutumista* omassa työyhteisössään asteikolla 1 – 5, jossa 1=ei toteudu lainkaan ja 5=toteutuu täysin. Lisäksi vastaajat arvioivat samojen työkaveruusväittämien *tärkeyttä* asteikolla 1 – 5, jossa 1= ei lainkaan tärkeä ja 5=erittäin tärkeä. Alla olevasta kuvasta 4 nähdään, että vastaajat pitivät kaikkia työkaveruuden osa-alueita varsin tärkeinä. Ainoastaan sitä, hoitavatko työkaverit työajalla pelkästään työasioita vastaajat pitivät vähemmän tärkeänä. Tämän johtunee siitä, että iso osa kyselyyn vastanneista henkilöistä työskenteli asiantuntijatehtävissä, jolloin yksiselitteinen työajan määrittely ei välttämättä ole mielekästä tai mahdollistakaan.

Työntekijätason tehtävissä toimivilla tilanne sen sijaan on erilainen, kuten kävi ilmi edellisessä luvussa kuvatuista laadullisessa aineistossa esiin tulleista esimerkeistä.

Alla olevasta kuvasta 4 nähdään myös, että arvioituun tärkeyteen nähden parhaiten vastaajien työpaikoilla toteutuvat ns. työkaveruuden perusasiat, kuten tervehtiminen ja se, että työajalla hoidetaan vain työasioita. Myös huumori näyttää olevan osa vuorovaikutusta työpaikoilla. Arvioituun tärkeyteen nähden heikoimmin työkaveruudessa toteutuivat toisen kuunteleminen, arvostava puhetapa sekä erilaisten näkemysten ja mielipiteiden näkeminen vahvuutena. Lisäksi vastaajat kokivat, etteivät työkaverit huolehdi omasta työkunnostaan ja jaksamisestaan siinä määrin, kun nykytyöelämässä olisi tarpeen.



**Kuva 4. Työkaveruuden koettu toteutuminen ja tärkeys (n=118–120)**

Määrällisen aineiston tarkastelussa siirrytään seuraavaksi yksittäisistä väittämistä eri ulottuvuuksista muodostettuihin keskiarvosummamuuttujiin. Taulukosta 4 nähdään työkaveruuden muotojen, palvelevan johtajuuden, organisaatiokansalaismaisen käyttäytymisen sekä työn imun keskiarvot ja keskihajonnat. Työkaveruuden ulottuvuuksista parhaiten toteutuu myönteisyys ja toisen huomioiminen (ka 3,954, sd 0,760). Heikoiten puolestaan toteutuu ammatillisuus ja ammatillinen käyttäytyminen (ka 3,395, sd 0,726). Eri osa-alueiden erot eivät tosin ole suuria. Jaetun palvelevan johtajuuden osalta parhaiten toteutuu

työkaverin vastuuttaminen ja kokemus jaetusta vastuusta (ka 5,702, sd 0,965). Heikoiden toteutuva osa-alue puolestaan on virheiden hyväksyminen (ka 4,697, sd 1,228). Myös esimiehen palvelevaa johtajuutta arvioitaessa vastuuttaminen näyttöytyy vahvimpana ulottuvuutena (ka 5,881, sd 0,972). Vähiten vastaajat kokevat nöyryyttä oman lähiesimiehensä toiminnassa (ka 4,785, sd 1,549).

### 3.3.3 Alustavia tuloksia työkaveruuden yhteydestä organisaatiokansalaismaiseen käyttäytymiseen ja työn imuun

Tässä alaluvussa esitetään alustavia tuloksia työkaveruuden yhteydestä organisaatiokansalaismaiseen käyttäytymiseen ja työn imuun. Tutkimuksen mittareiden ja erityisesti tässä hankkeessa rakennetun uuden työkaveruus-mittarin validointi on kuitenkin kesken, joten tuloksiin on suhtauduttava varauksella. Kuten seuraavasta taulukosta nähdään, kaikki työkaveruuden ulottuvuudet korreloivat positiivisesti ja tilastollisesti merkitsevästi organisaatiokansalaismaisen käyttäytymisen kanssa. Tulokset antavat viitteitä siitä, että ne vastaajat, jotka kokevat työkavereidensa käyttäytyvän ammatillisesti, ymmärtävän erilaisuutta, arvostavan toisiaan ja toimivan myönteisessä hengessä, käyttäytyvät organisaatiokansalaismaisesti omassa työyhteisössään auttamalla toisia sekä toimimalla vastuullisesti ja reilusti. Sama ilmiö on havaittavissa jaetun palvelevan johtajuuden osalta. Mitä enemmän omassa työyhteisössä tuetaan työkaveria, otetaan vastuuta yhteisistä asioista, hyväksytään virheet ja opitaan yhdessä, sitä enemmän käyttäytyään organisaatiokansalaismaisesti.

Yhteys oman lähiesimiehen palvelevan johtajuuden ja organisaatiokansalaismaisen käyttäytymisen välillä on niin ikään positiivinen, mutta heikompi kuin työkaveruuden ja palvelevan johtajuuden kohdalla. Voimaannuttaminen ja nöyryys ovat selkeimmin yhteydessä organisaatiokansalaismaiseen käyttäytymiseen, sillä korrelaatiokertoimet ovat tilastollisesti merkitseviä yhden prosentin merkitsevyystasolla. Esimiehen vastuuttava toiminta on yhteydessä organisaatiokansalaismaiseen käyttäytymiseen viiden prosentin merkitsevyystasolla. Esimiehen taipumus hyväksyä virheet sen sijaan ei ole tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä organisaatiokansalaismaiseen käyttäytymiseen. Yksikään taustamuuttujista (ikä, sukupuoli ja työssäoloaika nykyisen työnantajan palveluksessa) ei korreloi tilastollisesti merkitsevästi organisaatiokansalaismaisen käyttäytymisen kanssa.

Vastaava korrelaatioanalyysi tehtiin myös suhteessa työn imuun. Työkaveruuden ulottuvuuksista työn imun kanssa positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä korrelaatio löy-

tyy ammatillisuuden ja myönteisyyden osalta. Erilaisuuden ymmärtäminen ja kunnioittaminen sekä keskinäinen arvostus sen sijaan eivät ole yhteydessä työn imuun. Jaetun palveluvan johtajuuden ulottuvuudet korreloivat kaikki positiivisesti ja tilastollisesti merkittävästi työn imuun. Taulukosta 4 havaitaan, että esimiehen toiminta on voimakkaammin yhteydessä työn imuun kuin työkavereiden toiminta lukuun ottamatta esimiehen taipumusta virheiden hyväksymiseen (anteeksiantoa), jonka yhteys työn imuun ei ole tilastollisesti merkittävä. Myös ikä korreloi positiivisesti ja tilastollisesti merkittävästi työn imun kanssa. Vanhemmat työntekijät kokevat enemmän työn imua kuin nuoremmat. Myös organisaatiokansalaismaisen käyttäytymisen ja työn imun keskinäinen korrelaatio on varsin korkea.



**Taulukko 4. Tutkimuksen keskeisten muuttujien väliset korrelaatiot (n=115–120)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17.
1. Ikä	-																
2. Sukupuoli (n=1, m=2)	-,024	-															
3. Työkokemus nyk. ta	,333**	-,021	-														
4. Ammatillisuus	,061	-,112	,034	-													
5. Erilaisuus	-,105	,099	-,031	,613**	-												
6. Arvostus	-,158	,023	-,082	,582**	,850**	-											
7. Myönteisyys	-,057	,081	,003	,584**	,770**	,816**	-										
8. SSL_ voimaannuttam	-,176	,045	,013	,484**	,665**	,711**	,674**	-									
9. SSL_vastuuttaminen	-,143	,063	-,052	,412**	,537**	,629**	,699**	,623**	-								
10. SSL_anteeksiantam.	-,037	,027	,115	,344**	,454**	,498**	,482**	,376**	,389**	-							
11. SSL_nyöryys	-,116	,017	,037	,619**	,713**	,760**	,739**	,730**	,639**	,447**	-						
12. SL_voimaannuttam.	-,053	,102	-,161	,273**	,296**	,293**	,361**	,311**	,327**	,159	,294**	-					
13. SL_vastuuttaminen	,106	,030	-,089	,158	,135	,150	,225*	,139	,202*	,001	,163	,495**	-				
14. SL_anteeksiantam.	-,084	-,013	-,096	,131	,224*	,215*	,207*	,045	,093	,190*	,102	,457**	,077	-			
15. SL_nöyryys	-,031	,076	-,147	,256**	,288**	,316**	,314**	,241**	,164	,220*	,329**	,765**	,296**	,503**	-		
16. OCB	-,007	,086	-,062	,471**	,471**	,493**	,510**	,503**	,493**	,285**	,555**	,323**	,233*	,155	,391**	-	
17. Työn imu	,243**	,141	,010	,367**	,130	,165	,313**	,266**	,240**	,254**	,232*	,422**	,302**	,057	,332**	,470**	-
Keskiarvo	49,50	-	9,828	3,395	3,659	3,502	3,954	5,158	5,702	4,697	4,719	5,330	5,881	5,308	4,785	5,750	5,503
Keskihajonta	9,013	-	8,341	0,726	0,814	0,957	0,760	1,367	0,965	1,228	1,189	1,198	0,972	1,530	1,549	1,058	0,658
Cronbachin alpha	-	-	-	0,579	0,785	0,890	0,780	0,915	0,639	0,608	0,886	0,876	0,714	0,855	0,954	0,741	0,942
Osioiden lkm	-	-	-	3	4	4	5	4	3	3	5	7	3	3	5	14	9

\*\*=korrelaatiokerroin tilastollisesti merkitsevä 1 % merkitsevyytasolla

\*=korrelaatiokerroin tilastollisesti merkitsevä 5 % merkitsevyytasolla

SSL=jaettu palveleva johtajuus

SL=palveleva johtajuus

OCB=organisaatiokansalaismainen käyttäytyminen

## 4 POHDINTAA TYÖKAVERUUESTA

Seuraavassa keskustelutamme työkaveruus-käsitettä suhteessa sen lähikäsitteisiin: työkaveruuteen toimijuutena (alaluku 4.1), kehollisuutena (alaluku 4.2) ja jaetun johtajuuden muotona (alaluku 4.3). Valitsimme nämä kolme lähikäsitettä tarkasteluun seuraavista syistä.

Työkaveruutta toimijuutena on mielestämme paikallaan pohtia tarkemmin erityisesti siksi, että työkaveruus nähdään usein varsin staattisena tilana ja jopa passiivisena asemana. Tässä tutkimushankkeessa ja sen raportissa haluamme viestiä siitä, miten jokaisella organisaation jäsenellä on toimijuutta, mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaista arjen työskentely yhdessä on. Työkaveruuden kehollisuuden syvempi pohdiskelu juontuu samoin syystä, että kehollisuuden merkitystä sekä työkaveruuden että yleisemmin työyhteisön sosiaalisen todellisuuden rakentumisessa on laiminlyöty. Haluamme nostaa esiin sitä, miten inhimillisten toimijoiden keholliset tunteet, aistimukset ja kokemukset ovat olennainen osa sujuvaa vuorovaikutusta työkavereiden välillä. Jaetun johtajuuden näkökulma on puolestaan esillä erityisesti siksi, että se oli yksi hankkeen lähtökohdista. Koimme työkaveruuden olevan luonnoltaan eräänlainen jaetun johtajuuden muoto. Työkaveruus on toiseuden tunnistamista, muiden työntekijöiden tarpeiden huomioonottamista ja siten yksilöiden kietomista yhteen mahdollisimman harmoniseksi kollektiiviksi.

### 4.1 Työkaveruus toimijuutena

Toimijuus on käsitteenä moniulotteinen ja sillä on pitkä historia organisaatiotutkimuksessa ennen kaikkea yksilönäkökulmasta tutkittuna (Raelin, 2016: 149). Toimijuus on määritelty toiminnan jatkuvana virtana (Giddens, 1979), työyhteisön toimintaan liittyvänä valtana (Stones, 2005) ja kykynä sitoutua tarkoitukselliseen toimintaan (Sherwin, 2009). Toimijuuden käsitteellistäminen on kuitenkin ollut yksinkertaistavaa (Ahearn, 2001: 112) ja olemme kokeneet sen moniulotteisen pohdinnan merkityksellisenä tässä hankkeessa työkaveruuden käsitteen kehittämiseksi.

Toimijuutta on tutkittu jonkin verran myös yhteisöllisestä näkökulmasta ja esimerkiksi Gergen (2011) näkee toimijuuden rakentuvan aina suhteessa muihin. Se on näin ollen yhteisöllinen ja yhdessä rakentuva ilmiö (Hernandez ja Iyengar, 2001). Hankkeessamme keskitymme erityisesti siihen, miten jokainen työyhteisön jäsen, työkaveri, voi olla aktiivinen työyhteisönsä kehittäjä ja suhteissa rakentuvan, yhteisöllisen toimijuuden eteenpäin viejä. Väitämme, että jokaisella työntekijällä organisaatiotasosta riippumatta

on mahdollisuus osallistua oman organisaationsa johtajuustyöhön ja sitä kautta paremman arjen luomiseen aktiivisen toimijuuden kautta.

Kyse ei kuitenkaan ole siitä, että jokaisen organisaation jäsenen yksilöllinen ansiokkuus ja erinomaisuus pitäisi saada selkeämmin esiin, vaan pikemminkin päinvastoin. Jokainen on yksilönä tärkeä ja jokaisen on hyvä se myös henkilökohtaisesti tunnistaa. Annamme kuitenkin erityisen painon sille, että jokainen on tärkeä osa sitä työyhteisöä, jonka jäsen hän on. Tällöin tunnistamme myös työyhteisön taustan, rakenteen ja sen organisaatiokulttuurin vaikutuksen siihen, millaiseksi kunkin yksilöllinen työsuoritus ja toimijuus muotoutuvat.

Käsitämme tässä hankkeessa toimijuuden ammatillisena liikkumatilana. Jokaisella ihmisellä on tietynlainen liikkumattila työssään ja vapaa-ajallaan. Toimijuus näyttäytyy liikkumattilana, johon jokainen yksilö voi vaikuttaa omassa arkipäivän työssään. Toisilla tämä pelivara näyttäytyy laajempaan ja toisilla suppeampana. Monet tekijät, kuten yksilön persoonallisuus, asenteet ja tavoitteet sekä työyhteisöön upotetut uskomukset, normit ja toimintakäytännöt, vaikuttavat siihen, millaiseksi ammatillinen liikkumattila eli toimijuus loppujen lopuksi rakentuu. Toimijuus myös muovautuu työkaveruuden mukana ja se näyttäytyy erilaisena myös esimerkiksi työsuhteen luonteen ja keston mukaan. Esimerkiksi keikkatyöläisen toimijuus työyhteisössä on luonteeltaan hyvin erilainen kuin yhteisöä johtavan, toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työskentelevän esimiehen toimijuus. Väitämme silti, että jokaisella työyhteisötoimijalla on mahdollisuus laajentaa toimijuuttaan, liikkumattilaansa, yhteiselle alueelle eli vastuunkannoksi yhteisistä asioista.

Hankkeessamme näemme toimijuuden rakentavana ja vastuullisena toimintana, jossa työkaverit työskentelevät tietyn yhteisen tavoitteen eteen käyttämällä aktiivisesti toimijuuttaan arjen työssään. Aktiivinen toimijuus on rohkeutta olla oma itsensä ja kykyä ottaa muiden työkavereiden tarpeet ja tavat toimia huomioon. Aktiivinen toimijuus on myös kykyä reflektoida omaa toimintaansa jatkuvasti työyhteisön arkipäivässä suhteessa muihin: se on olemista, jossa työkaverina tiedostaa oman toimintansa merkityksen ja osaa tavallaan asettua itsensä ulkopuolelle tarkastelemaan itseään ja työyhteisöä sen ympärillä "lintuperspektiivistä". Aktiivinen työyhteisötoimija miettii, miten omalla toiminnallaan voi hetkittäin ja jopa jatkuvasti mahdollistaa työyhteisönsä ja verkostojensa onnistumista. Aktiivisuudella tarkoitamme muut työyhteisön jäsenet huomioon ottavaa, läsnä olevaa ja kiireetöntä olemista ja toimintaa työyhteisön tavoitteiden hyväksi.

Tarkastelemme hankkeessamme toimijuutta moniselitteisenä ja jatkuvana luomisen ja tulemisen prosessina, joka ei koskaan pysähdy eikä se koskaan saavuta vakautta tai



lopullista, täydellistä muotoaan. Näin ollen omaa toimijuuttaan työkaverina on mahdollista ja tarpeen reflektoida ja kehittää jatkuvasti. Toimijuus sisältää arjen hienovaraiset käytäntömme – arkiset eleet, artefaktit, säännöt ja tavat työskennellä toistemme kanssa. Näiden käytäntöjen kautta näyttäydymme sellaisina työkavereina kuin nykyhetkessä olemme. Se on kyky rikkoa vain tottumuksen vuoksi olemassa olevia työyhteisöjen tapoja toimia ja kyseenalaistaa niitä tarvittaessa rakentavassa hengessä (Taylor 2013, 78). Väitämme, että yksilöllä itsellään on suuri voima, vastuu ja vapaus toimijuutensa hyödyntämiseksi ja sen laajentamiseksi ammattialasta riippumatta. Toimijuuden voi ajatella olevan tunne itsetietoisuudesta, joka kasvaa kokemuksen myötä. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna pitkään alalla olleet, kokeneet työkaverit toimivat arvokkaina esikuvina ja työyhteisön toiminnan vahvistajina nuoremmille työkavereille, jotka vielä hahmottavat oman toimijuutensa rajoja ja mahdollisuuksia. Toisaalta, voi myös olla työtilanteita, joissa nuoremmat sukupolvet näyttävät metatason reflektion kautta esimerkkiä muille.

Toimijuus on sidoksissa myös työn luonteeseen. Esimerkiksi luonteeltaan rutiininomaisessa työssä toimijuutta saattavat rajoittaa tietyssä aikataulussa ja rytmissä pysyminen tai monotoniset työasennot. Kuitenkin liukuhihnankin äärellä tapahtuvassa työssä työkaverit voivat hyödyntää omaa liikkumatilaansa miettimällä omia tapojaan suorittaa monotonista työtä ja olla vuorovaikutuksessa työkavereidensa kanssa siten, miten parhaakseen kokevat. Tällöin toimijuuden aktiivisen hyödyntämisen myötä monotoninen työ muuttuu monimuotoiseksi. Jotta hyvinvointi kasvaisi työyhteisöissä, jokaisen olisi hyvä tiedostaa oma toimijuutensa ja kehittää sitä tunnistamalla itselleen luontevia tapoja tehdä työtä ja olla työkaveri olematta työyhteisön taustalla vaikuttavien muodollisten sääntöjen tai tapojen orja, passiivinen sivustakatsoja tai kyynistynyt valittaja. Jokainen voi, arkisilla mikroteoillaankin, saada pienten muutosten kautta pysyvää hyvää aikaan työyhteisössä (Hämäläinen & Saarinen, 2004).

## **4.2 Työkaveruus kehollisena ilmiönä**

Hankkeemme aikana huomasimme, että kehollisuus on oleellinen osa työkaveruutta. Tässä luvussa pysähdymme pohtimaan työkaveruuden kehollista ulottuvuutta. Pohdinta perustuu hankkeessa kerättyyn laadulliseen aineistoon.

Perinteisesti organisaatiotutkimuksen kenttää on hallinnut funktionalistinen paradigma, joka on korostanut konkretisoitavuutta ja rationaalisuutta toimijoiden kokemuksen ja niistä tehtävien syvällisten tulkintojen sijaan. Keho on olennainen osa yksilön am-

matillista toimijuutta. Se on noussut viime vuosikymmeninä myös organisaatiotutkimuksen kirjallisuudessa keskustelun aiheeksi (Hassard, Holliday ja Willmott, 2000; Warren, 2008). Kehon kautta koetaan ja tunnetaan, ja sillä myös viestitään suuri osa jokapäiväisestä kommunikaatiosta. Kehomme sisältävä tieto ja toiminta erottavat meidät yhä koneista ja tekoälyistä, ja ne nousevat siten yhä merkittävimiksi kilpailukyvyn lähteiksi sekä kotimaisissa että maiden rajat ylittävissä, monikansallisissa työyhteisöissä.

Näin ollen työkaveruuden kehollisuus kietoutuu myös työn murrokseen yhteiskunnassa; uusi työ on globaalia, liikkuvaa, immateriaalista ja luovaa. Se on virtuaalista ja luonteeltaan sellaista, missä työkavereiden kehot eivät välttämättä koskaan kohtaa toisiaan. Näin ollen on mielenkiintoista pohtia, millainen rooli kehollisuudella on muuttuvassa työssä? Uskomme hankkeen tulosten pohjalta, että se voi olla voimavara ja erottautumiskeino. Tunnistamalla ja kehittämällä työkaveruuden kehollista puolta työyhteisö voi löytää uudenlaista merkityksellisyyttä työssä ajassa, jossa työn merkityksellisyyden pohtiminen on olennaista. Työkaverit voivat reflektoida omaa toimintaansa arjessa pukemalla keholliset kokemukset ja tuntemukset ajatuksiksi ja sanoiksi. Kun näitä kokemuksia jaetaan ja tulkitaan yhdessä, syntyy työyhteisöä lujittava tunne myös aktiivisen työkaveruuden toteutumisesta.

Yllä olevaan ajatukseen yhteisestä reflektoinnista kiinnittyen hankkeemme tuloksissa nousi esille kehollisen vuorovaikutuksen aitous ja se, että jotkut työkaverit erottuivat haastateltavan puheesta sen mukaan, miten avoimesti pystyi jakamaan työkaverin kanssa henkilökohtaisiakin asioita. Alla oleva lainaus tuo työkaveruuden aitouden ja syvällisen luonteen esille:

*"Minulla on muutama sellainen työkaveri, joiden kanssa voin puhua ihan kaikkea kotiasioista lähtien. Ne asiat ovat luottamuksellisia ja ne työkaverit ovat minulle oikein hyviä työkavereita. Toisten kanssa puhutaan vain työasioita eikä puututa yksityiselämään."*

Olemassa oleva tutkimuskirjallisuus on jo tunnistanut sen, että työkaveruuden kehollinen puoli on läsnä näkyvästi tai näkymättömästi hyvin erilaisilla ammattialoilla. Ensimmäisellä esimerkiksi hyvin ei-kehollinen puhelinmyyjän ammatti on tarkemmin ajateltuna hyvin kehollinen – puhelun aikana välittyy erilaisia tunnesävytteisiä aistimuksia keskusteluparin välillä, vaikka fyysinen kontakti puuttuu (ks. Mirchandani 2015).

Toimijuuden näkökulmasta kehollisuutta voidaan tarkastella kehollisen toimijuuden käsitteen (Noland, 2009; Satama ja Huopalainen, 2016) kautta. Kehollisen toimijuuden

taustalla työkaveruudessa on holistinen ihmiskäsitys (Rauhala, 1983). Työkaveruuden kehollinen toimijuus on ensinnäkin henkilökohtaista ja kokemuksellista; se syntyy jokaisessa ihmisessä ainutlaatuisella tavalla ja muotoutuu työuran aikana omanlaisekseen kokemukseksi yksilön kehossa. Siihen sisältyy erilaisia aistimuksia, tunteita, tunnetiloja ja elämyksiä siitä, millainen työkaveri minä olen ja millaista toimijuutta toteutan omassa työkaveruudessani. Työkaveruuden kehollinen toimijuus on fyysistä eli se kiinnittyy kehojen ja materiaalisuuden, kuten työtilojen, väliseen vuorovaikutukseen.

Työkaveruudessa kehollinen toimijuus on myös moniulotteista ja jännitteistä, koska siihen liittyvät kokemukset ja niille annetut merkitykset syntyvät erilaisten elämän ja kehollisen tiedon tasojen välisenä vuoropuheluna. On myös tärkeä tunnistaa se, että kehollinen toimijuus on relationaalista eli se rakentuu aina suhteissa muihin. Kun tiedostaa oman kehollisen toimijuutensa omissa työkaveruussuhteissaan, on helpompi herkistää itsensä myötätuntoiseksi työkaveriksi toisia kohtaan ja tukea vuorovaikutusta työssä yli kielellisten merkitysten.

Hankkeessamme nousi esille työkaveruuden kehollinen luonne, joka on erityisen ajankohtaista ja mielenkiintoista ajassa, jossa teknologinen kehitys haastaa kehollisen läsnäolon ja yksilöiden välisen, hienovaraisen vuorovaikutuksen arjen työssä. Alla olevan haastattelun ajatus kiteyttää työkaveruuden kehollisen hienovaraisuuden arjen työssä:

*"Mä teen varmasti oman osuuteni työyhteisössä eikä siitä ole varmasti kenelläkään epäilystä. Mutta sitten kun muut istuvat tauolla, mä lähdän itse tuomaan työn arkeen sellaisia pikkujuttuja, joilla voidaan saada vielä kivemmäksi tämä juttu. Kun on esimerkiksi yksinäisiä vanhuksia, joilla ei ole omaisia, niin saatan mennä heidän huoneeseensa juttelemaan."*

Yllä olevan esimerkin kaltainen, pienten asioiden huomioiminen esimerkiksi asiakastyössä saattaa aiheuttaa työkavereiden kesken myös ristiriitaisia tulkintoja, koska osa työkavereista saattaa kokea hienovaraisen pikkuasioiden huomioimisen negatiivisessa valossa, kuten yllä olevan haastattelulainauksen tilannetta tarkemmin avaava lainaus kiteyttää seuraavanlaisesti:

*"Siitä on tullut sanomista, että mä höösään liikaa työssäni, mutta olen sanonut takaisin, että ikinä ei voi höösätä liikaa. Mä vain teen työni sillä tavalla kuin mä sen koen."*

Näin ollen työkaveruudessa tulisi kehollisesta näkökulmasta huomioida jokaisen oma kehollinen toimijuus ja vapaus tehdä työtehtävät omalla tavallaan. Myös toinen haastateltava kuvaa tärkeyttä saada tehdä työtehtävät oman persoonansa kautta seuraavanlaisesti:

*"Jos menee toisen tontille silloin, kun toisella on homma kesken, niin se laistaa työkaveruutta. Siinä tulee sellainen olo, että anna mun tehdä tämä mun omalla tyylillä, ei ole yhtä ainuttakaan tyylillä. Kaikilla on ihan oikea oma tyylinsä. Pitää antaa toiselle vapaus toteuttaa oma juttunsa."*

Toisaalta olennainen osa aktiivista työkaveruutta on erilaisuuden arvostaminen ja sen tiedostaminen ja tunnistaminen, että jokainen työkaveri on oma ainutlaatuinen persoonansa. Näin ollen joku työkaveri ei koe luontevaksi jakaa työn ulkopuolisia asioitaan työkavereidensa kanssa mutta saattaa silti kokea vahvaa työkaveruutta työyhteisönsä keskellä toimiessaan. Työkavereiden kesken jaetut kokemukset, tunteet, arvot ja yhdessä jaetut työkulttuurin toimintakäytännöt nousevat tällöin työkaveruuden keskiöön - ja kaikki nämä elementit rakentuvat kehollisessa vuorovaikutuksessa ja juurtuvat keholliseen muistiimme.

Hankkeessamme tunnistimme, miten työkaveruudessa yhtä olennaisena elementtinä ammattimaisen asiaosaamisen rinnalla näyttäytyi myötätunto toisia kohtaan. Myötätunto on myös voimakkaasti kehollinen ilmiö; kehon kielellä on suuri merkitys ja myötätunnon kehollisuus näyttäytyykin työkavereiden välillä hyvin yksinkertaisissa arjen kohtaamisissa, kuten alla oleva lainaus tuo esille:

*"Kyllähän jokainen haluaa tulla tietyllä tapaa huomioituksi. Aamulla tervehditään ja katsotaan silmiin ja se on sellaista, aloitetaan jo kivasti ensimmäinen kohtaaminen."*

Muita arkisia esimerkkejä työkaveruuden kehollisesta luonteesta voisi olla vaikkapa se, että kun menen työpaikalleni aamulla, jätän työhuoneeni oven usein auki 'sanattomaksi' merkiksi siitä, että olen läsnä, tänne voi tulla. Toisaalta on päiviä, jolloin haluan vetää oven perässäni kiinni. Hyvinvoivassa työyhteisössä tähän on vapaus ilman, että kukaan kokee sen epäkohteliaaksi. Työkaveruuden kehollisuuden tietoisesti tunnistava työyhteisö kunnioittaa monimuotoisuutta ja maanläheisyyttä.

Kiireettömyys ja pysähtyneisyys ovat myös yksityiskohtia, jotka nousivat hankkeemme laadullisessa aineistossa olennaisiksi arkisista, kasvokkain tapahtuvista kohtaamisista puhuttaessa. Kiireettömät läsnäolon hetket ovat merkityksellisiä, koska niiden

avulla työyhteisöjen voimavarat kasvavat, ja sitä kautta myös tuottavuus ja tuotoksellisuus näitä aspekteja huomioivissa organisaatioissa lisääntyvät. Pysähtyminen on monelle meistä vierasta, koska aikamme kannustaa jatkuvaan liikkeeseen. Työelämäämme tuntuu kuvaavaan jatkuva, liiallinenkin kiire. On deadlineja sekä jatkuvia pieniä ja suurempia tehtäviä, joita suolletaan eri suunnilta – kiireen tuntu on loputon.

Väitämme kuitenkin, että energinen työyhteisö syntyy pysähtyneistä, kehollisesti läsnäolevista hetkistä työkavereiden välillä työn arjessa. Vain pysähtyessään voimme tehdä tarkkoja, hienovaraisia havaintoja, nähdä kaikkein olennaisimman ja saada perspektiiviä asioihin (Satama, 2020). Hankkeessamme uutuusarvoa tuottava ajatus on haavoittuvuuden aktiivinen tunnistaminen ja sen avoin jakaminen työkavereiden kesken pysähtymällä olemaan läsnä työn arjen hetkissä. Hankkeemme laadullisessa aineistossa tuli esille, miten työkaveruuden toimijuus laajentuu ennen kaikkea tällaisten työssä yhdessä koettujen vaikeuksien ja niistä selviytymisen kautta, mikä on myös olennaisesti kehollinen ilmiö.

*"Hyvä työkaveruus on sitä, että kohdataan toinen omana persoonanaan. Annetaan toiselle tilaa olla oma itsensä. Nautitaan työstä, hoidetaan se hyvin ja otetaan huumoria mukaan. Huolehditään siitä, että työkaveri jaksaa ja että itse jaksaa. Se on tosi tärkeää, koska jos itse ei jaksaa, on vaikea ajatella silloin työkavereitansakaan. "*

Nykyään työn ihanteena on ajatus superihmisestä, joka on tehokas, omistautuva ja nopeasti suorittava. Heikkouksia peitellään eikä niitä haluta tuoda esille. Hankkeemme tulokset osoittavat, että jokaisella yksilöllä on oikeus ja vapaus olla myös haavoittuvainen - oma, aito itsensä, kuten yllä oleva haastattelulainaus kiteyttää. Omien heikkouksien tunnistaminen ja läpinäkyväksi tuominen ruokkii pitkällä tähtäimellä hyväksytyksi tuleamista ja sitä kautta onnistumisten ja innostuneisuuden kokemuksia työssä (Corlett ja Mavin, 2019). Pidämme tätä tärkeänä oivalluksena, koska se antaa ihmisille tilaa hengittää ja olla aidosti oma itsensä työssä.

### **4.3 Työkaveruus jaettuna johtajuutena**

Lähdimme käsitteellistämään työkaveruutta ennen hanketta jaetun johtajuuden kautta. Jaetun johtajuuden kirjallisuus on kummunnut siitä tarpeesta, miten organisaatioiden viralliset johtajat eivät ole kyenneet yksin johtamaan kompleksia kokonaisuutta. Johtajat ovat delegoineet, jakaneet valtaa ja vastuuta. Viimeaikaisessa jaetun johtajuuden kirjallisuudessa on puhuttu yhä enemmän erilaisista johtajuuden pluraaleista muodoista (Denis

ym., 2012), joissa johtajuus on nähty monien toimijoiden yhteistuotoksena. Silti kirjallisuudessa on pysynyt vahvana oletus hierarkkisen johtaja–alainen-asetelman läsnäolosta, ainakin jossain muodossa, vaikka kyse olisikin johtajuuden jakamisesta. Vasta modernimmat organisoitumisen muodot, kuten itseohjautuvat, minimalistiset ja riisutut organisaatiot (Salovaara, 2018), ovat ruokkineet ajatusta siitä, että voisimmeko tarkastella johtajuutta myös ilman hierarkia-asetelmaa ja niin sanotun virallisen johtajan läsnäoloa. Tähän ajan hermolla olevaan tarpeeseen ideoimme seuraavassa ajatusta työkaveruudesta jaettuna johtajuutena.

Tässä luvussa syvennymme jaetun johtajuuden tematiikkaan pohtien, miten työkaveruus ja jaettu johtajuus liittyvät toisiinsa. Alaluvun aluksi pohditaan yhtäältä sitä, miltä osin työkaveruuden ilmiö muistuttaa käsitystä johtajuudesta ja toisaalta sitä, mitä omaleimaista työkaveruuden jäsentelymme johtajuuden keskusteluun onnistuu tuomaan. Seuraavaksi alaluku luo perusteita sille, miksi jaetun johtajuuden, nyt erityisemmin työkaveruuden, tunnistaminen toimivan organisaatioelämän edellytyksenä on tärkeää. Työkaveruuden tärkeys perustuu lähtökohtaletukseen, että erinomaisuus on luonteeltaan kollektiivista. Alaluvun lopuksi tarjoamme empiiristä havainnollistusta siihen, miten työkaveruutta tehtiin kohdeorganisaatioidemme arkipäivässä jaetun johtajuuden viitekehyksen näkökulmasta.

#### 4.3.1 Työkaveruus johtajuuden jäljillä

Hankkeemme idea työkaveruudesta pohjautuu eräänlaiselle versiolle jaetusta johtajuudesta. Olemme kiinnostuneita johtajuustutkimuksille tyypillisestä vaikuttamisprosessista, tavoista suunnata, muokata ja organisoida organisaation yhteistä suoriutumista (Crevani ja Endrissat, 2016). Ideamme kohdistaa kiinnostuksemme työkaveruuteen jaettuna johtajuutena on tarkoittanut sitä, ettemme ole johtajuustarkasteluille tyypillisesti keskittyneetkään hierarkkisiin suhteisiin, vaan siihen, miten johtajuus toteutuu kollegiaalisissa suhteissa. Hieman pelkistään voisi todeta, että johtajuutemme toteutuu nyt organisaatiokaa-vion horisontaalisissa suhteissa, siinä, miten samankaltaisissa tehtävissä työskentelevät työkaverit onnistuvat vaikuttamaan yhteisen toiminnan suuntaamiseen, muokkaamiseen ja organisoitumiseen yhteisesti hyväksyttävällä tavalla (kts. esim. Hosking, 1988).

Viimeaikainen johtajuustutkimus on perinteisen yksilöjohtajan perspektiivin rinnalle luonut yhä enemmän ymmärrystä johtajuudesta ns. monikollisena prosessina (Denis, Langley ja Sergi, 2012). Johtajuusilmiön tunnistamiseksi ei riitä, että tiedostamme johta-

jan olemassaolon hänen piirteinen, kyvykkyyksineen ja käyttäytymisineen. Johtajuus rakentuu sosiaalisesti tietynlaisessa kulttuuris-historiallisessa kontekstissa (Hosking, 2011). Vastaavasti työkaveruuden tapauksessa kyse ei ole siitä, että jokaisen organisaation jäsenen yksilöllinen ansiokkuus ja erinomaisuus pitäisi saada selkeämmin esiin – vaan pikemminkin päinvastoin. Kyse on siitä, miten tunnistaissimme paremmin, että kunkin työntekijän yksilöllinen suoritus on olennainen osa laajempaa toimintojen verkostoa ja yksilöllisen suorituksen on mahdollista olla sellainen kuin se on vain juuri sen verkoston myötävaikutuksella. Samalla vastavuoroisesti verkosto tarvitsee sen jokaista yksilöä suorituksineen, jotta verkoston suoritus voi olla paras mahdollinen.

Vaikka ”yhteen hiileen puhaltamista” peräänkuulutetaan monien arjen organisaatioiden julkipuheissa, yhteistyön arvostuksen sijaan yksilön osaaminen ja yksilösuoritukset tuntuvat sinnikkäästi korostuvan erilaisissa organisaatioiden toimintakäytännöissä. Kun toiminnan pontimena on työn tehostaminen ja viivan alla olevaa lukua yritetään maksimoida, jostain syystä käytännöt tuntuvat rohkaisevan entistä enemmän sooloilun suuntaan, sen sijaan että uskottaisiin toiminnan tehostuvan enemmän yhdessä. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta jokainen haluaa optimoida vain oman ruutunsa, jotta näyttäisi työntekijämarkkinoilla mahdollisimman hyvältä. Organisaation näkökulmasta edelleen organisaatiojohdossakin kokonaissuorituksen nähdään koostuvan yksilöllisten suoritussummasta, joka saadaan maksimoitua, kun yksilölliset suoritukset on viritetty äärimilleen. Haluammekin tämän hankkeen seurauksena haastaa sekä akateemikoita että käytännön toimijoita näkemään organisaation suorituksen työpanosten summan sijaan työpanosten tulona. Yksi mätä omena, vastuustaan luistava lurjus ei heikennä organisaation suoritusta häneltä odotetun työpanoksensa verran, vaan hän onnistuu pahimmillaan nollaamaan yhteisön koko suorituksen.

Työkaveruus johtajuutena tunnistetaan ilmiöksi, jossa osapuolet vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Tässä alaluvussa ylläpidetty johtajuuskäsitys lisää ymmärrystä siitä, miten eri organisaatiotasolla ja -rooleissa toimivat paikalliset työyhteisön jäsenet (työkaverit) ovat vallassa ja vastuussa kollektiivisen työyhteisönsä suorittamisesta erityisesti vuorovaikutuskäytänteiden, asenteiden ja inhimillisen toimijuutensa kautta. Ideaa työkaveruudesta jaettuna johtajuutena rakennetaan arjen pieniltä vaikuttavissa teoissa kollegoiden kesken. Samalla kun johtajuuteen liittyvä keskustelu on keskittynyt vahvasti yhteisöjen esimiesten tekemisiin ja tekemättä jättämisiin, esimiesten tekojen on odotettu olevan suuria, kauniita ja erityisen huomiota herättäviä, sankarillisia sanotaan, jotta niihin on voinut kiinnittää johtajuuden leiman. Työkaveruus jaettuna johtajuutena tuo ilmiön kaikkia lähelle.

Jaettu johtajuus ei vaadi perinteisiä suurtekoja (puoleensavetäviä visioita, voittamattomia strategioita ja kaiken mullistavia muutoksia), vaan kunkin työyhteisön toimijan arkipäiväiset, kaikkien toteutettavissa olevat, paikoin tavanomaisetkin ponnistukset työyhteisön ja sen jäsenten hyväksi ovat niitä ratkaisevia, olemassaolon turvaavia, joskus jopa menestyksen mahdollistavia johtajuustekoja.

#### 4.3.2 Erinomaisuuden kollektiivinen luonne

Organisaation johto tai työyhteisön esimies ei kykene yksin kannattelemaan kokonaisuuden suoritusta. Siihen ei kykene paraskaan työkaveri, alansa rautaisinkaan ammattilainen. Johtajuuden on jakauduttava useamman toimijan kesken, työkaveruuden on rakennuttava kaikkien organisaation jäsenten varassa, jotta organisaation suoritus koordinoituu mielekkäästi. Jos ajattelemme johtajuuden olevan organisaation arkipäivän toiminnassa välittyvä ilmiö, joka tulee näkyväksi yhteisten tavoitteiden täyttymistä edesauttavina tekoina, itse asiassa jokainen organisaation jäsen osallistuu johtajuuden tekemiseen. Nyt on tärkeää huomata, että johtajuuden jakautumisella ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että johtajan yksilöllistä viittaa kierrätetään toimijalta toiselle. Ralph Bathurst ja Donna Ladkin (2012) ovat tutkimuksessaan tuoneet esiin sitä, miten jaetun johtajuuden ajattelussa on ollut vallalla käsitys johtajuudesta, jossa kukin organisaation jäsen sopivan tilaisuuden tullen ja omien vahvuksiensa edellyttämänä ottaa johtajan roolin. Näin ymmärrettynä johtajuutta ikään kuin kierrätetään, vastuuta ja valtaa jaetaan useammalle, mutta silloin johtajuus on luonteeltaan silti edelleen yksilön ”omaisuutta”, kun joku vuorollaan on vallan kahvassa ja suunnan näyttäjänä. Kyse ei ole tällöin vielä yhteistyöstä. Tässä hankkeessa kehitämme työkaveruuteen pohjaavaa ajatusmallia, jossa johtajuuden jakautumisella tarkoitetaan sitä, miten johtajuus on luonteeltaan kollektiivinen ilmiö: kaikki ovat sen tuottamisessa mukana samanaikaisesti. Kun Joe Raelin (2016) mukailee tätä edellä esitettyä ideaa, hän puhuu johtajuuden yhteydessä yhteistoimijuudesta. Hän tarkoittaa sillä sitä, miten johtajuus on ilmiö, jossa yksilöt muodostavat toisistaan riippuvaisen kokonaisuuden. Johtajuus on kollektiivinen ilmiö, johon kaikki sen yksilöt vaikuttavat, mutta josta yksittäisen toimijan irrottaminen ei onnistu ilman että huomioidaan sen suhdetta muuhun ympäröivään.

Ajatuksemme siitä, että jokainen työkaveri osallistuu johtajuuden tekemiseen, perustuu pitkälti ymmärrykseen organisaation suorituksesta yhteistyönä. Uskomme siihen, että organisaatio menestyy paremmin silloin, kun sen jäsenet pyrkivät yhteistyöhön kuin silloin, kun sen jäsenet pyrkivät kukin vain tahoillaan maksimoimaan oman suorituksensa.



Uskomme, että monet jakavat kanssamme ajatuksen yhteistyön tärkeydestä. Silti organisaatioissa ylläpidettävät käytännöt saattavat ohjata meitä tekemään työtä enemmän yksin kuin yhdessä. Pysähdytään hetkeksi pohtimaan omaa arkipäiväämme ja sen työkaveruus-suhteita. Huomaamme miten monet meistä työskentelevät omissa työhuoneissaan suljetujen ovien takana tai vaihtoehtoisesti liikkuvat paljon asiakkaidensa parissa työpäiviensä aikana ja tekevät siten työtä maantieteellisesti ja ajallisesti työkavereihin nähden etäällä. Jos emme ole näkemässä ja kokemassa, miten työkaverimme osuutensa työstään tekee, voimme erehtyä ajattelemaan, että työmme on hyvin itsenäistä. Voimme jopa kuvata työmme olevan pääosin itsestämme riippuvaista. Kun arjessa kiireen keskellä joudumme usein keskittymään vain omiin, parhaimmillaankin vain joidenkin läheisimpien kollegojen työtehtäviin, meidän voi olla hankala hahmottaa oman työpanoksemme, saati muiden organisaatiossamme työskentelevien panosta osana organisaation kokonaissuoritusta. Tiedämme, että kukin meistä tekee työpanoksensa tälle meidän organisaatiollemme, mutta meiltä jää herkästi tunnistamatta, miten minun tai naapurihuoneen Mirjan työpanos vaikuttaa muiden mahdollisuuteen toteuttaa omaa työtehtäväänsä. Jos sille ei erityisesti luoda mahdollisuutta, on vaarana, että emme pääse näkemään ja kokemaan, miten minun tapani käyttäytyä, kohdella työkavereitani, viestiä asiaani vaikuttaa työkavereideni mielialaan jatkaa omaa työpäiväänsä. Siksi haluamme tässä tuoda esiin sitä, miten sekä fyysinen että henkinen etäisyys voivat luoda riippumattomuuden harhaa. Osaamme arvostaa työkaveruuden merkitystä, kun ensin tunnistamme, miten olemme toisistamme riippuvaisia, miten organisaatiomme erinomaisuus on luonteeltaan kollektiivista.

Viime vuosien aikana työelämässämme on korostettu tietotyöläisyyttä ja monet organisaatiot ovat yhä enemmän luonteeltaan asiantuntijaorganisaatiota. Tämän hankkeemme aikana olemme lähteneet siitä ajatuksesta, että työkaveruus on ammatillisuutta, osaedellytys alansa ammattilaisuudelle, kuten Työkaveruuden peruspilarit -alaluvussa havainnollistimme. Aidon asiantuntijan voi odottaa myös käyttäytyvän ammatillisesti. Samalla on hyvä tiedostaa, että asiantuntijaorganisaatioissa voi niiden luontonsa vuoksi esiintyä eriarvoistavaa käytöstä. Kun joku tuntee asian paremmin kuin toinen, on vaarana, että samalla luodaan valtahierarkiaa toimijoiden välille. Tietotyöläisyys ja asiantuntijuus, väärin ymmärrettyinä, voivat lisätä harhaamme siitä, miten organisaatioidemme suoritus olisi erityisistä yksilöistä riippuvaista. Edelleen tulehtuneen organisaation tapauksessa kukin yksilö voi kokea tarvetta pönkittää vain omaa erityisyyttään, jotta hän näkyisi työntekijämarkkinoilla mahdollisimman houkuttelevana. Tämä puolestaan voi johtaa arjessa

valintoihin, jotka ovat lyhyellä tähtämellä yksilölle edullisia mutta pidemmällä tähtämellä organisaatiolle haitallisia. Tällöin kilpailuhenki ajaa yhdessä onnistuminen ohi. Tällaisten vältettävien mutta valitettavasti työn arjessa mahdollisten ilmentymien vuoksi näemme viestimme työkaveruudesta ja sen merkityksestä entistä tärkeämmäksi. Jotta voimme vankentaa yhteisöllisyyttä, työkaveruutta ja arjen jaettua johtajuutta, meidän on tunnistettava turhan usein piiloisina pysyvät käytännöt ongelmien takana.

Meidän hankkeemme tutkimusaineistossa kilpailuasetelmaa työkavereiden kesken osattiin pitää myös hyvänä, sitä jopa kaivattiin työyhteisön suorituksen kirittämiseen – mutta lopulta vain jos se on selkeässä yhteydessä yhteiseen hyvään pyrkimiseen:

*”Mä väitän hyvin pitkälle, että yksikään suomalainen urheilija ei pärjää missään Olympialaisissa tai MM-kisoissa, jos se vain juoksee tai hiihtää Suomelle. Kyllä se hiihtää myös itselleen: palkintorahoille ja omalle tulokselle ja omalle palkkiolle. ...ja kyllä tosiaan sellainen tilanne on, että jos hiihtojoukkue vetää viestikultaa, niin siinä kohtaa kun Niinistö kättelee itsenäisyyspäivän juhlissa, niin ei kukaan muista, että tuo hiihti sen huonomman ja tuo paremman osuuden, kyllä silloin voitti joukkue. ...mutta ilman yksilöpalkitsemista sellaisella tasaisella massalla ei tule kuin tasaista tulosta. Ei tule niitä huippuja. ...mä ehdottomasti peräänkuulutan yksilösuorittamisten palkitsemista, koska se mun mielestä ruokkii myös muita tekemää ympärillä ja se antaa motivaatiota tehdä ehkä piirun verran kovemman suorituksen, mitä olisi tehnyt ihan tuollaisella tasaisen massan mittarilla. ...toivottavasti he (työkaverit) ajattelevat samalla tavalla, mun mielestä mulla on ihan älyttömän hyvät työkaverit. ...ei ole yhtään vapaamatkustajaa. Se on ainoa sellainen, mistä mulla nousee karvat pystyyn, jos tehdään tiimillä ja yksi luovii siellä muitten varjossa.”*

Kantavana tausta-ajatuksenamme siis on, että organisaatioiden suoritus on luonteeltaan yhteistyötä: suorituksen erinomaisuus on kollektiivista, ei yksilöllistä. Toimialat poikkeavat toisistaan siinä, miten hyvin erinomaisuuden kollektiivinen luonne on havainnoitavissa. Jos monilla perinteisen liike-elämän aloilla työtä tehdään toisistaan eristyksissä, kukin omissa toimistoissaan tai maantieteellisesti ja ajallisesti hajallaan, on myös monia aloja, joissa yhteistyön vaatimus ja erinomaisen kollektiivisuus tulevat hyvin havainnollisiksi. Koivunen (2007) kuvaa tutkimuksessaan hyvin seikkaperäisesti, miten sinfoniaorkesterin soittajat aistivat toistensa läsnäolon. Klein ja kumppanit (2006) puolestaan panostavat sen demonstrointiin, miten johtavien kirurgien, avustavien lääkärin ja

hoitajien välinen työnjako organisoituu jouhevasti sairaalan hätäyksikön toiminnassa. Pratt, Lepisto ja Dane (2019) havainnollistavat tutkimuksessaan sitä, miten luottamus ja kunnioitus palomiesten välillä juontuu erityisesti siitä fyysisestä (ja henkisestä) läheisyydestä, joka työkavereiden välillä vallitsee. Kuten Ryömä (2020) kuvaa, samoin joukkueurheilu on erityisen läpinäkyvää siinä, miten sen toimijoille paljastuu työn kollektiivinen luonne. Pelaajat ja valmentajat saavat välittömän palautteen siitä, onnistuvatko yksilöt yhteistyössään. Pelaaja havaitsee välittömästi, ovatko hänen työkaverinsa hänelle avuksi, osaavatko he tukea hänen työtään tavalla, joka edistää yhteistä työssä suoriutumista. Kaikki on peliareenalla avointa, kaikkien tapahtumaa seuraavien aistittavissa. Mutta miten voisimme konkretisoida sitä, että työn kollektiivinen luonne ei ole joukkueurheilun, pelastuslaitoksen yksiköiden tai sinfoniaorkesterin erityistapaus, vaikka tapahtumien läpinäkyvyys onkin näillä areenoilla poikkeuksellisen avointa? Haastatteluissamme esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla kuvattiin saman tyyppistä yhteistekemisen henkeä ja kaverin auttamista. Tilanteeseen tullaan, kun kaveri tarvitsee apua.

Donna Ladkin (2010) kirjoittaa kirjassaan 'Re-thinking leadership' siitä, miten arkipäivän johtajuuden voi usein tunnistaa vasta sen poissaolon kautta. Kun arki rullaa odotetulla tavalla, kenenkään yksilön toimet eivät nouse erityisellä tavalla esiin, ei hyvässä eikä pahassa, vaan vain siten kuin päivittäin työyhteisössä on totuttakin. Yhtä lailla mikään organisaation toimi ei ole niin erityinen, että tavallisena tiistaina joku organisaation jäsen pysähtyisi ihastelemaan sen vaikuttavuutta. Mutta mitä tapahtuu, kun arki ei mene kukaan, niin kuin on odotettu? Mitä tapahtuu, kun Matti onkin jättänyt tehtävänsä retupehälle ja muut ovatkin joutuneet urakoimaan hänenkin edestään? Mitä tapahtuu, kun organisaation viestintä takkuileekin eikä julkikuva ulospäin olekaan sitä mitä aikaisemmin on välitetty? Mitä tapahtuu, kun sitä tai tätä on tapahtunut tai jäänyt tapahtumatta ja organisaation kokonaissuoritus onkin vajaa enemmän kuin puuttuvan suorituksen verran? Kuten aikaisemmin on tullut mainittua, työkaveruus on tulo, ei summa.

Jotta myös muualla kuin niillä kaikkein ilmeisimmillä toimialoilla olisi mahdollisuus aistia organisaation suorituksen kollektiivista luonnetta, työyhteisöissä pitäisi lisätä läpinäkyvyyttä siihen, millaisista komponenteista kokonaisuuden suoritus koostuu. Liike-elämän pelikenttä ei ole yhtä avoin välittömälle palautteelle kuin jääkiekkokaukalo, teatterinäyttämö tai orkesteriestradi, mutta sen avoimuutta voidaan parantaa. Erilaiset tilaratkaisut ovat se perinteisin ratkaisu. Tärkeämpää ovat kuitenkin erilaiset organisointiteot, viestinnälliset keinot ja erityiset kollegakäytännöt, joilla voidaan havainnollistaa kunkin

työntekijän kytkökset toisiin työntekijöihin ja koko organisaation suoritukseen. Vähitellen kun organisaation jäsenet alkavat ensin tunnistaa kollegoidensa merkityksen omalle työlleen ja organisaation suoritukselle, sen jälkeen heillä on mahdollisuus oppia arvostamaan ja kunnioittamaan kollegoitaan eri tavalla kuin aikaisemmin. Vallitseva viesti monien työyhteisöjen tilanteesta henkii valitettavasti päinvastaista: liian monet työntekijät kokevat työssään uupumista, oman panoksensa riittämättömyyttä ja työnsä merkityksettömyyttä, kun oman työn suhdetta koko organisaation suoritukseen on haastava hahmottaa. Työkaveruuden merkitys jää tunnistamatta ja siitä ammennettava arvo saavuttamatta.

#### 4.3.3 Arkipäiväisen johtajuuden - työkaveruuden - tekeminen

Johtajuuskirjallisuus on vallitsevasti tarkastellut johtajuutta ilmiönä, joka paljastuu vain erityisissä seremoniallisissa hetkissä: puhujakatedeereilta, strategiajulistuksista tai kun kriisitilanne on pahimmillaan. Ajattelemme edelleen monesti, että näitä tarvitaan johtajuuden ilmenemiseen. Tarvitaankin, edelleen, joskus. Mutta ei vain ja ainoastaan. Organisaatioiden toiminta on arkipäiväistä. Niiden toimintaa voitaisiin tukea tunnistamalla, mitä on johtajuus, jota tehdään joka päivä. Tarve arkipäiväiselle johtajuudelle, työkaveruudelle on ilmeinen, kun organisaation suoritustasoa ylläpidetään ja kehitetään työyhteisöissä joka päivä ja kaiken aikaa.

Edelleen on paikallaan ajatella, että nimetyillä johtajilla on merkittävä rooli organisaatioidensa johtajuustyössä. Tällaisen tiettyyn positioon sidotun johtajuustyön ohella tarvitaan kuitenkin monien muiden organisaation jäsenten osallisuutta yhteisen työn jokapäiväiseen koordinointiin ja organisointiin. Riippumatta siitä, minkä toimialan otamme tarkemman tarkastelun kohteeksi, voimme helposti tunnistaa, että esimiehet eivät ehdi jokaiseen hetkeen näyttämään organisaation vision ja strategian mukaista suuntaa. He tarvitsevat arkisessa merkityksen rakentamisessaan jatkuvaa apua organisaation muilta jäseniltä. Jos pohdimme arkeamme tarkemmin, huomaamme, että on itse asiassa huomattavasti tavallisempaa, että esimies ei ole hetkessä fyysisesti paikalla. Väistämättäkin hän on useammin fyysisesti poissa kuin läsnä. Millaisia vaikutuksia tällä sitten on organisaation johtajuustyöhön? Juuri tästä syystä työyhteisötoimijuus työkaveruuden kautta on oleellista. Työyhteisön onnistuminen on jokaisen työntekijän käsissä ja vastuulla.

Tilanne tarjoaa mahdollisuuden jopa sellaiseen tulkintaan, että esimiehet ja erityisesti organisaation johto ovat muiden organisaation jäsenten armoilla. Asiansa osaava organisaation johto onnistuu toki pitämään langat käsissään siten, että yhteistyö alaisten kanssa on dialogista ja hallittua. Silti liian usein jää keskustelematta se, miten samalla johto on

toisaalta haavoittuvainen sille, miten operationaalisen tason työkaverit tekevät yhteistyötä keskenään asiakasrajapinnassa. Johdon strategiapalavereissa ideoidusta organisaatiossa tavoitellusta toiminnasta on monesti pitkä matka siihen, että ideoitu välittyisi suunnitellulla tavalla myös arjen työssä asiakkaiden kanssa. Eikä tässä nyt ole kyse siitä, että alaiset tietien tahtoen yrittäisivät vastustaa johdon päätöksiä ja siten tehdä tarkoituksella eri tavoin kuin mitä strategia julistaa. Sen sijaan kyse on strategiasta käytäntönä (Golsorkhi, Rouleau, Seidl ja Vaara, 2010). Johtotehtävissä olevien viesti organisaation toiminnasta elää omaa elämäänsä työyhteisön jäsenten arkipäiväisissä käytännön toimissa, toteutuen vaihdellen, ja tehden strategiasta sellaista kuin se käytännössä toteutuu.

Suotuisan organisaatiotarinan ylläpitäminen ja sen edelleen välittäminen eivät vaadi toteuttajiltaan niinkään erityisiä sankaritekoja, vaan arjen tavallista työskentelyä, jolla näytetään kollegoille esimerkkiä sopivasta työskentelemisen otteesta. Seuraavassa käymme esimerkinomaisesti läpi erilaisia tapoja osoittaa työkaveruutta jaettuna johtajuutena. Esimerkit eivät kata koko työkaveruuden kenttää. On myös monia muita tapoja havainnollistaa sitä. Kuitenkin ne antavat lukijalle konkreettista tarttumapintaa siihen, minkä avulla työkaveruuden ideaa voi omassa organisaatiossa lähteä kehittämään eteenpäin.

Ensiksi, kyse on siitä, miten osoitetaan sitoutumista yhteiseen tehtävään. Kollegat tunnistavat hyvää työkaveruutta, kun he kokevat työkaverinsa panostavan yhteiseen tehtävään, kohdistavan energiansa organisaatiossa jaettuun toiminnan tarkoitukseen. Heistä tuntuu erityisen hyvältä, kun he tietävät toimintojen suuntautuvan kohti samaa maalia:

*”En minä tarvitse työkavereilta kannustusta. En minä tarvitse ... eikä minulle tarvitse välttämättä sanoa, että hienoa tai hyvä ... ei ne ole minulle sellaisia juttuja. Mutta sellaisia [työkavereita], joista minä koen, että niillä on sama päämäärä kuin minullakin. Saadaan tulosta ja saadaan se yritys onnistumaan ja kaikkea, niin [silloin] minä nautin suunnattomasti.”*

Haastateltavan viesti ei oletettavasti tarkoita sitä, etteikö hän voisi nauttia positiivisesta palautteesta. Sen sijaan hän ennen kaikkea yrittää sanoa sitä, että positiivinen palaute ilman että se on yhdistetty yhteistä hyvää kohti suuntautuviin tekoihin, on hänelle merkityksellinen. Ensisijaista on sitoutuminen yhteiseen tehtävään. Jos työkaverit ajattelevat ensiksi itseään, omaa uraansa ja siinä menestymistä, yhteinen tehtävä herkästi hämärtyy ja kokemukset kollegoiden toiminnasta voivat olla myös seuraavanlaisia:

*”Eihän he [asiakkaat] välttämättä edes muista minkä yksikön asiakkaita he ovat. He kävelevät siitä ovesta sisään, mikä on nyt lähimpänä ja sattuu siihen matkalle. Niin se yhteistyöhän olisi ja koko ajan pitäisi olla kaikissa tilanteissa sitä vuorovaikutuksellista ja toisia tukevaa, eikä niin että nyt minä en viitsi tätä asiakasta palvella kunnolla. Tai minä lähetän tämän sinne toiseen yksikköön, koska en saa tästä nyt sitä henkilökohtaista bonusta tai merkintää tai mitä se sitten ikinä onkaan.”*

Toiseksi, kyse on paljolti siitä, miten kukin voi itseohjautuvasti kantaa vastuunsa osana kokonaisuutta tekemällä tunnollisesti sitä työtä mitä hänen odotetaankin tekevän, ja ehkä vähän enemmänkin, kuten seuraava aineistoesimerkki kuvaa:

*”Kyllä ihan jokainen on vastuussa omista töistään, mitä on annettu. No tällaisessa henkilöstökyselyssäkin puhutaan yrittäjäasenteesta. Mä en tiedä ihan sitä, mitä sillä meidän organisaatiossa haetaan, mutta mä koen yrittäjäasenteen sellaisena, että kannetaan vastuuta myös vähän työpöydän ulkopuoleltakin. Mun mielestä meidän tiimissä kaikki on tosi vastuullisia. Huolehtivat siitä yhteisestä osa-alueesta ja varmaan vähän laajemmaltikin.”*

Hankkeemme aikana tuli usein esiin tilanne, jossa haastateltavat korostivat tarvetta itseohjautuvalle, pyyteettömälle työskentelylle, joka ilmentäisi keskittymistä enemmän yhteiseen kuin omaan hyvään.

*”Mä olen täällä asiakkaita ja meidän organisaatiota varten, en mä tee omaan pussiin. Mä tiedän, että meillä on henkilökohtaiset tavoitteet, mutta ei ne ole koskaan ollut mulla päämäärä, että saanko mun henkilökohtaiset tavoitteet täyteen, vaan enemmän sitä, että asiakas saa sen palvelun mitä hän ehkä tarvitsee.”*

Vastaavasti kun työkaverit välittävät vain itsestään ja siitä, että itse eivät vain joutuisi ponnistelemaan yhtään ylimääräistä, kollegoille syntyy kokemus itsekkästä vapaamatkustajasta, johon ei voi luottaa:

*”Vapaamatkustamisesta kertoo se, että jos minä käyn kysymässä jotain, niin [vastaus kuuluu, että] “ei kuulu minulle”, “ei kuulu minun osaston tehtäviin”, koneessa on Iltalehti tai Iltasanomat auki. ... joka ainoassa kahvinurkkauksessa, missä joku on hakemassa kahvia, niin sieltä löytyy samat ihmiset. Näitä ihan pieniä asioita on tavattoman paljon. ... ei mikään työ kuormitu tasaisesti ja sitä varten on erilaisia tehtäviä. ... ja tiettyjen kuuluu*

*kantaa enemmän ja tiettyjen päästä vähän helpommalla. Sitä varten on palkkaeroja. Se ei ole vapaamatkustaja. Mutta jos samanlaisella nimikkeellä tekee kolme ihmistä töitä ja yhdellä on poikkeuksellisesti valtavan paljon aikaa muuhunkin, niin sellainen on minun mielestä vapaamatkustaja.”*

Kolmanneksi, työkaveruudessa on kyse kyvystä empatiaan. Työntekijät arvostavat erityisesti kollegoitaan, jotka osoittavat refleksiivisyyttään, osaavat asemoida itsensä osaksi muita ja näyttävät empaattista ja inhimillistä suhtautumistaan työkavereitaan kohtaan. Empatiassa on kyse ennen kaikkea siitä, että työntekijä osaa asettua kollegansa asemaan, onnistuu kokemaan kollegansa tuntemuksia ja aistimuksia kollegan sisäisistä kokemuksista käsin (Koivunen ja Wennes, 2011). Haastateltavamme kiittelivät usein työkavereitaan, jotka onnistuivat pysäyttämään heidät uupumuksen tai murheen keskellä:

*”No huomioi ehkä että ”hei oletko sä syönyt, lähdetäänkö syömään?”  
...kahvilla voidaan puhua aika paljon, pystytään heittäen vitsiä, ihan mitä vaan, se on kauhean sellaista... tulee sellainen joukkuepelaamisen olo, eli siellä myös kannustetaan ja kuunnellaan ja ollaan arjessa läsnä. Se on varmaan... arjessa läsnä voisi olla oikea sana. Ollaan kaikessa läsnä.”*

Empaattisuus työkaveruutena on kuitenkin myös enemmän kuin kumppanuuden ja ihmisyyden arvostamista. Se on myös merkittävä osa työtä ja sen parissa aikaan saamista. Työkin onnistuu paremmin, kun ympärillä on empatiakykyisiä ja -tietoisia työkavereita.

*”On siinä yhteisöllisyydellä toki merkitys, että siinä on muitakin ihmisiä, kehen kanssa voi keskustella. Kun meidän työ on luonteeltaan sellaista, että sä et voi kotona tai missään muualla näistä asioista keskustella, jos on haastaviakin juttuja. Niin sillä yhteisöllä on silloin suuri merkitys, koska täällä sä voit sitten keskustella, jos tuntuu, että on joku pattitilanne, että miten tästä päästään vaikka eteenpäin?”*

Hyvän työkaveruuden empaattiseksi komponentiksi voi tunnistaa myös erilaiset ideoiden sparrailut. Kun työkaverit heittäytyvät jakamaan kokemuksiaan ja ammentamaan uusia näkökulmia toisiltaan, koko työ tuntuu enemmän yhteiseltä, sen tavoitteet jaetuilta.

*”Mutta kyllä mä koen heiltä saavani sitä sellaista tukea. ...ja myös tietysti ihan sillä tavalla, että haluan ehkä vahvistuksia myöskin, että käyn kysymässä, että mä olen ajatellut tällaista, että onko tämä sun mielestä kanssa, menisikö tämä sun mielestä tällä tavalla fiksusti, et onko tämä järkevää. Koska sitten taas mä toivoisin, että me tehdään tiiminä myös huolimatta*

*siitä kenellä se asiakas kävisi, niin että meidän ratkaisu olisi suurin piirtein samankaltainen.”*

Neljänneksi, kyse on myös positiivisesta mentaliteetista ja optimistisesta asenteesta. Työntekijöiden roolit ja työtehtävät työyhteisön sisällä ovat usein keskenään hyvin erilaisia niin vastuultaan kuin velvollisuuksiltaan. Sen vuoksi myös arjen työllä välitetyt esimerkilliset ponnistukset ovat keskenään erilaisia. Monesti on tullut todistettua, miten jo pelkästään aamuisen ensitervehdyksen hymy ja positiivisen tarmokas ote aamun askareisiin ovat antaneet kollegan päivälle oikean suunnan.

*”Kyllähän jokainen haluaa tulla tietyllä tapaa huomioiduksi. Aamulla tervehditään ja katsotaan silmiin ja se on sellaista, aloitetaan jo kivasti se ensimmäinen kohtaaminen.”*

*”Sellainen positiivinen asenne on se, mikä yhdistää kaikkia. Tekemisen meininki. Se on se. Ei nähdä esteitä, vaan nähdään haasteita, mitkä pystyy ylittämään ja ohittamaan. Se on varmaan yksi sellainen, tai ehkä suurin juttu.”*

*”Minä en ole koskaan nähnyt häntä huonolla tuulella, ... aina auttaa, on äärimmäisen kiireinen, siis jos katson kalenteria, niin se on puolitoista kuukautta eteenpäin varattu täyteen. ... kun hän istuu tuolla alakerrassa, niin jos minä näen täältä, että hän ei ole asiakkaan kanssa, niin kyllä minä menen mieluummin siellä käymään kuin lähetän sähköpostia tai Skypen kautta viestin. Että saa itsekin sitä positiivisuutta sitten niihin päiviin.”*

Kun työntekijä näyttää esimerkillisellä toiminnallaan sen, miten hän haluaisi täällä töitä tehtävän ja millaisen hän haluaisi yhteisön ilmapiirin olevan, myös muut työntekijät tulevat herkästi arvioineeksi sitä, onko omassa olemuksessa terästyymisen varaa. Parhaimmillaan esimerkillisen työntekijän toiminta viestii juuri sellaisesta työskentelyotteesta, jota esimies on muutoksillaan yrittänyt saada aikaan, mutta jota hänen on vaikea saada vieritettyä työyhteisöön ilman että yhteisön jäsenet konkretisoivat toivetta toisilleen.

Kun ajattelemme johtajuuden ilmiönä, jonka tekemiseen osallistuvat kaikki organisaation jäsenet, kukin omalla panoksellaan, johtajuus tulee ilmiönä huomioiduksi entistä eettisempänä ja moraalisempana toimintona (Cunliffe ja Eriksen, 2011). Johtajuuden ei ole aikaisemman tapaan mahdollista ilmetä muiden tilan ja oikeuksien polkemisena, kun suhteen muutkin osapuolet tulee ottaa eettisesti huomioon. Tämä ei kuitenkaan tarkoita



sitä, että johtajuuden ilmenemismuodot olisivat jatkossa vain erityisen pehmeitä, niin sanotusti. Vaatiakin saa, ja kuuluukin. Sekin on osa työkaveruutta. Näemme niin ikään, että ennen nähdyt nk. pehmeät arvot ovat nykytyöelämässä nostamassa merkitystään.

Jos olemme tunnistaneeet työtehtävän yhteiseksi ja kaikkien panoksen siinä merkitykselliseksi, jokainen ei ole vain oikeutettu saamaan kiitoksensa osana onnistunutta suoritusta, vaan hänellä on myös velvollisuutensa kantaa vastuunsa yhteisen työn sujumisesta. Siten jokaiselta voidaan myös vaatia. Jokaisen osallistuminen johtajuuden tekemiseen voi arkipäivässä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että pitää työyhteisössä kollegoiden kesken osallistaan yllä sopivaa työskentelyn vaatimustasoa. Kollegoihin hyväntahtoisesti mutta vakavissaan suunnatun vaatimustason on mahdollista herättää myös kollegoissa luottamuksen ja turvallisuuden tunnetta. Miksi vaatiminen herättäisi luottamusta ja turvaa? Koska sopivalla tavalla viestitty vaatiminen heijastaa välittämistä. Vaatijat osoittavat välittävänsä, millaista suoritustasoa työyhteisö ylläpitää, miltä yhteisö näyttää ulospäin ja millainen on työyhteisön tulevaisuus. Samalla vaatiminen muistuttaa kunkin organisaation jäsenen työtehtävästä, roolista osana laajempaa yhteisöä ja siten kiinnittää työntekijän merkitykselliseksi osaksi jaettua kokonaisuutta.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN

### 5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Merkittävin löydös hankkeessa on työkaveruuden käsitteellistäminen erillisenä, omana ilmiönään. Vaikka työkaveruutta on aiemmin tutkittu, on se usein ollut alisteinen muille teemoille. Työkaveruuden itsensä ilmenemistä ja olomuotoa on käsitelty harvakseltaan. Hankkeen perusteella yhteenvedona käsitämme työkaveruuden parhaimmillaan tietoisena, aktiivisena toimijuutena, jota jokainen työyhteisön jäsen voi harjoittaa osana omaa työyhteisöään, työhön liittyvässä verkosto- ja sidosryhmätoiminnassa, sekä asiakkaiden suuntaan. Työkaveruus ei rajoitu hierarkkisesti, vaan se käsittää eri ikäiset, eri asemassa olevat, ja ammateissa toimivat henkilöt ja heidän vuorovaikutuksensa toistensa kanssa.

Olimme hämmästyneitä hankkeen aikana siitä, ettei työkaveruuteen aikaisemmassa tutkimuksessa suoraan kiinnitetä huomiota. Itse 'colleagueship' termiä ei tunnuta johtamisen kirjallisuudessa käytettävän. Työkaveruutta parhaiten kuvaava käsite kirjallisuudessa on 'co-worker'. Tällöinkin, työkaveruutta on tutkittu pääasiassa osana muita organisaatioilmiöitä joko niitä selittävänä tekijänä tai niiden seurauksena. Kirjallisuudesta erottui kolme temaattista kokonaisuutta aiemman työkaveruustutkimuksen suhteen:

- 1) Työkavereiden välinen vuorovaikutus ja yhteys, jonka varassa työkaveruus pitkälti rakentuu työn arjessa. Esimerkiksi käsitystä työyhteisön pelisäännöistä tuotetaan työkavereiden välisessä arjen vuorovaikutuksessa.
- 2) Käyttäytyminen ja asenteet työkaverisuhteissa puolestaan kuvaa työkavereita kohtaan osoitettua spontaania auttamista ja tukemista, mutta tähän kokonaisuuteen kuuluu myös haitallinen ja yhteistyötä hajottava työkaverikäyttäytyminen.
- 3) Työkaverivaikutus teema ilmenee sosiaalisen vertailun ja sosiaalisen vaikuttamisen kautta. Työkaverit vaikuttavat pelkällä läsnäolollaan toinen toisiinsa ja siihen, millaiseksi työyhteisön ilmapiiri koetaan.

Kirjallisuuden perusteella työkaveruus voi ilmetä yksilön sisäisenä tilana, asenteena tai käyttäytymisenä, jolla on vaikutusta paitsi työyhteisön jäsenen itseensä myös työkavereihin. Horisontaalisten suhteiden ohella työkaveruus ilmenee myös vertikaalisissa

suhteissa. Työkaveruuden ilmentyminen ei rajoitu pelkästään organisaation sisäisiin suhteisiin ja vuorovaikutukseen, vaan se näkyy myös eri organisaatioita edustavien yksilöiden ja ryhmien välillä esimerkiksi kumppanuuksissa tai verkostoissa.

Hankkeemme tuloksissa työkaveruus rakentuu kolmen työn tekemiseen liittyvän peruspilarin varaan, joita ovat 1) Olen ammattilainen työssäni, 2) Toimin yhteisen suunnan mukaisesti ja 3) Varmistan työn ja asiakaspalvelun sujuvuuden. Peruspilarit antavat työkaveruudelle suunnan, sillä ne ilmentävät työkaverin toiminnan suuntautumista kohti organisaation perustehtävää. Työn arjessa peruspilarit näyttäytyvät työkaverin toteuttamina ammatillisuutena, tavoitteellisuutena ja työn arjen sujuvuutena. Työkaveruutta toteutetaan työn arjessa varsin kokonaisvaltaisesti niin teoin ja sanoin kuin ilmein ja elein. Peruspilareiden lisäksi tunnistimme hankkeessa neljä myönteistä vuorovaikutusta ilmentävää aktiivisen työkaverin ydinarvoa, joita ovat valoisuus, inhimillisyys, luottamus ja rohkeus. Hankkeemme johti päätelmään siitä, että työkaveruus on aktiivista toteutuessaan niin, että nämä neljä arvoa näyttäytyvät työkavereiden arjen toimissa työpaikalla. Tutkimustulostemme perusteella määrittelemme aktiivisen työkaveruuden seuraavasti:

*Aktiivinen työkaveruus on ammatillista yhteistyötä ja vastuullista yhteisen asiakasläh-  
toisen tavoitteen eteen ponnistelua työyhteisössä, jossa työn järjestelyt ovat selkeät, il-  
mapiiri on toista arvostava ja työn arkea leimaa keskinäinen luottamus, ystävällisyys  
sekä huomaavaisuus.*

Hankkeemme määrälliset tulokset kertovat työkaveruuden tilasta laajemman joukon arvioimana. Parhaiten työkaveruudessa toteutuvat muun muassa hyviin käytöstapoihin liittyvät perusasiat, kuten työkaverin tervehtiminen. Heikoimmin puolestaan toteutuvat vuorovaikutukseen ja erityisesti dialogiseen puhetapaan (Mönkkönen, 2008) liittyvät elementit; toisen kuunteleminen, arvostava puhetapa sekä erilaisten näkemysten ja mielipiteiden näkeminen vahvuutena. Työelämän vaatimukset ovat nykyään kovat ja tulostemme mukaan työkavereiden odotetaan nykyistä enemmän myös huolehtivan omasta työkun-  
nostaan ja jaksamisestaan.

Laadullisen tutkimuksen tuloksia vasten arvioituna kirjallisuudesta voidaan tunnistaa selkeitä rajapintoja työkaveruuden ja joidenkin vakiintuneiden organisaatiotutkimuksen

ilmiöiden, kuten organisaatiokansalaismainen käyttäytyminen, kanssa. Samoin kuin organisaatiokansalaismaiseen käyttäytymiseen myös aktiiviseen työkaveruuteen kuuluu työkaverin pyyteetön auttaminen, esimerkiksi uuden työkaverin alkuun opastaminen, josta luonnollisesti hyöttyy myös organisaatio. Organisaatiokansalaismainen käyttäytyminen ei sen sijaan ota kantaa siihen, millaisessa vuorovaikutusilmapiirissä työkaverin auttaminen tapahtuu. Tässä mielessä organisaatiokansalaismainen käyttäytyminen ja työkaveruus eroavat toisistaan. Määritelmämme mukaan aktiivinen työkaveruus toteutuu arvostavan ja myönteisen vuorovaikutuksen merkeissä. Näin ollen aktiivinen työkaveruus näyttää organisaatiokansalaismaista toimintaa moniulotteisempaa ilmiönä.

Laadullisten tulostemme perusteella huomasimme työkaveruuden omaavan myös kehollisia piirteitä. Tämä huomio on yhteneväinen organisaatiotutkimuksessa nousevan kehollisen tutkimuksen kanssa (esim. Satama, 2017). Työkaveruuden kehollisuus rakentuu arjen hienovaraisuuksista: ilmapiiristä, puheen sävyistä, aidosta läsnäolosta ja ihmisten kehollisista ja inhimillisistä kohtaamisista työpaikoilla. Haavoittuvuuden salliminen ja sen näyttämisen kääntäminen vahvuudeksi (Corlett ja Mavin, 2019) on työkaveruuden kehollisuuden yksi aspekti. Haavoittuvuuteen kietoutuva empatia on myös olennainen osa työkaveruuden kehollisuutta. Kehonkieli mahdollistaa myötätunnon fyysisen toteutumisen – on aivan eri viestitellä esimerkiksi vaikeasta tilanteesta sähköpostitse kuin kohdata työkaveri kasvotusten ja puhua vaikeasta tilanteesta, auttaa ja kuunnella. Kiireettömyys, kyky asettua toisen perspektiiviin, rohkeus kuunnella itseään ja työkavereitaan sekä tehdä töitä myötätuntoisesti ja toisia tukevasti on kehollista työkaveruutta parhaimmillaan.

Työkaveruus on käsitteellisesti erillinen, vaikkakin lähellä jaetun johtajuuden käsitettä. Viimeaikaisessa johtajuuskirjallisuudessa on kiinnitetty aikaisempaa enemmän huomiota ns. johtajattomiin organisaatioihin (Sutherland, Land ja Böhm, 2014) ja siihen, miten jaetun johtajuuden vaikuttamisprosessi ei ilmene pelkästään esimiesten ja alaisten jakamana, vaan myös kollegojen kesken jaettuna ilmiönä (Bathurst ja Ladkin, 2012). Meidän tarkastelumme työkaveruudesta jaettuna johtajuutena täydentää edellä esiteltyjen tutkimusten näkökulmaa. Pyrimme tuomaan johtajuuden ilmiön yhä mahdollisemmaksi kaikille. Työkaveruus jaettuna johtajuutena tuo johtajuuden keskusteluihin näkemystä, jonka mukaan valtahierarkiat eivät ole edellytys johtajuuden ilmenemiselle (Alvesson ja Sveningsson, 2003). Verrattuna aikaisempaan jaetun johtajuuden keskusteluun tuomme työkaveruuden jäsenyyksellämme esiin näkemystä, jonka mukaan on olennaisempaa tunnistaa organisaatioissa piilevät monipuoliset mahdollisuudet osallistua ja tuottaa lisäarvoa yhteisen suorituksen suuntaamiseen ja organisointiin. Johtajuudelliset teot eivät voi

olla yksin esimiesten aikaansaannosta, vaan kukin organisaationsa jäsen voi osallistua johtajuustyöhön omalla arvokkaalla panoksellaan. Tutkimuksemme myötä kävi ilmeiseksi, miten tärkeänä lähtökohtana työkaveruuden ilmenemiselle on se, että tunnistamme olevamme toisistamme riippuvaisia; organisaatiomme jaetussa suorituksessa meillä jokaisella on olennainen osamme.

Kenen vastuulla työkaveruus on? Hankkeemme kautta tutkijatiimille syntyi käsitys, että työelämässä työkaveruus tunnutaan otettavan itsestään selvyytenä. Keskiössä on esimiesten kehittäminen, tai työntekijöiden ammatilliset valmiudet. TYÖ2-hankkeen kautta suosittelemme kiinnittämään huomiota myös työkaveruuteen. Tämä on oleellista etenkin aikana, jolloin peräänkuulutetaan itseohjautuvuutta ja toimitaan verkostomaisemmin. Tulevaisuuden haasteita kuten kestävyysaasteet, ei ratkaista perinteisin johtamismallein. Haastavien haasteiden edessä on kyettävä yhteistyöhön. Tällöin työkaveruuden arvo kasvaa entisestään.

Onnistuakseen työkaveruus vaatii sitä, että rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota ammatillisesti ja asenteellisesti päteviin hakijoihin. Rekrytoinneissa voitaisiin miettiä työkaveruutta osana työntekijän osaamisprofiilia. Minkälaisia työkavereita tänne haetaan? Lisäksi työnantajan ja esimiehistön tulee varmistaa, että organisaatiolla on selkeä suunta ja arvot. Parhaimmillaan näistä keskustellaan työyhteisöissä. Kun nämä ovat kunnossa, on yksittäisen työntekijän helpompi toteuttaa työkaveruuttaan mm. valoisuuden, inhimillisyyden ja luottamuksen kautta. Silloin, kun työkaveruuteen ei kiinnitetä huomiota työelämässä, saatetaan työyhteisöissä kärsiä työpaikkakiusaamisesta, vallan epäterveellisestä siirtymisestä esimiehiltä yksittäisille työntekijöille tai ryhmittymille, tai huonosta työilmapiiristä. Myös työntekijöiden pysyvyydessä voi olla ongelmia, kun haetaan uutta työpaikkaa nykyisen sijaan. Parhaimmillaan työkaveruus mahdollistuu, kun työnantaja, henkilöstöjohto, esimiestoiminta tukevat sitä. Lähtökohtaisesti työkaveruus ei siis ole yksin työntekijän asia, vaan sitä on helpompi toteuttaa, mitä kypsempi työnantajaorganisaatio ja esimiestyö on. Mutta niidenkin puuttuessa voi olla hyvä työkaveri. Tällöin työkaveruus vaatii enemmän asennetta ja aktiivista toimijuutta jokaiselta.

Tulostemme kautta rohkenemme ehdottaa, että tilanteessa kuin tilanteessa työntekijällä on toimijuus toimia eettisesti parhaimman työkaveruusperiaatteen mukaisesti. Tällöin ei tarvitse odottaa muiden aloitteellisuutta, vaan lähteä itse osoittamaan esimerkkinä

muille. Hankkeemme on kutsu aktiiviseen työkaveruuteen ja sen mahdollistamiseen suomalaisessa työelämässä. Onnistumisen ele lähtee jokaisesta. Oletko sinä seuraava mallintekijä?

## **5.2 Liikkeenjohdon ja käytännön johtopäätökset**

### **1) Työkaveruuden tunnistaminen**

Yritysten kilpailukyky kumpuaa ihmisläheisen osaamisen arvostamisesta. Tällöin työkaveruus on keskiössä. Tämä on kriittistä suomalaisen elinkeinoelämän kohdatessa kiihtyvän globaalien kilpailun. Väitämme, että inhimillisessä, kehollisia hienovaraisuuksia ja niiden kehittämistä arvostavassa työkuulttuurissa piilee myös hyvinvoivan ja sitä kautta tuottavan toiminnan avain. Sen takia hankkeemme tuloksia olisi tärkeää hyödyntää käytännössä. Puhuessamme hankkeemme tuloksista erilaisissa tilaisuuksissa yleisössä nousi usein esille ajatus siitä, miten työkaveruutta on pidetty ehkä itsestään selvänä asiana eikä sen huomioimiseen tai kehittämiseen ole kiinnitetty sen arvoisella tavalla huomiota. Parhimmillaan työkaveruuden puute näkyy työpaikkakiusaamisena tai vallan väärinkäyttönä.

### **2) Työkalu siirtymisessä itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen**

Työkaveruus lähestyy itseohjautuvuutta arkisella kielellä, jossa jokainen ymmärtää roolinsa työyhteisön arjen sujuvuuden ja hyvinvoinnin mahdollistajana. Hankkeemme edistää työelämän suhteita ajamalla näkökulmia, joiden avulla työyhteisöt löytävät keinoja siirtyä yksilökeskeisestä suorittamisesta keholliseen empaattisuuteen, itseohjautuvuudesta avoimeen ja haavoittuvuudet sallivaan vuorovaikutukseen ja passiivisesta aktiiviseen toimijuuteen sekä esimieskeskeisyydestä jaettuun johtajuuteen. Hankkeemme tunnistaa, miten parhimmillaan työkaveruus voidaan nähdä työyhteisöissä itseohjautuvuuden sijaan yhteisöohjautuvuuden työkaluna. Itseohjautuvuus nykyorganisaatioiden –'isminä' voidaan näin ollen nähdä kriittisessä valossa, koska kukaan ei pääse parhaaseen työsuoritukseensa yksin. Yhteisöohjautuva organisaatio sen sijaan pääsee, ja tässä prosessissa työkaveruus on ytimessä. Olisi tärkeää, että hankkeemme kautta syntyneitä tuloksia päästäisiin hyödyntämään käytännössä esimerkiksi tekemällä yhteistyötä työnohjaajien ja liikkeenjohdon konsulttien kanssa. Yhtenä ideana voisi olla valita muutama kohdeorganisaatio, joissa työkaveruutta kehitettäisiin yhteistyössä työyhteisökonsultin ja tutkijoiden kanssa.

### **3) Työkaveruus jaettuna johtajuutena**

Johtajuuden käsite kantaa edelleen mukanaan kokemusta hierarkkisesta asetelmasta, johtajan ja alaisen välillä, kun perinteiset johtajuuden lähestymistavat ovat nostaneet johtajan jalustalle ja nähneet johtajan ja johtajuuden käsitteet toisilleen synonyymeinä. Viime vuosina johtajuuskeskusteluihin on ilmaantunut monia perinteistä johtajuusasetelmaa haastavia vaihtoehtoja, joissa johtajuus on nähty enemmän monikollisena prosessina, monien organisaation toimijoiden yhteisvaikutuksena. Tällainen keskustelu on kuitenkin kohdannut kritiikkiä, kun johtajuus ei monikollisena ilmiönä ole edellyttänyt valtahierarkkista asetelmaa. Jaetun johtajuuden keskustelut ovat jo saavuttaneet vakiintuneen aseman tiedellisessä kirjallisuudessa. Usein jaetun johtajuuden ilmiöllä kuitenkin tarkoitetaan pelkistetysti tilannetta, jossa johtaja jakaa osan vastuustaan alaisten kanssa. Johtajan sanotaan delegoivan. Tässä hankkeessa kehittelemämme ajatus työkaveruudesta jaettuna johtajuutena tarjoaa kuitenkin uutta ideaa johtajuuden keskusteluihin juuri siitä näkökulmasta, miten jaettu johtajuus voitaisiin nähdä monikollisena ilmiönä, monien kollegoiden ja työkavereiden yhteisvaikutuksena toisiinsa nähden. Kyse ei ole niinkään aseman edesauttamasta vaikuttamismahdollisuudesta, vaan omien toimien, asenteiden ja käyttäytymismuotojen synnyttämästä vaikuttavasta kokemuksesta työkavereiden parissa.

### **4) Työkaveruuskoulutus**

Koulutuksissa keskitytään usein esimiesten kouluttamiseen. Työyhteisön onnistuminen nähdään pitkälti esimiesvetoisena. Hankkeen aikana sidosryhmäkeskusteluissa kuulumme usein valituksia HR-ammattilaisilta sekä esimiehiltä, että toimijuudessa on puutetta työkavereiden tasolla. Huomattiin, että koulutusta voisi pyytää työyhteisöille työkaveruuden suhteen. Työyhteisön jäsenten toimijuuden vahvistamista toivottiin moneen otteeseen niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla.

### **5) Työkaveruusbarometrin perustaminen**

Hankkeemme kyselyn perustella ehdotamme, että Suomeen perustettaisiin vuosittainen kansallinen Työkaveruus-barometri TYÖ2-kyselyyn perustuen, jolla suomalaisen työelämän työkaveruuden tasoa voidaan mitata, seurata ja kehittää yhtäältä yksittäisten työnantajien tasolla, toisaalta kansallisesti eri aloja vertaamalla. Työnantajatasolla barometriin voisi liittää muita mittareita, kuten työnantajaorganisaation tuloksellisuus ja työhyvinvointi, jotta työkaveruuden vaikutukset työelämään tulisivat paremmin ymmärretyiksi.

## 6) Haaste jokaiselle työkaverille, esimiehelle, sekä henkilöstöjohdolle

Tulostemme pohjalta haastamme jokaisen työelämätoimijan aktiivisesti miettimään itseään työkaverina, ja tältä pohjalta kehittämään työkaveruuttaan. Esimiehet voivat pohtia, mikä on työkaveruuden tila työyhteisössä, tuleeko sitä kehittää? Henkilöstöjohdolle työkaveruuden käsite tarjoaa mahdollisuuden kehittää jokaista työyhteisön jäsentä kohti parempaa työkaveruutta. Piileekö tässä yhteisen, kestävän onnistumisen ja hyvinvoinnin avain? Seuraavassa esitämme 10 ajatusta aktiiviselle työkaverille.

### 5.3 10 ajatusta aktiiviselle työkaverille

Hankkeemme tulosten pohjalta kokosimme raportin loppuun ajatuksia siitä, miten jokainen työyhteisön jäsen voi käytännön tasolla toimia aktiivisena työkaverina arjen työssään.

- 1) **Omien arvojen mukaisesti työskentely.** Pohdi ja tiedosta omat elämänarvosi ja työstä niitä myös arkipäivän työssäsi. Arjessa näkyvät arvot ovat periaatteita, joiden tulisi ohjata työskentelyäsi. Tuo siis arvosi arkeesi asti. Keskustele arvoistasi myös työkavereidesi kanssa. Jos koet esimerkiksi arvosi jonkin tässä 10 kohdan listassa olevan kohdan, pyri toimimaan sen mukaisesti.
- 2) **Omat ja muiden odotukset.** Erotta muiden odotukset omistasi ja ole oma itsesi työpaikallasi aitona, läsnä olevana työkaverina. Älä luule tietäväsi muiden odotuksia ja toiveita, vaan kysy ja keskustele. Ole avoin ja rohkea rakentavassa hengessä.
- 3) **Ammattitaito ja sen kehittäminen.** Luota omaan ammattitaitoosi ja jaa osaamistasi ja tietouttasi myös muille. Sharing is caring! Kehitä omaa osaamistasi seuraamalla alasi kehitystä ja uusinta tietämystä alaltasi.
- 4) **Arjen hienovaraiset kohtaamiset.** Tervehtiminen, toisten huomioiminen, arkisten kuulumisten kysyminen. Pienillä ja hienovaraisilla, kehollisilla eleillä ja asioilla on suuri merkitys työyhteisön hyvinvoinnin kannalta.
- 5) **Kuuntelutaito.** Kuuntele työkavereitasi ja arvosta ”pysähtyneitä” hetkiä. Kuuntelutaito ja kyky pysähtyä tähän hetkeen ovat todella tärkeitä ammattitaidon elementtejä nykyisessä, nopeatempoisessa työelämässä.
- 6) **Kiitollisuus.** Ole kiitollinen työkavereistasi ja työstäsi. Sano kiitos myös ääneen työkaverillesi hyvin tehdystä työstä tai tuesta, jota olet saanut häneltä.



- 7) **Toiveikkaus ja valoisuus.** Keskity hyvään, älä vello negatiivisuudessa. Hakeudu positiivisten työkavereiden seuraan. Suhtaudu optimistisesti asioihin ja ole toiveikas työkaveri. Näin kykenet näkemään merkityksellisyyttä ja valopilkkuja myös työyhteisön vaikeina hetkinä ja hankalissa tilanteissa. Tämä myös lisää positiivisuuden kierrettä - luot tällöin optimismin uskoa myös työkavereihisi.
- 8) **Huumori ja haavoittuvuus.** Tiedosta rakentava huumori ja haavoittuvuuden kokeminen ja jakaminen tärkeinä osina työkaveruutta. Nauru ja työskentelyote, jossa on pilke silmäkulmassa, edistää terveyttä ja vahvistaa yhteishenkeä työkavereiden kesken. Toisaalta omien heikkouksien näkyväksi tuominen, niiden jakaminen ja rakentava käsittely voi lujittaa kokemusta hyvästä työkaveruudesta.
- 9) **Empatia ja erilaisuuden arvostaminen.** Osoita myötätuntoa työkavereitasi kohtaan arjen hetkissä. Kunnioita jokaisen työkaverin ainutlaatuisuutta ja anna heille oma tilansa tehdä työnsä omalla tavallaan.
- 10) **Palautuminen.** Pidä huolta palautumisestasi ja ole armollinen itsellesi ja työkavereillesi. Tiedosta ja kiinnitä huomiota palautumiseen työstä ja kysy myös työkaveriltasi, miten hän palautuu ja sujuuko se hyvin.

#### 5.4 Tutkimuksen rajoitukset

Kuten jokaisessa tutkimuksessa, myös tässä hankkeessamme on rajoitteita. Tutkijoina taustamme on liiketaloustieteissä. Näin ollen meillä on omanlaisemme, johtamis- ja organisaatiotutkimukseen pohjautuva näkemys ja tausta tutkiessamme työkaveruuden ilmiötä. Työkaveruus on kuitenkin teema, jonka tutkimiseen tulisi ottaa rohkeasti poikkitieteellinen ote. Jatkossa olisikin hyvä ottaa mukaan tutkimuskumppaneita esimerkiksi opettajankoulutuslaitokselta ja yhteiskuntatieteellisestä tiedekunnasta sosiologian oppiaineesta.

Hankkeessamme mukana olleet neljä kohdeorganisaatioita tulevat eri toimialoilta, joskin fokus oli palvelualoilla ja suomalaisessa kontekstissa. Teoreettisesti työkaveruus on moniulotteinen, työyhteisöön ja koko toimialaan sekä maantieteelliseen sijaintiin liittyviin kulttuurillisiin käytäntöihin sidottu ilmiö, jonka liiallisessa yksinkertaistamisessa on vaaransa. Tutkimissamme kohdeorganisaatioissa työkaveruus näyttäytyi tässä loppuraportissa kuvatulla tavalla, mutta toisenlaisissa organisaatioissa tai toisessa kulttuurissa olisimme mahdollisesti saaneet toisenlaisia tuloksia.

Määrällisen kyselyaineiston osalta tutkimuksella on myös rajoitteensa. Kysely kerättiin avoimena Henry ry:n kautta siten, että sen kohderyhmänä olivat Henryn jäsenet sekä heidän edustamiensa organisaatioiden henkilöstö. Tieto kyselystä välitettiin Henryn jäsenkirjeen yhteydessä sekä erillisellä sähköpostiviestillä, jossa viestin vastaanottajaa pyydettiin välittämään tieto kyselystä eteenpäin omassa organisaatiossaan. Tämän vuoksi on mahdotonta laskea kyselyn vastausprosenttia tai arvioida kyselyaineiston edustavuutta. Kyseessä on joka tapauksessa näyte, joten tuloksia ei voi yleistää laajemmin suomalaisen työelämään. On myös huomattava, että kyselyn vastaajajoukko koostuu pääasiassa korkeasti koulutetuista asiantuntijoista. Jollain toisella ammattialalla kyselyn tulokset olisivat näyttäneet mahdollisesti erilaisina. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli naisia, joten myös sukupuoleen liittyen kyselyn vastauksissa painottuivat naisten vastaukset.

Hankkeen rajalliseen ja suhteelliseen lyhyeen keston liittyi myös työhömmme kohdistuvia rajoitteita. Saimme runsaan kaksivuotisen hankkeen aikana kerättyä todella rikkaan aineiston, jonka analysoinnissa riittää ammennettavaa vielä tuleviksi vuosiksi. Saimme synnytettyä myös potentiaalisia yhteistyökuvioita ja uusia kontakteja niin konsultteihin kuin myös yritysmaailmaan. Näiden kontaktien ja yhteistyösuhteiden syventäminen jää tulevaisuuden aktiivisuutemme varaan.

## **5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Hankkeemme aikana ja etenkin sen loppuvaiheessa olemme pohtineet jatkotutkimusmahdollisuuksia. Tulostemme perusteella väitämme, että 'työkaveruus' on aliteoretisoitu mutta sitäkin ajankohtaisempi ja moniulotteinen käsite, joka on hankkeen aikana herättänyt paljon kiinnostusta käytännön toimijoiden ja tutkijoiden parissa. Alla esitetyt jatko-hankeajatuksukset ovat saaneet alkunsa työelämätoimijoilta 2018-2019 Työ2-hankkeen sidosryhmäkeskusteluissa.

Hankkeessamme kehitimme laadullisten tulosten perusteella työkaveruuden mittarin, jota testasimme kyselyn kautta. Työkaveruuden mittarin kautta haluttiin tavoittaa sellaisia työyhteisön arkiseen vuorovaikutukseen liittyviä ulottuvuuksia, joita ei aiemmissa, esimerkiksi työyhteisötaitoja tarkastelevissa, mittareissa ole otettu huomioon. Lisäksi kysytutkimuksen avulla haluttiin tarkastella työkaveruuden yhteyttä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Työkaveruuden mittarin validoinnin ollessa vielä kesken jää työkaveruuden ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden tarkastelu tämän hankkeen jälkeisen

jatkotutkimuksen aiheeksi. Jatkohankkeissa on tarkoitus ensinnäkin validoida työkaveruusmittari ja edelleen kehittää sitä ensivaiheen tulosten perusteella. Tämän jälkeen mittaria voidaan käyttää työkaveruuden tilan arvioimiseen sekä työkaveruuden vaikutusten tarkasteluun.

Työkaveruus on dynaaminen ja tähänastisessa organisaatiotutkimuksen kirjallisuudessa yllättävän aliteoretisoitu käsite, jota olisi mielenkiintoista tutkia jatkossa myös sen suhteen, miten työyhteisön kulttuuri, sen arvot ja juurtuneetkin tavat toimia ja tehdä asioita vaikuttavat työkaveruuden rakentumiseen arkisella ruohonjuuritasolla. Tähän liittyen työkaveruutta olisi tärkeä tutkia myös erilaisissa konteksteissa, joita tässä hankkeessa ei ollut mukana, jotta saisimme yhä syvällisemmän ja monipuolisemman kuvan sen eri puolista. Olisi mielenkiintoista tutkia, millaisena ilmiönä työkaveruus näyttäytyy kansainvälisissä organisaatioissa. Entä onko työkaveruus alaan ja organisaation omistussuhteisiin sidottu ilmiö? Entä mitä työkaveruus tarkoittaa eri maakulttuureissa? Liitetäänkö työkaveruuteen samanlaisia odotuksia eri maissa? Piileekö tässä yksi kulttuurien välisen vuorovaikutuksen haasteista?

Yhtenä jatkotutkimusideana voisi olla myös pureutua työkaveruuden "mikroporukoihin" eli työkaverikliikkiytyymiin ja erilaisiin työkaveriporukoihin työyhteisöjen sisällä, niiden syntymisen syihin ja seurauksiin koskien koko työyhteisöä. Itseohjautuvuus on termi, joka näytti tulostemme valossa olevan korostunut ihanne nykyajan työkaveruudessa. Olisikin tärkeää tutkia tulevaisuudessa, miten vahvistaa työkaveruuden yhteisöllisyyttä ja aktiivista, tietoista työyhteisötoimijuutta, kun itseohjautuvuudesta siirryttäisiin mahdollisesti kohti yhteisöohjautuvuutta.

Hankkeessa keräämämme laadullisen aineiston perusteella tuli esille myös työkaveruuden ja ystävyuden välinen, mielenkiintoinen suhde. Kun ystävyuden voi jokainen valita, työkaveruus tulee usein annettuna. Tämä tuottaa mielenkiintoisia tutkimuksellisia avauksia tulevaisuuteen. Toiset haastateltavat kokivat, että haluavat säilyttää asiakeskeisen suhteen työssä suhteessa työkavereihinsa ja että juuri se teki työkaveruudesta työkaveruuden. Toisaalta aineistossa oli useita haastateltavia, jotka kokivat työkaveruuden rakentuvan ystävyuden pohjalle - hyvän työkaverin kanssa pystyi jakamaan myös työn ulkopuolisia asioita rakentavasti ja luottamuksellisesti. Olisikin tärkeää pureutua työkaveruuden ja ystävyuden väliseen suhteeseen tulevaisuudessa.

Hankkeemme keskiössä oli työkaveruus, ei esimiestyö. Hankkeen aikana puhuesamme hankkeen tuloksista käytännön toimijoille tuli esiin se ajatus, että usein juuri esi-

miehet jäävät työyhteisössään yksin vaille työkaveruutta. Siksi tulevaisuudessa olisi tärkeä pohtia, miten esimiesten työkaveruutta voitaisiin kehittää. Olisi tärkeä tutkia, mitä työkaveruus on muun muassa keskijohdon, johtoryhmän ja ohjausryhmien tasolla. Toisaalta mielenkiintoiseksi teemaksi nousee tulevaisuuden tutkimuskentällä myös se, mihin esimiestyötä tarvitaan ja millainen rooli esimiehellä on työkaveruuden rakentumisessa, jos ja kun johtajuus nähdään yhteisesti jaettuna ja jakautuvana ilmiönä arjen työssä työelämässä, jossa on yhä enemmän asiantuntijuuteen perustuvaa osaamista ja työtä. Tutkimuskysymyksenä voisi olla esimerkiksi, millainen on lähiesimiehen, keskijohdon, ylimmän johdon ja HR:n rooli työkaveruuden rakentamisessa ja kehittämisessä.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuskysymys on myös, voiko työkaveruutta rakentua yli muodollisten hierarkiarajojen. Tähän liittyen jatkotutkimuksen aiheina voisivat olla työkaveruus verkostoissa ja ekosysteemeissä eli sen selvittäminen, millaista on organisaatio-rajat ylittävä työkaveruus. Kiinnostava jatkotutkimuskysymys on myös, millainen suhde työkaveruudella on organisaatiokulttuuriin ja -rakenteisiin. Kumpi ajaa kumpaa?

Työkaveruuden kehollisesta näkökulmasta hankkeemme avasi useita näkökulmia, joita olisi arvokasta tutkia syvemmin tulevaisuudessa. Esimerkiksi kehollisen empatian kokeminen, ilmeneminen ja kehittäminen työkaverisuhteissa olisi aihe, jota tulisi tutkia syvällisemmin suomalaisen työelämän kehittämiseksi. Myös työkaveruuden pimeä puoli eli sellaiset keholliset teemat, kuten kateus ja (hienovarainen, usein sanaton) työpaikkakiusaaminen työkaveruuden lannistajina ovat näkökohtia, jotka vaatisivat syvempää tutkimustietoa työyhteisöjen hyvinvoinnin kehittämiseksi ja joihin myös työkaveruuden kehollisuusnäkökulma toisi uutta tietoa.

Organisaatioiden virtualisoituessa ja etätöön yleistyessä olisi mielenkiintoista tutkia, millaista on virtuaalinen työkaveruus etätöön aikakaudella ja työskenneltäessä maantieteellisesti eri sijainneista käsin yhteisen tavoitteen eteen. Millainen rooli on tällöin kehollisella toimijuudella työkaveruuden rakentumisessa? Millaisia jännitteitä mahdollisesti syntyy työkaveruuden kehollisuuden ja virtuaalisuuden välille? Entä mitä uutta tämä tuo virtuaalisen tiimityön tutkimukseen?

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia työkaveruutta palautumisen kannalta. Millainen rooli aktiivisella työkaveruudella on siinä, että työkaverit palautuvat työstään? Voiko työkaveruus heikentää työstä palautumista, entä vapauttaa tilaa sille? Miten työkaveri voi tukea kollegoidensa palautumista työstä?

Menetelmällisesti työkaveruutta olisi mahdollisuus tutkia tulevaisuudessa eri otteilla, joita tässä hankkeessa ei hyödynnetty, vaikka hankkeessamme oli jo laaja ja monipuolinen menetelmällinen ote ja aineisto. Esimerkiksi visuaalisten menetelmien hyödyntäminen voisi tuoda uudenlaisia avauksia työkaveruuden ilmiöön. Työkaveruutta voisi tutkia antamalla vaikkapa muutamassa valitussa kohdeorganisaatiossa työyhteisön jäsenten valokuvata sitä, mitä työkaveruus heille tarkoittaa ja millaisissa hetkissä se ilmenee yhden työviikon ajan ja sitten yhdessä kohdeorganisaation toimijoiden kanssa keskustella valokuvista ja analysoida kertynyttä visuaalista aineistoa. Kokonaisuutena tunnelmamme on, että työkaveruuden ilmiössä on paljon tutkimisen arvoisia näkökulmia, joita tämä hanke on synnyttänyt ja joihin kannustamme myös tutkijakollegoitamme tarttumaan tulevaisuudessa.

## 5.6 Hankkeen julkaisut

- Birollo, G., & Teerikangas, S. (2019). Integration projects as relational spaces. *International Journal of Project Management*, 37, 1003–1016.
- Laiho, M., Ryömä, A., Teerikangas, S., Gerardos, G. & Satama, S. (2018). Kollegius työyhteisön voimavarana – Kirjallisuuskatsaus. *Työelämän tutkimuspäivät 1-2.11.2018*, Tampereen yliopisto.
- Laiho, M., Ryömä, A., & Teerikangas, S. (2019). What is collegueship, actually? – A systematic literature review. *British Academy of Management*, Birmingham, UK, 3.-5.9.2019.
- Laiho, M., Ryömä, A., & Teerikangas, S. (2019). Searching for collegueship – A look at 25 years of research. *Work 2019 conference*, Helsinki 14.-16.8. 2019.
- Laiho, M., Saru, E. & Seeck, H. (2019). 'It's the Work Climate that Keeps Me Here': The Perceived HRM Process and Emergent Factors. *Academy of Management Conference*, 9.-13.8., 2019 Boston, Massachusetts, USA.
- Laiho, M, Satama, S., Ryömä, A. & Teerikangas, S. (2020), Aktiivinen työkaveruus – työyhteisöjen piilevä voimavara, *HENRY ry:n blogi* 8.1.2020.
- Ryömä, A. (2018), ”Mestarijoukkueella on aina paras materiaali”: Kenttätutkimus johtajuuden materiaalisuudesta jääkiekon kontekstissa. *Työelämän tutkimuspäivät*, Tampere, 1.–2.11.2018.
- Ryömä, A. (2018). 4-osainen blogi:

- Miten luodaan yhteistyön työyhteisöjä? (Neliosainen blogisarja yhteisöllisyyden rakentamisesta) – Työyhteisöviisaus #1: Yhteistyön tarve selkeämmin esiin, Turun kauppakorkeakoulun johtamisen oppiaineen blogi Quo Vadis, 22.10.2018.
- Työyhteisöviisaus #2: Ensin työ, sitten hovit, Turun kauppakorkeakoulun johtamisen oppiaineen blogi Quo Vadis, 23.10.2018.
- Työyhteisöviisaus #3: Johdolla on merkitystä, vaikkakin lähinnä välillistä, Turun kauppakorkeakoulun johtamisen oppiaineen blogi Quo Vadis, 24.10.2018.
- Työyhteisöviisaus #4: Jokaisella meistä on valtaa vaikuttaa, Turun kauppakorkeakoulun johtamisen oppiaineen blogi Quo Vadis, 25.10.2018

Ryömä, A. (2019) “A champion team has always the best material”, or has it? – Ethnographic journey on negotiating collaborative leadership as materialized practice. *Co-Lead International Network Conference*, Winnipeg, Canada, 4.–5.10.2019

Ryömä, A., Laiho, M., Satama, S., & Teerikangas, S. (2019). Aktiivisen työkaveruuden rakentuminen ja merkitys työn arjessa. *Työn tuuli* 2/2019, 57-67.

Ryömä, A., Laiho, M., & Teerikangas, S. (2019). Exploring collegueship in the making - Exploring social ordering in collegial relations. *Nordic Academy of Management Conference*, Vaasa, 22.-24.8.2019.

Ryömä, A. & Satama, S. (2019) Dancing with the D-man: Exploring reflexive practices of relational leadership in ballet and ice hockey. *Leadership* 15(6), 696–721.

Ryömä, A. (2020). The interplay of heroic and post-heroic leadership: Exploring tensions in leadership manifestations in the oscillations between onstage and offstage contexts. *Scandinavian Journal of Management*, 36(1).

Ryömä, A., Laiho, M. & Teerikangas, S. (2020). Collegueship in the making: Exploring tensions of social ordering in collegial relations. The 80th Annual Meeting of the *Academy of Management Conference Proceedings*, Vancouver, Canada, 9.–11.8.2020.

Satama, S. (2020). Researching through experiencing aesthetic moments: ‘Sensory slowness’ as my methodological strength, Pullen, A., Helin, J. and Harding, N. (Ed.) *Writing Differently (Dialogues in Critical Management Studies*, Vol. 4. pp. 209-230.

Teerikangas, S. (2018). *Jatkuva muutos – kaaoksesta kukoistukseen?* Turun yliopiston blogisarja.

- Teerikangas, S. & Birollo, G. (2018). Leading M&As in a middle managerial role: A balancing act. In Raitis, J., Harikkala-Laihinien, R., Hassett, M., & Nummela, N. (eds.) *Socio-cultural integration in mergers and acquisitions: The Nordic approach*. London, Palgrave Pivot Series.
- Teerikangas, S. & Reynolds (2018). Reflecting on the use of ethnographic methods in the study of mergers. In Cooper, C. & S. Finkelstein, *Advances in Mergers and Acquisitions*, vol. 17 (pp. 1-29). Amsterdam: JAI Press.
- Teerikangas, S., Turunen, M., & Välikangas, L. (2020). Engagement as intuiting in practice. In Sinclair, M. (Ed.), *Handbook of Intuition in Practice*. London, UK: Edgar Elgar Publishing, in print.

## LÄHTEET

- Abreu Pederzini, G. D. (2018) Leaders, power, and the paradoxical position: Fantasies for leaders' liberation. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 325–338.
- Ahearn, L. M. (2001) Language and agency. *Annual Review of Anthropology*, 30, 109–137.
- Alvesson, M. – Sveningsson, S. (2003) The great disappearing act: Difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly*, 14(3), 359–381.
- Atkinson, P. (2013) Blowing hot: The ethnography of craft and the craft of ethnography. *Qualitative Inquiry*, 19(5), 397–404.
- Barge, J. K. (2012) Systemic constructionist leadership and working from within the present moment. Teoksessa: Uhl-Bien, M. – Ospina, S. (toim.) *Advancing Relational Leadership Research: A Dialogue Among Perspectives*. Charlotte, NC: Information Age, 107–142.
- Bathurst, R. – Ladkin, D. (2012) Performing leadership: Observations from the world of music. *Administrative Sciences*, 2(1), 99–119.
- Billany, R. (2013) Chiasmatic interpretative communities: An innovative methodology. *Qualitative Research Journal*, 13(2), 196–213.
- Bishop, J.W. – Scott, K.D. (2000) An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439–450.
- Bolden, R. (2011) Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269.
- Bordia, P. – Restubog, S.L.D. – Bordia, S. – Tang, R.L. (2017) Effects of resource availability on social exchange relationships: The case of employee psychological contract obligations. *Journal of Management*, 43(5), 1447–1471.
- Campbell, S. – Meynell, L. – Sherwin, S. (toim.) (2009) *Embodiment and agency*. Pennsylvania, USA: The Pennsylvania State University.
- Collinson, D. (2006) Re-thinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *The Leadership Quarterly*, 17(2), 179–189.
- Corlett, S. – Mavin, S. (2019) Reconceptualising vulnerability and its value for managerial identity and learning. *Management Learning*, 50(5), 556–575.
- Crevani, L. (2011) *Clearing for action: Leadership as a relational phenomenon*. Väitöskirja, KTH Royal Institute of Technology, Tukholma.



- Crevani, L. – Endrissat, N. (2016) Mapping the leadership-as-practice terrain: Comparative elements. Teoksessa: Raelin, J. (toim.) *Leadership-as-practice: Theory and application*. New York: Routledge, 21–49.
- Crevani, L. – Lindgren, M. – Packendorff, J. (2010) Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77–86.
- Cunliffe, A. L. (2008) Orientations to social constructionism: Relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. *Management Learning*, 39(2), 123–139.
- Cunliffe, A. L. – Eriksen, M. (2011) Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449.
- Dabos, G. E. – Rousseau, D. M. (2013) Psychological contracts and informal networks in organizations: The effects of social status and local ties. *Human Resource Management*, 52(4), 485–510.
- Denis, J.-L. – Langley, A. – Sergi, V. (2012) Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 211–283.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4).
- Farmer, S. M. – Frank Barton, W. – Van Dyne, L. – Kamdar, D. (2015) The contextualized self: How team-member exchange leads to coworker identification and helping OCB. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 583–594.
- Faulkner, D. – Teerikangas, S. – Joseph, R. (2012) *Handbook of Mergers and Acquisitions*. Oxford, Oxford University Press.
- Fletcher, J. (2004) The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 647–661.
- Gergen, K. J. (2011) Relational being: A brief introduction. *Journal of Constructivist Psychology*, 24(4), 280–282.
- Giddens, A. (1984) *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Gioia, D. A. – Corley, K. G. – Hamilton, A. L. (2013) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Glaser, B. G. – Strauss, A. L. (1967) *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldire.

- Golsorkhi, D. – Rouleau, L. – Seidl, D. – Vaara, E. (2010) *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press.
- Hakanen, J. (2009) *Työn imun arviointimenetelmä – työn imu –menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. – Kuusela, S. – Pessi, A. B. (2017) Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa: *Myötätunnon mullistava voima*, toim. Anne Birgitta Pessi, Frank Martela ja Miia Paakkanen. PS-kustannus, Juva.
- Hassard, J. – Holliday, R. – Willmott, H. (toim.) (2000) *Body and Organization*. London: SAGE Publications.
- Hatch, N. W. & Dyer, J. H. (2004) Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 25, 1155-1178.
- Hernandez, M. – Iyengar, S. S. (2001) What drives whom? A cultural perspective on human agency. *Social Cognition*, 19(3), 269–294.
- Hosking, D. M. (1988) Organizing, leadership and skilful process. *Journal of Management Studies*, 25(2), 147–166.
- Hosking, D. M. (2011) Moving relationality: Meditations on a relational approach to leadership. Teoksessa: Bryman, A. – Collinson, D. – Grint, K. – Jackson, B. – Uhl-Bien, M. (toim.) *Sage handbook of leadership*. London: Sage, 455–467.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000) Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*, 43 (6), 1159-1175.
- Hämäläinen, R. P., & Saarinen, E. (2004) *Systems Intelligence: Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organisational Life*. Espoo: Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory, Research Reports A88, October.
- Ingold, T. (2008) Anthropology is not ethnography. *Proceedings of the British Academy*, 154, 69–92.
- Kessler, I. – Heron, P. – Dopson, S. (2015) Professionalization and expertise in care work: The hoarding and discarding of tasks in nursing. *Human Resource Management*, 54(5), 737–752.
- Klein, K. J. – Ziegert, J. C. – Knight, A. P. – Xiao, Y. (2006) Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 590–621.

- Koivunen, N. (2007) The processual nature of leadership discourses. *Scandinavian Journal of Management*, 23(3), 285–305.
- Koivunen, N. – Wennes, G. (2011) Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. *Leadership*, 7(1), 51–71.
- Kor, Y. Y., & Leblebici, H. (2005) How Do Interdependencies Among Human-Capital Deployment, Development and Diversification Strategies Affect Firms' Financial Performance? *Strategic Management Journal*, 26, 967-985.
- Korte, R. – Lin, S. (2013) Getting on board: Organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations*, 66(3), 407–428.
- Ladkin, D. (2010) *Rethinking leadership: A new look at old leadership questions*. Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Lilius, J. M. – Worline, M. C. – Maitlis, S. – Kanov, J. – Dutton, J. E. – Frost, P. (2008) The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 193–218.
- Liu, Y. – Wang, M. – Chang, C.-H. – Shi, J. – Zhou, L. – Shao, R. (2015) Work-family conflict, emotional exhaustion, and displaced aggression toward others: The moderating roles of workplace interpersonal conflict and perceived managerial family support. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 227–236.
- Liu, W. – Zhu, R. – Yang, Y. (2010) I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21, 189–202.
- Majchrzak, A. – Jarvenpaa, S. L. – Bagherzadeh, M. (2014) A Review of Interorganizational Collaboration Dynamics. *Journal of Management*, 17, 1338–1360.
- McGrath, E. – Cooper-Thomas, H. D. – Garrosa, E. – Sanz-Vergel, A. I. – Cheung, G. W. (2017) Rested, friendly, and engaged: The role of daily positive collegial interactions at work. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 1213–1226.
- Mik-Meyer, N. (2016) Othering, ableism and disability: A discursive analysis of co-workers' construction of colleagues with visible impairments. *Human Relations*, 69(6), 1341–1363.
- Mirchandani, K. (2015) Flesh in voice: The no-touch embodiment of transnational customer service workers. *Organization*, 22(6), 909–923.
- Mönkkönen, K. (2008) Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa. *Yhteiskuntapolitiikka*, 73(5), 538–551.

- Nahapiet, J. N., & Ghoshal, S. (1998) Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Noland, C. (2009) *Agency and Embodiment. Performing Gestures/Producing Culture*. London: Harvard University Press.
- Organ, D. W. (1987) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, Ma: Lexington Books.
- Ozcelik, H. (2017) Exploring the activation dimension of affect in organizations: A focus on trait-level activation, climate-level activation, and work-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 351–371.
- Parmigiani, A., & Rivera-Santos, M. (2011) Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, 37(4), 1108-1136.
- Podsakoff, P. M. – MacKenzie, S. B. – Moorman, R. H. – Fetter, R. (1990) Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership*, 1(2), 107–142.
- Podsakoff, P. M. – Ahearne, M. – MacKenzie, S. (1997) Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.
- Pratt, M. G. – Lepisto, D. A. – Dane, E. (2019) The hidden side of trust: Supporting and sustaining leaps of faith among firefighters. *Administrative Science Quarterly*, 64(2), 398–434.
- Raelin, J. A. (2016) Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131–158.
- Rauhala, L. (1983) *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Gaudeamus: Helsinki.
- Rehnäck, K. – Keskinen, S. – Keskinen, E. (2010) Työntekijöiden esimies-alaisuuhteissa toimimiseen liittyvät epäonnistumisattribuutit työhyvinvoinniltaan erilaisissa yksiköissä. *Psykologia*, 45, 134–149.
- Ryömä, A. (2020) The interplay of heroic and post-heroic leadership: Exploring tensions in leadership manifestations in the oscillations between onstage and offstage contexts. *Scandinavian Journal of Management* 36(1), <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2019.101092>
- Ryömä, A. – Laiho, M. – Teerikangas, S. (2020) Collegueship in the making: Exploring tensions of social ordering in collegial relations. Hyväksytty esitettäväksi *Academy of Management 2020 -konferenssissa*, 7.–11.8.2020, Vancouver, Kanada.

- Ryömä, A. – Laiho, M. – Satama, S. – Teerikangas, S. (2019) Aktiivisen työkaveruuden rakentuminen ja merkitys työn arjessa. *Työn tuuli* 2/2019, 57–67.
- Salovaara, P. (2018) *Riisuttu organisaatio: Itseohjautuvuus ja monikollinen johtajuus maailmassa joka on kyllästynyt hierarkioihin*. Ajatusvirta Oy.
- Satama, S. (2020) Researching through experiencing aesthetic moments: 'Sensory slowness' as my methodological strength. Teoksessa: *Writing differently, dialogues in critical management studies*, 4(13), 209–230 (ei vielä julkaistu).
- Satama, S. – Huopalainen, A. (2018) 'Bring down the controlled movements!' – Exploring possibilities of and limitations on achieving embodied agency in ballet and fashion. *Culture and Organization*, 24(5), 383–407.
- Schaufeli, W. B. – Bakker, A. B. – Salanova, M. (2006) The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Sherwin, S. (2009) Relational existence and termination of lives: When embodiment precludes agency. Teoksessa: Campbell, S. – Meynell, L. – Sherwin, S. (toim.) *Embodiment and Agency*. USA: Pennsylvania State University Press, 145–152.
- Sousa, M. – van Dierendonck, D. (2016) Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration. *Frontiers in Psychology* 6:2002. doi: 10.3389/fpsyg.2015.02002.
- Spencer, S. – Rupp, D. E. (2009) Angry, guilty, and conflicted: Injustice toward coworkers heightens emotional labor through cognitive and emotional mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 429–444.
- Stones, R. (2005) *Structuration Theory*. London: Palgrave MacMillan.
- Sutherland, N. – Land, C. – Böhm, S. (2014) Anti-leader(ship) in social movement organizations: The case of autonomous grassroots groups. *Organization*, 21(6), 759–781.
- Tata, J. (2000) She said, he said: The influence of remedial accounts on third-party judgments of coworker sexual harassment. *Journal of Management*, 26(6), 1133–1156.
- Teerikangas, S., & Välikangas, L. (2012) Engaged employees! An actor perspective to innovation. In Pitsis, T., Dehlin, E., & Simpson, A. (Eds.). *The Edgar Elgar Handbook on Organizational and Management Innovation* (pp. 54-97). London, UK: Edgar Elgar Publishing.

- Theurer, C. P. – Tumasjan, A. – Welppe, I. M. – Lievens, F. (2018) Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, 155–179.
- Trougakos, J. P. – Beal, D. J. – Cheng, B. H. – Hideg, I. – Zweig, D. (2015) Too drained to help: A resource depletion perspective on daily interpersonal citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 793–808.
- Turnley, W. H. – Bolino, M. C. – Lester, S. W. – Bloodgood, J. M. (2003) The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187–206.
- Van Dick, R. – Grojean, M. W. – Christ, O. – Wieseke, J. (2006) Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behavior. *British Journal of Management*, 283–301.
- Van Dierendonck, D. – Nuijten, I. (2011) The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business Psychology*, 26(3), 249–267.
- Van Maanen, J. (2011) *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. 2. painos. Chicago: University of Chicago Press.
- Yanow, D. (2009) Organizational ethnography and methodological angst: Myths and challenges in the field. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(2), 186–199.
- Ybema, S. – Yanow, D. – Wels, H. – Kamsteeg, F. H. (toim.) (2009) *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life*. London: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2004) *The case study anthology*. Thousand oaks: Sage Publications.



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **AKTIIVINEN TYÖKAVERUUS TYÖN ARJEN VOIMAVARANA**

---

Maarit Laiho, Arto Ryömä, Suvi Satama ja Satu Teerikangas

**TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUJA  
SARJA E-2:2020**

ISBN 978-952-249-599-0  
ISSN 2342-4796