



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND



**University of Lapland**

This is a self-archived version of the original article. It may differ somewhat from the publisher's final version, as the self-archived version is typically the accepted author manuscript.

## **Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa**

Väätäinen, Henna; Vakkala, Hanna

*Published in:*  
Focus Localis

Julkaistu: 07.03.2023

*Document Version*  
Julkaistu PDF-muodossa, tunnetaan myös nimellä tietueversio

*Citation for pulished version (APA):*  
Väätäinen, H., & Vakkala, H. (2023). Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. *Focus Localis*, 51(1), 49-69. Artikkel 1. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120256/76889>

**Document License**  
CC BY-NC-ND



# Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa



Henna Väätäinen & Hanna Vakkala

## Tiivistelmä

Etätöyöhön ja virtuaaliseen johtamiseen siirtyminen COVID-19-pandemian aikana oli radikaali muutos monilla työpaikoilla. Kunnissa etätöyöhön siirryttiin mahdollisuuksien mukaan ja monipaikkaisuus on jäänyt pysyväksi osaksi paikallista hallintoa ja palveluja.

Tässä artikkelissa lähestymme virtuaalista johtamista sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Olemme kiinnostuneita, miten sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ja mekanismit toteutuvat kuntien ylemmän ja keskijohdon johtamistyössä siirryttäessä etä- ja hybridityöhön vuosina 2020–2021. Mielenkiintomme kohdistuu siihen, miten kuntien johto näkee johtamisen ja vuorovaikutuksen toteutuvan virtuaalisen johtamisen kontekstissa, miten sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ja mekanismit ilmenevät virtuaalisissa verkosto- ja vuorovaikutussuhteissa, ja millainen virtuaalinen vuorovaikutus vahvistaa sosiaalista pääomaa.

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen case-tutkimus. Haastattelimme kevään 2021 aikana 22 johtajaa kahden kunnan ylimmästä ja keskijohdosta. Tulokset osoittavat, että etäpalaverit kattoivat valtaosan päivästä, mutta useimmiten tarkoituksena oli informointi ja yhteisten linjausten tekeminen, mikä rajoitti keskustelua. Tunnistamassamme yhteisöpuheessa painottuivat yhteisöllisyys, ratkaisukeskeisyys ja inhimillisyys, kun taas minäpuheessa korostuivat etenkin ongelmakeskeisyys, hierarkisuus ja perinteinen johtamiskäsitys. Keskeiseksi löydökseksi nousee sellaisen virtuaalisen johtamisen rakenteiden ja töiden seurannan järjestäminen, joka lisää osallisuutta ja keskustelua, ja vahvistaa sosiaalista pääomaa.

## Avainsanat:

sosiaalinen pääoma, virtuaalinen johtaminen, vuorovaikutus, COVID-19

## Abstract

The transition to remote work and virtual leadership during the COVID-19 pandemic was a radical change in many workplaces, also in municipalities. In municipalities remote work was applied whenever possible, and multi-locality has remained a permanent part in local governance and services.

This article approaches virtual leadership from the point of view of social capital. We are interested in how the dimensions and mechanisms of social capital are realized in the work of the

top and middle management of municipalities during the transition to remote and hybrid work in 2020–2021. Our interest is in how local governance leaders see leading and interaction in the context of virtual leadership, how the social capital mechanisms appear in the expanding and diversifying networks, and what kind of virtual interaction enhances social capital.

The research method is qualitative case study. During spring 2021, we interviewed 22 top and middle level leaders of two municipalities. The results show that virtual meetings covered most of the working hours, but mostly the purpose was to share information and to draw common policy, which restricted conversations. We identified community talk, that underlined community spirit, solution orientation and humanity. Another type of talk, I-talk consisted of problem orientation, and hierarchical, traditional idea of management. The central finding is to organise such virtual management structures and work monitoring, that increase participation and conversation, and strengthen social capital.

## Keywords:

Social capital, virtual leadership, interaction, COVID-19

## Johdanto

Covid-19-pandemia toi arkeemme ja ajankuvaamme sulut ja rajoitukset, mitkä rajoittivat keskinäistä kanssakäymistämme myös työelämässä. Euroopan maista eniten kotiin etättyötä tekemään siirtyneitä oli pandemian aikana vuosina 2020–21 Suomessa (Ahrendt ym. 2020). Säännöllisesti etättyötä tekevien määrä kaksinkertaistui, eniten aiemmin lähityöhön keskittyneillä aloilla (Leskinen 2021; Sutela & Pärnänen 2021, 40). Lähityötä tekevien joukko valikoitui työntekijöistä, jotka eivät syystä tai toisesta voineet siirtyä etättyöhön (Sutela & Pärnänen 2021, 11). Kunnissa etättyötä teki vuonna 2021 kuukausittain tai satunnaisesti vajaa 40 %, mutta päivittäin vain 7 % työntekijöistä (Lyly-Yrjänäinen 2022, 46). Kokonaisuutena katsoen, työstä kunnissa on tullut aiempaa monipaikkaisempaa.

Digitaalisissa eli virtuaalisissa toimintaympäristöissä työskenneltiin vuonna 2021 varsin laajasti. Vaikka kunnissa virtuaalisissa toimintaympäristöissä työskentely on matalammalla tasolla kuin esimerkiksi valtiolla tai yksityisellä sektorilla, työskenteli sielläkin 89 % palkansaajista digitaalisia työvälineitä hyödyntäen. Eniten sähköisiä työtiloja ja pikaviestintävälineitä käytettiin vuorovaikutukseen ja niitä hyödynsi noin 80 % työntekijöistä (Lyly-Yrjänäinen 2022, 19–23). Voidaan siis sanoa, että virtuaalinen toimintaympäristö on kunnissa arkipäivää.

Suomalaisessa yhteiskunnassa muutos sujui helposti johtuen mahdollisesti kolmesta seikasta: yleisestä luottamuksesta yhteiskunnan rakentajana, erityisestä luottamuksesta työnantaja- ja työntekijäsuhteesta, poikkeuslain pakottavasta luonteesta sekä digitalisaation luomasta vahvasta perustasta (Kovalainen, Poutanen, & Arvonen 2021, 15). Organisaatioissa on oltu innovatiivisia, keksitty luovasti uusia ratkaisuja ja joustettu aivan uudessa tilanteessa monin eri tavoin. Muutosta etättyöhön siirtymisessä kuvataan silti isoksi ja äkilliseksi mullistukseksi (Sutela & Pärnänen 2021, 27), mitä käsitystä tämänkin tutkimuksen haastatteluaineisto tukee.

Suomessa työhön virtuaalisissa toimintaympäristössä on sopeuduttu jopa poikkeuksellisen hyvin ja erityisesti suomalaisnaiset ovat eurooppalaisittain arvioituna tyytyväisimpiä kotona tehtävään työhön (Mesiäislehto ym. 2022, 46). Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan Suomessa etättyön vaikutukset työhön ovat näkyneet erityisesti julkisella sektorilla. Vain 7 % on säästynyt vaikutuksilta kokonaan, kun peräti viidennes on kokenut paljon tai melko paljon vaikutuksia omassa työssään. (Sutela & Pärnänen 2021, 18.) Kaikkia palkansaajia koskevissa tuloksissa havaittiin, että vaikutukset ovat olleet kahtalaisia. Etättyötä tehneet ovat kokeneet positiivisia ja lähityötä tekevät negatiivisia vaikutuksia. Negatiiviset vaikutukset keskittyvät sosiaalisiin suhteisiin, joita

kaipaa noin puolet, mutta noin viidennes ei kaipaa sosiaalisia suhteita lainkaan tai vain vähän. Hieman yllättäen, yhteisöllisyyteen ei etätyöllä juurikaan katsottu olevan merkitystä. (Sutela & Pärnänen 2021)

Epävarmuus työelämässä on lisääntynyt ja työn muutoksella on monenlaisia ilmenemismuotoja (World Economic Forum 2020, 5). Kunta-alalla perinteinen byrokraattinen suhtautuminen muutokseen ja transformaalisen johtamisen matala taso vaikuttavat (ks. esim. van der Voet 2016), vaikka luottamusperusteinen johtaminen vapauksia antamalla ja itsenäiseen työn tekemiseen kannustamalla lisääntyy. Kommunikaatio rakentaa luottamusta organisaatioissa (Kaur, Verma, & Otoo 2021, 369), etenkin muutostilanteissa (Vakkala & Syväjärvi 2020).

Työn muuttuessa johtamisenkin on muututtava. Digitaalisten työvälineiden käyttö on muuttanut työssä tapahtuvaa kanssakäymistä (Ravelin ym. 2021). Ihmisten johtaminen kompleksisessa maailmassa ja organisaatiotodellisuudessa ei ole helppoa, vaan edellyttää niin taitoa, viisautta (Anyu 2019) kuin tietoa ja voimavarojakin (Pietiläinen & Syväjärvi 2019). Johdon tuki on työkuulttuurin muutoksessa tärkeää (Ravelin ym. 2021). Tilanteissa, joissa johtajan ja työntekijän välillä on etäisyyttä, johtaminen edellyttää erityistaitoja, kuten selkeää viestintää, kykyä tarjota riittävää vuorovaikutusta ja kykyä käyttää teknologisia apuvälineitä (Kim 2002; Ravelin ym. 2021; van Wart ym. 2019). Tehokas virtuaalinen johtaminen rakentaa vastuullisia tiimejä, määrittää tehokkaita prosesseja, inspiroi muutokseen sekä kehittää luottamusta virtuaalisesti (van Wart ym. 2019).

Tässä artikkelissa olemme kiinnostuneita siitä, miten nopea virtuaaliseen toimintaympäristöön siirtyminen vaikutti sosiaaliseen pääomaan, vuorovaikutukseen ja luottamukseen erityisesti virtuaalisen johtamisen näkökulmasta. Tutkimme tätä analysoimalla sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien ja mekanismien toteutumista kuntien ylemmän ja keskijohdon työssä siirryttäessä etätöihin vuonna 2020 ja sen jatkuessa hybridityönä vuosina 2020–2021.

Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ja mekanismit ovat linssi, jonka läpi peilaamme aineistoa ja pyrimme vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Millä tavoin sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ja mekanismit ilmenevät johtamisen ja vuorovaikutuksen kategorisissa puhetyypeissä COVID-19 pandemian aikana siirryttäessä virtuaaliseen työhön?
- Minkälainen vuorovaikutus tukee sosiaalisen pääoman vahvistumista virtuaalisen johtamisen ja palaverien kontekstissa?

Tutkimusmenetelmämme on laadullinen case-tutkimus. Haastattelimme 22 kuntasektorilla ylimmässä ja keskijohdossa työskentelevää johtajaa kahdesta erikokoisesta kunnasta vuoden 2021 aikana. Analyysimme on abduktiivista käyden tiivistä keskustelua aineiston, aiemman tutkimuksen ja teorian kanssa.

Käytämme tutkimuksessamme sanaa *virtuaalinen johtaminen* tarkoittaen johtamista, jossa työyhteisön jäsenien ja erityisesti johtajan ja työntekijän välillä on etäisyyttä. Virtuaalinen johtaminen kuvaa arkikielessä hybridimalliksi kutsuttua tilannetta, jossa osa työntekijöistä työskentelee etäällä ja osa lähityöskentelyssä, ja jossa teknologiaa hyödynnetään kommunikaatioissa ja johtamisessa riippumatta siitä, missä ihmiset työskentelevät. Olemmekin kiinnostuneita, miten johtamisessa hyödynnetään etävälineitä kommunikoinnin ja johtamisen apuvälineenä. *Etävälineillä* tarkoitetaan välineitä, joiden kautta ihmiset ovat yhteydessä toisiinsa. Tällaisia ovat esimerkiksi sähköposti, videoneuvottelu- tai videopuhelujärjestelmät, chat-pohjaiset kommunikointivälineet, työpaikan sisäiset sosiaalisen median alustat sekä dokumenttien jakamiseen tai yhteiseen työtämiseen tarkoitetut alustat.

Johtajista ja esihenkilöistä käytämme nimeä *lähijohtaja* kuvaamaan ihmisten johtamisen työtä. Johdettavista käytämme nimitystä *työntekijä*. Ajattelemme, että johtajan on oltava henkisesti riittävän lähellä työntekijöitään sosiaalisen pääoman, hyvän vuorovaikutuksen ja luottamuksen syntymiseksi, riippumatta fyysisestä etäisyydestä.

## Virtuaalinen johtaminen

Etätö ei ole tutkimusaiheena uusi. Etätöön nimitykset ovat sekavia ja tutkimuskohtaisia, ja on esitetty, ettei yleispätevää määritelmää ole mahdollistakaan esittää (Sullivan 2003; van Wart ym. 2019). Tutkimuksissa käytetään käsitteitä online-johtaminen (Faraj, Kudaravalli & Wasko 2015; Johnson, Safadi, & Faraj 2015), e-johtaminen (Antoni & Syrek 2017; van Wart ym. 2019), etäjohtaminen (Hafermalz & Riemer 2020; Kelley & Kelloway 2012) ja virtuaalinen johtaminen (Efimov, Harth & Mache 2020; Flavian, Guinalú, & Jordan 2019). Viime aikoina tutkimustyö on kohdistunut erityisesti virtuaalisiin tiimeihin (ks. esimerkiksi Chamakiotis, Panteli, & Davison 2021; Elyousfi, Anand & Dalmasso 2021).

Virtuaalisesta työstä on hyötyä työntekijöille muun muassa työnhallinnan, työhyvinvoinnin ja tehokkuuden osalta (Lai & Burchell 2008; Raghuram, Wiesenfeld & Garud 2003; Sánchez ym. 2007) ja organisaatioille kilpailukyvyn lisääntymisen, tuottavuuden ja työhön sitoutumisen osalta (Golden 2006). Virtuaalisessa työssä informaalin tiedon välittäminen ja vapaamuotoinen keskustelu jäävät vähemmälle ja edellyttävät työntekijän omaa aktiivisuutta, sillä vastavuoroinen vuorovaikutus edellyttää toimia kaikilta osapuolilta. Sosiaalisen eristäytymisen riski on todellinen erityisesti kokoaikaisessa etätöössä (ks. myös Sutela & Pärnänen 2021, 80–81).

Vaikka etätöitä tekevät kokivat pandemia-aikaan saavansa hieman enemmän tukea lähijohtajaltaan kuin ennen sitä (Sutela & Pärnänen 2021, 74), on johtamiseen (Humala 2016, 47; Tummers & Knies 2019), ihmissuhteisiin (Chamakiotis ym. 2021, 8) ja suhteiden ylläpitämiseen (Ravelin ym. 2021) kiinnitettävä pandemian jälkeisessä maailmassa erityistä huomiota. Johtamisella ja vuorovaikutuksella voidaan edistää luovuutta etätöössä, joka muutoin on osoitettu olevan tehtävääorientoitunutta (Humala 2016, 47). Johtaminen vaikuttaa merkityksellisyyden kokemukseen, joka taas on yhteydessä työn tuloksiin (Tummers & Knies 2019, 859).

Kommunikaatiolla on suuri merkitys työntekijöiden sitoutumiseen ja positiiviseen suhtautumiseen työhön vanhojen työtapojen muuttuessa (Giauque 2015; Rogiest, Segers & van Witteloostuijn 2015). Osallistavan johtamisen yhdessä tehokkaan vuorovaikutuksen kanssa on (Kim 2002, 231; Van Wart 2003, 214; van Wart ym. 2019) havaittu lisäävän toiminnan laatua, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja henkilökohtaista kehittymistä. Lisäksi se on lisännyt työtyytyväisyyttä, innostuksen tunnetta yhteisestä visiosta, sekä yhteyttä ympäristöön, innovointiin ja luovuuteen.

Tehokkaaseen etäjohtamiseen on liitetty myös 15 vuorovaikutukseen liittyvää ongelmaa. Nämä ovat riittämätön ja huono kommunikaatio, virheellinen kommunikaatio, kommunikaatiokaaos, ohjeiden puuttuminen, pienryhmien huono motivointi, riittämätön vastuuttaminen ja vastuuseen liitettävien insenttiivien puute, riittämätön huomio lähijohtajalta, huono muutosten johtaminen, huono informaatioteknologian ymmärrys tai sen alimitoitettu käyttö, perus- ja aputeknologian huono käyttö, tietoturvan heikko taso, riittämätön luottamus ohjaajaan, jatkuvat yhteydenpito-ongelmat ohjaajaan ja diversiteetin heikko valvonta (van Wart ym. 2019, 85–87,90). Johtamiseen ja vuorovaikutukseen oltiin Suomessa pandemia-aikana pääosin tyytyväisiä, mutta silti osa koki johtajat jopa etäisiksi ja palautteen saamisen työstä puutteelliseksi (Sutela & Pärnänen 2021, 80).

Luottamus on tärkeässä roolissa virtuaalisen työn ja johtamisen onnistumisen kannalta (Chamakiotis ym. 2021, 8). Moniulotteinen luottamus heijastaa psykologista sopimusta ja tilaa, joka sisältää aikomuksen hyväksyä haavoittuvuus, jolloin henkilöllä on positiivisia odotuksia toisen aikomuksista (Rousseau ym. 1998, 35). Lähijohtajien on voitava luottaa, että työt tulevat tehdyiksi ja työntekijöiden on voitava luottaa, että heitä kohdellaan inhimillisesti ja tasapuolisesti, vaikka työ siirtyykin valvonnan ulottumattomiin (Pyöriä, Saari & Ojala 2016, 199).

Pandemiarajoitusten aikana luottamus näyttää mahdollistaneen onnistuneen siirtymän ja esimerkiksi valvonta on suomalaisissa työyhteisöissä keskittynyt erilaisten digitaalisten kellokorttien ja työajanseurantavälineiden hyödyntämiseen (Kovalainen ym. 2021). Suomalaisilla lähijohtajilla vastuun jakaminen järkevästi sekä naisten ja miesten tasapuolinen kohtelu ovat sujuneet varsin hyvin, ja luottamus työntekijöihin on noussut kolmanneksesta 40 prosenttiin (Sutela & Pärnänen 2021). Luottamus on myös voinut lisääntyä osin pakon edessä: kriisitilanteessa tukeudutaan yh-

teiskuntaan ja erityisesti työantajaan. Luottamuksella on havaittu olevan aiemmin positiivinen rooli, mutta pandemia-aikana edes luottamus vertaisiin tai johtajiin ei ole helpottanut etätööhön sopeutumisessa (van Zoonen ym. 2021).

Luottamus voi olla riippuvainen esimerkiksi johtajien kyvystä käyttää etätövälineitä (Norman ym. 2020, 279). Osaamisen puute voi estää luottamuksen syntymistä, yhteisvastausta ja osallistumista (Kimble 2011). Lisäksi ristiriitaiset viestit tahattomastakin kontrollista voivat vaikuttaa luottamuksen syntymiseen esimerkiksi palaverissa, vaikka vetäjän tarkoituksena olisikin synnyttää avointa keskustelua (Henriksen & Paulsen 2021). Osallistujien näkökulmasta juuri palaverit voivat olla luottamuksen ja rehellisyyden paikkoja ja antavat useille osallistujille mahdollisuuden tuoda esiin uusia näkökulmia (Henriksen & Paulsen 2021, 354–55). Virtuaalisten alustojen manipulisella käytöllä voidaan saada positiivisia vaikutuksia niin vuorovaikutukseen, kuin luottamukseenkin (Hargreaves, Clarke & Lester 2022).

## Sosiaalisen pääoman määritelmä ja hyödyt

Jo Aristoteles aikoinaan jakoi yksilöt itsenäisiin ja relationaaliisiin eli sosiaalisiin olentoihin, joilla oli vapaus ajatella sekä omaa että muiden hyvää. Kompleksisen maailman ongelmia on vaikea ratkaista yksin – yhteistyötä tarvitaan. Yhteistyössä oletamme, että ihmiset ajattelevat sekä omaa että muiden ihmisten hyvää sosiaalisissa suhteissaan (Putnam 2000). Sosiaalinen pääoma on intuitiivista goodwilliä. Se on samankaltainen resurssi kuin mikä tahansa muukin resurssi, sijaiten ihmissuhteiden keskellä (Coleman 1988).

Sosiaalinen pääoma voidaan määritellä yksilön tai yhteisön sosiaalisten suhteiden, verkostojen ja luottamuksen muodostamaksi voimavaraksi ja sitä voidaan tarkastella yhteisön ulkoisena (Ks. Bourdieu & Richardson 1986; Burt 1997) tai sisäisenä resurssina (Putnam 2000) tai molempina (kuten Nahapiet & Ghoshal 1998). Keskitymme tässä artikkelissa käsittelemään sosiaalista pääomaa johtamisen näkökulmasta, sisäisenä resurssina.

Johtamisen näkökulmasta sosiaalinen pääoma voidaan määritellä hierarkkisenä suhteena johtajan ja työntekijän välillä, missä palvelukset vaihtavat omistajaa. Kuten Adler ja Kwon hieman kärjekkäästikin kirjoittavat, “auktoriteetin totteleminen vaihdetaan henkiseksi pääomaksi tai materiaaliseksi turvallisuudeksi tai vaikkapa sosiaalisiksi suhteiksi” (Adler & Kwon 2002, 18).

Coleman painottaa määrittelyssään vastavuoroisuuden velvoitetta rakentaen sosiaalisen pääoman velvoitteiden ja odotusten, informaatiovirtojen, sosiaalisten normien ja sanktioiden sekä auktoriteettisuhteiden varaan (Ks. esimerkiksi Coleman 1990, 310–11). Sosiaalinen pääoma voidaan myös nähdä potentiaalisten ja aktuaalisten resurssien summaksi, joka on saatavilla ja johdettu yksilön tai sosiaalisen yksikön suhteista (Nahapiet & Ghoshal 1998, 243; 2009, 243). Yhteistyön ja vastavuoroisuuden näkökulmasta peruskysymys on, miksi ja millä perusteella ihmiset antavat osaamisensa ja tietoa toisten käyttöön (Nahapiet, Gratton & Rocha 2005, 5).

Sosiaalinen pääoma voidaan määritellä myös verkostoihin kuulumisen kautta (Burt 1997). Ihmissuhteiden verkosto muodostaa arvokkaan resurssin sosiaalisten suhteiden luomiseen, jolloin tästä resurssista tulee yhteisesti omistettua (Bourdieu & Richardson 1986, 249). Sosiaaliset verkostot, vuorovaikutusnormit ja luotettavuus fasilitoivat koordinoitua yhteistyötä yhteisen hyvän eteen (Putnam 2000, 8). Työyhteisö voidaan käsittää tällaisena verkostona tai useiden verkostojen summana.

Tässä artikkelissa määrittelemme sosiaalisen pääoman virtuaalisissa toimintaympäristössä ihmisten keskellä tapahtuvaksi, osin hierarkkiseksi suhteiksi, joissa ihmiset ajattelevat ihmissuhteiden verkostossa oman etunsa ohella myös muiden ihmisten hyvää. Yhdistämme näin Nahapietin ja Ghoshalin (1998) Colemanin (1988), Adlerin ja Kwonin (2002), Burtin (1997), Bourdieun ja Richardsonin (1986) sekä Putnamin (2000) määritelmiä, joita avasimme edellä. Näemme ihmisten sosiaalisissa suhteissaan tulkitsevan ja vastaavan peruskysymykseen: minkä vuoksi omaa osaamista, tietoa ja aikaa annetaan toisten ihmisten käyttöön (Nahapiet ym. 2005, 5)?

Sosiaalisen pääoman syntyminen ottaa aikaa (esimerkiksi Putnam 2000), edellyttää keskinäistä riippuvuutta (Coleman 1990) ja poiketen esimerkiksi taloudellisesta pääomasta se kasvaa käytössä (Nahapiet & Ghoshal 1998, 258). Kaikki sosiaaliset suhteet, sijoitettiinpa ne sosiaalisen pääoman suhdeverkostoista tuleviin hyötyihin ja motivaatiotekijöihin (Putnam 2000), sosiaalisen pääoman verkostoihin (Burt 2000) tai käsitettiinpa ne enemmän hyödyiksi ja resursseiksi, joita suhteista saadaan aikaan (Bourdieu & Richardson 1986), synnyttävät sosiaalista pääomaa.

Sosiaalinen pääoma on hyödyllistä, se omistetaan yhdessä, eikä kenelläkään ole siihen yksinomaista oikeutta (Bourdieu & Richardson 1986, 249). Sen lisääntyminen tekee organisaatioelämästä sujuvampaa, sillä sosiaalinen pääoma lisää luottamusta ja edistää vastavuoroisuuden normien syntymistä. Muuta tarkoitusta varten perustetut verkostot toimivat informaatiokanavina tehostaen yksilöiden päätöksentekokykyä (Coleman 1988), ja sujuvoittavat tietotoimintaa. Informaatio on siis vaihdettava hyödyke, jota sosiaalinen pääoma ja sen verkostot välittävät (Bourdieu & Richardson 1986, 249).

Tiiviissä verkostomaisessa vuorovaikutuksessa ja osallisuudessa opportunismmin kannustimet voivat vähentyä ja osallistujan minäkuva sekä oman roolin näkeminen osana laajempaa kokonaisuutta voivat laajentua. Putnam (2000) kuvailee, kuinka minusta kehittyikin me ja näin voimme lisätä osallistujien mieltymyksiä kollektiivisia etuja kohtaan. Ihmisistä muodostuu arvokkaita resursseja ja ihmissuhteiden verkostoja, joista tulee yhteisesti omistettua pääomaa. Tiheä sosiaalisten suhteiden verkosto auttaa tarkastelemaan verkoston jäseniä ja heidän toimintaansa, jolloin tieto katkoksista, poikkeamista tai väärinkäytöksistä leviää nopeasti. Näin syntyy tarkkoja käyttäytymisnormeja, rajojen luomista ja toisaalta luottamusta. (Granovetter 2005, 34).

Sosiaalisella pääomalla on myös varjopuolensa. Verkoston syvä sisäinen yhteys (tai työyhteisön tai sen sisällä eri yksiköiden sisäinen yhteys) voi johtaa siihen, ettei ulkoista verkottumista pidetä tarpeellisena (Adler & Kwon 2002, 32). Tiheä verkosto voi myös vähentää tiedon diversiteettiä (Burt 1995).

Sosiaalisen pääoman teorian sisällä on epätarkkuutta ja vaihtelevia määritelmiä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole osoittaa, miten sosiaalisen pääoman teoriat tai sen tietyt näkökulmat sinällään toteutuvat. Tutkimuksemme sosiaalisen pääoman teoria on ikään kuin linssi, jonka läpi maailmaa tarkastellaan. Käsittelemme sosiaalista pääomaa vuorovaikutteisen johtamisen perspektiivistä virtuaalisissa työyhteisöissä, jolloin päähuomio on sisäisessä sosiaalisessa pääomassa ja verkostoissa.

## Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet

Tässä artikkelissa tutkimme, miten johto näkee virtuaalisen johtamisen kontekstissa yhteydenpidon toteutuvan organisaatiossaan ja verkostoissaan (Burt 1995; Nahapiet & Ghoshal 1998), minkälaisia suhteita ihmisillä on ja mitä ne kertovat luottamuksesta (Nahapiet & Ghoshal 1998). Olemme erityisesti kiinnostuneet Nahapietin ja Ghoshalin (emt.) kolmesta sosiaalisen pääoman ulottuvuudesta; strukturaalisesta, kognitiivisesta ja relationaalisesta ulottuvuudesta. Selkeytämme tutkimuskenttää taulukon 1 avulla.

**Taulukko 1.** Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet

Lähtökohta	Miten vaikuttaa?	Tutkimukset
<b>Strukturaalinen ulottuvuus</b>	Informaation saavutettavuuden edellytyksiin	(Nahapiet & Ghoshal 1998)
Verkostosidokset	Pääsy resursseihin ja informaatiokanaviin	(Nahapiet & Ghoshal 1998)
	Suljetut ja avoimet sosiaaliset rakenteet	(Coleman 1988)
	Verkostosuhteiden kautta saavutettava informaatioetu	(Burt 1995)
Verkoston konfiguraatio	Tiheys, liitettävyyys ja hierarkia vaikuttavat informaation virtaamiseen verkostoissa	(Ibarra 1992)
	Tiheän ja harvemman verkoston erot	(Burt 1995)
Sopiva organisaatio	Yhdessä yhteydessä luodut normit, säännöt ja luottamus voidaan siirtää toiseen yhteyteen. Organisaatio voi olla esteenä osaamisen ja informaation siirtymiselle.	(Nahapiet & Ghoshal 1998)
	Henkilökohtaiset suhteet voidaan muuntaa businessuhteiksi.	(Coleman 1990)
	Eri tarkoituksiin luodut organisaatiot voivat olla toisilleen resursseja.	(Putnam 2000)
<b>Relationaalinen ulottuvuus</b>	Informaation vaihdettavuuden edellytyksiin ja yhdistelyyn.	(Nahapiet & Ghoshal 1998)
Luottamus	Ihmiset ovat halukkaita jakamaan tietoa siellä, missä vallitsee korkea luottamus.	(Nahapiet & Ghoshal 1998)
	Luottamus voitelee yhteistyötä ja yhteistyö itsessään synnyttää luottamusta ja synnyttää ajan kanssa normeja.	(Putnam 2000)
Yhteisesti sovitut normit, säännöt, velvoitteet ja identifikaatiot	Normit voivat olla osoitus (joskin heikko) sosiaalisen pääoman olemassaolosta. Normit synnyttävät sisäisiä velvoitteita, joista syntyy vastavuoroisia uusia velvoitteita.	(Coleman 1988)
<b>Kognitiivinen ulottuvuus</b>	Vaikuttaa informaation saavutettavuuteen ja yhdistelykykyyn.	(Nahapiet & Ghoshal 1998)
Yhteinen kieli ja koodit	Luo kehikon välittämiseksi ja yhdistämiseksi ja mahdollistaa tietojoukkojen yhdistämistä toisiinsa.	(Nahapiet & Ghoshal 1998)
Yhteiset narratiivit	Mahdollistaa uusien tapahtumien ja tulkintojen luomisen ja siirtämisen sekä mallien yhdistämisen toisiinsa.	(Nahapiet & Ghoshal 1998)



*Strukturaalinen ulottuvuus* viittaa yleiseen yhteydenpidon kaavaan toimijoiden välillä: miten ja ke-  
neen otamme yhteyttä. Se kertoo erityisesti siitä, miten olemme sidoksissa verkostoihimme (Burt  
1995; Putnam 2000). Sillä voidaan tarkoittaa myös verkostosidoksia, verkoston konfiguraatiota ja  
sopivaa organisaatiota (Nahapiet & Ghoshal 1998, 251). Tässä tutkimuksessa huomiomme kiin-  
nittyvät etenkin palaverikäytänteisiin ja yhteydenpitotapoihin sekä niiden vaikutukseen sosiaali-  
seen pääomaan. Tarkastelemme aihetta erityisesti auktoriteettisuhteiden ja informaatiovirtojen  
näkökulmasta (kuten Coleman 1990).

*Relationaalisella ulottuvuudella* tarkoitetaan suhteita, joita ihmisillä on. Strukturaalinen ulot-  
tuvuus tai se, että tuntee jonkun tai kuuluu johonkin sisäiseen verkostoon, esimerkiksi johtoryh-  
mään, ei vielä riitä. Lisäksi tarvitaan kykyä kommunikoida ja motivaatiota, jota luottamus voi  
edistää. Eri ihmiset voivat olla osa samaa organisaatorakennetta tai verkostoa, mutta silti heidän  
henkilökohtainen ja emotionaalinen liityntänsä voi vaihdella. Relationaalisella ulottuvuudella  
tarkoitamme luottamusta, yhteisesti sovittuja normeja ja sääntöjä, velvoitteita ja identifikaatiota  
(Nahapiet & Ghoshal 1998, 251–55).

Tunnistamme Colemanin (1988, 1990) tavoin sosiaalisen pääoman yksityisen ja yleisen luon-  
teen ja tarkastelemme tässä yhteydessä relationaalista ulottuvuutta myös normeista ja auktori-  
teettisuhteista käsin, kuvaten johtajien identifioitumista sosiaalisissa suhteissaan osana työyhtei-  
sön valtarakenteita. Vastavuoroisuuden velvoite edellyttää luottamusta yksittäisten henkilöiden  
aineettomien hyödykkeiden vaihtoon. Erilaiset normit edellyttävät hetkellistä omasta edusta  
luopumista kollektiivisen edun nimissä ehkäisemään vapaamatkustamista ja ylläpitämään luot-  
tamusta, jolloin niistä muodostuu yleishyödykkeitä (Coleman 1988, 102–4). Työyhteisön sisällä  
voi syntyä näille normeille tyypillisiä suljettuja rakenteita, joissa voi syntyä sekä sosiaalisen pää-  
oman negatiivisia että positiivisia vaikutuksia (Coleman 1990).

*Kognitiivisella ulottuvuudella* tarkoitetaan kaikkia resursseja, jotka voivat olla jaettuja koodeja,  
kieltä ja jaettuja narratiiveja. Yhteisen kielen ja koodien avulla ihmiset voivat välittää tietoa, esit-  
tää kysymyksiä ja tehdä päätöksiä arkipäiväisessä elämässä. Yhteinen kieli voi luoda pohjan yh-  
teisille käsityksille ja mahdollistaa tietojoukkojen yhdistelemisen toisiinsa (Nahapiet & Ghoshal  
1998). Jaetut tarinat mahdollistavat uusien tapahtumien ja tulkintojen luomisen ja siirtämisen  
siten, että voimme yhdistää erilaisia malleja toisiinsa. Tässä käsittelemme erityisesti niitä narra-  
tiiveja, joita johtamiseen virtuaalisessa ympäristössä liitetään.

Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet voivat toimia yhdessä ja erikseen (Tsai, Ghoshal & Sumantra  
1998). Sosiaalinen pääoma on yksittäisten suhteiden lisäksi kiinnostunut myös rakenteista ja pro-  
sesseista (Nahapiet & Ghoshal 1998), vaikka ensisijaisesti sosiaalisen pääoman kehittymiseen  
vaikuttavat sellaiset mekanismit, jotka edistävät sosiaalisia suhteita.

## Sosiaalisen pääoman mekanismit

Kasvava sitoutuminen ja mahdollisuudet toimeenpanna yhteistoimintaa työyhteisössä ovat tun-  
nistettuja hyötyjä. Tässä tutkimuksessa käsittelemme yhdistävää ("bridging") ja sitovaa ("bonding")  
(Adler & Kwon 2002; Putnam 2000) sekä ylläpitävää sosiaalisen pääoman mekanismia (Ellison,  
Steinfeld & Lampe 2011). Mekanismeina voidaan käsittää myös luottamus ja kommunikaatio  
(Ruuskanen 2001). Tarkastelemme mekanismeja ymmärtääksemme, miten sosiaaliset suhteet  
virtuaalisen johtamisen ympäristössä syntyvät ja syvenevät.

*Yhdistävä mekanismi* voi olla esimerkiksi toimintaa, jossa yksilöt laajentavat ja monipuolistavat  
suhdeverkostojaan. Sitä on tutkittu lähinnä organisaation ulkopuolisten verkostojen laajentami-  
sen yhteydessä (Putnam 2000). Tässä tutkimuksessa yhdistävää mekanismia tarkastellaan sisäis-  
ten verkostojen ja yhteyksien laajentamisen näkökulmasta tarkastellen yhteyksiä eri yksiköiden  
tai tiimien välillä.

*Sitova mekanismi* on olemassa olevien suhteiden syventämistä ja kehittämistä. Sitovan meka-  
nismien toteutumista tarkastelemme erityisesti sisäisten suhteiden kehittymisen näkökulmasta.

Nykyisin erityisesti sosiaalisen median kontekstissa on alettu puhua myös *ylläpitävästä* (mainitain) *mekanismista* (Ellison ym. 2011). Tällä tarkoitetaan sitä, miten ihmiset esimerkiksi sosiaalisen median kautta ylläpitävät suhteita, jotka alun perin ovat syntyneet muualla.

## Aineistonkeruu ja analysointi

Tutkimusmenetelmämme on laadullinen case-tutkimus. Haastattelimme 22 ylimmässä ja keskijohdossa työskentelevää johtajaa kahdessa erikokoisessa kunnassa vuoden 2021 aikana. Haastatteluissa oli tarkoituksena selvittää, mistä puhutaan, kun puhutaan johtamisesta, vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta virtuaalisen johtamisen kontekstissa. Haastattelun runko muodostui seuraavasti:

- esitiedot (asema, ikä, sukupuoli, työkokemus, johtamiskokemus, yksikössä tehtävä työ, keskeisimmät palaverit, käytettävät kommunikaatiovälineet),
- oma työ ja johtaminen,
- muutokset johtamisessa viimeisen vuoden aikana,
- teknisten apuvälineiden käyttö,
- hybridityön johtamisesta tärkeää,
- havainnot vuorovaikutuksesta viimeisen vuoden aikana, sekä
- johtaminen viiden vuoden päästä.

Teemoja täydennettiin tarkentavilla kysymyksillä haastateltavan kokemusmaailman mukaisesti. Haastatteluiden kesto oli 45 minuutista puoleentoista tuntiin, ja litteroitua tekstiä analysoinnissa oli noin 470 sivua.

Analyysimme aineistolähtöisessä osuudessa koodasimme Nvivo-ohjelmistolla koko aineiston kahteen pääkoodiin: johtaminen virtuaalisessa viitekehyksessä ja vuorovaikutus virtuaalisessa viitekehyksessä. Teimme näihin kahteen koodiin sanataajuus (word frequency) haun 50:lle eniten ilmenevälle sanalle.



Kuvio 1. Johtaminen virtuaalisessa viitekehyksessä



**Kuvio 2.** Vuorovaikutus virtuaalisessa viitekehyksessä

Tämän jälkeen jaoin aineiston kahteen luokkaan: minäpuheeseen painottuviin (myöh. minäpuhe) ja yhteisöpuheeseen painottuviin (myöh. yhteisöpuhe). Yhteisöpuheen nimitys juontuu aineiston myöhemmästä analysoinnista. Jako toteutettiin suorittamalla sanahaku kaikkiin haastatteluihin (mä OR mää OR minä OR minu\* OR mun OR mulle OR musta). Jako tehtiin määrän perusteella ja rajaksi asetettiin 55. Minäpuheeseen painottuvissa haastatteluissa etsittyjä sanoja oli 55-193 kappaletta. Yhteisöpuheeseen painottuvissa etsityt sanat toistuivat 10-40 kertaa, mikä kertoo erilaisesta puheen näkökulmasta. Kaikissa haastatteluissa oli minäpuhetta, mutta tarkoituksenamme oli erottaa minäpuheeseen painottuvat haastattelut, joita oli seitsemän. Analyysissamme on näin ollen mukana seitsemän minäpuhetta sisältävää ja viisitoista yhteisöpuhetta sisältävää haastattelua. Vuorovaikutus virtuaalisessa toimintaympäristössä näyttää tiivistävän puheeseen aloitteellisuudesta, jota analysoimme jäljempänä tulokissamme.

Tämän jälkeen etenimme varsinaiseen analyysivaiheeseen, käyttäen jäsenyyksen ja tulkinnan apuna sosiaalisen pääoman teoriaa analysoiden, miten sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ja mekanismit näyttäytyvät haastatteluluokissa ja kuinka ne vertautuvat toisiinsa. Analyysimme on siis abduktiivista käyden tiivistä keskustelua aineiston, aiemman tutkimuksen ja teorian kanssa (Tuomi 2018). Kuvaamme seuraavaksi tulokset, jonka jälkeen yhdistämme keskusteluun aiempaa tutkimusaineistoa.

## Tulokset

Sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ja mekanismit aineistossa

### *Strukturaalinen ulottuvuus*

Strukturaalinen ulottuvuus näkyy haastatteluissa yhteydenpitotapoina, rakenteina ja verkostoina. Palaverit ovat koko aineiston osalta työn tekemisen, vuorovaikutuksen ja informaatiovirtojen pe-

rusyksikkö. Päivittäin niitä on jopa 5–7 kappaletta ja aikaa niihin käytetään 5–6 tuntia. Palaverit ovat pääosin erilaisia johtoryhmiä eri organisaatiotasoilla. Yhteydenpito tapahtuu palavereissa, joista puhuttiin sekä minä- että yhteisöpuheessa, mutta eri näkökulmista. Minäpuheessa keskityttiin yksilöiden, useimmiten omaan osallistumiseen:

*”No varmaan sillä tavalla, että mä puhuin siellä vielä vähemmän ja mä en halunnut niinku tuoda niitä asioita, että mä rupesin käyttämään tuota sähköpostia.”*

Yhteisöpuheessa puhutaan rakenteiden, palaverien fasilitoinnin ja systematiikan merkityksestä yhteisölle ja toiminnalle.

*”Tehtävän hoitaminen edellyttää toimivia rakenteita eli tietyllä tavalla semmoista suunnitelmallisuutta, vuosikelloa, tietyn tyyppistä rutiinia toiminnan toteuttamisessa, jolloin vapautuu aikaa pidempikestoiseen suunnitteluun.”*

*”Mutta sitten kun lähtökohteisesti sä näet hyvin harvoin ihmisiä, niin se viestintä pitää miettiä aika tarkkaan, että tulee varmasti ne kaikki olennaiset asiat kerrottua... Jos ei ole arjen epävirallisia tilaisuuksia, niin...kyllähän siinä korostuu ohjeet ja palaverit ja kokoukset ja ehkä vähemmälle jää se ihmisten kohtaaminen.”*

Yhteisöpuheessa systematisoinnin toivotaan vähentävän palaverien määrää ja keskittämisen tietylle viikonpäivälle vähentävän työpäivien sisällä olevaa pirstaleisuutta. Palaverien valmistelu on lähijohtajien vastuulla, mutta valmistautuminen niihin on tärkeää kaikille osallistumisen varmistamiseksi. Johtoryhmissä tiedottaminen on keskeinen tavoite, vaikka keskustelu ja sen laatu koetaan tärkeäksi. Jos samat teemat alkavat toistua, nostaa yhteisöpuhe tarpeelliseksi arvioida, teemmekö asioita järkevällä tavalla ja ovatko toimintamallit riittävän selkeät.

Virtuaalisessa johtamisessa töiden seuranta tehdään kahdenkeskisissä tapaamisissa tai palavereissa, koska varsinaista toiminnanohjausjärjestelmää tai -tapaa ei ole. Erityisesti yhteisöpuheesatoiminnanohjausjärjestelmä tunnustetaan mahdollisuutena systematisoida töiden seuraamista: prosessimäärittelyt ja -kuvaukset, laadunarviointimallit ja tehtävälstat voisivat parantaa tilannetta. Osaamisen puute rajoittaa etätyövälineiden käyttöä, vaikka asioissa on päästy eteenpäin:

*”Minä jossakin vaiheessa yritin tuoda näitä Micorsoft-ympäristön tehtävälstoja ja kaiken näköisiä tällöisiä juttuja, voitasko me näitä ruveta käyttään, mutta ei niitä osata käyttää.”*

*”Täytyy sanoa, että tämä viime vuosi oli semmoista vähän niinku usvan seassa rämpimistä niin sanotusti. En tiedä oliko hyvä termi, mut sillä tavalla että siinä ei nyt aina tiedä, että kuka touhuua ja mitä touhuua. Hyvinhän tuota on päästy eteenpäin.”*

Minäpuheessa kuvataan asioita lähijohtajan omasta näkökulmasta ja siitä, miten asiat näyttäytyivät hänen maailmassaan. Vaikka muutos pandemian yhteydessä on ollut iso, kaikki johtajat eivät ole muuttaneet toimintatapojaan. Yksin puurtamiseen sortuu etäaikana helposti, niin johtaja kuin työntekijäkin. Erityisesti keskijohto tunnistaa organisaation vahvan hierarkisuuden ja auktoriteettisuhteet: henkilöstön halutaan osallistuvan, mutta toisaalta korostetaan, että johtaja pitää langat käsissään ja tekee päätökset. Systematisointi näkyy minäpuheessa lähinnä toiveena systematisoida sisäistä tiedottamista ja viestintää, mitä voidaan myös pitää yksilöllisenä intressinä.

### *Relationaalinen ulottuvuus*

Relationaalisessa ulottuvuudessa analysoimme puhetta luottamuksesta, pyrimme tunnistamaan normeja ja sääntöjä, tarkastelimme miten lähijohtajat identifioivat itsensä ja miten he käsittelevät vastuuta. Luottamus tiivistyi keskusteluun kohtaamisesta ja sen merkityksestä. Minäpuheessa

johtaja nähtiin kohtaamisen ammattilaisena, mutta erityisesti virtuaalisen johtamisen viitekehyydessä kohtaaminen on tullut vaikeammaksi, ja samalla se on vaikuttanut myös yhteisöllisyyden kokemukseen ja työilmapiiriin negatiivisesti. Palaverit tunnustetaan kaikissa haastatteluisa pääasiallisiksi kohtaamisten paikoiksi, ja niiden koetaan korostuneen virtuaalisessa johtamisessa.

Relationaaliselle ulottuvuudelle tyypillisistä normeista puhutaan aineistossa yhteisinä sopimuksina. Vuorovaikutus on vaikeaa ja yhteisiä pelisääntöjä kaivataan riippumatta siitä, ovatko palaverit etä- vai lähipalavereita. Varsinaisessa merkityksessään etätöön normit ovat vasta muotoutumassa.

Voisiko osallistumisaktiivisuuteen vaikuttaa lähijohtajien identifikaatio lankoja koossa pitävänä lopullisina päätöksentekijöinä? Relationaalisen ulottuvuuden osalta minäpuheessa lähijohtajan asema ja identifikaatio on tiukasti sidottu linjaorganisaation hierarkiaan ja keskustelu painottuu vastuuseen. Palaverien hierarkkisuus näkyy kaikissa haastatteluisa, joskin minäpuheessa tästä on selkeämpiä esimerkkejä:

*”Siinä me tavallaan niin kuin voidaan jokainen päättää siltä omalta alueelta, mutta paitsi että minä tietysti voin päättää niiden muiden ylitse. Mutta yleensä se on aika semmoinen keskusteleva tilaisuus, missä kuitenkin me käydään läpi ajankohtaiset asiat aina mitä on...”*

Yhteisöpuheessa lähijohtaja identifioituu työntekijänsä tuntevana, tunnekuohuja hallitsevana ja perusteita kertovana ihmisten johtajana. Yksilöllisyyttä tunnustettiin ja erilaiset persoonallisuudet ja tehtävänkuvat vaativat myös erilaisia kohtaamisia. Toisille työntekijöille lähitapaamiset olivat tärkeämpiä kuin toisille. Huolenpito ja inhimillinen suhtautuminen kuvastavat relationaaliselle ulottuvuudelle tyypillistä luottamuksen ja velvollisuudentuntoisuuden sisäistämistä.

## Kognitiivinen ulottuvuus

Kognitiivisessa ulottuvuudessa tarkastelemme, minkälaista tarinaa johtamisesta virtuaalisessa toimintaympäristössä kerrotaan. Minäpuheessa tarinoissa näkyi selvästi muutoksen aiheuttaman epävarmuuden, jopa pelon tarina. Digitalisaatio on jo ollut iso muutos ja osaamisessa on isoja eroja, ja kriisiaika kiihdytti muutosta. Etäpalavereita järjestetään kasvokkaisia lyhyemmällä varoajalla, mikä haastaa oman työn hallintaa. Kohtaamisista puuttuu inhimillisiä ulottuvuuksia, kuten katsekontakti, kehollisuus ja kättely, minkä koetaan rapauttavan käytöstapoja. Haastateltavat kuvaavat, että autoritäärisen johtamisen piirteitä saattaa havaita erityisesti palaverikäytännöissä: osallistujien mielipiteitä saatetaan ohittaa päätöksenteossa, tai tyrmätä ne osittain tai kokonaan. Ryhmädynamiikan tunnustetaan rapautuneen:

*”--- 20 alusta tuli sitten tämä pandemia iski ja se kyllä sitten tätä kokonaisdynamiikkaa muutti hyvinkin paljon eli siinä tuli varmaan semmoista tietynlaista --- taantumista --- et se vähäsen hajosi se pakka”*

Yhteisöpuheessa korostuu ratkaisukeskeisyyden ja inhimillisyyden tarina, joka rakentuu toisaalta lähijohtajan aloitteellisuuden ja toisaalta työntekijöiden epävarmuuden, jopa loukkaantumisherkyyden teemoille. Epävarmuutta on jouduttu sietämään valtakunnan tasolta tulleiden, jatkuvasti muuttuvien ohjeiden ja suositusten vuoksi. Lähijohtajat kokevat, että heiltä vaaditaan enemmän aloitteellisuutta vuorovaikutuksen aloittamisen osalta kuin ennen.

Keskustelun turvaamiseksi kasvokkaisia kohtaamisia on tehty pienemmissä ryhmissä tai kahdestaan. Sähköisten välineiden käytössä on kuitenkin kehitytty:

*”Se ehkä on muuttunut lähemmäksi vähän sitä kuitenkin sitä entistä, vaikka ollaankin etänä, niin pystytään keskustelemaan asioista eikä vaan pelkästään kaatamaan tietoa toisten niskaan.”*

Aineistossamme (vuonna 2021) ennakoidaan, että etätyösuosituksen loppuessa ihmiset ainakin alkuun tulevat palaamaan toimistolle. Inhimillisyyttä ja kohtaamiset ovat kärsineet pandemia-aikana. Yhteenkuuluvuus, sitoutuminen ja henkinen panostus korostuvat epävirallisessa vuorovaikutuksessa, jota siis etäpalaverissa on ollut vain vähän. Palavereita on paljon, mutta aitoa vuorovaikutusta vähän, mikä molemmissa tarinoissa yhdistettiin osallistumattomuuteen. Minäpuheessa asiaa kuvattiin enemmän oman pelon, epävarmuuden ja turhautumisen kautta, kun taas yhteisöpuheessa etsittiin syitä, miksi ihmiset vaikenevat. Tiivistämme Kuviossa 3 sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien erot.



**Kuvio 3.** Sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien erot haastatteluaineistossa

Tulkintamme perusteella minäpuheeseen liittyvät auktoriteettisuhteet ja hierarkkisuus. Ulkoa ja sisältä tulevat pelot luovat epävarmuutta ja puhetta leimaa ongelma-keskeisyys. Yhteisöpuheessa sen sijaan korostuu ratkaisukeskeisyys. Yhteisöpuheessa keskitytään enemmän organisaatiotason asioihin, kuten systematiikkaan ja rakenteisiin, silti lähijohtaja nähdään ihmisten johtajana.

## Sosiaalisen pääoman mekanismit

### *Yhdistävä mekanismi*

Yhdistävän mekanismin osalta tarkastelemme erityisesti sitä, miten ihmiset laajentavat verkostojaan työyhteisön sisällä. Verkostoina käsitelimme haastateltavien nimeämiä tärkeimpiä ja säännöllisiä palaverikäytänteitä, kuten erilaisia johtoryhmiä, jotka muodostavat toimialat ylittäviä verkostoja. Minäpuheessa puhuttiin yksin tekemisen kulttuurista:

*”Se meidän vanha kulttuuri on ollut sitä yksin tekemistä --- jokainen on oman alansa asiantuntija, niin ku se ajattelu. Ja sitten sitä on kunnioitettu, sitä toistensa asiantuntemusta. --- myös on se ajatus, kun mä nyt olen tämän oman alani asiantuntija, niin kyllä mun pitää, tämä pystyä boita-*

*maan itekkin. Et se on varmaan takana se ajatus, päästäs siitä pois. Toisaalta tietysti tajuaa, että ei se kaikki osaaminen, minussa todellakaan oo, ja siitä syntyy parempi, ku on useempi ihminen miettimässä. Siinä on varmaan se vanha kulttuuri, että siitäkin on vaikee päästä irti”*

Yhteisöpuheessa yhdessä tekemisen hyödyt nähtiin selkeämmin positiivisiksi. Yhteisiä palaveriteita ja verkostomaista yhteistyötä tarvitaan asioiden valmisteluun, selvitystöiden tekemiseen ja käytännön työskentelyyn. Yhteisöpuheessa huomataan tekemisen pirstoutuneen pieniin lokeroihin ja tunnistetaan kyllästymistä yksin puurtamiseen.

Verkostojen rakentaminen koettiin minäpuheessa erityisesti johtajan tehtäväksi. Minäpuheessa hierarkkisuus näkyy edelleen siinä, ketä kuullaan ja tavataan. Kriisiaikana verkostoitumisesta on ollut hyötyä päätöksenteon ennakoinnissa.

*”Semmoista johtamista niinku isolla j: llä --- ennakolta pystytään torjumaan vaikka mitä, kun ollaan ennakoivia ja toimintaan hyvässä verkostossa.”*

Yhteisöpuheessa nostettiin esille myös sisäisten verkostojen, esimerkiksi (laajennettujen) johtoryhmien tai toimialarajat ylittävien yhteistyöverkostojen osallistujajoukko. Kaikki saman organisaatiotason ihmiset, eivätkä kaikki organisaation osat ole edustettuna näissä verkostoissa, joissa tapahtuu pääosa tiedon jakamisesta. Pääsy oman työn kannalta tärkeään tietoon voi estyä, vaikka tiedonjaon koettiin tehostuneen etäaikana:

*”onhan ne (etäpalaverit) tuota hirveesti luonut mahdollisuuksia jakaa tietoa ja saada lisää tietoa. Sitten jos haluaisi, saisi istua koko ajan jossakin webinaarissa tai seminaarissa. Mutta on siinä sekin puoli, että tiedon jakaminen on helpottunut huomattavan paljon.”*

### *Sitova mekanismi*

Sitova mekanismi keskittyy käsittelemään sitä, miten aineiston perusteella virtuaalisten palaverien kontekstissa johtajat kertovat olemassa olevien suhteiden kehittyvän ja syvenevän. Käsittelemme tässä erityisesti osallistumista keskusteluun, koska katsomme sen olevan edellytys suhteiden syventymiseen. Eri haastatteluluokilla ei ollut suurta eroa. Sekä minäpuheessa että yhteisöpuheessa etäpalaverit ja yhteydenpito etänä koettiin luonnottomaksi, eikä etätöyön tai virtuaalisen johtamisen uskottu jäävän laajempaan käyttöön pandemia-ajan jälkeen.

Helppo lähestyttävyyys koettiin kuitenkin edelleen tärkeäksi – miten ovi on etänä auki? Minäpuheessa nähtiin etävälineiden käyttö rajoitettuna, mutta yhteisöpuheessa niitä käytettiin jonkin verran monipuolisemmin keskusteluun myös palaverien ulkopuolella, esimerkiksi dokumenttien yhteistyöstöjen yhteydessä.

Osaamisen puute tuo haasteita yhteisissä palaverissa osallistumiseen ja sitä kautta vuorovaikutussuhteiden syventämiseen. Yhteisöpuhe nosti esiin loukkaantumisherkkyiden:

*”Syntyy merkkejä nykyään siitä, että siellä on esimies on vaikka vaatinut jotakin asiaa työntekijältä ja työntekijä kokee, että se on epäasiallista käytöstä tai että se on liian jotenkin karkeata. Esimies vaan täsmentää sitä, että ei kun nyt tehdään näin tai että hei sanoo vaikka, että hei sä teit väärin tuon jutun, että voitko tehdä se oikein että semmoinen vähän niinku loukkaantumisherkkyys tai mikä se voisi olla oikea termi.”*

Kaikissa haastatteluissa johtoryhmätyöskentely koettiin yhteensovittavaksi ja asioita linjaavaksi. Johtoryhmissä käsitellään myös luottamuksellisia henkilöistöasioita ja saadaan vertaistukea. Keskustelevan ilmapiirin luominen koettiin tärkeäksi. Tätä voidaan kehittää esimerkiksi yhteisten projektien kautta, jossa työn tekeminen yhdessä opettaa keskustelemaan asioista.

Minäpuhetta leimaa vahvasti ajatus lähijohtajavetoisista palavereista, mikä ei näy yhteisöpuheessa. Tarve saada ihmiset osallistumaan keskusteluun on merkittävä, joskin motivaatio osallistua on rajallinen. Kaikissa haastatteluissa etäpalaverit koetaan kasvottomiksi ja niissä osallistumiseen on aktivoitava. Aktivointi koetaan kasvotusten helpommaksi. Minäpuheessa nostettiin esiin, että etäpalavereissa ihmisiä jopa pakotetaan osallistumaan ja osallistumiseksi luettiin vuorollaan omien asioiden tai kuulumisten esittely. Tällöin osallistuminen keskusteluun nähtiin näennäiseksi, ja tämä kokemus jaettiin myös yhteisöpuheessa. Osa osallistujista piiloutuu vahvojen ihmisten taakse.

*”Selkeästi huomaa, että sitten on niin helppo jäädä siitä ulkopuolelle siitä työyhteisöstä. Jos on tällöinen hiljaisempi entistä helpompaa jäädä sinne ryhmän taakse tai niitten vahvojen ihmisten taakse.”*

Yhteisöpuheessa puolestaan puhutaan palavereihin valmistautumisen ja fasilitoinnin merkityksestä:

*”--- on semmoisia henkilöitä, joilla on aika korkea kynnyks, ehkä lähteä sitä omaa näkökantansa sanomaan eli silloin se vaatii siltä ryhmän vetäjältä semmoista fasilitointikykyä. Eli pitää sitten järjestää erilaisia tapoja. Ehkä ottaa parikeskusteluja ensin, jolloin hiljaisemmat niin sitten pääsee keskustelemaan jonkun kanssa ja saa vahvistusta sille, että tässä mun ajatuksessa voisi olla muidenkin mielestä järkeä.”*

Etäpalavereissa ei keskitytä, kuunteleminen unohtuu, siirrytään vuorottaiseen raportointiin ja ”multitaskataan” muita asioita. Minäpuheessa näillä oli negatiivinen vaikutus sitovan mekanismin toteutumiseen. Tästä syystä etäajan on koettu rapauttaneen yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Ongelmaksi koettiin myös tunteiden käsittely, niiden johtaminen sekä palavereiden luonne ”ei-päätöksiä tekevänä” elementtinä:

*”Sitten mä oon huomannut, että eihän meillä sinänsä ole mitään päätäntävaltaa siellä. Mehän emme ole mikään päätöksentekoeelin, --- mä aina mietin, että haluanko kuulla näiden ihmisten mielipiteet, koska niillähän ei loppujen lopuksi ole mitään merkitystä.”*

Sitovaa pääomaa voisi lisätä erään lähijohtajan kommentti:

*”Olla ihmisiksi ihmisten kanssa”*

Inhimillisyyttä voidaan tuoda pelkän asioiden paukuttelun sijaan palavereihin antamalla lupa lempeyteen.

*”Kyllä siihen (lempeyteen) tarvitaan lupa ja jotenkin se ei ole ehkä suomalaisen työpaikkakulttuuriin ensimmäisiä asioita, että siellähän on hirveä pätemisen tarve ja vähemmän jaetaan, ja halutaan tuoda omaa itseään esille.”*

### *Ylläpitävä mekanismi*

Ylläpitävää mekanismia tarkastelemme osana erilaisten ryhmäviestintävälineiden käyttöä. Ryhmäviestintävälineitä ovat esimerkiksi Teamsin työryhmät, joissa voidaan jakaa dokumentteja, työstää niitä yhdessä ja keskustella ajankohtaisista kaikkea koskettavista aiheista niin videopuhe- luiden kuin pikaviestisovelluksenkin avulla.

Minäpuheessa kuvattiin suurta muutosta pidemmällä aikavälillä: 10 vuotta sitten kaikilla ei ollut edes sähköposteja käytössä, ja osaamisvajeen vuoksi kommunikointitavat on ollut hyvä pitää simppelienä. Intranet on ollut suosituin ryhmätyöskentelyalusta ja sitä käytetään pääasiassa dokumenttien tallentamiseen. Teamsin ryhmätyöskentelyalustat ovat olleet vain vähäisessä käy-



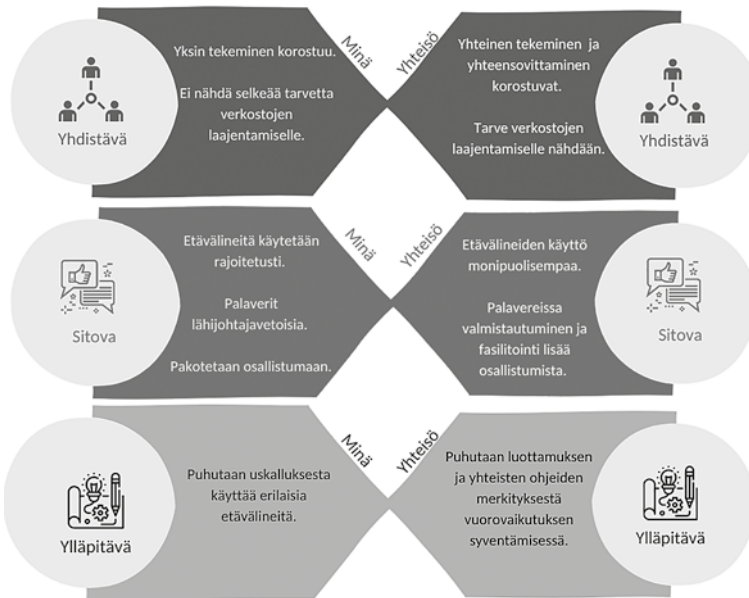
tössä, mutta sen osalta aineistossa on eroja. Suurimmalle osalle Teams on dokumenttien tallentamisen ja etäpalavereiden pitämisen paikka, osassa sen eri sovelluksia käytetään laajasti esimerkiksi yhteiseen keskusteluun sosiaalisen median tavoin sekä jopa työn seurannan apuvälineenä. Erityisesti yhteisöpuheessa käytössä oli myös erilaisia uusia anonyymeja osallistumisen tapoja.

Minäpuheessa puhutaan uskalluksesta osallistua ja yhteisöpuheessa keskitytään pohtimaan luottamuksen merkitystä osallistumisaktiivisuuden nostamisessa:

*”--- riittävä luottamus, että ihmiset uskaltavat osallistua keskusteluun, joka ei suoraan heihin liittyvää, niin sieltähän voi nousta myöskin semmoisia konkreettisia, konkreettisia, korjattavia asioita esiin tai kehitettäviä asioita.”*

Tunnusomaista kaikille haastatteluille on, että isolle osalle työyhteisön jäsenistä sähköinen kommunikointi ja keskustelu tapahtuu edelleen sähköpostissa. Yhteisöpuheessa nostetaan esiin myös yhtenäisten ohjeiden tärkeys ryhmäviestintävälineiden käyttöön ottamisessa ja käytön laajentamisessa. Osallistumisen erot ja lähijohtajan aktiivinen rooli sen edistämässä tulevat hyvin esille tässä:

*”No se osallistuminenhan ihan suoraan, jos sanoo, että osa on hyvinkin aktiivisia. Sitten osa porukasta minusta vähän tippuu pois ---, kun ei istuta saman pöydän ääressä ---että miten näitä molempia ääripäitä saisi jotenkin tasoitettua, että pitää huolta, että kaikki pysyy joukoissa mukana ja on sen tiedon äärellä ja osaa käyttää järjestelmiä. Joku sanoi siitä, että menee aikaa siihen huolehtimiseen ehkä enemmän...”*



**Kuvio 4.** Sosiaalisen pääoman mekanismien erot haastatteluaineistossa

Kokonaisuutena sosiaalisen pääoman mekanismeissa (kuvio 4) näkyy jakautuminen minäpuheen ongelmakeskeisyyteen ja yhteisöpuheen ratkaisukeskeisyyteen. Yhteisöpuheen ratkaisukeskeisyys näkyy palavereiden valmistelun ja fasilitoinnin tarpeen tunnistamisena sekä etävälineiden käytös-

sä. Minäpuheessa ei pystytä tunnistamaan kaikin osin sisäisten verkostojen laajentamisen hyötyjä, kun taas yhteisöpuheessa tämä tarve on selkeä. Osallistumaan pakottaminen ei välttämättä toimi sitovana mekanismina, eikä siten välttämättä lisää sosiaalista pääomaa. Sen sijaan erilaiset fasilitoinnin tavat voivat sitä tehdä.

## Vuoropuhelu

Määrittelimme edellä sosiaalisen pääoman virtuaalisessa toimintaympäristössä ihmisten keskellä tapahtuvaksi, osin hierarkkiseksi suhteiksi, joissa ihmiset ajattelevat ihmissuhteiden verkostossa oman etunsa ohella myös muiden ihmisten hyvää. Virtuaalisessa toimintaympäristössä hankalaksi ovat osoittautuneet tiimit, joissa osa toimii etänä ja osa kasvokkain (Liao 2017). Tutkimuskunnissa etätyövälineet eivät ennen etätyöhön siirtymistä ole olleet laajalti käytössä, eivätkä tuttuja (vrt. esim. Kovalainen ym. 2021; Saari & Pyöriä 2018; Sutela & Pärnänen 2021). Käyttö on ollut osin vajavaista johtuen osaamisen ja motivaation puutteesta, mihin myös organisaatioissa olleet käytänteet ovat vaikuttaneet. Teknologisten järjestelmien kehittäminen ja erilaisten käyttötapojen edistäminen sekä keskustelu niiden hyödyntämisestä voi vähentää myös vastustusta käyttöä kohtaan erityisesti, jos erilaisten käyttäjien ainutlaatuisista tarpeista huolehditaan (Laitinen & Valo 2018). Lähtötilanteeseen peilaten pandemia-ajan tuomia muutoksia vuorovaikutuksen ja työn tekemisen tapoihin voidaan siis pitää merkittävänä, vaikka Suomessa on etätyössä oltu innovatiivisia, luotu uusia ratkaisuja ja joustettu uudessa tilanteessa varsin paljon (Sutela & Pärnänen 2021, 27).

Virtuaalisen johtamisen haasteita tunnistettiin myös tässä tutkimuksessa, ja ihmissuhteiden ylläpito ja kehittäminen tunnistettiin tärkeäksi (myös Chamakiotis ym. 2021). Uuden ihmissuhteen rakentaminen ja ylipäänsä informaalien tiedon välittäminen koetaan vaikeaksi, kun vuorovaikutus painottuu formaaleiksi tulkittuihin palavereihin. Luottamuksen syntyminen palaveritilanteessa voi estyä pienenkin kontrolliin viittaavan viestin vuoksi (Henriksen & Paulsen 2021) tai mikäli etätyövälineitä ei kyetä käyttämään (esimerkiksi Norman ym. 2020). Virtuaalinen johtaminen koetaan luonnottomaksi erityisesti vuorovaikutuksen, mutta myös johtamisen näkökulmasta, eikä virtuaalisen johtamisen uskottu jatkuvan etätyösuosituksen jälkeen (vrt. esim. Pyöriä ym. 2016; Saari & Pyöriä 2018). Virtuaalisia palaveriteita on tutkimusaineiston perusteella paljon ja ihmiset ovat hyväksyneet ne osaksi arkea, joskin kasvokkaistenkin keskustelujen tarve tunnistetaan (myös Hargreaves ym. 2022, 88). Kommunikaatiohaasteina tunnistettiin muun muassa kommunikation riittämättömyys tai puutteellisuus, ohjeiden puuttuminen, ja huterat informaatioteknologian käyttö ja osaaminen (vrt. van Wart ym. 2019). Virtuaalisten alustojen monipuolisella käytöllä on havaittu aiemmissä tutkimuksissa positiivisia vaikutuksia muun muassa työntekijöiden osallistumiseen ja luottamuksen syntymiseen (Hargreaves ym. 2022) ja näin sillä voi olla vaikutusta myös sosiaalisen pääoman kehittämiseen.

Nahapiet et al (2005, 5) kysyvät osuvasti: ”Miksi ja millä perusteella ihmiset ovat halukkaita antamaan aikaansa, informaatiotaan ja asiantuntemustaan toisten ihmisten käyttöön?” Osallistava johtaminen ja tehokas vuorovaikutus parantavat toiminnan laatua, yhteenkuuluvuuden tunnetta, innostusta omasta työstä ja yhteisestä visiosta ja mahdollistavat henkilökohtaisen kehittymisen, lisäten myös yhteyttä innovointiin ja luovuuteen (Kim 2002, 231; Van Wart 2003, 214; van Wart ym. 2019). Sosiaaliset suhteet, joita ylläpidetään muutoinkin, tarjoavat tiedon välittämislle väylän (ks. Coleman 1990), jolloin palataan kysymykseen suhteista, joissa relationaalisen ja kognitiivisen sosiaalisen pääoman on todettu edistävän välitettävän tiedon laatua ja samalla hyödyttävän yksittäistä tiimin jäsentä (Petter, Barber & Barber 2020). Tutkimusaineistossa nähtiin vuorovaikutussuhteisiin kahdenlaista tulokulmaa: minäpuhetta ja yhteisöpuhetta. Siinä missä minäpuheesta olivat tunnistettavissa epävarmuus, pelko ja ongelmat, yhteisöpuheelle tunnusomaista oli ratkaisukeskeisyys ja yhdessä tekeminen. Minäpuheessa asiat tapahtuivat lähijohtajalle, kun taas yhteisöpuheessa lähijohtaja oli pääasiassa aktiivinen toimija ja asioiden ratkaisija. Puhetapoja erottaa näin ollen aktiivisuus ja toimijuus, johtajan rooli ja vuorovaikutuksen luonne. Yhteisöpuheessa

näyttää siltä, että myös virtuaalisessa toimintaympäristössä toiminta on myös lähijohtajien osalta ihmisten kesellä tapahtuvaa.

Relationaalinen ulottuvuus rakentuu vastavuoroisuuden velvoitteelle (ks. Coleman 1990), joka toteutui tutkimusaineistossa kauttaaltaan puutteellisesti. Minäpuheessa puhuttiin paljon kontrollista ja osallistumaan pakottamisesta, jolloin relationaalisen ulottuvuuden ja sitovan sosiaalisen pääoman on vaikeaa toteutua. Mikäli ihmisten halu osallistua keskusteluun johtuu osin pelosta tai aiemmista huonoista kokemuksista, voi valvonnan tai kontrollin epäilyksellä olla voimakastakin merkitystä luottamukseen ja osallistumiseen (myös Henriksen & Paulsen 2021).

Tutkimusaineiston keskeiseksi löydökseksi nousee virtuaalisen johtamisen rakenteiden, systematiikan ja töiden seurannan järjestäminen. Tämä strukturaalisen ulottuvuuden (Nahapiet & Ghoshal 1998) osa täydennettynä relationaalisen ulottuvuuden yhteisiä sääntöjä ja vuorovaikutuksen kautta syntyviä yhteisiä normeja koskevilla yhteisesti sovituilla, keskeisiltä osin kirjallisilla normeilla (Nahapiet ym. 2005), voi kannustaa osallistumaan palaverissa ja jakamaan tietoa sekä keskustelemaan myös palaverien ulkopuolella. Nämä näyttävät myös tutkimusaineiston perusteella yhdistyvän paremmin sitovan mekanismin toteutumiseen ja sitä kautta lisäävän sosiaalista, yhteisesti omistettua pääomaa. Rakenteilla ja systematiikalla voidaan tukea myös ylläpitävän mekanismin toteutumista ja rohkaista uusien ryhmätyöalustojen käyttöön vuorovaikutuksessa ja johtamisessa.

## Johtopäätökset

Tässä artikkelissa olemme tarkastelleet vuorovaikutusta kunnissa työskentelevien johtajien näkökulmasta pandemia-aikana. Olemme jäsentäneet aineistoa sosiaalisen pääoman ulottuvuuksien ja mekanismien kautta, ja aineistolähtöisesti jakaneet tarkastelun minäpuhetta ja yhteisöpuhetta sisältäviin haastatteluihin. Puhenäkökulmien väliset erot piirtyvät varsin selkeinä sosiaalisen pääoman kehikkoon peilaten.

Yhteisöpuhe keskittyy työyhteisöön kokonaisuutena. Toiminta virtuaalisessa toimintaympäristössä suuntautuu itsestä ulospäin. Siinä on havaittavissa relationaalille ulottuvuudelle tyypillisiä luottamuksen rakentamisen elementtejä. Lähijohtaja identifioituu perusteita kertovana johtajana, jonka toimintaa kuvaa ratkaisukeskeisyys ja sitä tukevat erilaiset systemaattiset toimintamallit esimerkiksi palaverien fasilitoinnissa ja etätövälineiden monipuolisessa käytössä. Toiminta tapahtuu ihmisten kesellä ja inhimillisuus korostuu. Puheessa painottuu yhteinen hyvä painottaen muun muassa yhteistä tekemistä, osallistumista ja ylipäätään strukturaaliselle ulottuvuudelle ominaisia vuorovaikutuksen rakenteita ja systematiikkaa palaverissa.

Minäpuheessa syy vuorovaikutuksen ja verkostojen laajentamiselle nähdään epäselvänä, ja sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ja mekanismit on sisäistetty huterasti. Luottamusta voi rapauttaa epävarmuus käyttää etätövälineitä monipuolisesti vuorovaikutukseen, yhteiseen tekemiseen ja töiden seurantaan. Palaverissa ristiriitaiset viestit kontrollista voivat heikentää luottamusta ja estää osallistumista. Toiminta erityisesti virtuaalisissa ympäristöissä on lähijohtajavetoista, ja niihin liitetään päätöksenteon tavoite. Usein korostetaan päätöksenteon kuuluvan ”minulle johtajana” tai ylipänsä johtajalle, jolloin päätöksenteosta ei pääse syntymään yhteistä, vaikka palaverissa käytäisiinkin keskustelua. Huomionarvoista, ja myös jatkotutkimuksen kannalta kiinnostavaa on, että osallistumisen kannattavuutta pohditaan minäpuheessa pitkälti oman edun kautta. Palaverien luonteella ja johtajuuskäsityksellä onkin nähtävissä vaikutuksia halukkuuteen osallistua, niin johtajan kuin työntekijöidenkin osalta.

Tutkimuksemme mukaan virtuaalisessa johtamisessa sosiaalista pääomaa voidaan lisätä käyttämällä etävälineitä monipuolisesti vuorovaikutuksessa. Virtuaalisessakin johtamisessa vuorovaikutus tapahtuu ihmisten kesellä keskittyen vaihdantaan, ja luottamuksen ja osallistumisen lisäämiseen. Sosiaalista pääomaa lisäävä virtuaalinen johtaja on inhimillinen ja aktiivinen toimija, joka lisää työyhteisön pääomaa tavoitteellisesti, ja tukee yhteisen hyvän mukaista ajattelua, puhetta ja toi-

mintaa suuntaamalla vuorovaikutuksen itsestä pois päin, etsien ratkaisuja ja korostaen yhteistyön merkitystä. Tätä voidaan tukea vuorovaikutuksen systematiikalla ja rakenteilla.

Huolestuttavana voidaan pitää tutkimuksen osoittamaa etävälineiden käytön rapauttavaa vaikutusta työyhteisöjen ryhmädynamiikalle ja yhdessä tekemisen sujuvuudelle. Tähän liittyviä syitä tulisikin tarkastella yhteisökohtaisesti tarkemmin, pohtien ratkaisumahdollisuuksia. Etävälineiden monipuolisen käytön lisääminen, erityisesti töiden seurantaan ja palaverien väliseen keskusteluun ja viestintään, on suositeltavaa. On myös syytä käydä sisäistä keskustelua, miksi sisäisten verkostojen ja erityisesti palaverikäytänteiden järjestelmällinen kehittäminen on tärkeää. Monille ryhmädynamiikan ja vuorovaikutuksen sujuvuuden parantaminen merkitsee edelleen kasvokkaisuutta. Virtuaalinen johtaminen on kuitenkin arkipäivää ja paikasta riippumattoman työn hyödyt työntekijälle (esim. Lai & Burchell 2008; Raghuram ym. 2003; Sánchez ym. 2007) ja organisaatiolle (esim. Golden 2006) tavoittelemisen arvoisia.

Tulevan tutkimuksen osalta pidämme erityisen tärkeänä, että selvitetään yksilö- ja työyhteisökohtaisen sisäisen ja ulkoisen pelon vaikutuksia haluan antaa aikaa, informaatiota ja osaamista toisten käyttöön. Lisäksi tutkimusta tarvitaan siitä, miten edistämme hyötyjen jakaantumista laajalle organisaatioon, jotta sosiaalista motivaatiota osallistua voidaan lisätä.

Tutkimus on saanut rahoitusta Jenny ja Antti Wihurin rahastolta.

## Lähteet

- Adler, Paul S. & Seok-Woo Kwon (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17–40. doi: 10.5465/AMR.2002.5922314.
- Ahrendt, Daphne, Cabrita, Jorge, Clerici, Eleonora, Hurley, John, Leončikas, Tadas, Mascherini, Massimiliano, Riso, Sara & Sandor, Eszter (2020). *Living, Working and COVID-19*. Luxembourg.
- Antoni, Conny H. & Syrek, Christine (2017). Digitalisierung Der Arbeit: Konsequenzen Für Führung Und Zusammenarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie*. 48(4), 247–58. doi: 10.1007/s11612-017-0391-5.
- Anyu, J. Ndumbe. (2019). Case Study of Leadership of Jorge Mario Bergoglio (Pope Francis I): Leadership Theories, Applications, and Practice. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(5), 60–68. doi: 10.33423/jlae.v16i5.2654.
- Bourdieu, Pierre & John G. Richardson. (1986). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*.
- Burt, Ronald S. (1995). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, UNITED STATES: Harvard University Press.
- Burt, Ronald S. (1997). *A Note on Social Capital and Network Content*. Vol. 19.
- Burt, Ronald S. (2000). *The Network Structure of Social Capital*. Vol. 22. Elsevier Masson SAS.
- Chamakiotis, Petros, Panteli, Niki & Davison, Robert M. (2021). Reimagining E-Leadership for Reconfigured Virtual Teams Due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60(October 2020):102381. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381.
- Coleman, James S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94, 1–27.
- Coleman, James S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge (MA): Belknap Press of Harvard University Press.
- Efimov, Ilona, Harth, Volker & Mache, Stefanie (2020). Health-oriented Self- and Employee Leadership in Virtual Teams: A Qualitative Study with Virtual Leaders. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 1–19. doi: 10.3390/ijerph17186519.
- Ellison, Nicole B., Steinfield, Charles & Lampe, Cliff (2011). Connection Strategies: Social Capital Implications of Facebook-Enabled Communication Practices. *New Media and Society*, 13(6), 873–92. doi: 10.1177/1461444810385389.
- Elyousfi, Fatima, Anand, Amitabh & Dalmasso, Audrey (2021). Impact of E-Leadership and Team Dynamics on Virtual Team Performance in a Public Organization. *International Journal of Public Sector Management* 34(5), 508–28. doi: 10.1108/IJPSM-08-2020-0218.
- Faraj, Samer, Kudaravalli, Srinivas & Wasko, Molly (2015). Leading Collaboration in Online Communities. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 39(2), 393–412. doi: 10.25300/MISQ/2015/39.2.06.
- Flavian, Carlos, Guinaliú, Miguel & Jordan, Pau (2019). Antecedents and Consequences of Trust on a Virtual Team Leader. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 2–24. doi: 10.1108/EJMBE-11-2017-0043.
- Giauque, David (2015). Attitudes toward Organizational Change among Public Middle Managers. *Public Personnel Management*, 44(1), 70–98. doi: 10.1177/0091026014556512.

- Golden, Timothy D. (2006). Avoiding Depletion in Virtual Work: Telework and the Intervening Impact of Work Exhaustion on Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*. doi: 10.1016/j.jvb.2006.02.003.
- Granovetter, Mark (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *The Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33–50.
- Hafermalz, Ella & Rieme, Kai (2020). Interpersonal Connectivity Work: Being There with and for Geographically Distant Others. *Organization Studies*, 41(12), 1627–48. doi: 10.1177/0170840620973664.
- Hargreaves, Christopher, Clarke, Andrew Paul & Lester, Karl Robert (2022). Microsoft Teams and Team Performance in the COVID-19 Pandemic within an NHS Trust Community Service in North-West England. *Team Performance Management*, 28(1–2), 79–94. doi: 10.1108/TPM-11-2021-0082.
- Henriksen, Øyvind H. & Merok Paulsen, Jan (2021). Balancing Trust and Control through Dialogue Meetings in Norwegian School District Governance. *Educational Research for Policy and Practice*, 20(3), 349–65. doi: 10.1007/s10671-020-09287-1.
- Humala, Iris (2016). Heterarchical Ontological Commitment for Leaders to Stimulate Creativity among Virtual Workforce. *Nordic Journal of Business* 65(2), 45–66.
- Ibarra, Herminia (1992). *Structural Alignments, Individual Strategies, and Managerial Action: Elements toward a Network Theory of Getting Things Done*. Teoksessa *Networks and organizations: Structure, form and action*, (s. 165–80).
- Johnson, Steven L., Safadi, Hani & Faraj, Samer (2015). The Emergence of Online Community Leadership. *Information Systems Research*, 26(1), 165–87. doi: 10.1287/isre.2014.0562.
- Kaur, Manpreet, Verma, Rajesh & Otoo, Frank Nana Kweku (2021). Emotions in Leader's Crisis Communication: Twitter Sentiment Analysis during COVID-19 Outbreak. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 31(1–4), 362–72. doi: 10.1080/10911359.2020.1829239.
- Kelley, Elizabeth & Kelloway, E. Kevin (2012). Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(4), 437–49. doi: 10.1177/1548051812454173.
- Kim, Soonhee (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231–41. doi: 10.1111/0033-3352.00173.
- Kimble, Chris (2011). *Building Effective Virtual Teams: How to Overcome the Problems of Trust and Identity in Virtual Teams*. doi: 10.1002/joe.20364i.
- Kovalainen, Anne, Poutanen, Seppo & Arvonen, Johanna (2021). *Covid-19, luottamus ja digitalisaatio. Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020*. Turku.
- Lai, Yi & Burchell, Brendan (2008). Distributed Work: Communication in an 'Officeless Firm.' *New Technology, Work and Employment*. doi: 10.1111/j.1468-005X.2008.00203.x.
- Laitinen, Kaisa & Valo, Maarit (2018). Meanings of Communication Technology in Virtual Team Meetings: Framing Technology-Related Interaction. *International Journal of Human Computer Studies*, 111(September 2016), 12–22. doi: 10.1016/j.ijhcs.2017.10.012.
- Leskinen, Tatu (2021). *Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä ennen tehtiin vähiten*. Tilastokeskus.
- Liao, Chenwei (2017). Leadership in Virtual Teams: A Multilevel Perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–59. doi: 10.1016/j.hrmr.2016.12.010.
- Lyyly-Yrjänäinen, Maija (2022). *Työolobarometri 2021 - Ennakkotiedot*. Helsinki.
- Mesiäislehto, Merita, Elomäki, Anna, Kivipelto, Minna, Närvi, Johanna, Räsänen, Tapio, Sutela, Hanna & Kärkkäinen, Elina (2022). *Koronakriisin vaikutukset sukupuolten tasa-arvoon Suomessa*.
- Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantages. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–66. doi: 10.2307/259373.
- Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra (2009). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Knowledge and Social Capital*, 119–58. doi: 10.2307/259373.
- Nahapiet, Janine, Gratton, Lynda & Rocha, Hector (2005). Knowledge and Relationships: When Cooperation Is the Norm. *European Management Review*, 2, 3–14. doi: 10.1057/palgrave.emr.1500023.
- Norman, Steven M., Avey, James, Larson, Milan & Hughes, Larry (2020). The Development of Trust in Virtual Leader-Follower Relationships. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 15(3), 279–95. doi: 10.1108/QROM-12-2018-1701.
- Petter, Stacie, Barber, Connie S. & Barber, Diane (2020). Gaming the System: The Effects of Social Capital as a Resource for Virtual Team Members. *Information and Management*, 57(6). doi: 10.1016/j.im.2019.103239.
- Pietiläinen, Ville & Syväjärvi, Antti (2019). *Johtamisen psykologia*. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Putnam, Robert D. (2000). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Culture and Politics*, 6(1), 223–34. doi: 10.1007/978-1-349-62965-7\_12.
- Pyöriä, Pasi, Saari, Tiina & Ojala, Satu (2016). Kokoaikainen Kotietätyö - Yleisyys, Työn Organisointi Ja Tulokellisuus Sekä Työyhteisön Vastavuoroisuus. *Työelämän Tutkimus*, 185–203.
- Raguram, Sumita, Wiesenfeld, Batia & Garud, Raghu (2003). Technology Enabled Work: The Role of Self-

- Efficacy in Determining Telecommuter Adjustment and Structuring Behavior. *Journal of Vocational Behavior*. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00040-X.
- Ravelin, Annika, Laukka, Elina, Heponiemi, Tarja, Kaihlanen, Anu & Kanste, Outi (2021). Perusterveydenhuollon johtajien kokemuksia koronaviruspandemian vaikutuksista digitaaliseen työkuultuuriin ja sen johtamiseen. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 58(3). doi: <https://doi.org/10.23990/sa.103248>.
- Rogiest, Sofie, Segers, Jesse & van Witteloostuijn, Arjen (2015). Climate, Communication and Participation Impacting Commitment to Change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 1094–1106. doi: 10.1108/JOCM-06-2015-0101.
- Rousseau, Denise M., Sitkin, Sim B., Burt, Ronald S. & Camerer, Colin (1998). Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. doi: 10.5465/AMR.1998.926617.
- Ruuskanen, Petri (2001). *Sosiaalinen pääoma: Käsitteet, suuntaukset ja mekanismit*. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Saari, Tiina & Pyöriä, Pasi (2018). *Monipaikkainen etätö julkisella sektorilla – Yhteisöllisyyttä verkon yli*. Tampereen yliopisto.
- Sánchez, Angel Martínez, Pérez Pérez, Manuela, de Luis Carnicer, Pilar & Vela Jiménez, Maria José (2007). Teleworking and Workplace Flexibility: A Study of Impact on Firm Performance. *Personnel Review*. doi: 10.1108/00483480710716713.
- Sullivan, Cath. (2003). What's in a Name? Definitions and Conceptualisations of Teleworking and Homeworking. *New Technology, Work and Employment*. doi: 10.1111/1468-005X.00118.
- Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna (2021). *Koronakriisin vaikutus palkansaaajien työoloihin*. Tilastokeskus.
- Tsai, Wenpin & Ghoshal, Sumantra (1998). *Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks*. Vol. 41. doi: 10.2307/257085.
- Tummers, Lars G & Knies, Eva (2019). Leadership and Meaningful Work in the Public Sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859–68. doi: 10.1111/puar.12138.
- Tuomi, Jouni. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vakkala, Hanna & Syväjärvi, Antti (2020). *Tietokulttuurin ulottuvuudet sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuvissa organisaatioissa – Vuorovaikutteisen tiedolla johtamisen haaste*. *Hallinnon Tutkimus* 39(2), 122–39. doi: 10.37450/ht.98085.
- van der Voet, Joris (2016). Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. *American Review of Public Administration*, 46(6), 660–82. doi: 10.1177/0275074015574769.
- Van Wart, Montgomery (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214–28. doi: 10.1111/1540-6210.00281.
- van Wart, Montgomery, Roman, Alexandru, Hu Wang, Xiao & Liu, Cheol (2019). Operationalizing the Definition of E-Leadership: Identifying the Elements of e-Leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. doi: 10.1177/0020852316681446.
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020 | World Economic Forum*. Research Report (October), 1163.
- van Zoonen, Ward, Sivunen, Anu, Blomqvist, Kirsimarja, Olsson, Thomas, Ropponen, Annina, Henttonen, Kaisa & Vartiainen, Matti (2021). Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the Covid-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13). doi: 10.3390/ijerph18136966.