

Etätyön merkitys tehokkuuden ja työvoiminnan kokemukselle
tulosohjatussa organisaatiossa

Pro gradu -tutkielma

Aapo Kangas

Hallintotieteet ja johtaminen,
johtamisen psykologia

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lapin yliopisto

2023

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Etätyön merkitys tehokkuuden ja työvoimin kokemukselle tulosohjatussa organisaatiossa

Tekijä: Aapo Kangas

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet ja johtaminen, johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma X Lisensiaatintutkimus

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 96 + 2

Vuosi: 2023

Tiivistelmä:

Tässä tutkielmassa tarkastelen, miten etätyö on vaikuttanut kokemuksiin tehokkuudesta ja työvoinnista tulosohjatussa organisaatiossa. Lisäksi tarkastelen kokemusten pohjalta sitä, millaisia lähi- ja etätyön yhteensovittamiseen liittyviä haasteita tai mahdollisuuksia kokemuksista on tunnistettavissa. Tutkimus on toteutettu aineistolähtöisesti, sillä tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ilman tiukan teoreettisen viitekehyksen rajoituksia kokemuksia etätyöstä. Tutkimus on toteutettu tulkitsevaa fenomenologista analyysiä (IPA) käyttäen. Tutkimuksen aineisto on kerätty loppuvuonna 2022 ja alkuvuodesta 2023. Aineisto koostuu yhdeksästä haastattelusta. Haastateltavista kaksi toimii esihenkilön tehtävissä ja loput seitsemän ovat toimihenkilöitä. Tutkimusorganisaatio on valtion laitos, jossa työ on luonteeltaan tulosohjattua. Tutkimusorganisaatiota ja sen toimialaa käsitellään tutkimuksessa anonyymeinä.

Tutkimustulokset osoittavat useita erilaisia etätyön tuomia muutoksia työn kokemuksessa. Näihin lukeutuvat kokemus tuloksellisuuden ja tehokkuuden kasvusta, etätyön kokonaisvaltainen vaikutus työvointiin, omaan itseensä ja valintoihinsa liittyvän vastuunkannon korostuminen, työyhteisön roolin ja merkityksen muutos, etäviestinnän haasteet ja mahdollisuudet sekä etäjohtaminen saavutettavuutena ja vuorovaikutteisuutena. Tulokset osin vahvistavat aiempia etätyötä koskevia tutkimustuloksia. Tulokset myös osoittavat, että etätyö on mahdollista järjestää myös julkisella sektorilla onnistuneesti.

Avainsanat: Etätyö, etäjohtaminen, tehokkuus, työvointi, tulosohjaus, tulkitseva fenomenologinen analyysi

X Tutkielma ei sisällä muita kuin tekijän/tekijöiden omia henkilötietoja.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA.....	8
2.1 Keskeiset käsitteet	8
2.1.1 Etätyö ja hybridityö.....	8
2.1.2 Tehokkuus ja työvointi.....	12
2.1.3 Etätyön suhde tehokkuuteen ja työvointiin	16
2.2 Häiriötekijöiden vaikutukset	19
2.3 Itsensä johtamisen hyödyt	23
2.4 Etätyöyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen merkitys.....	25
2.5 Etäjohtamisen haasteet	28
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	32
3.1 Tulkitseva fenomenologinen analyysi laadullisena tutkimusmenetelmänä	32
3.2 Tutkimuksen taustoitus	33
3.3 Aineiston kerääminen.....	35
3.4 Aineiston analyysi	38
3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkijapositio	45
4 TULOKSET	50
4.1 Kokemuksia etätyön tekemisestä ja lähi- ja etätyön yhteensovittamisesta	50
4.1.1 Tuloksellisuuden ja tehokkuuden kasvu etätöissä.....	52
4.1.2 Etätyön kokonaisvaltainen vaikutus työvointiin	56
4.1.3 Vastuunkanto omasta itsestään ja valinnoistaan.....	61
4.1.4 Työyhteisön rooli ja merkitys muutoksessa	64
4.1.5 Etäviestinnän haasteet ja mahdollisuudet.....	69
4.1.6 Etäjohtaminen saavutettavuutena ja vuorovaikutteisuutena.....	73
4.2 Tulosten tulkinta.....	76
5 LOPUKSI.....	80
5.1 Teoreettiset johtopäätökset.....	80
5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet.....	86
LÄHTEET.....	89
LIITE 1 Haastattelurunko	

1 JOHDANTO

Koronavirus (COVID-19) ja sen leviäminen pandemiaksi alkuvuodesta 2020 on vaikuttanut merkittävästi yhteiskunnan toimintoihin sen eri osa-alueilla. Työelämäkontekstissa kenties näkyvin pandemiatilanteen tuoma muutos on ollut etätöiden merkittävä kasvu. Pandemian leviämistä on pyritty estämään muun muassa ihmiskontakteja vähentämällä, minkä vuoksi etätöiden tekemisestä on tullut korona-aikana useilla työpaikoilla arkipäivää. Huomionarvoista on, että muuttuneessa maailmantilanteessa etätöihin siirryttiin useissa organisaatioissa ensimmäistä kertaa, minkä vuoksi sopeutuminen tilanteeseen ei välttämättä ole aina sujunut ongelmitta. Uusi työntekemisen malli on siis tuonut mukanaan lukuisia uusia käytännön haasteita sekä mahdollisuuksia niin yksilön, työyhteisöjen kuin yhteiskunnankin näkökulmista.

Koronapandemiaan liittyvät työyhteisöilmiöt tuntuvat saavuttaneen jälleen uuden vaiheen, kun pandemia on alkanut väistyä ja edessä on koronaviruksen jälkeinen niin sanottu uusi normaali. Suomessa valtakunnalliset etätösuositukset ovat päättyneet, jonka myötä myös yksittäisillä työpaikoilla on purettu etätöjärjestelyjä ja pyritty palaamaan perinteiseen lähityöhön. Yleisenä trendinä tuntuu kuitenkin olevan se, että työpaikoille ei välttämättä enää haluta palata pitkien etätöjaksojen jälkeen (Kovalainen ym. 2022). Lienee perusteltua todeta, että etätö on tullut jäädäkseen, vaikka etätöiden tulevaisuuden laajuutta onkin vielä vaikea arvioida. Ajankohtaisena pandemian tuomana työelämähaasteena näyttäytyy siis etätöiden ja lähityöiden yhteensovittaminen ja sen ulottuvuudet.

Koronapandemian ja työelämän välistä suhdetta käsitteleviä tutkimuksia on julkaistu viime vuosina paljon, onhan kyseessä varmastikin modernin ajan yksi merkittävimmistä yhteiskuntaelämästä globaalisti muuttaneista tapahtumista. Tutkimuskirjallisuudessa aiheita on lähestytty esimerkiksi tiettyjen toimialojen näkökulmasta tai erilaisia työyhteisöilmiökokonaisuuksia käsittelemällä. Tutkimusten yhteinen nimittäjä on kuitenkin lähtökohtaisesti etätö, johon kenties kiteytyykin pandemian tuomien työelämämuutosten ydin. Koska etätö on itsessään hyvin laaja kokonaisuus, on tutkimuksissa usein pilkottu ilmiötä käsittelemällä vain joitain tiettyjä etätöiden osa-alueita. Tutkittuja etätöitä käsitteleviä aiheita ovat olleet esimerkiksi pandemian aiheuttamat muutokset työnantajan ja työntekijöiden välisissä suhteissa (Nyberg ym. 2021), erilaiset stressitekijät kotietätöiden taustalla (Lange & Kayser 2022) ja joustavan etätöiden vaikutus organisaation suorituskykyyn

(Chatterjee ym. 2022). Pandemian tuomia työelämämuutoksia on siis mahdollista käsitellä varsin kattavassa laajuudessa, jolloin tutkimukset voivat olla useita eri osa-alueita käsittäviä kokonaisuuksia tai hyvinkin yksilöllisiin ilmiöihin keskittyviä. Käytännössä pandemian ja työelämän yhteyttä käsittelevissä tutkimuksissa on kuitenkin usein tutkittu lukuisia eri etätyön ilmentymisen osa-alueita osana laajempaa kokonaisuutta. Tällainen lähestymistapa tarjoaa kenties autenttisemman kuvan pandemian moniulotteisista työelämävaikutuksista, jossa muutosten eri osa-alueet eivät ole toisistaan irrallisia vaan kiinteämmin osa kokonaisuutta.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun keskiössä ovat työntekijöiden kokemukset työstä pandemian vaikutusten muovaamassa työyhteisössä. Tutkimusorganisaationa toimii valtion laitos, jossa on korona-aikana enenevässä määrin siirrytty suosimaan etätyötä, ja jossa lähi- ja etätyön yhteensovittaminen on tullut viime aikoina entistä ajankohtaisemmaksi pandemiatilanteen hellittäessä. Yksityisyydensuojan vuoksi tutkimusorganisaatiota käsitellään nimettömänä ja siihen viitataan jatkossa valtion laitoksena tai tutkimusorganisaationa. Tulevaisuuden työjärjestelyt lähi- ja etätyön näkökulmasta on yhä tutkimusorganisaatiossa käynnissä oleva prosessi, joka hakee vielä jossain määrin lopullista muotoaan. Edellä kuvattujen pandemian mukanaan tuomien muutosten lisäksi, tämän tutkimuksen kannalta tutkimusorganisaatiota koskeva tärkeä luonnehdinta koskee myös sen tulosohtuneisuutta, joka on ollut ja on myös tulevaisuudessa tärkeä näkökulma pohdittaessa erilaisia työn järjestämisen tapoja tutkimusorganisaatiossa. Tulosohtuneisuus on huomioitu myös tutkimuskysymysten asettelussa sen kokonaisvaltaisen merkityksen vuoksi.

Työyhteisöilmiöiden kokemusperustaisuuden vuoksi olen tutkimuskysymysten muodostamisessa pyrkinyt välttämään liian rajaavaa asettelua. Tutkimukseni tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten etätyön tekeminen on vaikuttanut kokemuksiin tehokkuudesta ja työvoinnista tulosohtatassa organisaatiossa?
2. Millaisia lähi- ja etätyön yhteensovittamisen haasteita tai mahdollisuuksia kokemuksista on tunnistettavissa?

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsittelee työn kokemisen muutoksia, joita viime vuosien etätyöaika on tuonut tullessaan. Käsitteellisesti tarkastelu keskittyy erityisesti tehokkuuden ja työvoinnin kokemuksiin, sillä ne näyttävät tutkimusorganisaation

tulosohjautuneisuuden kannalta merkittävimmiltä. Kysymys siis ikään kuin käsittelee ajanjaksoa pandemian alkamisesta nykyhetkeen, jonka aikana uuteen etätyöarkeen on jouduttu sopeutumaan. Toinen tutkimuskysymys taas käsittelee tarkemmin jo hiljalleen alkanutta ja yhä ajankohtaisemmaksi tulevaa tilannetta, jossa lähi- ja etätyön yhteensovittaminen vaatii mahdollisesti uusia työjärjestelyjä pandemiatilanteen normalisoituessa.

Lähi- ja etätyöstä puhuttaessa käsitteelliseen tarkasteluun on nostettava myös hybridioorganisaatiot, jossa työskentely on mahdollista organisaation toimipisteellä tai etänä. Tässä tutkielmassa viitataan hybridityöstä tai hybridioorganisaatioista puhuttaessa siis lähi- ja etätyötä yhdistelevään työhön ja -organisaatioihin. Koska suuri osa etätyötä tarjoavista organisaatioista on hybridioorganisaatioita ja vastaavasti pelkkää etätyötä tarjoavat organisaatiot ovat vähemmistössä, käytännössä etätyö ja hybridityö ovat siksi käsitteellisesti melko lähellä toisiaan. Käsitteellisen läheisyyden sekä tutkimuksen yleisen luettavuuden ja ymmärrettävyyden vuoksi, käytän lähtökohtaisesti tässä tutkimuksessa muualla kuin organisaation tiloissa tapahtuvasta työstä käsitettä etätyö, riippumatta siitä, onko organisaatio käytännössä hybridioorganisaatio vai puhtaasti etätyöstä rakentuva. Vastaavasti puhuttaessa hybridioorganisaation lähityöhön liittyvistä puolista, mainitsen kyseessä olevan juuri hybridioorganisaation lähityö, eikä niin sanottu perinteinen lähityö, jossa etätyömahdollisuutta ei ole. Näistä käsitteellisistä lähtökohdista on tärkeä huomioida, että tämän tutkimuksen tutkimusorganisaatiossa tehtävä työ on käytännössä hybridimuotoista, sillä työmuotoina ovat sekä lähityö että etätyö, etätyön ollessa kuitenkin huomattavasti suuremmassa roolissa. Näin ollen tämä tutkimus perustuu hybridioorganisaatiossa pääosin etätyötä tekevän henkilöstön kokemuksiin.

Tutkimusaineisto koostuu yhdeksästä yksittäisestä henkilöhaastattelusta, jotka on tehty loppuvuodesta 2022 ja alkuvuodesta 2023. Haastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän toimihenkilöä ja kaksi esihenkilöä. Tutkimukseni on selkeän aineistolähtöinen ilman rajaavaa teoreettista viitekehystä. Aineistolähtöisen lähestymistavan taustalla vaikuttaa ensinnäkin se, että tutkimusorganisaatiossa pandemian tuomat muutokset ovat yhä tutkimuksentekohetkellä käynnissä, minkä vuoksi tässä vaiheessa on mielekkäämpää pyrkiä ymmärtämään muutosten luonnetta ja sitä, miten työyhteisö niihin suhtautuu, ilman tiukkaa teoreettista kehystä. Samankaltainen lähestymistapa on havaittavissa myös jo julkaistuissa pandemian aiheuttamia työelämämuutoksia käsittelevissä tutkimuksissa, joissa keskeisenä näyttäytyy yhä käynnissä olevien muutosten ymmärtäminen ja niihin liittyvien ilmiöiden

tunnistaminen. Näin ollen aihetta käsittelevissä tutkimuksissa voimakas teorialähtöisyys ja teoreettisten mallien soveltaminen ovat vielä vähemmistössä, vaikkakin tulevaisuuden tutkimuksissa tullaankin todennäköisesti näkemään yhä enemmän teorialähtöisyyttä ja teoreettisten mallien soveltuvuuksien kokeiluja.

Toiseksi tutkimukseni aineistolähtöisyyttä tukee se, että mielestäni työyhteisöilmiöiden moninaisuus ja niiden merkityksellistäminen syntyy juuri yksilöiden kokemuksissa, minkä vuoksi koen välttämättömäksi tarjota äänen tutkimusorganisaation jäsenille mahdollisimman rajoittamattomana. Tietynasteista rajausta tuovat kuitenkin tutkimuskysymysten asettelut sekä tutkimusorganisaation kenties vielä vähän suuntaa hakeva suhtautuminen lähi- ja etätyön yhteensovittamiseen tulevaisuudessa, jotka omalta osaltaan auttavat suuntaamaan tutkimuksen painopistettä esiin nousevien kokemusten kannalta merkitykselliseen suuntaan. Huomionarvoista on myös tämän tutkimuksen laadullinen lähestymistapa suhteessa muihin aihetta käsitteleviin kansainvälisiin tutkimuksiin, joista suuri osa on toteutettu määrällisenä. Koen, että tämänkaltaisessa tutkimuksessa, jossa keskiössä ovat ihmisten kokemukset, laadulliset menetelmät mahdollistavat tutkittavana olevan aiheen käsittelyn autenttisemmin ilman määrällisten tutkimusmenetelmien mukanaan tuomia käytännön rajoitteita.

Tutkimuksen kokemuksellinen ulottuvuus on huomioitu analyysimenetelmän valinnassa. Analyysimenetelmänä toimii tulkitseva fenomenologinen analyysi eli IPA (*Interpretative Phenomenological Analysis*), jonka avulla tutkin tutkimusorganisaatiossa työskentelevien kokemuksia työstä tulosohtatusta organisaatiossa pandemian tuomien työelämämuutosten keskellä. IPA:n teoreettinen perusta on fenomenologiassa, hermeneutiikassa ja idiografiassa. Lyhyesti ilmaistuna fenomenologia, eli kokemusten ja tietoisuuden rakenteiden tutkimus, muodostaa IPA:n kokemuspohjaisen tutkimusotteen ja hermeneutiikka, eli teoria tulkinnasta, tuo menetelmään sen tulkinnallisen ulottuvuuden. Idiografisen lähestymistapa taas tarkoittaa kiinnostusta tapauskohtaiseen tai ainutkertaiseen, jonka myötä IPA ei pyri löytämään suuria joukkoa koskevia säännönmukaisuuksia tai tekemään niiden pohjalta yleistyksiä. Yhdessä fenomenologian, hermeneutiikan ja idiografian pohjalta muodostuu siis IPA:n teoreettinen lähtökohta sille, mitä ihmisten kokemusten tutkimus on, miksi ihmisten kokemusten tutkimus vaatii tulkinnallista otetta ja miten näiden pohjalta on mahdollista selvittää, kuinka tietty kokemus ymmärretään tietyn ihmisen näkökulmasta, tietyissä kontekstissa. (Smith ym. 2022, 7–26.)

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Keskeiset käsitteet

Etätyötä ja hybridityötä käsitteleviä tutkimuksia on julkaistu viime vuosina paljon, minkä vuoksi tämän työelämämuutoksen vaikutuksia on mahdollista tarkastella uudesta, pandemia-ajan sävyttämästä näkökulmasta, jossa keskeistä on etätyön yleistyminen sellaisilla toimialoilla, joissa työ on ollut aikaisemmin enimmäkseen perinteistä lähityötä. Ennen yksityiskohtaisempaa syventymistä tutkimukseni teoreettiseen taustaan, avaan hieman etätyön ja hybridityön sekä tehokkuuden ja työvoiminnan käsitteitä, sillä ne ovat tutkimukseni kannalta niitä pääkäsitteitä, joiden kautta teoriaa tarkastelen. Tässä yhteydessä tutkin lisäksi vielä etätyön suhdetta tehokkuuteen ja työvointiin. Myöhemmässä teoreettisen taustan käsittelyssä syvennyn tarkemmin yksittäisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat etätyön, tehokkuuden ja työvoiminnan keskinäiseen suhteeseen. Näihin lukeutuvat häiriötekijöiden vaikutukset, itsensä johtamisen hyödyt, etätyöyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen merkitys, sekä etäjohtamisen haasteet. Teoreettista taustaa käsittelevät alaluvut kytkeytyvät siis kiinteästi mainittuihin pääkäsitteisiin.

Pidän etätyön ja hybridityön, sekä tehokkuuden ja työvoiminnan tarkastelun siis ensin yleisemmällä tasolla. Teoreettisen taustan pääkäsitteiden pinnallisemmän tarkastelun on tarkoitus auttaa teorian syvemmän tarkastelun vaiheessa hahmottamaan sitä käsitteellistä kokonaisuutta, joka etätyön ja hybridityön sekä tehokkuuden ja työvoiminnan ympärille muodostuu. Käytännössä teorian merkitys tutkimukseni kannalta on siis helpompi ymmärtää, kun teoreettinen konteksti, jossa etätyö ja hybridityö sekä tehokkuus ja työvointi näyttäytyvät kokonaisuutta yhdistävinä tekijöinä, on ensin päällisin puolin avattu.

2.1.1 Etätyö ja hybridityö

Informaatio- ja viestintäteknologia on laajentanut perinteisiä organisatorisia- ja fyysisiä rajoja ja on mahdollistanut esimerkiksi etätyön ja työn ulkoistamisen aiempaa suuremmassa mittakaavassa (Erickson & Norlander 2022, 72). Tutkimuskirjallisuudessa etätyötä onkin käsitelty paljon juuri osana ulkoistamisen prosesseja. Office ja Ghosheh (2010, 2) määrittelevät etätyön palvelutuotannon näkökulmasta välimatkan päästä informaatio- ja viestintäteknologian (ICT) avulla tuotetuksi palveluksi, jossa juuri ICT toimii sen

mahdollistajana. Huolimatta siitä, lähestyykö etätyötä käsitteenä itsessään työn, ulkoistamisen tai jonkin muun tekijän kautta, etätyön määritelmässä keskeistä on sen teknologinen ulottuvuus. Sharmanin ym. (2022, 243) laadullinen tutkimus pandemia-ajan etätyökokemuksista tuo myös esiin teknologian merkityksen moniulotteisuuden, sillä pandemian levitessä nykyisessä teknologiakeskeisessä ajassa, etätyön implementointi onnistui juuri saatavilla olevan infrastruktuurin ja ohjelmistojen vuoksi, jotka tukivat digitaalista yhteistoimintaa. Ilman nykyisiä ICT:n tarjoamia mahdollisuuksia etätöihin siirtyminen ei olisi ollut mahdollista pandemia-aikana nähdyssä laajuudessa.

Vaikka teknologian mahdollistama etätyö ei itsessään aivan tuore ilmiö olekaan, on nykymuotoinen etätyö kenties vielä astetta edistyneempi etätyöskentelyn muoto, jota luonnehtii juuri informaatio- ja viestintäteknologian entistä suurempi rooli. Nykymuotoisen etätyön erottaa vanhasta myös sen laajempi soveltuvuus ja käyttö eri toimialoilla ja sen entistä autenttisempi rooli itsenäisenä työn muotona, jossa etäyhteyksin on mahdollista hoitaa käytännössä kaikki työtehtävät ilman perinteisen toimiston mahdollistamia palveluja kuten kopiokoneita tai kokoushuoneen tarjoamia mahdollisuuksia. Myös lähityön ja toimistokulttuurin muutokset, kuten paperittomat toimistot ja ylipäättään fyysisten elementtien vähentyminen, ovat osaltaan mahdollistaneet etätyön yleistymisen, vaikka esimerkiksi paperittomat toimistot eivät itsessään olekaan varsinaisesti pelkkä viime vuosien ilmiö (ks. Shetterly & Chmura 1996).

Etätyön suosioon ja ylipäättään mahdollisuuteen sen tekemiseen vaikuttaa siis useita erillisiä tekijöitä, joissa kenties käsitteellisesti tärkeintä roolia näyttää kehittänyt informaatio- ja viestintäteknologia. On kuitenkin selvää, että koronapandemian merkitystä etätyöskentelyn valtavan kasvun taustalla ei voida jättää väheksymättä, sillä pandemia toimi puhjetessaan globaalina ponnahduslautana työelämämuutokselle, jossa etätyö on noussut kilpailemaan perinteisen lähityön rinnalle. Etätyön itsenäinen ja usein jo käytännöllisesti katsoen tasavertainen rooli perinteisen lähityön rinnalla, avaa siten mielenkiintoisen näkökulman työn järjestämiseen myös hybridimuotoisena. Toisaalta hybridimuotoisen työn kohdalla pohdittavana on, missä määrin ja miksi lähityötä vielä tarvitaan, jos etätyö on itsessään hyväksi havaittu tapa tehdä työtä. Tässä yhteydessä lähityötä puoltavat argumentit keskittyvät yleensä työyhteisöä ja etenkin sen yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta koskeviin näkökulmiin. Palaan näiden näkökulmien tarkasteluun myöhemmin tässä luvussa.

Teknologiakeskeisyyden erilaiset vaikutukset on otettava huomioon myös tarkasteltaessa etätyötä kriittisestä näkökulmasta, vaikka nykyään teknologian hyödyntäminen onkin kiinteä osa käytännössä kaikkea työtä. Viime vuosien suosioista huolimatta, suhtautuminen etätyöhön ei kuitenkaan ole yksiselitteisen myönteistä. Sharman ym. (2022, 243–244) mukaan etätyötä koskevaan mielipiteeseen on yhteydessä ainakin työntekijän halukkuus ja kyky omaksua teknologian käyttöä, sekä teknologiset haasteet, kuten uudet alustat, internet-yhteyden laatu, infrastruktuurin ongelmat ja mahdolliset lisäkustannukset, kuten laitehankinnat. Teknologian omaksumiskyvystä puhuttaessa huomioon on otettava myös työntekijöiden ikä, sillä yleisesti tutkimustulokset tukevat melko selkeästi korkeamman iän ja suurempien teknologisten haasteiden yhteyttä (Sharman ym. 2022, 244; Galanti ym. 2021, 431). Käytännössä siis etätyön tekeminen koetaan mieleisemmäksi silloin, kun henkilökohtainen taitotaso ja halukkuus ovat riittävän korkealla, organisaation valmiudet esimerkiksi laitteiden ja järjestelmien puolesta mahdollistavat etätyöskentelyn ja informaatio- ja viestintäteknologiaa koskeva infrastruktuuri ovat kunnossa.

Hybridityössä ja etätyössä keskeistä on joustavuus, joka ilmenee työn sijaintipaikan vapautena. Sijainnin lisäksi etätöissä joustavuutta tarjoaa usein myös työaikaan liittyvät tekijät, jolloin ajallinen joustavuus siis tukee informaatio- ja viestintäteknologian luomaa mahdollisuutta etätyöhön. Viitalan (2021) mukaan työajan joustavuudessa apuna on usein järjestelmä, johon voidaan varastoida kertyneitä ylityötunteja. Kertyneet ylityötunnit voidaan yleensä ottaa joko vapaina tai ylityökorvauksina. Tällaisiin järjestelmiin yhdistetään usein myös liukuva työaika, jonka myötä työntekijä voi sovituisissa rajoissa määrittellä työnsä päivittäisen alkamis- ja päättymisajankohdan. (Viitala 2021.) Työajan varastoimisesta ja liukuvasta työajasta huolimatta työajankäyttöä on edelleen valvottava ja sille on asetettava tarvittaessa rajoitteita. Henkilöstön työaikoja voidaan valvoa esimerkiksi siitä syystä, että halutaan välttää toistuvasti iltaan venyviä pitkiä työpäiviä, jotka lisäävät työuupumuksen riskiä (Viitala & Jylhä 2019).

Työajan joustavuuden osalta on huomioitava myös organisaation koon vaikutus työntekijän mahdollisuuksiin hyödyntää sen tarjoamia mahdollisuuksia. Gordonin (2014, 778) mukaan tämä korostuu etenkin suurten ja pienten yritysten vertailussa, sillä pienissä yrityksissä ei välttämättä ole henkilöstöhallinnon kautta sovittuja joustavaa työaika koskevia käytänteitä, jolloin työntekijät ovat pakotettuja sopimaan työajan joustavuutta koskevista asioista suoraan yrityksen omistajan kanssa. Tästä syntyy Gordonin (2014, 778) mukaan merkittävä epätasapaino sopijapuolten eli työntekijän ja omistajan voimasuhteiden välille. Työaikaan

liitettävät näkökohdat ovat myös laajemmin yhdistettävissä henkilöstön kokonaisvaltaiseen työssä suoriutumiseen ja työvointiin, joita käsitellään jäljempänä.

Etätyön ja hybridityön vaikutukset näyttäytyvät julkaistujen tutkimusten perusteella monipuoliselta, mahdollisuuksien ja haasteiden sävyttämältä kokonaisuudelta. Huomionarvoista on, että pandemian alkamisesta ja etätyön suosion merkittävästä levittäytymisestä uusille toimialoille on vasta verrattain vähän aikaa, minkä vuoksi etätyöllä ja sen yhdistämisellä osaksi lähityötä on mahdollisesti myös sellaisia vaikutuksia, jotka eivät ole vielä ilmenneet tehdyissä tutkimuksissa. Seuraavan kappaleen tarkoituksena on tarjota tiivis yleiskuva siitä, millaisia etätyön vaikutuksia tässä vaiheessa on tunnistettu. Painotan tarkastelussa etenkin pandemia-aikaa käsitteleviä tutkimuksia.

Etätyön tuomat muutokset ilmenevät selkeimmin tarkasteltaessa niiden vaikutuksia henkilöstön näkökulmasta. Milenkon ym. (2021, 780–783) tutkimuksessa etätyöllä ja joustavalla työajalla havaittiin olevan positiivinen vaikutus organisaation aineettomiin resursseihin, kuten inhimilliseen-, rakenteelliseen- ja tiedolliseen pääomaan. Työntekijöiden näkökulmasta etätyö tarjosi myös enemmän joustavuutta ja paremman tasapainon työn ja vapaa-ajan välille (Milenko ym. 2021, 782). Etätyö tuo mukanaan myös erilaisia haasteita. Pragerin ym. (2022, 250–251) tutkimuksessa etätyön haasteeksi tunnistettiin muun muassa, yhteydenpidon haasteet kollegoihin ja etätyöhön liittyvän koulutuksen puutteellisuus, mutta toisaalta myös työn ja perheen yhteensovittaminen. Milenkon ym. (2021) ja Pragerin ym. (2022) tutkimustulokset eivät siis suoraan tue toisiaan etätyön vaikutusten osalta koskien työn ja sen ulkopuolisen elämän yhteensovittamista, mikä isommassa kuvassa kertoo myös laajasta lisätutkimuksen tarpeesta koskien etätyötä ja pandemian muovaamaa työympäristöä. Työn lisääntyneestä joustavuudesta huolimatta, etätyöllä on havaittu olevan myös työvointia alentavia vaikutuksia. Esimerkiksi Olsenin ym. (2018, 349–350) mukaan etätyöllä voi olla terveydelle haitallisia vaikutuksia lisääntyneen näyttöpäätteellä tapahtuvan istumatyön ja vähentyneen hyötyliikunnan vuoksi.

Edellä lyhyesti kuvatut etätyön vaikutuksia käsittelevät tutkimukset avaavat hieman sitä, millaisia vaikutuksia etätyön tekemisellä on havaittu olevan niin etenkin henkilöstön tasolla. Henkilöstön kokemat muutokset ilmenevät toisaalta myös organisaation kohtaamina muutoksina. Merkittävää on, että tulokset eivät kuitenkaan ole yhdenmukaisia, vaan niissä on havaittavissa ristiriitaisuuksia etätyön vaikutusten laajuuden ja luonteen osalta. Kokonaisuutena etätyötä koskevia tutkimustuloksia yhdistää kuitenkin se, että niissä

korostuu informaatio- ja viestintäteknologian, sekä työn ajallisen joustavuuden tärkeä merkitys osana etätyötä ja sen vaikutuksia.

2.1.2 Tehokkuus ja työvointi

Etätyön suhde tehokkuuteen ja työvointiin on tärkeä osa tutkimukseni teoreettista taustaa. Kuitenkin ennen etätyön, tehokkuuden ja työvoinnin keskinäisten suhteiden lähempää tarkastelua, on tarpeellista avata, mitä tehokkuuden ja työvoinnin käsitteillä tarkoitetaan.

Tehokkuuden käsite on yhteydessä työn tuottavuuteen. Yksinkertaisti määriteltynä, tuottavuudella tarkoitetaan tuotannon tehokkuutta, eli panosten ja tuotosten välistä suhdetta (Syverson 2011, 329). Vaikka tuottavuuden peruskonsepti on yksinkertainen, on sen mittaaminen kuitenkin hyvin haastavaa työhön liittyvien lukuisten eri panosten ja muiden tekijöiden keskinäisen vaikutuksen vuoksi (Syverson 2011, 330–332). Tuottavuusarviointiin vaikuttaviin työn panoksiin lukeutuu esimerkiksi yksilöiden ja organisaatioiden osaaminen ja tietämys, käytetty aika ja innovaatiokyky (Kehusmaa 2011, 78). Tuottavuus siis mittaa, miten tehokkaasti työn panokset saadaan muutettua tuotoksiksi (Syverson 2011, 326). Tuottavuus siten viittaa enemmän prosessin lopputulokseen ja tehokkuus resurssien käyttöön tuloksen saavuttamiseksi.

Tutkimuskirjallisuudessa työntekijöiden tuottavuuteen viitataan usein melko suppeassa merkityksessä, ilman työhön liittyvien panosten kokonaisvaltaista tarkastelua, jolloin huomiota kiinnitetään erityisesti työntekijän henkilökohtaiseen työpanokseen ja siihen välittömästi vaikuttaviin seikkoihin. Tarkastelussa siis usein taka-alalle jää suuri määrä työn lopputulokseen vaikuttavia panoksia, mikä toisaalta on linjassa ilmiön mittaamiseen liittyvien haasteiden kanssa, joihin esimerkiksi Syverson (2011, 330–332) viittaa. Koska tuottavuustarkastelun tulisi olla laaja-alaista, kenties sopivampi tapa kuvata työntekijän työpanosta, etenkin työntekijöiden omiin kokemuksiin ja käsityksiin pohjautuvissa tutkimuksissa, olisi puhua tuottavuuden sijaan tehokkuudesta, joka on Syversonin (2011, 329) kuvaamalla tavalla on siis kiinteä osa tuottavuutta. Tehokkuuden tarkastelu on tärkeää ja kiinnostavaa juuri siksi, että sen avulla on mahdollista selvittää yksityiskohtaisemmin työntekijöiden resurssien käyttöön liittyviä tekijöitä.

Kokemuksellisuuden näkökulmasta, tuottavuuden sijaan suoraan tehokkuuden käsitettä käyttämällä päästään kenties myös hieman lähemmäs työntekijän subjektiivista kokemusta

oman työpanoksensa ja resurssien käytön laadusta ja määrästä. Tehokkuuden ja tuottavuuden käsitteiden keskinäisen suhteen ja tutkimuskirjallisuudessa niiden käytön päällekkäisyyksistä johtuen, käsittelen myös tässä tutkimuksessa tehokkuuden ja tuottavuuden käsitteitä osittain limittäin, keskittyen erityisesti työntekijän työpanokseen suoraan henkilökohtaisesti vaikuttavien tekijöiden merkitykseen.

Tuottavuus ja tehokkuus vaativat myös johtamista, joka voidaan liittää osaksi tulosohjausta. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan tavoite- ja tulosjohtamisessa strategiaa toteutetaan tavoitteiden kautta, jotka määritellään yleensä yksikkö-, ryhmä- ja yksilötasolla. Tavoitteet voivat olla esimerkiksi laadullisia, määrällisiä tai rahassa ilmaistuja. Tavoitteiden saavuttamista seurataan kuukausittain, jonka yhteydessä määritellään myös toiminnan vaatimat jatkotoimet. (Viitala & Jylhä 2019.) Viitala (2021) puhuu myös suoriutumisen johtamisesta, jossa nimensä mukaisesti kiinnitetään huomiota suoriutumiseen ja suorituskykyyn yksilöiden tasolla. Hyvä suoriutuminen ilmenee muun muassa tavoitteiden saavuttamisena ja ylittämisenä sekä yleisenä työssä menestymisenä. Asetettujen tavoitteiden tulee olla selkeitä ja mitattavissa olevia, ja ne tulee määritellä esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa. Työntekijän suoriutumista tulee seurata ja tarvittaessa tavoitteita voidaan tarkentaa. (Viitala 2021.)

Tärkeää kuitenkin on, että suoriutumisen johtamisessa kiinnitetään suoritusten seurannan ja arvioinnin lisäksi huomiota myös suoriutumisen edellytysten, kuten osaamisen ja työhyvinvoinnin, turvaamiseen. Osaaminen, sekä fyysinen ja psyykinen työhyvinvointi ovatkin kriittinen osa työntekijän suorituskykyä. Suorituskykyyn vaikuttavat myös työvälineet ja työolosuhteet. (Viitala 2021.) Koska suorituskyky ei ole staattista, vaan se kehittyy ja toisaalta vaatii myös kehittämistä, yhdistän tässä tarkastelussa henkilöstön suorituskyvyn ylläpitämisen ja parantamisen osaksi tulosohjausta. Viitalan (2021) mukaan henkilöstön suorituskykyä on mahdollista parantaa osaamisen kehittämisen kautta. Osaamisen kehittämisen piiriin voidaan henkilöstön osalta lukea kuuluvaksi esimerkiksi organisaation sisäinen tehtäväkierto, erilaiset kehitystehtävät ja kokeilut, sekä koulutukset. (Viitala 2021.)

Työvoimien käsite kattaa itsessään sekä työhyvinvoinnin että työpahoinvoinnin, minkä vuoksi saman käsitteen kautta on siis mahdollista tarkastella työntekijän koko hyvinvointia yhtenä kokonaisuutena. Työvoimien käsittelevälle tutkimukselle kuvaavaa on se, miten työhyvinvoinnin määritelmä vaihtelee eri tutkimusten välillä, vaikka määritelmät

sisältävätkin pääosin samoja elementtejä. Seuraavaksi esittelen muutamia työvointia kuvaavia malleja, joita tutkimuskirjallisuudessa on esitetty.

Fisher (2014, 15) ehdottaa työhyvinvoinnin käsitteen määrittelemiseksi mallia, joka koostuu subjektiivisesta-, eudaimonisesta-, ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Subjektiivinen hyvinvointi pitää sisällään muun muassa tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työhön liittyviin positiivisiin ja negatiivisiin emootioihin liittyviä tekijöitä. Eudaimoninen hyvinvointi taas korostaa työn mielekkyyteen liittyviä ilmiöitä, kuten työn imua ja työn merkityksellisyyttä. Sosiaalinen hyvinvointi muodostuu merkityksellisestä työyhteisöstä ja myönteisestä sosiaalisesta kanssakäymisestä ja sosiaalisista suhteista. (Fisher 2014, 15–22.) Manka ja Manka (2016) taas käyttävät työvoinnin viitekehyksenä mallia, joka muodostuu rakennepääomasta, sosiaalisesta pääomasta ja psykologisesta pääomasta. Organisaation rakennepääoma muodostuu organisaation kulttuurista ja toimintatavoista, sekä työn sisällöstä ja vaikutusmahdollisuuksista. Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat johtamisen laatu ja työilmapiiri. Oma henkinen kunto sekä terveys ja fyysinen kunto muodostavat psykologisen pääoman. Lisäksi malli huomioi myös yksilön asenteet, jotka voivat vaikuttaa tulkintoihin työyhteisöstä. (Manka & Manka 2016, 76–77.) Viitalan (2021) mukaan työhyvinvointi rakentuu henkilökohtaisista tekijöistä, joita ovat fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto, ja työympäristöön kuuluvista tekijöistä, kuten johtamisesta ja työpaikan ilmapiiristä. Lisäksi hyvinvointia arvioitaessa tulee ottaa huomioon myös yksityiselämään liittyvät asiat ja tapahtumat. (Viitala 2021.)

Edellä kuvatut tutkimuskirjallisuudessa esitetyt määritelmät ja mallit antavat melko kattavan kuvan siitä, mistä lähtökohdista työvointia voidaan lähestyä. Käsitteille annetuista erilaisista nimistä ja tarkastelukulmista huolimatta yhteistä erilaisille malleille on se, miten kaikki lähestyvät työvointia kokonaisvaltaisena ilmiönä, johon vaikuttavat lukuisat työntekijän, organisaation ja sosiaalisen ympäristön tekijät yhdessä ja samanaikaisesti.

Työvointiin negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden yhteydessä voidaan puhua kuormitustekijöistä, jotka Viitala (2021) jaottelee fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin kuormitustekijöihin. Fyysistä kuormitusta aiheuttavat esimerkiksi työasennot ja -liikkeet. Psyykkistä kuormitusta tuovat muun muassa aikapaineet, keskeytykset, tavoitteiden epäselvyys ja pienet vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Sosiaalista kuormitusta syntyy esimerkiksi huonosta ilmapiiristä, huonoista henkilösuhteista ja yksintyöskentelystä. Erityisesti psyykkisen kuormituksen vaikutus riippuu kuitenkin yksilöllisistä ja

tilannekohtaisista tekijöistä. (Viitala 2021.) Myös tuottavuusajattelun yleinen lisääntyminen kasvattaa työntekijöihin kohdistuvia paineita (Suonsivu 2022, 32).

Stressi on yleinen kuormitustekijöiden yleinen ilmenemismuoto. Suonsivu (2022, 26) määrittelee työstressin kuvaamalla sitä ristiriidaksi työn vaatimusten ja yksilön edellytysten välillä, jolloin työ on yhtäaikaaisesti kuormittavaa ja vähän palkitsevaa, millä tarkoitetaan rahallisen korvauksen lisäksi esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksia, arvostusta ja kehittymismahdollisuuksia. Suonsivu (2022, 27) pitää myös työpaikan sosiaalisten suhteiden merkitystä stressin kokemisen kannalta tärkeänä, sillä positiiviseksi koetut sosiaaliset suhteet antavat voimavaroja, kun taas negatiivisten ihmissuhteiden vaikutus on päinvastainen. Stressistä puhuttaessa huomionarvoista kuitenkin on, että tilapäinen työstressi ei itsessään ole vaarallista, mutta pitkittyessään se voi johtaa kielteisiin seurauksiin, esimerkiksi työuupumukseen.

Työhyvinvoinnin ollessa tärkeä henkilöstöresurssi, sitä täytyy myös johtaa. Viitalan (2021) mukaan työpahoinvoinnin ja työhyvinvoinnin vaikutukset näkyvät muun muassa työterveyden kuormituksessa, ilmapiirissä, vaihtuvuudessa ja työn sujumisessa. Lisäksi työpahoinvointi lisää organisaatiolle aiheutuvia kustannuksia myös esimerkiksi lisääntyneiden poissaolojen kautta. (Viitala 2021.) Cooper ja Bevan (2014, 31–32) ottavat työhyvinvoinnin vaikutusten tarkastelussa huomioon myös resilienssin, eli kyvyn selvitä vastoinkäymisistä, sillä heidän mukaansa parempi hyvinvointi on yhteydessä korkeampaan resilienssiin. Resilienssin ja työvoiminnan yhteys on kaksisuuntainen, koska vastaavasti resilienssin kehittämisen on havaittu vaikuttavan positiivisesti työvointiin (Liu ym. 2019; 1236). Resilienssin merkitys korostuu erityisesti vastoinkäymisten ja kriisitilanteiden keskellä, millaiseksi myös viime vuosien pandemiatilannetta voidaan luonnehtia. Viitalan (2021) mukaan työvoiminnan johtamisessa on siis torjuttava työpahoinvointia ennakoimalla erilaisia riskitekijöitä, poissaoloja sekä stressin ja uupumisen oireita, kuten loppuunpalamisia. Vastaavasti työvoiminnan ylläpitämiseksi tulee vahvistaa edellytyksiä työn mielekkyyden kokemuksille ja työn imuun. Työn imu ilmenee esimerkiksi myönteisenä suhtautumisena työpaikkaansa, työhön sitoutumisena ja tuloksellisuutena. (Viitala 2021.) Manka ja Manka (2016, 109) kuvaavat työn imua positiiviseksi tilaksi, jossa työntekijä on tarmokas, omistautunut ja uppoutunut työhönsä.

Kokonaisuutena työvoiminnan johtaminen koostuu lukuisista eri keinoista ja tehtäväkokonaisuuksista, joihin voidaan lukea kuuluvaksi muun muassa työhyvinvointia

koskevien strategioiden laatiminen, työhyvinvointityön organisointi ja hyvinvointia tukevan johtamistyön kehittäminen (Viitala 2021). Työhyvinvoinnin johtamiseksi voidaan lukea myös henkilöstön osaamisen kehittäminen ja erilaajuiset ammatilliset kehittämissuunnitelmat ja niiden toteuttaminen (Suonsivu 2022, 165). Työhyvinvoinnin kokemuksen ollessa dynaaminen kokonaisuus, johon vaikuttavat niin työntekijän subjektiiviset tekijät kuin muidenkin osa-alueiden keskinäinen vuorovaikutus, tulee työhyvinvoinnista huolehtiminen siis ottaa osaksi kaikkea työtoimintaa ja henkilöstöjohtamista (Suonsivu 2022, 179).

Tehokkuus ja työvoiminta ovat edellä kuvatulla tavalla kiinteä osa minkä tahansa organisaation toimintaa. Molemmat ovat merkittävässä vaikutussuhteessa toisiinsa, mikä on nähtävissä sekä riskinä että mahdollisuutena. Jotta heikosta työvoiminnasta aiheutuvat riskit eivät realisoituisi, täytyy sekä tehokkuutta että työvoimintaa johtaa, kuitenkin huomioiden niiden keskinäisvaikutukset. Johtamistyössä ei kuitenkaan tulisi tyytyä vain riskien välttämiseen, vaan sen tavoitteena tulisi olla henkilöstön koko potentiaalin valjastaminen tehokkuuden ja työvoiminnan näkökulmasta

2.1.3 Etätyön suhde tehokkuuteen ja työvoimintaan

Etätyötä on siis tutkittu yhä enenevässä määrin viime vuosina pandemian aiheuttaman massiivisen etätyösiirtymän myötä. Tutkimustuloksissa etätyötä koskevat positiiviset vaikutukset liittyvät yleensä lisääntyneeseen tehokkuuteen ja tuottavuuteen ja työntekijöiden parantuneeseen työvoimintaan. On kuitenkin huomioitava, että myös etätyöhön liittyy erilaisia haasteita ja ongelmatilanteita, eikä etätyö siten itsessään ole automaattinen tae esimerkiksi korkeammasta tehokkuudesta tai paremmasta työvoiminnasta. Suuri merkitys näyttää olevan sillä, millaiseksi etätyön tekeminen on käytännössä järjestetty organisaatiossa. Etätyön kokonaisuuden keskellä tuottavuus, tehokkuus ja työvoiminta näyttävät olevan usein yhteydessä toisiinsa. Tutkimustulosten perusteella tehokkaaksi tai tuottavaksi itsensä kokeva työntekijä on usein myös hyvinvoiva (Tleuken ym. 2022; Kowalski ym. 2022; Mehta 2021). Paneudun ilmiöön seuraavaksi hieman tarkemmin edellä mainittujen tutkimusten kautta. Rinnastan tässä tarkastelussa tehokkuuden ja tuottavuuden käsitteet toisiinsa. Lisäksi liitän tutkimuksissa mainitut työtyytyväisyyden, työn imun ja onnellisuuden käsitteet työvoiminnan käsitteen alle, jossa niitä usein tutkimuskirjallisuudessa tarkastellaan.

Tleuken ym. (2022) tutkivat kotiympäristön vaikutusta etätöiden tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen pandemia-aikana. Tutkimuksen perusteella niihin vaikuttavat lukuisat eri tekijät. Merkittävää oli, että työntekijän kokemuksella tehokkaasta etätöiden tekemisestä havaittiin merkittävä positiivinen yhteys työntekijän tyytyväisyyteen. Tulokset osoittivat myös ergonomisen, työn tekemiseen varta vasten tarkoitetun ja muilla tavoin miellyttävän etätöiden yhteyden korkeampaan tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Vastaavasti työympäristöllä ei ollut merkittävää yhteyttä tyytyväisyyteen, vaikka lähes päinvastaisiakin tuloksia on kirjoittajien mukaan tutkimuskirjallisuudessa esitetty. Informaatio- ja viestintäteknologialla ja kotietätöiden terveys- ja turvallisuusvaikutuksilla havaittiin sen sijaan olevan positiivinen yhteys sekä tuottavuuteen että tyytyväisyyteen. (Tleuken ym. 2022, 5–6.)

Merkittävää edellä kuvatuissa tuloksissa on se, että vaikka kodin etätöiden ympäristön suora vaikutus tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen on melko vähäinen, kodin etätöiden ympäristön epäsuora vaikutus tyytyväisyyteen tuottavuuden kautta vastaavasti merkittävä. (Tleuken ym. 2022, 8–9.) Toisin sanoen Tleukenin ym. (2022) tutkimus onnistuu avaamaan tuottavuuden ja tyytyväisyyden välistä epäsuoraa yhteyttä. Tilanteessa, jossa kokemus oman työn tuottavuudesta nostaa työntekijän tyytyväisyyttä, jokin sellainen tekijä, joka itsessään ei vaikuta merkittävästi suoraan tyytyväisyyteen, voi kuitenkin välillisesti nostaa tyytyväisyyttä sen tuottavuutta parantavan vaikutuksen kautta, tai päinvastoin. Tleukenin ym. (2022) saamat tutkimustulokset korostavat sitä, miksi etätöiden ympäristön vaikutuksiin tulee suhtautua kokonaisuutena, jossa työn suoriutumiseen ja työntekijän työvointiin liittyvät asiat eivät ole toisistaan irrallisia, vaan ovat pikemminkin kiinteässä ja moniulotteisessa vaikutussuhteessa toisiinsa.

Myös Kowalski ym. (2022) tuovat tutkimuksessaan esille etätöiden tuottavuuden ja tyytyväisyyden välisen moninaisen yhteyden. Oman tutkimukseni näkökulmasta, merkittävimpien Kowalskin ym. (2022) saamien tulosten mukaan, etätöiden tuottavuus on positiivisessa yhteydessä työtyytyväisyyteen. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni myös etätöiden tuottavuuden ja työn ja vapaa-ajan tasapainon keskinäinen yhteys. Sen perusteella kotietätöiden tuottavuus laskee suorituspainetta, jolloin työntekijällä jää enemmän resursseja työn ulkopuoliseen elämään. Kyky työn ja vapaa-ajan parempaan tasapainoon vaikutti positiivisesti myös työtyytyväisyyteen. Toisaalta myös tuottava etätöiden työ oli epäsuorasti yhteydessä tyytyväisyyteen paremman työn ja vapaa-ajan hallinnan kautta. Korkea tuottavuus etätöissä sääteli myös stressin määrää paremman työn ja vapaa-ajan tasapainon

avulla. (Kowalski ym. 2022, 20–21.) Saaduissa tutkimustuloksissa korostuu jälleen tuottavuuden ja tyytyväisyyden limittäinen vaikutus etätöissä.

Mehtan (2021, 8.) mukaan työn imu ja työntekijöiden onnellisuus ovat parantuneet pandemia-ajan etätöissä. Tutkimuksen mukaan etätöiden tuoma autonomia ja lisääntynyt psykososiaalinen turvallisuus vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden kokemaan työn imuun. Psykososiaalisella turvallisuudella tarkoitetaan tutkimuksessa erityisesti kotietätyöstä syntynyttä turvallisuudentunnetta vaikeassa pandemiatilanteessa. Lisäksi kotietätyön myötä lisääntyneen työn imun havaittiin vastaavasti lisänneen työntekijöiden onnellisuutta. (Mehta 2021, 8.) Mehtan (2021) tutkimus eroaa edellä käsitellyistä Tleuken ym. (2022) ja Kowalskin ym. (2022) tutkimuksista sen osalta, että se ei käsittele suoraan tehokkuuteen tai tuottavuuteen liittyviä tekijöitä. Nostin tutkimuksen kuitenkin tässä yhteydessä tarkasteluun, sillä muut edellä käsitellyt tutkimukset osoittavat selkeästi tehokkuuden ja työvoiminnan välisen yhteyden. Sen vuoksi myös työn imun ja onnellisuuden vaikutusta on mahdollista tarkastella osana tehokkuutta ja tuottavuutta.

Yhdessä Tleuken ym. 2022, Kowalskin ym. 2022 ja Mehtan 2021 antavat melko kattavan kokonaiskuvan siitä, millä tavoin tehokkuus, tuottavuus ja työvoiminta voivat ilmetä yhdessä. Tarkastelun helpottamiseksi tarkastelin mainittuja käsitteitä hieman limittäin. Edellä käsitellyt tutkimukset ovat pääosin linjassa myös muiden aihetta koskevien tutkimustulosten kanssa. Tutkimustulosten pohjalta voidaan yhtyä Milenkon ym. (2021, 770) toteamukseen siitä, että etätö ei automaattisesti vaaranna organisaatioiden tärkeimmän resurssin, aineettoman pääoman, syntymistä. Koska saatujen tutkimustulosten osalta on helppo korostaa juuri myönteisiä tuloksia, muistuttavat Prager ym. (2022, 251) muun muassa etätöihin liittyvän koulutuksen ja johtamistyön parantamisen tarpeista. Lisäksi on myös huomioitava, että soveltuvuus etätöihin on sekä työntekijätasolla että työtehtävätasolla yksilökohtaista (Prager ym. 2022, 250–251). Myös Olsen ym. (2018) antavat tärkeän muistutuksen siitä, miten työvoiminnan kannalta pääosin myönteisenä pidettyyn etätöihin liittyy työntekijöiden hyvinvointia kuormittavia tekijöitä.

Tehokkuudella ja työvoiminnalla on siis erittäin tärkeä merkitys myös etätöiden kannalta. Vaikka edellä käsitellyt tutkimukset ovatkin pääasiassa pandemia-aikana tehtyjä ja niissä viitataan suoraan pandemian vaikutuksiin esimerkiksi turvallisuuden ja terveyden näkökulmasta, ovat saadut tulokset merkityksellisiä myös pandemiakontekstin ulkopuolella, sillä etätö on tullut jäädäkseen ja suurin osa tuloksista, kuten koettu tehokkuuden parantuminen tai

työergonomian vaikutukset, ovat johdettavissa myös pandemian ulkopuoliseen aikaan. Myöskään esimerkiksi etätöiden vaikutukset työn imuun ja onnellisuuteen eivät yleisesti näyttäyty tutkimuskirjallisuudessa vain pandemia-ajan ilmiönä, vaan laajemmin osana etätöitä ja työntekoa yleisesti. Pandemia-aikana tehdyissä tutkimuksissa korostuva psykososiaalisen turvallisuuden merkitys on myös mielenkiintoinen näkökulma tulevaisuuden kannalta. Etätöihin liittyvän psykososiaalisen turvallisuudentunteen syntyminen ei todennäköisesti vaadi vakavuusasteeltaan pandemian kaltaista tilannetta, sillä myös pienemmän mittakaavan epidemiatilanteissa etätö voi tuoda kaivattua mielenrauhaa, joka vaikuttaa työntekijään positiivisesti esimerkiksi parantamalla Mehtan (2021) tutkimuksen mukaisesti työntekijän kokeman työn imun määrää.

2.2 Häiriötekijöiden vaikutukset

Työntekemiseen liittyy aina häiriötekijöistä syntyviä haittoja, jotka ovat läsnä myös etätöissä. Etenkin kotietätöissä ympärillä on paljon erilaisia virikkeitä, jotka voivat häiritä keskittymistä. Kaoottinen ympäristö voi koostua esimerkiksi häiritsevistä äänistä ja visuaalisista tekijöistä tai yksityisyyden puutteesta (Galanti ym. 2021, 430). Myös toistuva työntöön keskeyttävä etäyhteyksien kautta tapahtuva kommunikointi voidaan lukea häiriötekijäksi. Häiriötekijät eivät silti aina vaikuta tehokkuutta laskevasti tai stressaantuneisuutta lisäävästi. Ne voivat kuitenkin aiheuttaa työmotivaation laskua, mikä voi ilmetä heikompana sitoutumisena työhön. (Galanti ym. 2021, 430.) Häiriötekijöiden ja keskeytysten merkittävyys avautuu syvällisemmin, kun niitä tutkitaan kognitiivisen rasituksen näkökulmasta. Keskeytyksen tapahtuessa työntekijän huomio siirtyy yhteen tai useampaan häiriötekijään, joiden vaikutuksesta alkuperäiseen työtehtävään liittyvä muistijälki alkaa heikentyä, jolloin palatessaan työtehtävän pariin, työntekijän täytyy ensin palautua kognitiivisesti ja fysiologisesti häiriötekijöistä (Cohen ym. 2017, 31). Cohen ym. (2017, 33) pitävät organisaation käytänteitä esimerkiksi henkilökohtaisen puhelimen käytön osalta tärkeinä välineinä häiriötekijöiden hallinnassa. Häiriötekijöiden hallintaan liittyy myös työturvallisuuskäsitteitä, sillä kognitiivisesti häiriötekijöistä kuormittunut työntekijä on alttiimpi työturvallisuudelle (Cohen ym. 2017, 31).

Kuten esimerkiksi Galantin ym. (2021) ja Cohenin ym. (2017) tutkimukset ovat osoittaneet, iso osa häiriötekijöistä liittyy suoraan teknologiaan, mikä on etätöiden kontekstissa ristiriitaista teknologian ollessa juuri etätöiden tärkein mahdollistaja. Merkittävä suoraan

teknologiaan liittyvä häiriötekijä koskee Galantinkin ym. (2021, 430) mainitsemaa etäyhteyksin tapahtuvaa kommunikointia. Selkeimmin se on läsnä etätöissä, joissa kaikki viestintä on automaattisesti sähköistä, vaikka sama ongelma on tunnistettu myös osaksi perinteistä lähityötä. Jatkuva tavoitettavissa olemisen vaatimus ja oletus, että yhteydenottoihin vastataan välittömästi, muodostuu olennaiseksi teknologiaan liittyvien häiriötekijöiden taustasyöksi (Orhan ym. 2021, 345). Jatkuvaa tavoitettavuutta ja pikaista vastaamista vaativien käytäntöjen taustalla vallitsee usein virheellinen ajatus, jonka mukaan työntekijät kykenevät menestyksekkäästi hallitsemaan useita eri viestintään liittyviä tehtäviä ja valmiuksia yhtäaikaaisesti, vaikka todellisuudessa useiden yhtäaikaisten viestintäkanavien hallinnan on havaittu vaikuttavan työntekijöiden tuottavuuteen laskevasti (Orhan ym. 2021, 345).

Bergefurtin ym. (2022, 9) tutkimuksessa melu näyttäytyy merkittävänä etätöitä häiritsevänä tekijänä. Melun keskittymistä häiritsevä vaikutus ei sinänsä ole uutta, mutta etätöissä se voi saada uusia mittasuhteita perinteisempään lähityöhön verrattuna, esimerkiksi kotona samaan aikaan olevien muiden perheenjäsenten vuoksi. Bergefurtin ym. (2022, 9) mukaan yli kahden lapsen talouksissa ei todennäköisemmin ole erillistä työhuonetta, mikä lisää kodista lähtöisin olevien häiriötekijöiden määrää. Häiriötekijöistä syntyvät ei-optimaaliset olosuhteet puoltavatkin sellaisia käytäntöjä, joissa työnteon sijaintipaikkaa ei työnantajan puolesta rajoiteta (Bergefurt ym. 2022, 14). Ilmiön kohdalla voidaan puhua työ-perhe-konflikteista, joilla tarkoitetaan työn häiritsevää vaikutusta suhteessa perheeseen ja käänteisesti perheen häiritsevää vaikutusta suhteessa työhön (DiRenzo ym. 2011, 305). Työ-perhe-konflikteja koetaan useammin organisaation ylemmillä tasoilla, mikä selittyy työn korkeammilla vaatimuksilla ja työtuntien määrällä, joiden vaikutus heijastuu negatiivisesti perhettä koskeviin velvollisuuksiin (DiRenzo ym. 2011, 311). Huomionarvoista on, että pandemia ja etätöiden valtava kasvu ovat yleisesti lisänneet työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyviä haasteita. Erityinen pandemia-ajan omituisuus on se, että etätöissä työskentelytilaa on saatettu joutua kotona jakamaan esimerkiksi puolison tai etäkoulussa olevien lasten kanssa (Galanti ym. 2021, 427). Työ-perhe-konfliktien vaikutus etätöiden tekemiseen on kokonaisvaltaisesti merkittävä, sillä niiden on havaittu heikentävän työn tuottavuutta ja työn imua sekä vastaavasti lisäävän työhön liittyvää stressiä ja ahdistusta (Galanti ym. 2021, 429; Lange & Kayser 2022, 9).

Työn ja perheen yhteensovittamisen yhteydessä keskitytään usein juuri sen negatiiviisiin vaikutuksiin, vaikka etätöiden ja perheen yhteensovittamista käsittelevissä tutkimuksissa on

saatu myös myönteisiä tuloksia. Darouein ja Pluutin (2021) tutkimuksen mukaan, etätyö vaikuttaa itse asiassa työ-perhe-konflikteihin niitä laskevasti. Saatujen tulosten perusteella, työntekijät kokivat enemmän työ-perhe-konflikteja toimistopäivinä kuin etäpäivinä, jota selitti tutkimukseen osallistuneiden toimistopäivinä kokemat suuremmat ajankäyttölliset paineet. Tulokset osoittivat lisäksi, miten edellisenä päivänä koetut työ-perhe-konfliktit vaikuttivat työntekijään vielä seuraavanakin päivänä. Vaikutus ilmeni emotionaalisena uupumuksena, työn imun heikentymisenä ja negatiivisempänä asenteena organisaatiota kohtaan. (Darouei & Pluut 2021, 993.) Myös Karjalaisen (2021) tutkimus antaa viitteitä siitä, miten etätyön tekeminen voi helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista, vaikka tulokset eivät olekaan aivan täysi yksiselitteisiä. Helpottunut arki ilmenee esimerkiksi etätyön tuomana kiireettömyytenä, kun päiväkotij- ja työmatkasiirtymät ovat jääneet pois. Toisaalta tutkimus osoittaa myös sen, miten etätyön sallima jousto ja myönteinen vaikutus saattavat kuitenkin jäädä vain näennäisiksi, jos lapset vievätkin huomiota etätyöpäivän aikana, jolloin perhe- ja työelämä sekoittuvat keskenään. (Karjalainen 2021, 554–555.) Karjalaisen (2021, 560) mukaan, työ-perhe-konfliktit myös näyttäytyvät jokseenkin sukupuolittuneilta, sillä vaikeuksia hoivavastuun ja muiden kotitöiden yhteensovittamisessa työelämän kanssa ilmeni hieman enemmän naisten kokemuksista.

Työ-perhe-konflikteista puhuttaessa on siis huomioitava, että ilmiönä se ei rajoitu pelkästään lähi- tai etätyöhön vaan on osa molempia. Tutkimustulosten tarjotessa erilaisia näkökulmia etätyön ja työ-perhe-konfliktien väliseen yhteyteen, lienee perusteltua todeta, että tyhjentävää selitystä konfliktien syntymiseen tai syntymättä jäämisiin ei ole, sillä työ-perhe-konfliktit voivat syntyä hyvin erilaisissa tilanteissa. Työ-perhe-konfliktien syntyminen näyttääkin tutkimuskirjallisuuden perusteella noudattelevan osittain sitä samaa dynaamista ja ennalta-arvaamatonta kaavaa, jollaista lapsiperheiden arkikin voi usein olla.

Edellä häiriötekijöitä on käsitelty erityisesti etätyön näkökulmasta. Häiriötekijät ovat kuitenkin osa myös perinteisempää lähityötä. Toimistoissa, etenkin avokonttoreissa, melu näyttäytyy suurimpana häiriötekijänä. Esimerkiksi Sanderin ym. (2021, 1027–1030) mukaan meluisa avokonttori nostaa työntekijöiden stressitasoja ja vaikuttaa mielialaan negatiivisesti, mistä voi pitkittyessään seurata työntekijöiden työvoiminnan- ja suorituskyvyn alenemista. Toimistojen avoin ympäristö vähentää myös yksityisyyttä. Avokonttoreissa työskentelevät kokevatkin suurempaa tyytymättömyyttä yksityisyyden puuttumisen ja melun vuoksi, kuin suljetuissa toimistoissa työskentelevät (Kim & de Rear 2013, 20–23).

Avokonttoreissa häiritsevää melua syntyy puheensorinasta. Yadavin ym. (2017) mukaan puhe onkin kenties eniten häiriötä aiheuttava melun lähde toimistoympäristössä. Puhe muuttuu entistä häiritsevämmäksi, jos puhujia on useita, mikä johtaa kognitiivisen suorituskyvyn alenemiseen (Yadav ym. 2017, 76–79). Väitteiseen melun yhteydestä kognitiiviseen suorituskykyyn tulee kuitenkin suhtautua varauksella. Vaikka tutkimuskirjallisuudessa ollaankin yhtä mieltä toimistojen häiritsevän melun yleisemmistä vaikutuksista, kuten stressitasojen kohoamisesta, kaikki tutkimukset eivät kuitenkaan osoita melun yhteyttä kognitiivisen suorituskyvyn laskuun. Esimerkiksi Sanderin ym. (2021, 1029) tutkimuksessa ei löydetty väitettä tukevaa näyttöä. Melun yhteys kognitiivisen tason vaikutuksiin jää julkaistujen tutkimusten perusteella vielä osittain epävarmaksi.

Koska häiriötekijöiden negatiiviset vaikutukset työntekoon ovat lähtökohtaisesti jo hyvin tiedossa, on organisaation ja henkilöstön kannalta tarkoituksenmukaista pyrkiä turvaamaan työrauha myös toimistoilla. Yksinkertaisimmillaan toimistojen häiritsevää äänimaisemaa on mahdollista vaimentaa kuulosuojaimilla tai kuulokkeilla. Jahnckenin ym. (2016, 511–512) tutkimus antaakin rohkaisevia viitteitä kuulokkeiden tarjoaman sopivan äänimaiseman häiriötekijöitä poissulkevista vaikutuksista, vaikka kuulokkeet eivät tutkimuksen mukaan kykenekään sulkemaan pois kaikkia häiriöääniä ja niiden vaikutuksia. Ratkaisuksi on tarjottu myös akustiikka- ja äänisuunnittelua, jossa häiritsevän äänimaiseman päälle toistetaan sitä peittävää ja poissulkevaa taustääntä (Krasnov ym. 2019). Yksinkertainen ratkaisu toimistojen, etenkin avokonttoreiden, työrauhan parantamiseksi on pyrkiä minimoimaan toimistolla yhtä aikaa työskentelevien määrä. Tästä näkökulmasta myös etätyöllä on roolinsa toimistotilojen työrauhan parantamisessa. Sander ym. (2021, 1031) pitävätkin mahdollisena, että tulevaisuudessa etätyön suosion myötä avokonttoreissa työskentelee aiempaa vähemmän ihmisiä, mikä laskee häiriötekijöiden määrää ja vaikutusta.

Lähityö ja etätyö sisältävät molemmat lukuisia erilaisia häiriötekijöitä. Potentiaalisten häiriötekijöiden laajuus näyttäytyy niin suurena, että täysin häiriöttömän työympäristön luominen lienee mahdotonta. Haastetta lisää entisestään se, että häiriötekijät ovat usein oman kontrollimme ulottumattomissa, mikä lisää yksilön vastuuta sellaisen työympäristön luomisessa itselle ja muille, joissa työrauha on mahdollista saavuttaa. Myös organisaatioilla on suuri vastuu työympäristön luomisessa mahdollisimman häiriöttömäksi. Tästä näkökulmasta työn järjestäminen hybridimuotoisena näyttäytyy kannattavalta, sillä se näyttää lähtökohtaisesti parantavan sekä etänä että lähitiöissä työskentelevien työrauhaa.

2.3 Itsensä johtamisen hyödyt

Ihmisten ja asioiden johtamisen lisäksi tärkeä johtamisen muoto koskee itsensä johtamista. Itsensä johtamisen tutkimuksen juuret ulottuvat 1980-luvulle Charles Manzin (1986) tutkimukseen, joissa keskeisenä sisältönä on työn sisäisen motivaation merkityksen, sekä sen työtä ja työntekijää ohjaavan vaikutuksen ymmärtäminen. Vaikka itsensä johtaminen ulottuu laajasti eri elämänalueille, puhutaan siitä usein juuri työelämäkontekstissa. Käytännön tasolla itsensä johtaminen voidaan määritellä esimerkiksi omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseksi, jonka tavoitteena on oman itsensä ja työnsä kehittäminen ja hallinta (Viitala & Jylhä 2019). Itsensä johtaminen on siis eräänlainen itsesäätelyn prosessi. Itsensä johtamisella on syvät juuret myös tieteenfilosofiassa. Keskityn kuitenkin tässä alaluvussa tarkastelemaan itsensä johtamista erityisesti sen käytännönläheisemmistä tieteenteoreettisista näkökulmista. Yhdistän tarkasteluun kuitenkin myös Niinivaaran (2019) esittelemän, enemmän kokemuslähtöisen näkökulman itsensä johtamiseen, mikä auttaa ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin.

Itsensä johtaminen on pysynyt vuosikymmeniä merkityksellisenä sen laajojen positiivisten vaikutusten vuoksi. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan työntekijöiden itseohjautuvuutta vahvistavan itsensä johtamisen merkitys korostuu tulevaisuudessa yhä edelleen, sillä perinteiset johtamismallit eivät kykene riittävällä tavalla vastamaan jatkuvasti uudistuvan työympäristön asettamiin haasteisiin. Itsensä johtamisella onkin juuri yksilötasolla tutkitusti laajoja positiivisia vaikutuksia työssä suoriutumiseen ja työvointiin, mikä ilmenee esimerkiksi korkeampana tehokkuutena, lisääntyneenä luovuutena ja parempana työtyytyväisyytenä (Stewart ym. 2011; Harari ym. 2021; Amundsen & Martinsen 2015). Itsensä johtamisen merkitys korostuu edelleen, kun sitä tarkastellaan etätöön näkökulmasta. Esimerkiksi Maden-Eyistanin ym. (2022, 11–12) tutkimuksen mukaan itseään johtavat etätyöntekijät kokivat työnsä merkityksellisemmäksi, mikä ilmeni myös parempina työsuorituksina. Vastaavasti Sjöblomin ym. (2022, 10) tutkimuksen mukaan tavoiteorientoituneet ja työvointiin kytkeytyvät itsensä johtamisen strategiat lisäsivät myös työn merkityksellisyyden kokemusta, joka lisäksi ohessa madalsi työuupumuksen riskiä. Sekä Maden-Eyistan ym. (2022) että Sjöblom ym. (2022) pitävät etenkin etätyöntekijöiden itsensä johtamisen taitojen kehittämistä ja laajaa niiden hyödyntämistä tärkeinä, sillä etätöissä työntekijät ovat pitkälti itse vastuussa itsestään ja omasta motivaatiostaan, jota vaikeuttavat etätöympäristön tuomat käytännön haasteet, kuten työpisteen puutteelliset ominaisuudet.

Itsensä johtamista voidaan tarkastella erilaisten strategioiden kautta. Tiivistän yleisimmät itsensä johtamisen strategiat Niinivaaran (2019) esittämän mukaisesti, kuitenkin viitaten käytettyihin alkuperäislähteisiin. Neckin ja Houghtonin (2006, 271–272) mukaan itsensä johtamisen strategiat jaotellaan usein kolmeen pääryhmään, joita ovat käyttäytymiseen-, sisäiseen motivaatioon- ja ajatusmalleihin keskittyvät strategiat. Käyttäytymisstrategiat voivat sisältää esimerkiksi tavoitteiden asettamista ja palkitsemista tai rankaisua, joilla pyritään ohjaamaan käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Sisäisen motivaation strategioilla pyritään nostamaan tunnetta omasta osaamisesta ja määrätietoisuudesta, jonka tarkoituksena on parantaa tehtävien suorittamiseen liittyviä käyttäytymismalleja. Ajatusmallien strategioilla taas pyritään sulkemaan haitalliset uskomukset, oletukset ja muut ajatukset pois, joiden tilalle luodaan myönteisempiä ajatusmalleja suorituskyvyn parantamiseksi. (Neck & Houghton 2006, 271–272.)

Manz ym. (2016) tuovat emotionaalisen itsensä johtamisen vielä yhdeksi itsensä johtamisen strategiaksi tai pikemminkin strategioiden ryhmäksi. Emotionaalisen itsensä johtamisen kokonaisuuteen kuuluu ympäristötekijöihin-, käyttäytymiseen-, sisäiseen motivaatioon-, kognitiivisuuteen ja psykologiaan keskittyviä strategioita (Manz ym. 2016). Emotionaalisen itsensä johtamisen strategiat koskettavat siis osin samoja aihealueita Neckin ja Houghtonin (2006) jaottelujen strategioiden kanssa. Käytännössä emotionaalisen itsensä johtamisen strategiat siis vievät itsensä johtamisen tarkastelua suuntaan, jossa huomiota kiinnitetään tiiviimmin myös nimenomaisesti emootioihin ja kehollisuuteen sekä niiden vaikutuksiin oma itsensä kokemiseen.

Itsensä johtamisen strategiat ja etätyö kytkeytyvät kenties selkeimmin yhteen juuri työn merkityksellisyyden näkökulmasta, kuten Maden-Eystanin ym. (2022) ja Shjöblomin ym. (2022) tutkimukset osoittavat. Neckin ja Houghtonin (2006) ja Manzin ym. (2016) itsensä johtamisen strategioista käyttäytymiseen ja sisäiseen motivaatioon liittyvät strategiat näyttävät siksi merkittävimmiltä etenkin tulosohjatun etätyön näkökulmasta, sillä ne ohjaavat selkeimmin työntekoa tavoitteelliseen suuntaan, jossa itseluottamus, määrätietoisuus ja työstä itsessään saatava motivaatio ylläpitävät yhdessä tehokkuutta ja työvoimaa.

Edellisessä kappaleessa kuvasin itsensä johtamista strategiakeskeisesti, minkä vuoksi ilmiötä on aihetta tarkastella myös enemmän kokemuksellisesta näkökulmasta. Niinivaaran (2019) mukaan ihmisen kokemukseen perustuvan itsensä johtamisen näkökulman

tarkoituksena on laajentaa ilmiön tarkastelua, eikä kumota ilmiön olemassa olevaa, usein strategiakeskeistä tutkimusperinnettä. Itsensä johtamisen tutkimus on perinteisesti ollut luonnontieteellisyyttä ihannoivaa, mikä ilmenee tutkittavien ilmiöiden kapea-alaisuutena. Tämän vuoksi ihmisen toiminnan yhteyttä omaan kehoon ja muuhun maailmaan on tulkittu materialistisesti. Vastaavasti fenomenologisessa itsensä johtamisen tutkimuksessa ihmistä ja sen kokemuksia itsensä johtamisesta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ihmisen elämisaailmassa, ilman ilmiön rajausta erilaisin mittarein tai strategioin. Näin ollen itsensä johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi ihmiskäsityksen ja minuuden, vuorovaikutuksen ja yhteisön sekä kehollisuuden näkökulmista. (Niinivaara 2019.)

Perinteistä itsensä johtamisen strategista tutkimusperinnettä ja ilmiön kokemusta korostavia näkökulmia voidaan tarkastella myös yhdessä. Fenomenologisesta tai kokemuksellisesta näkökulmasta tarkasteltuna itsensä johtaminen ei enää tarkastele esimerkiksi sen onnistumista tai astetta, vaan tarkastelu tapahtuu yksilöille ilmenevissä merkityksissä. Myös itsensä johtamisen olemus muuttuu tavalla, jossa tarkastelun kohteena on itsensä johtamisen yhteys ihmisten johtamiseen ja johtajana kehittymiseen. Itsensä johtaminen ei siten ole enää vain opittava taito, vaan kokonaisvaltainen johtamistyöhön kiinteästi liittyvä ja itsereflektiosta syntyvä ilmiö, jonka avulla johtaja voi pysyä toimintakykyisenä myös entuudestaan vieraissa johtamistilanteissa. (Niinivaara 2019.)

Itsensä johtaminen näyttäytyy melko laajana kokonaisuutena niin teoreettisista kuin käytännön näkökulmistakin tarkasteltuna. Itsensä johtaminen on pysynyt merkityksellisenä jo vuosikymmenten ajan, eikä näköpiirissä näy muutosta etätyön suosion kasvaessa eri toimialoilla. Ylipäätään nykyisessä työelämän kehityksessä työntekijöiltä odotetaan aiempaa itsenäisempää työskentelyotetta. Entistä itseohjautuvamman työntekijän on siis oltava entistä parempi itsensä johtaja.

2.4 Etätyöyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen merkitys

Samalla, kun useissa organisaatioissa työt ovat siirtyneet toimistoilta etätyöpisteille, on työyhteisöissäkin tapahtunut muutoksia. Perinteinen lähityöyhteisö on muuttunut etätyöyhteisöksi, jossa kollegoita tapaa entistä harvemmin kasvotusten ja perinteisen vuorovaikutuksen on korvannut pitkälti sähköinen viestintä.

Suhosen ym. (2019) mukaan työyhteisöissä painottuu yksilöiden välinen yhteistyöosaaminen, joka on toimintaa ryhmässä, yhteistyöhön sitoutumista ja muiden huomioon ottamista ammatillisesti ja vuorovaikutuksellisesti. Työyhteisön vuorovaikutusosaamisella tarkoitetaan vuorovaikutukseen tarvittavia taitoja, tietoja, kykyjä, valmiuksia, motivaatiota ja muita vastaavia tekijöitä. Vuorovaikutusosaaminen koskee sekä sanallista että sanatonta havaintotoimintaa ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa. (Suhonen ym. 2019.) Etätyöyhteisöissä yhteistyö- ja vuorovaikutusosaaminen tulee siis kyetä hoitamaan ilman säännöllisiä kasvokkaisia kohtaamisia.

Etätyöyhteisöissä myös yhteisöllisyys on erilaista. Suhosen ym. (2019) mukaan yhteisöllisyys ja sen jaetut kokemukset ilmenevät tyypillisesti neljällä eri tavalla. Ensinnäkin yhteisöllisyys ilmenee kielen välityksellä, mistä ammattislangi toimii hyvänä esimerkkinä. Toiseksi yhteisöllisyys ilmenee yksilöiden käyttäytymisessä ja siinä, miten he kohtelevat muita. Kolmanneksi yhteisöllisyys on myös tunnetila, eli me-henki. Neljänneksi yhteisöllisyys ilmenee suhtautumisena sosiaaliseen tukeen, esimerkiksi vertaistukeen. (Suhonen ym. 2019.) Kun pohdimme etätyön yhteisölliseen näkökulmaan liittyviä haasteita, on ilmeistä, että Suhosen ym. (2019) kuvaama vuorovaikutus ja yhteisöllisyys eivät välttämättä sellaisenaan toteudu etätyöyhteisöissä. Toimivan etätyöyhteisön rakentaminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, sillä huonosti toimivaan työyhteisöön liittyy lukuisia riskejä niin työvoiminnan kuin työstä suoriutumisenkin näkökulmista.

Etätyö on itsenäistä tekemistä, ja pandemia-ajan tuoma etätyö onkin lisännyt töissä koettua yksinäisyyden tunnetta (Bollestad ym. 2022). Kyseessä on todellinen haaste, sillä yksinäisyyden on havaittu olevan yhteydessä matalampaan tuottavuuteen ja alentuneeseen työvointiin (Becker ym. 2022; Bareket-Bojmel ym. 2023). Yksinäisyyden vaikutukset työhön eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä tai ehdottomia, sillä Bareket-Bojmelin ym. (2023, 4) mukaan yksinäisyyden negatiivinen vaikutus työstä suoriutumiseen ilmenee vasta, jos yksinäisyyttä koetaan keskimääräisen paljon tai sitä enemmän, kun taas lievemmillä yksinäisyyden kokemuksilla ei ole havaittu olevan vaikutusta työn suorittamiseen. Bollestadin ym. (2022, 9) tutkimus taas osoittaa, miten pandemian tuoma etätyö on koettu samanaikaisesti yksinäisemmäksi, mutta kuitenkin tehokkaammaksi. Yksinäisyyden vaikutus näyttäätyy siis hyvin subjektiivisena ja sen vaikutukset voivat olla hyvinkin erilaisia tilanteesta ja ihmisestä riippuen.

Yksinäisyyden torjuminen ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen näyttäytyvät siis etätyöyhteisön näkökulmasta selkeinä ongelmakohtina. Becker ym. (2022, 459) ehdottavat ratkaisuksi luonteeltaan rentojen ja yhteisöllisyyttä ylläpitävien virtuaalisten keskustelutilojen ja kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten lisäämistä työyhteisön kesken. Bollestad ym. (2022, 10) nostavat etätöihin liittyvän yhteisöllisyyden ylläpitämisen ja yksinäisyyden vähentämisen ratkaisuksi hybridiorganisaation, joka voisi tarkoittaa käytännössä esimerkiksi muutamaa yhteistä toimistopäivää viikoittain, joiden avulla sosiaalisista suhteista ja yhteisöllisyyden ylläpitämisestä olisi mahdollista huolehtia.

Yksinäisyydestä puhuttaessa on tärkeä myös huomioida, että etätöissä työkaverisuhteiden muodostaminen on vaikeampaa, mikä ei johdu pelkästään kasvokkain tapahtuvien vuorovaikutustilanteiden vähydestä, vaan myös siitä, että sähköiset viestintävälineet, edes videopuhelut, eivät paljasta kaikkia niitä sanattomia viestejä, joita kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa tulkitsemme ja joihin reagoimme. Sanattomalla viestinnällä on siis erittäin tärkeä rooli ihmissuhteiden muodostuksessa, minkä vuoksi niiden puute vaikeuttaa työkaverisuhteiden luomista etätyöyhteisössä. (Mlonyeni 2023, 121–122.)

Etänä tapahtuvan vuorovaikutuksen määrä ja laatu ovat yhteydessä yhteisöllisyyden kokemukseen niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Vertaan tässä tarkastelussa etätyöyhteisön viestintää kohtaan koettua tyytyväisyyttä yhteisöllisyyden ja yksinäisyyden kokemuksiin, sillä etätöissä näihin yhteydessä oleva vuorovaikutus tapahtuu pääasiassa etäyhteyksin. Jämsen ym. (2022, 7) tutkimuksessa suurin osa vastaajista koki etätöiden työyhteisön sisäisen viestinnän kannalta haastavaksi. Etätö koettiin myös yksinäiseksi, jonka lisäksi vaikeana pidettiin myös työkavereilta ja organisaatiolta saatavan tuen ja suullisen tiedon puuttumista. Huomattavaa kuitenkin on, miten osa työntekijöistä koki etätöiden työyhteisön viestinnän näkökulmasta myös mahdollisuutena. Myönteisesti etätyöyhteisön viestintään suhtautuneiden mukaan etätöissä viestinnän määrä oli paremmin hallittavissa, verrattuna lähitöissä tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Lisäksi suurin osa viestintään myönteisesti suhtautuneista koki työyhteisön sisäisen viestinnän lisääntyneen etätöiden myötä. (Jämsen ym. 2022, 7.) Etätöissä tapahtuvaa vuorovaikutusta kohtaan koetulla tyytyväisyydellä havaittiin myös Kakkarin ym. (2022) mukaan myönteisiä vaikutuksia, sillä sen koettiin vähentävän työstä vieraantumisen kokemusta ja vastaavasti lisäävän tyytyväisyyttä.

Entistä etäisemmäksi muuttunut työyhteisö voi tuoda mukanaan siis erilaisia ongelmia, joista suurin osa liittyy fyysisen etäisyyden tuomiin vaikutuksiin, kuten muutoksiin vuorovaikutuksessa ja yhteisöllisyydessä. Koska etätyöhön liittyy työyhteisön näkökulmasta samanaikaisesti sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia, on aiheesta tehtyjen tutkimusten perusteella kuitenkin vaikea määritellä, mikä toimintamalli olisi etätyötä tekeväälle organisaatiolle paras. Kiistatonta kuitenkin on, että etätyöyhteisöissä sähköisellä viestinnällä on entistä tärkeämpi rooli paitsi työn konkreettisen suorittamisen kannalta myös henkilösuhteiden ja yhteisöllisyyden ylläpitämisessä. Syvennän vuorovaikutukseen ja etäviestintään liittyvää tarkastelua seuraavassa etäjohtamista käsittelevässä alaluvussa. Vaikka käsitellenkin siinä aihetta erityisesti esihenkilöviestinnän näkökulmasta, ovat esimerkiksi Van Wartin ym. (2019) etäviestintätaitoja koskevat näkemykset sovellettavissa yleisesti myös muuhun työyhteisön sisällä tapahtuvaan viestintään.

2.5 Etäjohtamisen haasteet

Henkilöstö on organisaation yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein voimavara. Henkilöstöjohtamisella on kuitenkin merkittävä rooli siinä, muodostuuko henkilöstö organisaation menestystekijäksi vai ei (Viitala 2021). Henkilöstöjohtamisen yhteydessä voidaan puhua myös henkilöstövoimavarojen johtamisesta, joka tuo kenties henkilöstöjohtamisen yleisilmausta paremmin ilmi organisaatiossa olevien ihmisten merkityksen juuri voimavaratekijöinä (Viitala 2021). Viime vuosien pandemia ja etätyö ovat aiheuttaneet henkilöstöjohtamiselle uusia haasteita, kun useissa organisaatioissa lähijohtaminen on muuttunut etäjohtamiseksi. Vaikka kyseessä onkin suuri muutos, ei tässä yhteydessä voida kuitenkaan puhua suoraan muutosjohtamisesta, jolla Viitalan ja Jylhän (2019) määritelmän mukaan tarkoitetaan systemaattista toimintaa muutoksen toteuttamiseksi. Pandemian kohdalla johtaminen on ollut pikemminkin muutoksessa johtamista, sillä muutokset ovat tahtomattaankin koskettaneet yhtä lailla kaikkia organisaation ja henkilöstön tasoja. Toisaalta muutosjohtamisen tarve voi kuitenkin tulla pian ajankohtaiseksi, kun pandemian jälkeen organisaatioissa todennäköisesti järjestellään työn tekemisen tapoja osittain uudelleen. Pandemian ja etätyön tuoma suuri johtamistyön muutos koskee siis perinteisen lähijohtamisen muuttumista etäjohtamiseksi, jonka myötä lähijohtaja on nyt usein myös etäjohtaja tai niitä molempia.

Etäjohtajalta vaaditaan hyviä ihmisten johtamisen taitoja ja kykyä hyödyntää informaatio- ja viestintäteknologiaa työssään, jonka lisäksi tarvitaan myös kykyä luoda uusia toimintamalleja vanhojen mahdollisesti toimimattomien johtamiskäytänteiden tilalle (Vilkman 2016, 15). Vilkmanin (2016, 19) mukaan suurimmat etäjohtamisen haasteet liittyvät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen. Toisaalta osa suurimmista haasteista, eli luottamus, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys, ovat Vilkmanin (2016, 25) mukaan myös hyvän etäjohtamisen kulmakiviä, joihin kuuluu niiden lisäksi myös avoimuus ja toimivat pelisäännöt. Tämä etäjohtamisen kestävä perustan ja suurimpien haasteiden välinen kamppailu kuvastaakin hyvin sitä, mikä tekee etäjohtamisesta ainutlaatuista ja miksi siinä onnistuminen vaatii erityistä panostusta. Etäjohtamisen haastavuutta lisää myös se tosiasia, miten etätyö ei välttämättä sovi jokaiselle työntekijälle tai esihenkilölle. Työntekijöiden kohtaamissa etätyöhön liittyvissä ongelmatilanteissa esihenkilön tehtävänä on siis tunnistaa, reagoida tarvittavalla tavalla ja olla työntekijän tukena, mikä on kuitenkin osoittautunut vallitsevan etäisyyden vuoksi melko haastavaksi (Ferreira ym. 2021, 19). On tavallaan ironista, että etätyöntekijöiden kohtaamien haasteiden havaitsemista vaikeuttaa juuri fyysinen etäisyys työntekijän ja esihenkilön välillä.

Keskityn tässä alaluvussa kuvaamaan etäjohtamisen ja hybridioorganisaatioiden johtamisen haasteita erityisesti luottamuksen rakentumisen ja vuorovaikutuksen näkökulmista tarkasteltuna. Lähestymistavan taustalla vaikuttaa ensinnäkin se, että luottamus on toimivan organisaation, työyhteisön ja tiimin perusta. Vuorovaikutuksen otan tarkasteluun siksi, että luottamus rakentuu ennen kaikkea vuorovaikutuksessa. Toiseksi luottamus ja vuorovaikutus tuovat konkreettisesti esille sen vaikutuksen, joka syntyy henkilöstön fyysisestä hajautumisesta etätöihin. Kolmanneksi olen jo aiemmin tässä luvussa käsitellyt muun muassa tulosjohtamista ja työvoiminnan johtamista, ja yhdistellyt niitä etätyön kontekstiin, minkä vuoksi keskityn tässä alaluvussa tarkastelemaan johtamistyötä etätyöyhteisöissä juuri ihmisten välisten keskinäisten suhteiden kautta.

Luottamus ja sen merkitys etäjohtamiselle on moniulotteista. Vilkmanin (2016, 26–27) mukaan luottamuksen vastakohta ei ole epäluottamus vaan pelko, joka ilmenee etätyökontekstissa selkeimmin pohdintoina siitä, tekevätkö etätyöntekijät todella työnsä ilman jatkuvaa valvontaa. Luottamuksen lujittaminen etätyötä tekevien työntekijöiden ja organisaation välillä on kuitenkin kriittistä, sillä luottamuksen määrä ja laatu vaikuttavat merkittävästi muun muassa tuottavuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin niin yksilö kuin tiimitasollakin (Van Wart ym. 2019; Chamakiotis ym. 2021; Contreras ym. 2020). Koetun

luottamuksen määrä etätyöhön siirtyneissä organisaatioissa näyttää vaihtelevan. Kovalaisen ym. (2022, 352) mukaan Suomessa luottamus on pysynyt korkealla, mikä ilmenee etätyöntekijöihin kohdistetun valvonnan jo lähtökohtaisena vähäisyytenä. Työntekijät kokevat työnantajien luottamuksen etätyötä tekeviä kohtaan säilyneen pandemian kuluessa ennallaan tai jopa parantuneen, mitä voi selittää korkea institutionaalinen luottamus, joka on suomalaiselle yhteiskunnalle tyypillistä (Kovalainen ym. 2022, 352).

Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa. Koska etäjohtamisessa vuorovaikutus tapahtuu pääosin sähköisenä viestintänä, on sen laatuun kiinnitettävä erityistä huomiota. Esimerkiksi Kashiven ym. (2022, 287–288) mukaan viestinnän laadulla on vaikutusta johtamisen vaikuttavuuteen ja luottamuksen syntymiseen, jotka edelleen vaikuttavat suorituskykyyn tiimitasolla. Koska johtajan ja työntekijöiden kasvokkaisen vuorovaikutuksen vähäinen määrä vaikeuttaa yleistä luottamuksen ylläpitämistä ja esihenkilöviestinnän sisäistämistä, tulisi johtamistyössä kiinnittää erityistä huomiota viestintätaitoihin ja sitä kautta viestinnän laatuun (Kashive ym. 2022, 292). Van Wart ym. (2019, 85–86) mainitsevat etäjohtamisen vuorovaikutukseen liittyviksi haasteiksi puutteellisen viestinnän, viestintään liittyvät väärinymmärrykset ja suoranaisen kommunikaation kaaoksen.

Viestintään liittyvät väärinymmärrykset voivat syntyä esimerkiksi sanattoman viestinnän puuttumisen vuoksi. Koska käytämme normaalisti työpaikoilla ihmisten välisessä kanssakäymisessä paljon sanattomia viestejä ja niiden vaikutus vuorovaikutukseen on suuri (Bonaccio ym. 2016), muodostuu sanattomien viestien puuttuminen tai ainakin vähentyminen, yhdeksi etäviestinnän suurimmista haasteista. Sanattoman viestinnän vähentyminen voi lisätä väärinymmärryksiä ja niistä syntyviä konflikteja. Toinen merkittävä sanattoman viestinnän näkökohta liittyy sen vaikutukseen saadun tuen kannalta. Jian ym. (2017, 79) mukaan työntekijät kokevat esihenkilöltä saadun emotionaalisen tuen korkeampana, jos esihenkilö on sanattomin viestein läsnä tilanteessa. Esihenkilön hymyllä, äänenpainoilla ja rohkaisevalla olemuksella on siis vaikutusta siihen, miten työntekijät tulkitsevat käytyä vuorovaikutusta esihenkilön kanssa (Jia ym. 2017, 79).

Etäjohtamisen vuorovaikutuksen haasteiden pohjalta Van Wart ym. (2019, 92) lukevat hyviin etäviestintätaitoihin kuuluviksi viestinnän selkeyden, viestinnästä aiheutuvien väärinymmärrysten minimoinnin ja viestinnän määrän hallinnoimisen. Hyvien etäviestintätaitojen hallinta vaatii luonnollisesti myös kykyä hyödyntää informaatio- ja viestintäteknologiaa vuorovaikutuksen kannalta tehokkaasti (Contreras ym. 2020, 6).

Vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuuden vuoksi on tärkeää, että myös etätyöntekijöillä on valmiudet ja mahdollisuudet olla yhteydessä esihenkilönsä. Vilkmanin (2016, 54–55) mukaan vaikeudet tavoittaa esihenkilöä voivat aiheuttaa työntekijöissä esimerkiksi turhautumista, motivaation puutetta ja kuormittuneisuuden tunnetta.

Kokonaisuutena luottamus ja vuorovaikutus näyttäytyvät tutkimuskirjallisuuden perusteella erittäin tärkeinä etäjohtamisen osa-alueina. Edellä olen viitannut vain etätyöhön, vaikka useat etätyöyhteisöt ovatkin käytännössä katsoen hybridityöyhteisöjä, joissa tehdään sekä lähityötä että etätyötä. Hybridiorganisaatioissa johtajan täytyy jossain määrin vaihdella perinteisemmän lähijohtajan ja uudemman etäjohtajan roolien välillä. Edellä kuvattujen vuorovaikutukseen liittyvien haasteiden ja mahdollisuuksien kautta tarkasteltuna (Van Wart ym 2019; Contreras ym. 2020; Vilkman 2016), hybridiorganisaation johtajan on kyettävä vuorovaikutuksellaan tavoittamaan yhtäläisesti sekä lähitöissä että etätöissä olevat henkilöt tavalla, joka saa aikaan luottamusta ja varmuutta esihenkilöä ja organisaatiota kohtaan. Vastuu on tällöin suuri, sillä lähiesihenkilötyön vaikutukset, tapahtuipa johtaminen etänä tai läsnä, tunnetusti ulottuvat paitsi työvointiin, myös osaamisen kehittymiseen, sitoutumiseen ja työsuoriutumiseen (Viitala 2021).

Etäjohtaminen on siis muuttanut johtamistyötä merkittävästi. Keskityin edellä kuvaamaan etäjohtamista erityisesti luottamuksen rakentumisen ja vuorovaikutuksen näkökulmista, jotka näyttäytyvät tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmiltä etäjohtamisen ulottuvuuksilta. On kuitenkin hyvä muistaa, että kokonaisuudessaan etäjohtaminen on paljon edellä kuvattua laajempi ilmiö. Etätyöyhteisössä johtamistyön painopiste näyttää siirtyneen suuntaan, jossa keskiössä ovat sekä esihenkilön tavoitettavuus että esihenkilön kyky tavoittaa työntekijät sähköisiä viestintäkanavia pitkin. Siksi etäjohtamisen keskeiseksi vastuualueeksi muodostuu teknologisten edellytysten ja riittävien taitojen turvaaminen koko henkilöstölle, jotta molemminpuolinen vuorovaikutus voi onnistua. Teknologisista edellytyksistä ja ihmisten taidoista huolimatta sanattomien viestien puuttuminen näyttää kuitenkin yleisesti merkittävänä etävuorovaikutuksen haasteena. Vuorovaikutukseen on siis kiinnitettävä erityistä huomiota, etenkin etätyöyhteisöissä. Oman lisähaasteensa johtamistyölle tuo myös lähi- ja etätyön yhdistäminen, mikä todennäköisesti tulee yleistymään tulevaisuudessa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

3.1 Tulkitseva fenomenologinen analyysi laadullisena tutkimusmenetelmänä

Tutkimukseni on toteutettu laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Puusan ja Juutin (2011, 47) mukaan laadullisen tutkimuksen yksi tunnuspiirre on todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivisen luonteen korostuminen. Tutkija on siis vuorovaikutuksessa tutkimuksessa esiin nousevien havaintojen kanssa, jotka ovat lähtöisin tutkittavilta itseltään. Keskeistä on tutkittavien kokemukset ja niistä muodostuvat ilmiöt, joihin tutkimus pyrkii antamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan. Lukuisten laadullisten lähestymistapojen vuoksi laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei siten aina ole pyrkiä ymmärtämään, vaan tavoitteena voi olla esimerkiksi uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaus tai ilmiön tulkinta. (Puusa & Juuti 2011, 47–48.)

Teorialla on tärkeä rooli laadullisessa tutkimuksessa. Kirjallisuuteen syventymisen tehtävänä on syventää tutkijan ymmärrystä tutkittavana olevasta aiheesta ja siihen liittyvistä ilmiöistä. Ymmärryksen syventäminen auttaa asemoimaan tutkimuksen suhteessa aiemmin tuotettuun tutkimustietoon. Samalla teoriakatsaus myös auttaa tutkijaa tekemään päätöksiä koskien tutkimuksen rajausta, näkökulmaa, lähestymistapaa ja laajuutta. Teoria toimii myös aineistonkeruun perustana, jolloin tutkimuksen aineisto rakentuu aiemman teorian valossa teoreettisen viitekehyksen rakentamiseksi. Lopulta tutkimustuloksia vertaillaan aiemmin tuotetun teorian kanssa, jonka myötä voidaan käydä teoreettista keskustelua tutkimuksen johtopäätösten kanssa. Tällöin tutkimus saavuttaa myös vaaditun tieteellisen ulottuvuuden. Laadullisessa tutkimuksessa teorialla on siis monta tehtävää ja käyttötarkoitusta, joiden avulla voidaan tarkastella sekä aineistoa että tutkimuksen kokonaisuutta. (Puusa & Juuti 2011, 52–55.)

Valitsin tutkimukseni analyysimenetelmäksi tulkitsevan fenomenologisen analyysin (*Interpretative Phenomenological Analysis: IPA*). Laadullisena tutkimusmenetelmänä tulkitsevan fenomenologisen analyysin (IPA) tavoitteena on tutkia sitä, miten ihmiset ymmärtävät tai käsittävät elämäkokemuksiaan (Smith ym. 2022, 1). IPA on syvä, yksityiskohtainen ja tulkintaa sisältävä menetelmä, joka keskittyy tarkastelemaan juuri

yksilöiden kokemuksia. Tämän vuoksi menetelmän avulla tehtävien tutkimusten osallistujamäärä on usein melko pieni. (Smith ym. 2022, 3.)

IPA:n teoreettisista lähtökohdista fenomenologia ja hermeneutiikka ovat erityisen merkittäviä kokemuksen tutkimuksen näkökulmasta. Laineen (2018) mukaan fenomenologiassa ihmisyksilöt rakentuvat suhteessa ympäröivään maailmaansa ja myös itse rakentavat tuota maailmaa. Fenomenologia tarkastelee sitä, mikä ilmenee meille itse koettuna, elettyinä maailmana ja itsenä tuossa maailmassa. Kokemukset siis rakentuvat merkityksinä maailmassa, jossa elämme, jolloin kokemuksia tutkittaessa tutkitaan kokemusten merkityssisältöä ja sen rakennetta. Hermeneutiikka, eli teoria ymmärtämisestä ja tulkinnasta, liittyy fenomenologiseen tutkimukseen tulkinnan tarpeen vuoksi. Hermeneutiikka kohdistuu erityisesti ihmisten väliseen kommunikaatioon, eli käytännössä kielellisiin ja kehollisiin ilmaisuihin, jotka sisältävät merkityksiä. Hermeneuttisessa mielessä tutkijalla on myös oma esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Fenomenologinen ja hermeneuttinen tutkimus ovat siten rakenteeltaan kaksitasoisia, jolloin haastateltava ensiksi kuvaa omilla ilmaisukeinoillaan omia kokemuksiaan ja niihin liittyvää ymmärrystä, jonka jälkeen toisella tasolla tutkija pyrkii tematisoimaan ja käsitteellistämään omalla kielellään ensimmäisen tason merkityksiä. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös hermeneuttisen kehän kulkemisesta, jolla tarkoitetaan tutkimuksellista dialogia tutkimusaineiston kanssa. Tutkimusaineisto ei siten ole itsessään tietovarasto, vaan tieto syntyy vasta tutkijan dialogissa aineiston kanssa. (Laine 2018.) Hermeneuttinen kehä tekee laadullisen tutkimuksen tutkimusasetelmasta siten avoimen ja joustavan, sillä tutkijan esiymmärryksen syventyessä tutkimusprosessi elää ja muovautuu aina tutkimuksen valmistumiseen saakka (Puusa & Juuti 2011, 51).

3.2 Tutkimuksen taustoitus

Kiinnostukseni työntekijöiden työvoimnin ja tehokkuuden tutkimiseen kokemuksellisista lähtökohdista syntyi muutamien tekijöiden tuloksena. Ensinnäkin koronapandemian mukanaan tuomat työelämämuutokset, joista merkittävin lienee etätöön lisääntyminen, ohjasi kiinnostustani tutkimaan sellaista organisaatiota, jossa pandemia kenties ensimmäistä kertaa toi etätöön laajemmin työmuodoksi lähityön rinnalle. Huomionarvoista on myös se, miten pandemiatilanteen asteittainen rauhoittuminen ja valtakunnallisten etätösuositusten päättyminen on tuonut työn järjestämiseen jälleen uusia, vielä hieman tuntemattomiakin

tulevaisuudennäkymiä. Toiseksi aiheen ja etenkin tutkimusorganisaation valintaan vaikutti oma kokemukseni työskentelystä tulosohjatussa organisaatiossa. Tutkimusorganisaation ollessa myös tulosohjattu, loi yleinen kiinnostukseni pandemian työelämämuutoksia kohtaan mielenkiintoisen yhtälön tulosohjautuneisuuden kanssa. Kiinnostuin siis siitä, millaisia kokemuksia etätyöskentely tulosohjatussa organisaatiossa pitää sisällään etenkin työvoiminnan ja tehokkuuden näkökulmasta ja millaisia tulevaisuuden haasteita organisaatiolla ja työyhteisöllä voi jo koettujen kokemusten pohjalta olla edessä lähi- ja etätyön yhteensovittamisen näkökulmasta. Kokemukseni tulosohjautusta työstä oli myös merkittävä taustavaikuttaja edellisessä alaluvussa kerrotun analyysimenetelmän (IPA) valinnan taustalla. Menetelmän tulkinnallisen ja tutkijan esiyymmärrystä hyödyntävän ulottuvuuden vuoksi IPA:n valinta analyysimenetelmäksi oli luonteva päätös.

Päätin jo suunnitteluvaiheen alussa toteuttaa tutkimukseni siten, että tutkimusorganisaatioita olisi vain yksi. Tätä valintaa tuki ensinnäkin se, että tutkimusaiheeni ollessa ihmisten kokemuksiin keskittyvä, koin, että aineisto saattaisi jäädä kokonaisuutena suppeaksi, jos yksittäisiä vastaajia olisi useasta organisaatiosta ilman selkeää toisiinsa liittyvää vastaajajoukkoa. Vastaajien kokemukset olisivat olleet myös vaikeammin vertailtavissa, sillä vastauksiin olisi todennäköisesti vaikuttanut toimialan, sektorin ja organisaatiotyypin kaltaiset seikat, mikä olisi tehnyt vastaajajoukosta hyvin heterogeenisen. Tällöin eri kokemusten tutkiminen olisi siis ollut huomattavasti haastavampaa ja saadut tulokset siten vaikeammin tulkittavissa. Toiseksi tekemääni valintaa tuki se käytännön tosiseikka, että tutkimus olisi kokonaisuutena helpompi toteuttaa yhden organisaation kanssa ilman usean eri tutkimusorganisaation mukanaan tuomia päällekkäisyyksiä ja muita haasteita.

Tutkimusorganisaatioksi valikoitui koko maan laajuisesti toimiva valtion laitos, jota käsitellään tässä tutkimuksessa siis täysin anonyyminä. Päätös anonymiteetistä on syntynyt yhdessä tutkimusorganisaation kanssa käytyjen keskusteluiden tuloksena. Anonymiteetin tarkoitus on ensisijaisesti turvata tutkimusorganisaation tunnistamattomuus ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden yksityisyydensuoja. Myös laitoksen toimiala on tutkimuksessa salattu tunnistamattomuuden perusteella ja koska toimialan tunteminen ei ole tutkittavana olevan aiheen tai tutkimustulosten kannalta olennaista.

3.3 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto on kerätty loppuvuoden 2022 ja alkuvuoden 2023 aikana. Tutkimusaineistoni koostuu yhteensä yhdeksästä henkilöhaastattelusta. Vastaajista kaksi toimii tiimipäällikön tehtävissä ja loput seitsemän vastaajaa ovat toimihenkilöitä. Vastaajajoukko sisältää jäseniä organisaation saman toimipisteen kolmesta eri tiimistä. Vastaajajoukon koostumisella usean eri tiimin jäsenistä on pääasiassa pyritty saavuttamaan lisäsyvyyttä aineistoon. Tulosten luotettavuuden arvioinnissa on kuitenkin huomioitu vastaajien epätasainen jakautuminen tiimien kesken, vaikka tutkimuksen keskiössä ovatkin juuri yksilöiden kokemukset, eikä tiimien keskinäinen vertailu. Tutkimuksessani en ole ottanut huomioon haastateltavien ikää tai sukupuolta, minkä vuoksi en ole huomioinut näiden tekijöiden mahdollisia vaikutuksia tuloksiin.

Haastattelujoukon muodostamiseksi tein yhteistyötä toisen vastaajana olevan tiimipäällikön kanssa, joka oli jo alkuvaiheessa lupautunut yhdeksi haastateltavaksi. Loput kahdeksan haastateltavaa löytyi organisaation sisäisen kyselyn kautta. Organisaation sisäistä kyselyä varten kirjoitin lyhyen kuvauksen tutkittavasta aiheesta ja tutkimukseni taustasta. Kun tutkimukseen osallistuvat henkilöt olivat selvillä, haastateltavien yhteystiedot jaettiin minulle ja sovin henkilökohtaisesti sähköpostitse jokaisen haastateltavan kanssa haastattelun aikataulusta ja sen toteuttamistavasta. Vaihtoehtoina oli joko kasvokkain toteutettava haastattelu tai puhelinhaastattelu, joista haastateltavat saivat valita itselleen sopivimman. Haastatteluista kolme toteutettiin organisaation toimistolla kasvokkain ja loput puhelinhaastatteluina.

Fenomenologisen haastattelun tulisi olla Laineen (2018) mukaan mahdollisimman avoin, luonnollinen ja keskustelunomainen tilanne, jossa haastateltavalle annetaan mahdollisimman paljon tilaa. Valitsin siksi haastattelutyypiksi työvoiminnan ja tehokkuuden teemoihin väljästi kohdistuvan puolistrukturoidun haastattelun, koska halusin vastauksista mahdollisimman autenttisia ilman liian rajaavaa kysymystenasettelua. Puolistrukturoitu haastattelu oli myös hyvin yhteensopiva valitun analyysimenetelmän kanssa. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymystenasettelun tulee olla avointa, välttämättä turhia haastattelijan esittämiä oletuksia, jotka voivat johdatella annettuja vastauksia (Smith ym. 2022, 56). Kysymystenasettelulla pyritään kannustamaan haastateltavaa kertomaan pitkiä ja syvällisiä vastauksia (Smith ym. 2022, 56).

Lopullinen haastattelurunkoni käsitti yhteensä 12 varsinaista kysymystä, joiden lisäksi esitin haastattelutilanteessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Liite 1 sisältää haastattelurungon ja etukäteen hahmotellut mahdolliset lisäkysymykset. Haastattelukysymysten muodostamiseksi perehdyin ensiksi tutkittavasta aiheesta, pääosin etätyöstä ja koronapandemian työvointiin ja tehokkuuteen kytkeytyvistä työelämävaikutuksista, julkaistuun tutkimuskirjallisuuteen, jonka pohjalta muodostin haastattelurungon. Tutkimuskirjallisuuteen perehtyminen laajensi esiyymmärrystäni, joka laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan myös laittoi arvioimaan uudelleen alkuperäisiä käsityksiäni aiheesta ja tutkimuksen rajaukseen liittyviä seikkoja (Puusa & Juuti 2011, 51).

Puolistrukturoidun haastattelumuodon vuoksi en pyrkinyt mahdollittamaan haastattelurunkoon kaikkia ilmiöitä tai aiheita, joita pandemian työelämävaikutuksia käsittelevässä tutkimuskirjallisuudessa on käsitelty, vaan luotin IPA:n luonteen mukaisesti siihen, että haastateltavat osaavat itse kertoa niistä kokemuksista, jotka ovat heille merkityksellisiä. Kysymykset toimivat haastattelutilanteissa siis ikään kuin runkona, josta versoi erilaisia kokemuksia, aihealueita ja lisäkysymyksiä, joita en ollut osannut ottaa vielä haastattelukysymyksiä laatiessa huomioon. Haastatteluiden edetessä huomasin myös, mitkä kysymykset olivat kenties toimivampia kuin toiset, mikä auttoi suuntaamaan myöhempien haastatteluiden painopistettä. Kuvatun kaltaisia, hieman vähemmän kokemuksellisuutta esiintuvia kysymyksiä olivat haastattelun alkupään kysymykset, joissa vastaajat kertoivat yleisesti mielipiteitään etätöistä ja etätyön tekemisen määrästä suhteessa lähityöhön. Toisaalta nämä kysymykset auttoivat kuitenkin taustoittamaan haastatteluissa myöhemmin ilmenneitä kokemuksia ja näkemyksiä, minkä vuoksi päätin säilyttää ne osana haastattelurunkoa. Tämänkaltaisen haastattelurungon tarkentuminen ja kehittyminen prosessin aikana on kuitenkin puolistrukturoidulle haastattelulle normaalia (Smith ym. 2022, 57). Pidän kuitenkin haastattelurunkoani saadut tulokset huomioon ottaen onnistuneena.

Ennen haastattelua lähetin haastattelurungon haastateltaville nähtäväksi, jotta heillä olisi mahdollisuus tutustua kysymyksiin ennen haastattelua. Tällainen ei tietenkään ole välttämätöntä ja tietyissä tilanteissa voi olla jopa hyödyllistä, jos haastateltavat eivät pääse tutustumaan kysymyksiin etukäteen. Päädyin harkinnan jälkeen kuitenkin tästä poikkeavaan ratkaisuun, sillä uskoin, että etukäteisvalmistautuminen voisi herättää haastateltavissa sellaisia ajatuksia, joita ei vieraassa haastattelutilanteessa välttämättä muutoin tulisi mieleen. Mielestäni tekemäni ratkaisu osoittautui onnistuneeksi, sillä kaikki haastateltavat kertoivat kokemuksistaan hyvin laajasti, eikä niiden haastateltavien välille syntynyt mielestäni

laadullisia eroja, jotka kertoivat tutustuneensa kysymyksiin etukäteen ja jotka eivät olleet kertomansa mukaan pohtineet kysymyksiä ennen haastattelua. Haastattelutilanteessa muistutin, että keskustelu saa siirtyä käsittelemään myös niitä asioita, joita en ollut haastattelurunkoon kirjannut, mikä luultavasti osaltaan auttoi välttämään vastausten mahdollista kaavamaisuutta tai etukäteisvalmistellun tuntuisuutta, mikä saattaisi syntyä tilanteessa, jossa haastattelukysymykset ovat etukäteen tuttuja.

Haastattelukysymysten avulla pystyin myös tarvittaessa palauttamaan keskustelun takaisin tutkittavan aiheen kannalta relevantteihin seikkoihin. Pysin kuitenkin pitämään oman ääneni minimissä (Smith ym. 2022, 56), ja annoin haastateltavien kertoa omista kokemuksistaan mahdollisimman rajoittamattomasti. Puusan ja Juutin (2011, 54) mukaan tutkijalla tulee kuitenkin olla vahva teoreettinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, vaikka tutkijan rooli olisikin lähinnä kuunnella ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Teoreettisen ymmärryksen syntymistä tuki syventyminen tutkimuskirjallisuuteen tutkimuksen alkuvaiheissa.

Jokainen yhdeksästä haastattelusta oli pituudeltaan noin tunnin mittainen. Tunnin aikaraja ei ollut varsinaisesti etukäteen suunniteltu, vaan se tuli ikään kuin luonnostaan tai sattumalta. Siispä myöskään kasvokkain tai puhelimitse toteutettujen haastatteluiden välille ei syntynyt ajallista eroa. Myöskään muilta osin en huomannut merkittäviä eroja kasvokkain tai puhelimitse toteutettujen haastatteluiden välillä. Luontaisestikin sanattomien viestien havainnoiminen oli puhelinhaastatteluissa vaikeampaa, mutta en koe niiden osittaista poisjääntiä tutkimuksen kannalta kriittiseksi, sillä merkitykselliset äänenpainot välittyivät myös puhelimesta. Koska keräsin aineistoni itse, minulla oli myös mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä haastatteluiden aikana, mikäli jokin haastateltavan esittämä asia tai näkökulma jäi epäselväksi.

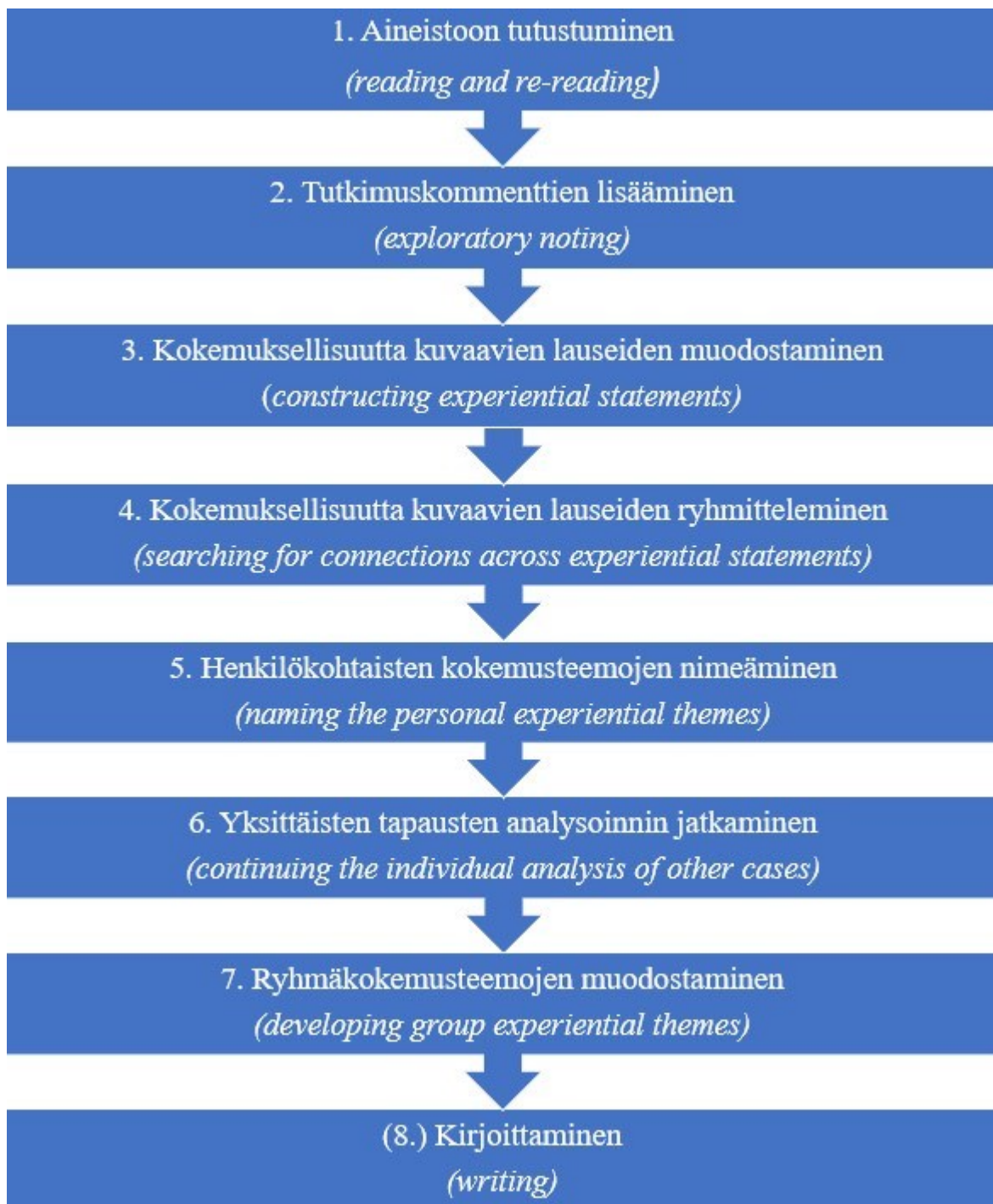
Ennen varsinaiseen analyysivaiheeseen siirtymistä litteroin jokaisen haastattelun huolellisesti ja järjestelmällisesti. Hyödynsin litteroinnissa apuna Microsoft Wordin sanelutoimintoa, jonka tuloksena syntyi litteroidun tekstin eräänlainen raakaversio. Seuraavaksi kuuntelin haastattelun läpi, jonka yhteydessä muokkasin ja korjasin sanelutoiminnon automaattisesti litteroiman tekstin sopivaan muotoon. Litteroidusta tekstistä jätin pois sellaiset usein toistuvat täytesanat, joilla en kokenut olevan merkitystä sanoman tulkinnan kannalta. Vastaavasti sisällytin litteroituun tekstiin tulkinnallisesti merkitykselliset selkeät tunneilmaisut, kuten naurahdukset, ja puherytimiä tai pohdintaa ilmentävät seikat, kuten pidemmät hiljaisuudet. Poistin litteroiduista tekstistä sellaiset

kielelliset ilmaisut, joiden perusteella haastateltava olisi mahdollista tunnistaa. Haastateltavien alkuperäisen puherytmin säilyttämiseksi en pilkuttanut litteroitua tekstiä kielioppisääntöjen mukaisesti, vaan jätin pilkut pois niistä kohdista lauseita, joissa haastateltavan puherytmi ei tosiasiallisesti muuttunut kieliopillisesta pilkusta huolimatta. Toisin sanoen, jos virkkeen tai lauseenosan vaihtuminen ei aiheuttanut taukoa puheessa tai muuttanut puherytmiä, jätin pilkun litteroimatta. Litteroinnin tuloksena syntyi yhteensä 188 A4-sivullista tekstiä, fontilla Times New Roman, fonttikoon ollessa 12 ja rivivälin 1,5.

3.4 Aineiston analyysi

Tulkitseva fenomenologinen analyysi eli IPA (*Interpretative Phenomenological Analysis*) jakautuu seitsemään varsinaiseen analyysivaiheeseen. Menetelmän kehittäjät ovat kuitenkin huomioineet joustavuuden ja tapauskohtaisuuden tarpeet, minkä vuoksi analyysivaiheiden määrä voi vaihdella tarpeen mukaan. Valmiiksi jäsennellyt työvaiheet luovat kuitenkin käytännöllisen perusmallin, joka helpottaa etenkin kokemattoman tutkijan analyysiprosessia. (Smith ym. 2022, 76–78.) Koska IPA ei ollut minulle aiemmin menetelmänä tuttu, päädyin tekemään analyysin seitsenportaisen mallin mukaisesti. Vaikka kirjoittaminen ei varsinaisesti ole osa menetelmän seitsenportaista analyysivaihetta, on kirjoittamisvaihe Smithin ym. (2022, 110) mukaan kuitenkin kriittinen osa IPA-prosessia. Erityisesti tutkimuksen tuloksia käsittelevä osio on merkittävässä roolissa, sillä siinä kirjoittajan vastuulla on välittää ymmärrettävässä muodossa koko tutkimuksen ydin lukijalle. Tutkijan on esiteltävä tutkimusdataansa ja myös tuotava ilmi omat siihen pohjautuvat tulkintansa. Tulososio koostuukin suurelta osin aineistokatkelmista ja niiden pohjalta tehdyistä tarkoista tulkinnoista. Tuloksia avatessaan tutkija siis luo tulkintojensa kautta merkityksen sille, mitä tutkimusdatan sisältö tarkoittaa. (Smith ym. 2022, 109–110.)

Seuraavalla sivulla oleva kuvio 1 esittää IPA:n seitsenportaisen perusmallin vaiheet, sisältäen kuitenkin kirjoittamisen ikään kuin analyysin kahdeksantena vaiheena. Olen kääntänyt analyysivaiheet suomeksi lisäten sulkeisiin alkuperäisen englanninkielisen termin, jotta termien suomenkielinen merkityssisältö ei jäisi epäselväksi. Englanninkielisten termien esillepano on tärkeää myös siksi, että Smith ym. (2022, 76) ovat päivittäneet analyysivaiheen terminologiaa, minkä vuoksi on mielekästä esittää myös uusi alkuperäinen termi, josta suomennos on johdettu. Tiettyjen välivaiheiden pitkistä englanninkielisistä nimistä olen sisällyttänyt taulukkoon vain niiden ydinosat.



Kuvio 1 Tulkitsevan fenomenologisen analyysin (IPA) vaiheet (Smith ym. 2022)

Suoritin analyysivaiheen kronologisesti aloittaen analyysin ensimmäisestä tehdystä haastattelusta. Suoritin ensiksi jokaisen haastattelun kohdalla analyysivaiheet 1–5, jonka jälkeen siirryin analyysin viimeisiin vaiheisiin.

Analyysimenetelmän ensimmäisen vaiheen, eli aineistoon tutustumisen (*reading and re-reading*) voi ajatella käynnistyneen jo aineiston litterointivaiheessa, jossa haastattelut tulivat yleisellä tasolla tutuiksi. Litteroinnin yhteydessä en kuitenkaan pyrkinyt sisäistämään aineistoa tarkasti, vaan syvälinen perehtyminen aineistoon tapahtui vasta varsinaisen analyysivaiheen yhteydessä. Luin litteroidun haastattelun yleensä läpi kahdesti ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Ensimmäisellä lukukerralla pyrin peilaamaan kyseistä haastatteluaineistoa asettamiini tutkimuskysymyksiin, jotta sain paremman käsityksen siitä, sisältääkö haastattelu tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Käytännössä tutkimuskysymyksiin vertaamisella ei ollut analyysin kannalta merkitystä, vaan kyseessä oli enemmän omaan mielenkiintooni ja analyysiin valmistautumiseen liittyvä merkitys. Lukukerroilla pyrin siis muodostamaan kokonaiskuvan kyseisestä haastattelusta ja siitä, mitä haastateltavalla on sanottavana. Haastattelun toistuva lukeminen auttoi myös valmistelemaan omaa ajatteluaani kohti analyysin tekemistä ja sulkemaan pois mahdolliset häiriötekijät.

Varsinaisen aineistoon perehtymisen jälkeen siirryin analyysin toiseen vaiheeseen, eli tutkimuskomenttien lisäämiseen (*exploratory noting*). Käytännössä ensimmäinen ja toinen analyysivaihe usein sekoittuvat keskenään (Smith ym. 2022, 79), minkä huomasin itsekin menetelmän tullessa tutummaksi. Kommenttien lisäämisen myötä tutkijan ymmärrys syvenee ja aineistosta voi alkaa tunnistaa tapoja, joilla haastateltavaa puhuu, ymmärtää ja ajattelee tietyistä asioista (Smith ym. 2022, 79). Kommenttien lisäämiseen tai niiden laatuun ei anneta tarkkoja kriteereitä tai ohjeita, vaan ne voivat sisältää yleisempiä huomioita aineistosta tai jo alustavaa tulkintaa. Yksityiskohtaiset ja syvälliset kommentit ovat kuitenkin lähtökohtaisesti analyysin kannalta parempia, kuin vain hyvin pinnalliset havainnot. (Smith ym. 2022, 79–86.) Lisäsin tutkimuskommentteja litteroitujen haastattelujen oikeaan laitaan hyödyntäen Microsoft Wordin kommentinlisäystoimintoa. Lisäsin kommentteja jokaiseen litteroituun haastatteluun reilusti, sillä ajattelin analyysin kannalta olevan parempi, jos kommentteja on liikaa kuin liian vähän. Pyrin kommentoidessa tietoisesti pääsemään pinnallista tasoa syvemmälle, mikä oli aluksi vaikeaa, mutta joka kuitenkin analyysiprosessin edetessä helpottui.

Kolmannessa vaiheessa tutkimuskomenttien pohjalta muodostetaan kokemuksellisuutta kuvaavat lauseet (*constructing experiential statements*), jotka nimensä mukaisesti liittyvät suoraan haastateltavan kokemukseen tai siihen, miten he ymmärtävät tai käsittävät heille tapahtuneita asioita. Kokemuksellisuutta kuvaavat lauseet ovat siten lyhyitä tiivistyksiä siitä,

mikä tutkimuskommenteissa on tärkeää. Lauseet sisältävät haastateltavan alkuperäisen sanoman lisäksi myös analysoijan omaa tulkintaa. (Smith ym. 2022, 86–90.) Analyysin kolmas vaihe oli etenkin ensimmäisten haastatteluiden kohdalla hyvin haastava, sillä aiemmin kirjattujen tutkimuskomenttien pohjalta oli vaikeaa viedä analyysiä alkuperäistä dataa syvemmälle. Analyysimenetelmän käyttöön liittyvän kokemuksen karttuessa lauseiden muodostaminen kuitenkin helpottui. Loin tässä vaiheessa uuden Word-dokumentin, johon muodostin kokemuksellisuutta kuvaavat lauseet. Lauseiden yhteyteen kirjasin ne tutkimuskomentit, joihin lause pohjautui ja rivinumerot, joista tutkimuskomenttien alkuperäiset sijainnit aineistosta löytyivät. Muodostetut lauseet pohjautuivat tilanteen mukaan yhteen tai useampaan tutkimuskomenttiin. Taulukko 1 kuvaa erään haastattelun kohdalla aineiston analyysiä kolmannen vaiheen jälkeen.

Kokemuksellisuutta kuvaavat lauseet	Alkuperäinen aineisto	Tutkimuskomentit
<p>Hyvä keskittymiskyky ei riitä sulkemaan taustamelua pois puheluita soitettaessa</p> <p>Etätyömahdollisuuden arvoa on vaikea määritellä</p>	<p><i>”Hetä se kaikki häly niinku tuntuu siltä, että apua että ei niinku kuule yhtään sitä asiakasta ja jotenkin että mitä jos mulla menee ihan sanat sekaisin kun kuuntelee niinku sitä ympäristöä kun ei voi niinku tavallaan sitä vaimentaa. - - Kyllä aina jos on keskittymistä vaativaa, niin kyllä mä osaan sillä lailla vähän niinku blokata, että ehkä ongelma on just että jos pitää itse alkaa puhumaan jotakin virallista, niin se on niinku se hankala.”</i></p> <p><i>”Se on tosi iso bonus se etätyömahdollisuus, että tää on niinku vaikea tietenkä, että miten, missä rahassa sen mittaisi sitten.”</i></p>	<p>Puheluiden soittaminen on hankalaa, hälinä häiritsee keskittymistä</p> <p>Häiriötekijöistä huolimatta keskittyminen onnistuu</p> <p>Etätyömahdollisuudesta on tullut tärkeä osa työtä</p>

Taulukko 1 Analyysin kolmannen vaiheen kuvaus: kokemuksellisuutta kuvaavat lauseet

Analyysin neljännessä vaiheessa etsitään ryhmittelemällä kokemuksellisuutta kuvaavien lauseiden välisiä yhteyksiä (*searching for connections across experiential statements*). Tämä vaihe analyysistä on hyvin luova ja sen voi tehdä itse parhaaksi kokemallaan tavalla. Tarkoituksena on käsitellä jokaista lausetta yhtä tärkeänä ja niiden pohjalta ryhmitellä niistä erilaisia kokonaisuuksia. (Smith ym. 2022, 90–94.) Tätä analyysivaihetta varten loin jälleen uuden Word-dokumentin, johon aloin ryhmitellä kokemuksellisuutta kuvaavia lauseita. Tässä vaiheessa analyysiä minulle oli jo muodostunut yleensä jonkinlainen käsitys siitä, mitkä asiat voisivat liittyä toisiinsa ja niistä oli helppo aloittaa lauseiden välisten yhteyksien etsiminen. Lauseiden välisten yhteyksien löytäminen oli työvaiheena melko suoraviivainen, sillä niiden väliset yhteydet löytyivät mielestäni helposti lauseita tutkimalla. Neljännen vaiheen tuloksena syntyi yleensä 7–12 erilaista lauseiden ryhmää. Jatkoin yleensä analyysin viidenteen vaiheeseen vasta seuraavana päivänä, sillä analyysin jatkuessa pitkään, huomasin ikään kuin sokeutuvani aineistolle. Seuraavana päivänä tarkistin aina edellisenä päivänä tehdyn ryhmittelyn tuloksen ja välillä havaitsinkin joitain uusia yhteyksiä tai tein muita pieniä korjauksia ryhmittelyihin.

Ryhmitellyt kokemuksellisuutta kuvaavat lauseet muodostavat analyysin viidennessä vaiheessa perustan henkilökohtaisille kokemusteemoille, jotka nimetään ja järjestellään taulukoksi (*naming the personal experiential themes (PETS) and consolidating and organizing them in a table*). Ryhmitellyt lauseet muuttuvat siis teemoiksi, sillä ne eivät enää ole yhteydessä tiettyyn tapahtumaan aineistossa, vaan ne heijastavat analyyttisiä kokonaisuuksia, jotka ovat läsnä aineistossa kokonaisuutena. Esiin nousevat pääteemat voivat sisältää alateemoja. Teemojen alle lisätään nähtäville ne kokemuksellisuutta kuvaavat lauseet, joista teema muodostuu. Lisäksi lauseiden yhteyteen lisätään lyhyt katkelma aineistosta, jonka perusteella lause on muodostettu ja sivunumero, josta katkelma löytyy. Näin syntynyttä reittiä pitkin on mahdollista löytää aineistosta juuri ne kohdat, joihin tehty analyysi ja sen tulkinnat perustuvat. (Smith ym. 2022, 94–95.) Henkilökohtaisten kokemusteemojen muodostamiseksi tutkin ensin tarkasti neljännessä analyysivaiheessa tehtyä ryhmittelyä. Lopulta teemojen luomisen tuloksena syntyi yleensä 5–9 pääteemaa, jotka sisälsivät 0–3 alateemaa. Teemojen määrä tuntui varsinkin aluksi suurelta, sillä tutkittavan aiheen ollessa luonteeltaan hyvin laaja, myös erilaisia kokemuksia ilmeni paljon. Tunnistin kuitenkin laajuuden osaksi tutkimukseni luonnetta, ovathan koronapandemian aiheuttamat työelämämuutokset itsessään jo hyvin moniulotteisia. Nimesin teemat jälleen uuteen Word-dokumenttiin. Koska tein jokaisen analyysivaiheen omaan Word-

dokumenttiin, enkä siis voinut yhdellä silmäyksellä tarkastella kaikkia analyysivaiheita, päätin käyttää teemojen yhteyteen liitettävien aineistokatkelmien yhteydessä sivunumeroiden sijaan rivinumeroita, jotta aineiston tiettyyn kohtaan palaaminen sujuisi tarvittaessa vieläkin tarkemmin. Tämä osoittautui analyysin edetessä käytännölliseksi valinnaksi.

Taulukko 2 kuvaa henkilökohtaisten kokemusteemojen muodostumista kokemuksellisuutta kuvaavien lauseiden perusteella. Taulukkoon olen poiminut havainnollistamistarkoituksessa kaksi kokemuksellisuutta kuvaavaa lausetta alateemaa kohden. Jokaisen pääteeman ja alateeman kohdalla on edetty vastaavaa logiikkaa noudattaen.

Pääteema: Etätyö ja liukuva työaika työvoimnin luojina
Alateema: Vapaa-aika auttaa jaksamaan
Etätyöstä jää enemmän sosiaalisia resursseja vapaa-aikaan
Työmatkaton etätyö lisää työvointia tukevaa vapaa-aikaa
Alateema: Joustava etätyö ylläpitää hyvinvointia monipuolisesti
Etätyöt voi aloittaa itselle sopivimpaan aikaan aikaisin aamulla
Kotona mikrotauot ovat monipuolisempia

Taulukko 2 Analyysin viidennen vaiheen kuvaus: henkilökohtaisten kokemusteemojen muodostuminen kokemuksellisuutta kuvaavista lauseista

Saatuani analyysin valmiiksi yksittäisen haastattelun kohdalla, siirryin menetelmän kuudenteen vaiheeseen, eli jatkoin yksittäisten analyysien tekemistä (*continuing the individual analysis of other cases*). Useiden tapausten analysoinnissa haasteena on kohdata

jokainen tapaus yksilönä, eikä antaa aiemmissä analyyseissä syntyneiden ajatusten vaikuttaa käsillä olevaan analyysiin. Tässä korostuukin IPA:n idiografinen luonne. (Smith ym. 2022, 99–100.) Analysoin kaikki yhdeksän haastattelua edellä kuvattujen analyysivaiheiden mukaisesti, ennen siirtymistä viimeiseen vaiheeseen. Jokaisen tapauksen kohtaamista yksilönä helpotti aikataulullinen järjestely, jonka mukaisesti tein saman päivän aikana vain yhtä analyysiä, jotta ajatukseni sekoittuisivat mahdollisimman vähän eri tapauksen välillä. Mielestäni onnistuin melko hyvin tapauksen yksilöllisessä analysoinnissa.

Analyysimenetelmän perusmallin viimeisessä eli seitsemännessä vaiheessa kaikkien vastaajien henkilökohtaisista kokemusteemojen yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkimalla muodostetaan ryhmäkokemusteemat (*working with personal experiential themes to develop group experiential themes across cases*). IPA:n luonteen mukaisesti tarkoituksena ei ole esittää minkäänlaista ryhmän kokemusten keskiarvoa, vaan tarkoituksena on korostaa yksilöiden kokemusten jaettuja ja uniikkeja piirteitä. (Smith ym. 2022, 100.)

Koska tutkimuksessani oli yhdeksän vastaajaa, vaati ryhmäkokemusteemojen muodostaminen jonkin verran aikaa ja henkilökohtaisten kokemusteemojen tutkiskelua. Smithin ym. (2022, 105) mukaan lähtökohtana on, että suurempien vastaajamäärien tutkimuksissa ryhmätason teeman muodostamiseksi vähintään puolella vastaajista täytyy olla teemaa vastaavia kokemuksia. Sääntö ei kuitenkaan ole ehdoton, mikä antaa mahdollisuuden nostaa ryhmäkokemusteemoiksi sellaisia tärkeitä kokemuksia, jotka voivat koskettaa vain pienempää osaa vastaajista. Suurten osallistujamäärien tutkimusten haasteena onkin, että ryhmäkokemusteemat voivat painottua idiografisten yksityiskohtien sijaan jaettujen elementtien esittämiseen. Kuitenkin myös tällaisissa tapauksissa ryhmäteemat perustuvat IPA:n mukaisesti juuri yksilöiden kokemuksiin. (Smith ym. 2022, 105.) Suurin haaste ryhmäkokemusteemojen muodostamisessa olikin juuri aineiston koosta johtuva tasapainoilu yksityiskohtaisemman tarkastelun ja jaettujen elementtien tutkimisen välillä, sillä halusin välttää liiallista jaettujen elementtien esittämistä.

Henkilökohtaisten kokemusteemojen huolellisen tarkastelun tuloksena ryhmäkokemusteemoja muodostui yhteensä kuusi kappaletta ja jokaisen pääteeman alle 2–4 alateemaa. Noudatin teemojen muodostamisessa aiemmin kerrottua perussääntöä, jonka mukaan vastaajista vähintään puolen täytyy jakaa samankaltaisia kokemuksia teeman muodostamiseksi. Ryhmäkokemusteemoissani pääteemat edustavat enemmän jaettuja kokemuksia, kun taas niiden alateemat avaavat näiden kokemusten yksilöperustaisempia

taustoja. Olen avannut ryhmätason pää- ja alateemojen jakautumista yksilöiden kesken tarkemmin tutkimuksen tuloksia käsittelevässä osiossa.

Muodostin ryhmäkokemuksia kuvaavista pääteemoista ja alateemoista taulukon, johon lisäsin jokaisen alateeman alle muutamia kokemuksellisuutta kuvaavia lauseita ja edelleen niitä kuvaavia aineistokatkelmia. Valitsin kokemuksellisuutta kuvaavat lauseet ja aineistokatkelmat Smithin ym. (2022, 106) ohjeistuksen mukaisesti sellaisilta vastaajilta, jotka parhaiten kuvasivat jaettuja kokemuksia yleisesti ja jotka toivat ryhmätason teemojen esittämiseen tarvittavaa syvyyttä. Pääteemojen ja alateemojen määrän vuoksi päädyin raportoimaan tuloksista taulukkomuodossa siten, että siitä ilmenee vain pääteemat ja alateemat ilman kokemuksellisuutta kuvaavia lauseita tai aineistokatkelmia, sillä muussa tapauksessa taulukko muuttuisi kooltaan hyvin epäkäytännölliseksi. Ryhmäkokemusteemat löytyvät taulukkomuodossa esitettynä tutkimuksen tuloksia käsittelevästä osiosta taulukosta 3. Tuloksia käsittelevässä osiossa jokainen pääteema ja alateema on avattu sisällyttäen mukaan lukuisia aineistokatkelmia, jotka kuvastavat teemoihin liittyviä kokemuksia.

Kun varsinainen analyysivaihe oli edellä kuvatun seitsenportaisen perusmallin mukaisesti valmis, jatkui analyysiprosessi kuitenkin vielä kirjoitusvaiheen aikana. Kuten tämän alaluvun alussa jo viittasin, Smith ym. (2022, 109–110) pitävät tulosten kirjoittamista kriittisenä vaiheena IPA-prosessia, jossa korostuu tutkijan vastuu tuoda ilmi tutkimuksen ydin ja tehdyt tulkinnat ymmärrettävässä muodossa. Kirjoitusvaiheen merkitys ilmeni myös tämän tutkimuksen kohdalla, sillä vaikka analyysin tulos olikin jo seitsenportaisen vaiheen jälkeen selvillä, vasta kirjoitusvaiheessa tulokset ja tehdyt tulkinnat jäsentyivät lopullisille paikoilleen.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkijapositio

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen ei ole yksiselitteistä. Aaltion ja Puusan (2011, 153) mukaan, laadullisen tutkimuksen luotettavuus ei ole ilmaistavissa jonkin objektiivisen ja määrällisen mittarin arviona. Erilaisten luotettavuutta kuvaavien mittareiden käyttöä häiritsee myös se, että ne perustuvat ajatukselle objektiivisen todellisuuden ja objektiivisen totuuden saavuttamisesta, minkä vuoksi niiden käyttö sopii laadulliseen tutkimukseen vain soveltaen (Aaltio & Puusa 2011, 157). Käytännössä kaikki tutkimus onkin jossain määrin subjektiivista, sillä tutkimuksessa tehdyt ratkaisut perustuvat aina lopulta tutkijan subjektiivisiin valintoihin, minkä vuoksi laadullisen tutkimuksen

luotettavuusarvioinnissa objektiivisuuden vaatimus on käytännössä mahdoton ja siten turha arvioinnin kriteeri (Puusa & Kuittinen 2011, 167). Tutkimuksen yhteydessä objektiivisuuden saavuttamista vaikeuttaa olennaisesti myös valittu analyysimenetelmä, tulkitseva fenomenologinen analyysi, jonka keskeinen osa on tutkijan aineistosta tekemät tulkinnat. Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelun tulee siten olla kokonaisvaltaista ja aktiivista tutkimusprosessin eri vaiheissa, kuten aineiston hankinnassa, kohdeilmiön kuvauksessa ja omien päättelyketjujen avaamisessa (Aaltio & Puusa 2011, 164–165). Tutkimuksen luotettavuutta tukee myös tutkijan itsereflektio tutkimuksen eri vaiheissa (Aaltio & Puusa 2011, 164–165).

Tulkitsevan fenomenologisen analyysin (IPA) luotettavuusarvioinnissa otetaan yleisten laadullista tutkimusta koskevien luotettavuustekijöiden lisäksi huomioon myös analyysimenetelmäkohtaisia seikkoja. Smith ym. (2022, 147) lähestyvät luotettavuusarviointia validiteetin ja laadukkuuden kautta. Validiteetilla arvioidaan Aaltion ja Puusan (2011, 155) mukaan yleensä määrällisen tutkimuksen metodologisen lähestymistavan soveltuvuutta tutkittavaan aiheeseen. Smith ym. (2022, 147) taas tarkoittavat validiteetilla tutkimuksen merkittävyyttä ja uskottavuutta laadullisena tutkimuksena ja erityisesti IPA-tutkimuksena. Toisaalta Smith ym. (2022, 148) korostavat myös validiteetin mittauksen haastavuutta laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen laadukkuuden arviointi taas keskittyy enemmän siihen, kuinka hyvin tehty tutkimus täyttää menetelmän itsensä asettamat laatumääreet (Smith ym. 2022, 147).

Hyväksyttävän IPA-tutkimuksen tulee täyttää tietyt sisällölliset vaatimukset. Tutkimuksen on oltava fenomenologisesti suuntautunut ja sen on keskityttävä kokemuksellisuuteen. Jotta tutkimus voi tarjota uusia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön, lähestymistavan on oltava tulkitseva ja siinä on hyödynnettävä tutkijan ymmärrystä pinnallisen ja ilmiötä kuvailevan tason läpäisemiseksi. Lisäksi tulisi välttää suurta joukkoa koskevia yleistyksiä ja päinvastoin kiinnittää huomiota yksilöihin ja yksittäisiin tapauksiin. Tutkimuksessa tulee myös raportoida läpinäkyvästi työvaiheet aineiston keräämisestä sen analyysivaiheisiin. Analyysin tulos tulee myös esittää johdonmukaisella, uskottavalla ja mielenkiintoisella tavalla ja tulosten tulee olla todennettavissa kerätystä tutkimusdatasta ja tutkimuksen välivaiheista. IPA-tutkimuksen laadukkuutta voi edellä kuvatuista vaatimuksista edelleen parantaa muun muassa pilkkomalla kerättyä dataa pienempiin osiin ja keskittymällä siten entistä syvällisemmin ja yksilökohtaisemmin tutkimuksen kohteeseen. (Smith ym. 2022, 151–152.)

Koska tutkija on taustoinen ja siitä lähtöisin olevien subjektiivisten vaikuttimien ja valintojen kautta kiinteä osa tutkimusprosessia, on tutkijan luotettavuuden näkökulmasta tuotava julki suhteensa tutkittavaan ilmiöön ja valintojen taustavaikuttimiin (Puusa & Kuittinen 2011, 168) Suhteeni tulosohjautuneisuuteen on huomioitu läpi tutkimuksen esimerkiksi tutkimusmenetelmien ja analyysimetodin valinnassa, joita on käsitelty tarkemmin tutkimuksen taustoitusta ja aineiston keräämistä käsittelevissä alaluvuissa. Fenomenologisten tutkimusmenetelmien kentällä IPA:n ominaispiirre on sen hermeneutiikkaan perustuva tulkinnallinen ote, joka mahdollistaa tutkijan esiymmärryksen hyödyntämisen. Tämä on siten tärkeä näkökulma myös pohdittaessa omaa tutkijapositioniani, sillä oma kokemukseni työskentelystä tulosohjatussa organisaatiossa vaikutti aiemmin kerrotulla tavalla olennaisesti tutkimusaiheen, tutkimusorganisaation ja analyysimenetelmän valintoihin. Etenkin tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta on merkittävää, että pystyin hyödyntämään omaa esiymmärrystäni kokemusten tulkinnassa, sen sijaan, että olisin pyrkinyt sulkeistamaan aiemmat käsitykseni analyysin ulkopuolelle. Laajan esiymmärrykseni vuoksi sulkeistaminen olisi ollut käytännössä mahdotonta ja siten tutkimuksen luotettavuuden kannalta kyseenalaista.

Tässä yhteydessä on hyvä tarkastella tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta myös aineiston hankintaan ja sen käsittelyyn liittyvistä näkökulmista. Tutkimukseni eettisyyden kannalta keskeinen lähtökohta on ollut tutkimusorganisaation ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteetin turvaaminen, minkä vuoksi olen huolehtinut aktiivisesti läpi tutkimusprosessin, että tutkimusorganisaatio tai haastateltavat eivät ole millään muotoa tunnistettavissa. Olen käsitellyt myös kerättyä tutkimusdataa huolellisesti ja luottamuksellisesti läpi tutkimuksen, ja informoinut tutkimusorganisaatiota ja tutkimukseen osallistuvia asianmukaisesti tutkimukseni sisältöön ja sen toteutukseen liittyvistä asioista eettisyyden turvaamiseksi. Lisäksi olen antanut tutkimusorganisaatiolle luvan tarkastaa tämän tutkielman sisällön ennen sen palautusta. Pidän näistä näkökulmista tarkasteltuna tutkimustani eettisenä ja luotettavana.

Tutkimusasetelmani on laadulliselle tutkimukselle tyypillisellä tavalla melko avoin ja joustava, mikä täytyy myös ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa. Hermeneuttisen kehän mukaisessa avoimessa asetelmassa eri tutkimusvaiheet kietoutuvat tiiviimmin yhteen, minkä vuoksi luotettavuuden kannalta tutkimusraportissa on tärkeä esittää tutkimusprosessin etenemisen, ilmiön ymmärryksen lisääntymisen prosessit ja

esitettyjen tulkintojen perusteet (Puusa & Juuti 2011, 51). Myös Smith ym. (2022, 151) painottavat edellä kuvatulla tavalla tutkimusvaiheiden läpinäkyvää raportointia.

Olen pyrkinyt siis huomioimaan tutkimuseettiset näkökulmat läpi tutkimuksen ja tekemään kriittistä eettistä arviointia kaikissa sen vaiheissa. Olen selkeästi tuonut ilmi omat taustani, jotka ovat vaikuttaneet muun muassa tutkimusaiheen, tutkimusorganisaation ja analyysimenetelmän valintoihin. Pidän erityisen tärkeänä sitä, että olen kuvannut tarkasti tutkimusprosessini kaikki vaiheet. Etenkin, kun tutkimus on toteutettu tutkijan omaa tulkintaa sisältävällä analyysimenetelmällä (IPA), avaa tarkka tutkimusprosessin kuvaaminen ne taustat, joiden pohjalta olen analyysini lopputulokseen ja siitä johdettuihin teoreettisiin johtopäätöksiin päätenyt. Olen myös kiinnittänyt erityistä huomiota tutkimustulosten raportoimiseen tutkimuksen luotettavuuden turvaamiseksi. Tämä ilmenee esimerkiksi erilaisten kuvioiden ja taulukoiden hyödyntämisenä, joiden tarkoituksena on havainnollistaa ja todentaa sitä tulkinnallista ketjua, joihin tehdyt päätelmät ja saadut tutkimustulokset perustuvat. Kuvioiden ja taulukoiden merkitys korostuu tutkimuksessani myös siksi, että tutkimusaineiston ollessa melko laaja, myös analyysivaiheet ja niiden välivaiheiden tulokset ovat pitkiä, eikä niitä ole käytännön syistä mahdollista esittää kokonaisuudessaan suurina taulukkoina tai kuvioina. Sen sijaan, että olisin jättänyt analyysiprosessin ja tulosten kuvallisen havainnollistamisen tekemättä, olen käyttänyt kuvioita ja taulukoita tavalla, jossa ne täyttävät niiden tarkoituksen ilman, että ne muuttuvat liian suuriksi tai vaikealukuisiksi. Puusan ja Juutin (2011, 51) kuvaileman hermeneuttinen kehän kulkeminen näyttäytyy tutkimuksessani siis melko vahvana.

Smith ym. (2022, 154) eivät aseta tarkkoja kriteereitä sille, millainen IPA-tutkimuksen tulisi olla, vaan tutkijoita pikemminkin kannustetaan tekemään tutkimusta menetelmää innovatiivisesti hyödyntäen. Smith ym. (2022, 154) suhtautuvat kuitenkin tutkimuksen luotettavuuteen vakavasti, vaikka IPA:n innovatiivisuuden ja melko vapaiden soveltamismuotojen vuoksi luotettavuusarvioinnissa on otettava huomioon tutkimusten yksilöllisyys. Tämän IPA-tutkimusten luotettavuusarviointia koskevan soveltavan lähtökohdan vuoksi Smithin ym. (2022, 151–152) kuvailemat hyväksyttävän IPA-tutkimuksen sisällölliset vaatimukset, joita olen jo aiemmin tässä alaluvussa avannut, osoittautuivat juuri tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta erittäin hyödyllisiksi tutkimusprosessin edetessä. Olenkin pyrkinyt toimimaan asetettujen kriteerien mukaisesti läpi tutkimuksen, joka ilmenee kenties selkeimmin tutkimus- ja analyysiprosessini etenemisen ja saatujen tulosten yksityiskohtaisessa avaamisessa. Valittu analyysimenetelmä

osoittautui myös erittäin toimivaksi tutkittavana olleiden työyhteisöilmiöiden tutkimisessa, mikä nostaa tutkimuksen validiteettia Smithin ym. (2022, 147) tarkoittamassa merkityksessä. Arvioidessani tutkimustani kokonaisuutena, täyttää se mielestäni IPA-tutkimukselle asetetut sisällölliset laatuvaatimukset hyväksyttävästi.

Toisaalta tutkimukseen sisältyy aina myös osa-alueita, joissa olisi mahdollista parantaa. Tutkimusaiheittani käsittelevien kokemusten tulkinnassa olisi mahdollista päästä vieläkin syvemmälle esimerkiksi keskittymällä tiiviimmin vain johonkin tiettyyn ilmiöön tai tapahtumaan liittyviin kokemuksiin. Tutkimusasetelmaa voisi syventää myös esimerkiksi ottamalla tiimit keskinäiseen vertailuun, sillä kuten aineiston hankintaa käsittelevässä alaluvussa kerroin, olen jättänyt tiimien vertailun tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Mielestäni tämä valinta on kuitenkin tutkimuksen yksilöiden kokemuksia painottavan luonteen vuoksi perusteltu. Tämänkaltainen pohdinta toisaalta kuvastaa myös niitä jatkotutkimusaiheita, joita tutkimukseeni on mahdollista liittää. Palaan jatkotutkimusaiheisiin tarkemmin vielä viimeisessä luvussa.

Ottaen edellä kuvaamani asiat ja tutkimusprosessini huomioon koko laajuudessaan, pidän laadullisen tutkimuksen yleisen luotettavuusarvioinnin ja analyysimenetelmäkohtaisen arvioinnin perusteella tutkimustani eettisenä ja luotettavana.

4 TULOKSET

4.1 Kokemuksia etätöön tekemisestä ja lähi- ja etätöön yhteensovittamisesta

Aineiston analyysin tuloksena syntyi kuusi ryhmäkokemusteemaa, joiden alle muodostui vielä 2–4 alateemaa jokaista pääteemaa kohden. Haastateltavat kuvasivat tutkimuskysymyksiini peilaten laajasti sitä, miten työskentely on vaikuttanut kokemuksiin työstä tulosohjatussa organisaatiossa ja millaisia lähi- ja etätöön yhteensovittamisen haasteita tai mahdollisuuksia nyt jo koetun pohjalta on tunnistettavissa. Kokemusten luonne näyttäytyy melko kattavana, mistä kertoo myös löytyneiden ryhmäkokemusteemojen määrä ja niiden sisällöllinen laajuus. Kokemukset pitävät sisällään lukuisia erilaisia näkökulmia työelämästä, vapaa-ajasta ja niiden yhteensovittamisesta.

Ryhmäkokemusteemat jakautuivat tämän alaluvun lopussa olevan taulukon 4 mukaisesti pääteemojen osalta haastateltavien kesken tasaisesti, sillä kaikki pääteemat löytyivät jokaisen yhdeksän haastateltavan kokemuksista. Pääteemojen alateemat vastaavasti jakautuivat epätasaisemmin eri haastateltavien välillä. Alateemojen mukaisista kokemuksista osan tulkitsin useamman haastateltavan kohdalta löytyväksi ja osan vain muutamien haastateltavien kohdalta. Toimihenkilöiden ja esihenkilöiden väliset kokemukset olivat hyvin samankaltaisia, joskin tietynlaista eroavaisuutta selittää pitkälti jo eri asemasta johtuvat näkökulmaerot. Kuitenkin pääsääntöisesti sekä toimihenkilöiden että esihenkilöiden kokemukset olivat samansuuntaisia keskenään. Alateemoissa paikoitellen esiintyvä merkittäväkin vaihtelu vastaajien välillä kertoo siis eroavaisuuksista vastaajien välillä, miten he ovat kokeneet jonkin saman, vastaajien kesken jaetun, ilmiön. Tietyn pääteeman mukaisen kokemuksen luonne voi olla alateemoissa eriteltyjen kokemusten myötä jopa päinvastainen eri haastateltavien kesken.

Selkeästi yhdenmukaisimmat kokemukset käsittelivät tuloksellisuuden ja tehokkuuden kasvua etätöissä ja etätöön kokonaisvaltaista vaikutusta työvointiin. Myös edellä mainittujen pääteemojen alaisten alateemojen mukaiset kokemukset olivat sävyiltään hyvin samankaltaisia. Vastaavasti muiden pääteemojen kohdalta löytyi enemmän hajontaa alateemojen mukaisten kokemusten kesken, jolloin pääteeman mukaisen kokemuksen laatu ja sävy vaihtelivat vastaajien kesken. Kuuden pääteeman selkeä erottuminen ryhmäkokemusteemoiksi ja teemojen löytyminen kaikkien yhdeksän haastateltavan joukosta

kertoo mielestäni siitä, miten pääteemojen mukaiset kokemukset ovat selkeästi läsnä tutkimusorganisaation etätyötä ja lähityötä yhdistelevässä arjessa, vaikka henkilökohtaisella tasolla kokemukset saavatkin erilaisia merkityksiä.

Seuraavissa alaluvuissa esittelen analyysin pohjalta saadut tulokset eli ryhmäkokemusteemat. Teemoja kuvaaviksi aineistokatkelmiksi olen valinnut sellaisia, jotka parhaiten kuvaavat usean haastateltavan kokemuksia tai vastaavasti sellaisia aineistokatkelmia, jotka eivät välttämättä edusta suurta joukkoa, mutta jotka silti nostavat esiin jonkin kokemusta kuvaavan huomionarvoisen näkökulman. Aineistokatkelmat sisältävät sekä toimihenkilöiden että esihenkilöiden kokemuksia. Anonymiteetin turvaamiseksi haastateltavien numerot on muutettu siten, että niistä ei ole pääteltävissä, missä järjestyksessä haastattelut on tehty.

Ryhmäkokemusteemat	
Pääteemat	Alateemat
Tuloksellisuuden ja tehokkuuden kasvu etätöissä	<p>Joustava ja itselle sopiva työskentelytapa luo ja ylläpitää tehokkuutta</p> <p>Liukuvan työajan laajentaminen tukisi tuloksellisuutta edelleen</p> <p>Avokonttori heikentää keskittymistä ja tuloksellisuutta</p> <p>Yksilölähtöisyys on tuloksellisuuden perusta myös jatkossa</p>
Etätyön kokonaisvaltainen vaikutus työvointiin	<p>Hyvinvointi syntyy työympäristön mahdollisuuksista</p> <p>Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuudet luovat työvointia</p> <p>Etätyö parantaa perheellisten työvointia</p> <p>Tulosohjaus ja etätyösopimusten purkaminen näyttäytyvät stressinlähteinä</p>

Vastuunkanto omasta itsestään ja valinnoistaan	Itsensä johtaja menestyy etätöissä Luottamusta voisi olla enemmänkin
Työyhteisön rooli ja merkitys muutoksessa	Työyhteisön tarve on subjektiivista Etätyöyhteisössä vuorovaikutus on laajuudeltaan erilaista Yhteisöllisyyden eteen on tehtävä töitä
Etäviestinnän haasteet ja mahdollisuudet	Etäviestintä täyttää viestinnän perustarpeet jopa odotettua paremmin Sanattomien viestien poisjäänti tuottaa haasteita Etäviestinnän puutteisiin löytyy ratkaisuja
Etäjohtaminen saavutettavuutena ja vuorovaikutteisuutena	Etäisyys vaatii johtamistyöltä paljon Johtaminen onnistuu etänäkin

Taulukko 3 Analyysin tuloksen kuvaus: ryhmäkokemusteemat

4.1.1 Tuloksellisuuden ja tehokkuuden kasvu etätöissä

Tuloksellisuuden ja tehokkuuden kasvu etätöissä toistuu hyvin selkeänä kokemuksena kaikkien haastateltavien välillä. Myös käsitykset siitä, mistä parempi tehokkuus etätöissä käytännössä syntyy, ovat melko samankaltaisia eri haastateltavien välillä. Kokemus tehokkuuden kasvusta on siten yksi merkittävimpiä tekijöitä pohdittaessa sitä, miten etätyön tekeminen on vaikuttanut kokemuksiin työstä tulosohjatussa organisaatiossa.

Haastateltavien kokemusten mukaan joustava ja itselle sopiva työskentelytapa luo ja ylläpitää tehokkuutta, joka näyttäytyy edelleen hyväksi koettuina keinoina hallita työtä tai ylipäättään erilaisina kokemuksina työstä. Useat haastateltavat puhuvat kokonaisvaltaisesti omasta tyylistä tehdä työtä, jolla yleensä viitataan etä- ja lähityön väliseen asetelmaan.

”Sitten tehokkuutta mie sanoisin lisää justiin tämä että pystyy tekemään työtä sillain omalla tylhillä, että minä en niinku jaksa uskoa sitä, että ihminen, työntekijä on semmoinen monotoninen, että kaikki pystyy toimimaan tehokkaimmillaan samanlaisessa ympäristössä.” (Toimihenkilö 3)

Itselle sopiva tehokkuutta tukeva työskentelytapa ulottuu myös kehollisuuteen, kuten pukeutumiseen. Vaikka rennomman pukeutumisen merkitys nousi vain muutamissa haastatteluissa esille, mielestäni se on tärkeä näkökulma pohdittaessa lähi- ja etätöiden välistä kokemusta ja millaisia vaikutuksia kehollisuudella on käytännön työskentelyyn.

”Ja rennompi vaatetus tekee sen (tehokkuuden). Rennompi tehä kotona töitä silleen rennosti.” (Toimihenkilö 4)

Lähes kaikkien haastateltavien kohdalla toistui kokemus siitä, miten etätöissä tehokkuus kantaa yleensä läpi työpäivän, kun taas toimistolla tehokkuus yleensä laskee selkeästi iltapäivisin. Kokemuksista on tulkittavissa erilaisia syitä toimistopäivien laskevalle tehokkuudelle, joihin voidaan lukea kuuluviksi esimerkiksi toimistopäivien vähemmän palauttavat tauot, ulkona sopimusravintoloissa syöty kotiruokaa raskaampi lounas ja ylipäättään tottumattomuus toimistolla työskentelyyn etätöajan jälkeen.

”Kyllä mä huomaan selkeen eron, että kotona mä jaksan olla niinku koko työpäivän tehokas... en nyt välttämättä joka päivä mutta suunnilleen, ja sit toimistolla, niin kyllä se on niinku aamupäivä menee ihan fine mutta sitte lounaan jälkeen se jotenki tyssää.” (Toimihenkilö 1)

Tehokkuutta tukevaksi merkittäväksi tekijäksi nousi myös liukuva työaika ja sen tuomat mahdollisuudet. Sekä toimihenkilöt että esihenkilöt hyödyntävät liukuvaa työaikaa työn tehokkuuden optimoimiseksi ja liukuvan työajan merkitys koetaankin erittäin tärkeäksi.

”Sehän on niinku tavallaan työnantajankin etu, että ihmiset voi mahdollistaa sitä omaa niinku tavallaan liukumaa siihen, että jos sun olo on se, että sä et jaksa niin sit sä et jaksa, että niinku se on, ajattelisin että se on niinku kaikkien etu.” (Toimihenkilö 6)

Suurin osa toimihenkilöistä toivoi liukuvan työajan laajentamista edelleen. Etenkin aamuliukumalta toivottiin aiempaa suurempaa joustavuutta, sillä usea aamuvirkuksi itseään kuvaileva toimihenkilö aloittaisi mielellään työt jo aamuisin kuudelta. Toisaalta myös

iltaliukumalle toivottiin jatkoa, sillä joskus tehokas työpäivä on jätettävä kesken työajan päättyessä.

”Mulla on esimerkiksi jäänyt tuota useampaan kertaan nyt tässä viimeisen parin kuukauden aikana harmittamaan, että työaika loppuu kesken elikkä kello lyö sen kuusi ja mulla olisi vielä vaikka kuinka paljon virtaa tehdä ja nukkunut vaikka pidempään ja aloittanut myöhemmin työt, että ymmärrän että tietyt jutut pitää ja tietyt työtuntimäärä virka-aikaan ihan käytännön syistä olla, mutta se että en näe ketä se haittaisi, että se liukuma olisi niinku laajempikin.” (Toimihenkilö 3)

Kokemus liukuman laajuudesta ja sen merkityksestä tehokkuudelle näyttäytyy hyvin subjektiivisena, sillä on täysin työntekijäkohtaista, mihin kellonaikaan kokee mielekkäimmäksi aloittaa ja lopettaa työpäivän. Vaikka toimihenkilöt toivovatkin liukuvaan työaikaan laajennusta, on esihenkilöillä kuitenkin esittää hyviä perusteluita nykyisen liukuman laajuuden puolesta. Liukuvan työajan kohdalla voidaan käyttää myös tilannekohtaista harkintaa esihenkilön toimesta.

”Mun mielestä seiska on riittävä, että onhan meillä edelleenkin se takaportti siinä, että kun on joku semmoinen poikkeustilanne, että pitäisi lähteä vaikka toisesta päästä sitten liukuun aikaisemmin ja toimihenkilö on halukas aloittaa kuudelta, niin niistähän voidaan sopia. - - Koen, että se (aamuliukuma aikaisintaan seitsemältä) on ehkä järkevintä, ei pelkästään sen takia, että minkä verran asiakkaille soittaa, mutta myös niinku meidän yhteistyökumppanit. Että eihän hekään ole tavoitettavissa monesti ennen kuin vasta yhdeksältä ja sen jälkeen.” (Esihenkilö 1)

Häiriötekijöiden vähyys ja työrauha toistuu haastateltavien kertomuksissa kenties merkittävimpänä etätyöhön liitettävänä myönteisenä piirteenä, joka heijastuu paitsi tehokkuuteen, myös esimerkiksi työvointiin, jota käsittelen seuraavassa alaluvussa tarkemmin. Häiriötekijöiden vähyys on siten hyvin kokonaisvaltainen. Jos asiaa tarkastellaan kuitenkin tehokkuuden näkökulmasta, erilaisten häiriötekijöiden vähyys luo rauhallisen työympäristön, jossa tehokkuuden tila on mahdollista saavuttaa ja jossa se ei myöskään katkea helposti ulkoisista ärsykkeistä. Käänteisesti asia voidaan haastateltavien kokemusten perusteella nähdä myös niin, että toimistolla, tutkimusorganisaation tapauksessa

avokonttorissa, työskentely heikentää keskittymistä ja laskee tuloksellisuutta. Lähes jokainen haastateltava toi esille avokonttorin negatiiviset vaikutukset tehokkuuden kannalta.

”Ja kyllä varmaan (koen etätyön) tehokkaampanakin, mitä tuota toimistolla, varsinkin tämmöisessä avokonttoritoimistossa, niin saa keskittyä rauhassa.”

(Toimihenkilö 5)

Avokonttori tuo mukanaan myös tietoturvaongelmia, sillä samassa tilassa olevat työkaverit voivat kuulla arkaluontoisia tai salassa pidettäviä asioita, jotka eivät ole tarkoitettu heidän kuultavikseen. Tällaisia voivat olla esimerkiksi asiakkaita koskevat henkilökohtaiset ja yksilöivät tiedot. Myös puhelimesta puhuminen koetaan avokonttorissa haastavaksi sekä siitä aiheutuvan häiriön että tietoturvan näkökulmasta, vaikka tarjolla onkin hiljaisia tiloja, joissa puheluita voi hoitaa rauhassa. Toimistolla tarjolla olevia mahdollisuuksia puhua puheluita tietoturvallisesti ja ilman häiriötä ei kuitenkaan pidetä riittävinä tai ajankäytöllisesti tehokkaina käytäntöinä. Useat haastateltavat mainitsivat myös, että puheluiden puhuminen ilman häiriötekijöitä on yksi etätyön myönteisistä puolista.

”Vaikka siellä on niitä hiljaisia tiloja, huoneita, niin nehän on aika hyvin varattuja, että ei sulla oo mahdollisuutta mennä välttämättä ja sit se on minusta ihan turhaa, että mää raahaan sitä mun läppäriä viis kertaa työpäivän aikana... että mää soitan asiakkaalle, koska emmää voi soittaa pelkän puhelimen varassa, mulla täytyy olla tiedot ja kaikki niin se on taas sitä joka mun mielestä on niinku turhaa ajankäyttöä.” (Toimihenkilö 1)

Itselle sopivien työskentelytapojen ollessa kokemusten perusteella jo nyt merkittävässä asemassa tehokkuuden näkökulmasta, pitävät kaikki haastateltavat yksilölähtöisen työskentelyotteen säilyttämistä tärkeänä myös tulevaisuudessa. Haastateltavat antavat yksilölähtöiselle työskentelytavalle ja valinnanvapaudelle erilaisia merkityksiä.

”Mahdollisuutena (hybridimallissa) varmaan, että jos huomioidaan se yksilöllisyys siinä ja pietetään se valinnanvapaus ja tämmönen, nii se ihminen jaksaa paremmin, kun se saa siitä energiaa ja voimaa ja voi hyvin ja kaikkea siinä, ku se kokee että hei minuun luotetaan ja hyvin pystyn tehdä ja onnistuu ja kaikkea niin niin sehän sitte taas lisää sitä tuloksellisuuttaki siellä.” (Toimihenkilö 7)

Toinen esihenkilöistä nostaa myös tulosohjaukseen yhdeksi näkökulmaksi, josta yksilölähtöisyyttä voidaan tarkastella.

”Mie ajaisin sitä yksilöpuolta vähän, että on erilaisia yksilöitä ja erilaisia vahvuuksia, että mihin se kannattaa ne omat vahvuudet sitten kohdistaa ja ne voi olla erit ne tavoitteet.” (Esihenkilö 2)

Yksilölähtöisyys tai valinnanvapaus voivat siis koskea esimerkiksi yleisemmin työskentelypaikkaa tai -aikaa, mutta myös yksilöllisten näkökohtien huomioimista tulosohjauksessa. Erilaisista näkökulmista riippumatta, haastateltavien kertomusten pohjalta yksilölähtöisyys tai valinnanvapaus saa merkityksensä nimensä mukaisesti siitä, että työntekijällä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyynsä.

4.1.2 Etätyön kokonaisvaltainen vaikutus työvointiin

Työvointia koskevat näkökulmat näyttäytyvät pääosin hyvin samankaltaisina kaikkien tutkimukseen osallistuneiden kokemuksissa. Yhteistä on yleinen kokemus etätyön mukanaan tuomasta paremmasta työvoinnista. Eroavaisuuksia on taas löydettävissä enemmän henkilökohtaisella tasolla, esimerkiksi etätyöstä aiheutuvaa stressiä koskevista näkökulmista, mikä työ etätyön vaikutukselle työvointiin sen kokonaisvaltaisen ulottuvuuden. Etätyöllä koetaan siis olevan lähtökohtaisesti työvointia parantavia vaikutuksia, vaikka etätyö tuokin mukanaan tiettyjä kuormitusta mahdollisesti lisääviä elementtejä.

Etätyön mukanaan tuoma parempi työvointi syntyy työympäristön mahdollisuuksista. Vaikutuksiltaan positiiviseksi koetut mahdollisuudet näyttäytyvät kokemuksissa pääosin yhteneväisiltä, vaikka joukosta on tunnistettavissa myös hieman yksilöllisempiä kokemuksia. Etätyön joustavuus ja sen positiivinen vaikutus toistuu haastateltavien kokemuksissa. Joustavuudella haastateltavat tarkoittavat yleensä mahdollisuutta vaikuttaa työskentelysijaintiinsa, mutta toisaalta joustavuus voi tarkoittaa laajemmin etätyön tarjoamia mahdollisuuksia, esimerkiksi ajankäytön osalta.

”Just tämä, että on tämä joustavuus, että saat tehdä kotona, niin mun kohdalla henkilökohtaisesti nostaa sitä (työhyvinvointia) aika paljon.” (Toimihenkilö 3)

Haastateltavat pitävät työergonomiaa tärkeänä ja siihen on myös panostettu. Kun pandemian alkaminen pakotti työntekijät etätöihin, työpisteeksi kelpasi lähes mikä tahansa pöytä, mutta etätöiden vakiintuessa työergonomiaan suhtautuminen ja ylipäättään etätöypisteelle annettava merkitys ovat muuttuneet. Valmiudet tehdä kotoa töitä ovat kunnossa paitsi työergonomian näkökulmasta myös tekniikan puolesta, sillä useat haastateltavat kertovat hankkineensa kotiinsa esimerkiksi isomman näytön.

”Tietenkin kun se lisääntyi se etätöiden tekeminen, niin sitä panosti kotonakin, että on sähköpöytä ja kunnan näyttö ja tuoli ja sillä lailla välineet kunnossa.”

(Toimihenkilö 2)

Etätö on muuttanut myös työn tauottamisen luonnetta. Osalla tauot jäävät kotona helpommin pitämättä, kun sosiaalista painetta tauolle lähtemiseen ei ole. Toisaalta tauotta työskentely tuntuu olleen yleisempää etätöajan alussa, kun muuttunut työaarki vaati vielä totuttelua. Etätöitä on kuitenkin opittu tauottamaan ajan kuluessa.

Kenties merkittävin taukoja koskeva kokemus on mikrotaukojen monipuolistuminen ja niillä saavutettu parempi hyöty etätöissä. Useat haastateltavat toivat esille sen, miten etätöissä mikrotaukojen aikana tulee liikuttua enemmän, kun taas toimistolla mikrotaukoja viettää enemmän työpisteen ääressä. Myös taukojumppien tekeminen koetaan kotona helpommaksi tai soveliaammaksi, kun taas toimistolla taukojumppaaminen koetaan usein kiusalliseksi. Työnantajan tarjoama mahdollisuus ja kannustaminen taukojumppaan ei siten välttämättä tee toimistolla taukojumppaamisesta automaattisesti houkuttelevaa.

”Ja kotona ne mikrotauot on semmosia hyödyllisempiä ku voi vaikka jonku 5 minuutin jumpan pitää tai käydä viemässä roskat niin pääsee happihyppelylle.” (Toimihenkilö 4)

Etätöissä myös rutiinit, rytmit ja työrauha tukevat työvointia. Etenkin työrauhan merkitys toistuu kaikkien haastateltavien kokemuksissa. Toistuvien rutiinien ja rytmien positiivinen vaikutus työvointiin korostuu etenkin niiden haastateltavien kohdalla, jotka omien sanojensa mukaan ovat rutiinikeskeisiä. Samassa paikassa pysyvä muuttumaton etätöypiste näyttäytyy myös myönteisenä asiana, mikä on merkittävä näkökulma verrattuna lähityöhön monitilaympäristössä, jossa omaa varsinaista nimettyä työpistettä ei ole. Muutamat toimihenkilöt toivatkin ilmi joka-aamuisen työpisteen etsimisen ylimääräisenä stressitekijänä ja ylipäättään lähityöhön liittyvänä negatiivisena piirteenä. On merkittävää,

että vaikka vapaita työpisteitä on toimistolla tarjolla paljon, oman nimetyn työpisteen puuttuminen voidaan silti kokea ylimääräiseksi taakaksi.

”Jos ihan henkilökohtaista ajattelen hyvinvointia, kun mie oon etätöissä, niin kyllä mie koen että mulla on niinku minun rutiinit ja rytmit pysyy paremmin samanlaisena kun minä olen samassa paikkaa ja siinä ei ole häiriötekijöitä ympärillä.” (Esihenkilö 2)

Positiiviset vaikutukset työvointiin eivät rajoitu etätöiden osalta pelkkään työntekoon, vaan myös laajemmin arkeen ja vapaa-aikaan. Vapaa-aika koetaan merkittäväksi työhyvinvoinnin luojaksi, minkä vuoksi etätö väkittäisesti parantaa työvointia lisääntyneen vapaa-ajan kautta. Etätöissä aikaa ei kulu työmatkoihin, mikä koetaan kauttaaltaan etätöiden tärkeäksi eduksi.

”Onhan se ihan konkreettinen niinku että ei mene aikaa niihin työmatkoihin ja niinku semmoiseen että tuota, että se on jo automaattisesti siinä niinku ainakin puoli tuntia päivässä lisäaikaa kun ei tarvitse matkustaa työpaikalle ja sieltä kotia.” (Toimihenkilö 6)

Lisääntyneen vapaa-ajan myötä ja yleensä jo valmiiksi kotona olon myötä, etätö avaa uusia mahdollisuuksia myös erilaisiin vapaa-ajan toimintoihin. Tämän lisäksi liukuva työaika mahdollistaa edelleen vapaa-ajan tehokkaamman hyödyntämisen. Lisääntynyt vapaa-aika yhdistettynä liukuvan työajan tuomiin mahdollisuuksiin, koetaan tästä näkökulmasta parantavan merkittävästi työvointia.

”Olen suhtautunutkin tähän etätööhön ja kaikkeen sillä lailla että se on niinku se yks tämän työn eduista ja että kun on aktiivinen vapaa-aika, niin sitten se työ tulee vähän siinä niinku ohessa, että ajattelen että just se liukuva työaika ja muu mahdollistaa sen, että vapaa-aika voi sitten olla tosi niinku mielekästä semmoista, että voi niinku joustavasti suunnitella kaikkea.” (Toimihenkilö 6)

Etätö vaikuttaa myös perhearkeen ja sitä kautta etätöitä tekevän työvointiin. Perheellisten haastateltavien kokemusten perusteella suurimmat haasteet työarjen ja perheen yhteensovittamisessa liittyvät koronapandemia-ajan alkuaikoihin, jolloin myös perheiden lapset olivat etäkoulussa kotona. Vallitsevaan tilanteeseen kuitenkin totuttiin nopeasti ja sen vaikutukset jäivät lopulta melko lyhytaikaisiksi lasten palatessa taas normaalisti kouluun.

”No sillon ku lapset oli sillon etäkoulussa niin se oli kyllä haastavaa aikaa että se oli oikeastaan semmonen, kyllä se oli tosi semmosta stressaavaa, ku meillä oli joka paikassa sitten koneita ja piti yrittää että yks kuuntelee tuolla ja yks on tuolla ja yks soittaa nokkahuilua tuolla ja tämmöstä ((naurua)). Niin niin se oli vähä semmone haastava, mut sitä ei onneksi kauheen kauan kestäny kuitenkaan sitten.” (Toimihenkilö 7)

Jos perheen käsitettä laajennetaan koskemaan myös kahden aikuisen muodostamia perheitä, haastateltavien kokemuksista ei ole tunnistettavissa merkittäviä työ-perhe-konflikteja, jotka vaikuttaisivat työn tekemiseen tai työvointiin negatiivisesti. Kokemusten perusteella perheet ovat tottuneet siihen, että joku perheenjäsenistä on kotona etätöissä ja osaavat toimia myös sen vaatimalla tavalla, esimerkiksi turvaamalla työrauhan. Samoin kuin työn ja vapaa-ajan yhteydessä, liukuva työaika vaikuttaa positiivisesti myös työn ja perheen yhteensovittamiseen, mikä kokonaisuutena koetaan parantavan työvointiä. Etätöiden ja liukuvan työajan yhdistämistä kuvattiin myös perhemyönteiseksi teoksi organisaatiolta.

”Mie en tiä liittyykö se etätöihin, mutta tähän liukuvaan työaikaan, että kun lasten kanssa ei tiedä aina että miten se aamu menee, että mun ei nyt tarvitse olla kahdeksaksi toimistolla ja sillain, että jos meneekin vähän plörinäksi aamu, niin sitten tuota se ei haittaa, että minä aloitan sitten vähän myöhemmin vaikka tai muuta, että pystyn vaikka sitten sen aamukahvin juomaan samalla siinä kun teen töitä.” (Toimihenkilö 5)

Vaikka yleisesti haastateltavien kokemusten perusteella etätöiden vaikutus työvointiin näyttäytyy positiivisessa valossa, on etätöiden kuitenkin tuonut mukanaan myös uusia stressinlähteitä. Merkittävin etätöiden aikaan liittyvä stressikokemus koskee tulostavoitteen saavuttamista ja siihen kytkeytyvää mahdollisuutta etätöiden sopimusten purkamisesta, mikäli suoritusaste jää etätöissä toistuvasti alle tulostavoitteen.

”Tällä hetkellä en kyllä koe (työvointiä) kauhean hyväksi, kun on on tietenkään tämmöinen niinku se paine (paluusta toimistolle).” (Toimihenkilö 2)

Stressikokemukset eivät ole yhteneväisiä kaikkien haastateltavien kesken, vaan stressikokemuksissa korostuvat pikemminkin ääripäät. Toisin sanoen osa haastateltavista kokee suurta stressiä tulostavoitteen ja mahdollisesta etätöiden sopimuksen purkamisesta ja

vastaavasti osa vastaajista ei koe samasta aiheesta minkäänlaista stressiä. Kuitenkin myös ne toimihenkilöt, jotka eivät lähtökohtaisesti stressaa tulostavoitteiden tai etätyösopimusten puolesta, tunnistavat ilmiön olemassaolon.

”Minä teen semmoisen tietyn tyyppisen paineen alla paremmin hommia, mutta tuommoinen paine ei välttämättä ole se, että sitten justiin säikähtää omia virheitä ja alkaa ressata niistä, mikä ei ole mun mielestä niinku tarkoituksenmukaista tässä työssä, koska niitä kuitenkin sattuu väkisinkin ja sitten kuitenkin moni kuitenkin tykkää piettää kiinni siitä etätyöoikeudesta niin se, että kyllä, kyllä se paineistaisi.” (Toimihenkilö 3)

Etätyöhön yhdistyvän tulosohjauksen tuoma stressi on myös esihenkilöiden tiedossa. Esihenkilöiden mukaan organisaatio kuitenkin pyrkii tarjoamaan mahdollisimman paljon tukea sitä tarvitseville ja esille nousee myös näkemyksiä erilaisia syistä stressikokemusten taustalla.

”Se on meidän organisaatiossa ihan todella tärkeä just nimenomaan tarjota sitä tukea ja apua oli asia mikä asia, että olisi just sitten etätyö tai oli kyse vaikka siitä just, että olisi haasteita vaikka päästä niihin omiin tavoitteisiin tai näin. - - Se on niin se oma persoona vaikuttaa tosi paljon ja ne omat kokemukset ja ehkä sekin, että miten asioista on viestitty ja kuinka niitä on käyty läpi ja onko saanut kysyä, uskaltanut kysyä, tiiätkö semmoisia asioita mitkä itsellä on ehkä mielen päällä ja näin että jääkö se vähän semmoiseksi niinku möröksi vai saako sitä sitten niinku purettua esimerkiksi just sillä, että keskustele sen oman esihenkilön kanssa.” (Esihenkilö 1)

Koettu uhka mahdollisesta etätyösopimusten purkamisesta tuo siis hieman erilaisen näkökulman muutoin työvoinnin kannalta positiiviseksi koettuun etätyöhön. Haastateltavien kokemusten perusteella näyttää siltä, että tulosohjaus ei automaattisesti lisää stressiä etätyöntekijöissä, vaan stressikokemukset ovat yleisempiä niiden työntekijöiden kohdalla, jotka yleisesti kokevat työn stressaavammaksi, riippumatta siitä, onko työ lähityötä vai etätyötä.

4.1.3 Vastuunkanto omasta itsestään ja valinnoistaan

Etätöissä yksilön vastuu itsestään kasvaa. Työntekijöiden oman roolin merkityksen kasvu on jaettu kokemus niin toimihenkilöiden kuin esihenkilöidenkin osalta. Vastuu omasta itsestään ja valinnoistaan ei rajoitu pelkästään työn käytännön tekemiseen, vaan se ulottuu myös esimerkiksi verkostoitumiseen ja muuhun työhön liittyvään toimintaan. Vastuunkanto omasta itsestään ja valinnoistaan ilmenee selkeimmin kokemuksina itsensä johtamisesta, joka näyttäytyy kiinteänä ja kokonaisvaltaisena osana etätöitä niin toimihenkilöillä kuin esihenkilöilläkin.

”Työntekijän oma rooli tai semmonen niinku itsenäinen tekeminen on korostunut, että ehkä sen työntekijän oma vastuu on kuitenkin korkeempi kun tehään kotoa työt ja ylipäättään semmonen verkostoituminen ja tämmönen nii se on niinku kuitenkin kaikki työntekijän vastuulla.” (Toimihenkilö 1)

Itsensä johtaminen oli haastatteluiden perusteella terminä tuttu suurimmalle osalle haastateltavista. Jokainen haastateltava osasi kuitenkin tarkastella työtään ja omaa itseään itsensä johtamisen näkökulmasta, vaikka termi ei olisi ollutkaan nimellisesti tuttu. Suurin osa haastateltavista kokee olevansa hyviä itsensä johtajia. Itsensä johtamisen taito näyttäytyy haastateltavien kokemuksissa etenkin kykynä tunnistaa ja hallita omia heikkouksia ja vahvuuksia, ajankäytöllisinä taitoina sekä yleisenä päämäärätietoisuutena ja tavoiteorientoituneena toimintana.

”Mie kyllä aika hyvin koen johtavan itse itseäni. Kun mä tiedän mitkä on tavoitteet ja mitä pitää tehdä, niin niiden mukaisesti toimin ja sillä tavalla niinku omaa tekemistä suuntaan sitä kohti aina, mikä minusta sitten nyt on niinku tärkeää ja ajankohtaista.” (Esihenkilö 2)

Osa haastateltavista toi esille myös näkemyksen siitä, miten heidän tekemänsä työ vaatii jo lähtökohtaisesti jonkinasteisia itsensä johtamisen taitoja, sillä työhön kuuluu vastuullisten ratkaisujen tekemistä tarkkojen laadullisten ja määrällisten kriteerien puitteissa. Koska suurin osa haastateltavista koki olevansa hyviä itsensä johtajia, on mahdollista, että työhön hakeutuu lähtökohtaisesti sellaisia ihmisiä, joilla on jo luonnostaan riittävät itsensä johtamisen taidot.

”Jos kykenee tekemään näinkin niinku vastuullista työtä mitä me tehdään ja kuitenkin itsenäistä, tehtiin sitä toimistolla tai ei, niin pitää olla semmoinen

kyky niinku hallita omia vahvuuksia, heikkouksia, sitä justiin, että olethan varmasti riittävän jaksavainen, että pystyt tekemään niitä päätöksiä, moraalisesti tavallaan tämmöisiä tiettyjä seikkoja oman työn laadussa ja muuta. Niin koen, että ainakin pitäisi meillä kaikilla olla jonkunlainen taito siihen, että pystyy tekemään tätä työtä mitä me tehdään.” (Toimihenkilö 3)

Osa haastateltavista ei tunnista etätyön muuttaneen itsensä johtamisen merkitystä henkilökohtaisella tasolla, sillä kokemus itsensä johtamisesta on ollut voimakas jo ennen etätöihin siirtymistä. Vastaavasti osa haastateltavista kertoo juuri etätyöajan kehittäneen omaa itsensä johtamisen kykyä lähityöaikaan verrattuna. Haastateltavat siis tunnistavat itsensä johtamisen merkityksen osana etätöitä, mutta hajontaa ilmenee sen osalta, millainen henkilökohtainen suhde itsensä johtamiseen on ollut lähityöaikana verrattuna nykyhetkeen. Huolimatta haastateltavien luontaisen itsensä johtamisen tasosta, kaikki haastateltavat tunnistavat tarpeen kehittyä itsensä johtajana. Itsensä johtajana kehittymistä kuvataan jatkuvaksi ja aktiiviseksi prosessiksi, jossa erilaisia asioita kokeilemalla voi löytää itseä hyödyttäviä toimintatapoja tai menetelmiä. Itsensä johtajana kehittymiseen suhtaudutaan siis vakavasti ja se nähdään keinona hallita esimerkiksi omia stressikokemuksia.

”Se on semmoista jatkuvaa kehittymistä, että välillä vähän niinku ottaa takapakkia ja sit sen kyllä huomaa, ja sitten alkaa taas niinku nyt sanoin, että pitää vaan maltaa keskittyä, tehdä niitä asioita, jotka tietää että tää auttaa vaikka siihen stressiin tai tämmöiseen niin niin. Ehkä se on kehitystä sekin, että sitten huomaa ne asiat tarpeeksi ajoissa.” (Toimihenkilö 2)

Toimihenkilöt tuovat itsensä johtamisen kokemuksissaan laajasti esille valmiuden kantaa vastuun omasta itsestään ja valinnoistaan. Haastattelujen perusteella useat toimihenkilöt olisivat valmiita entistä suurempiin vapauksiin tavoissa tehdä työtä ja vastaavasti myös sen mukanaan tuomaan suurempaan vastuuseen. Haastattelujen perusteella kokemukset omista vastuunkantamisen kyvyistä ja organisaation halukkuus tarjota laajempia vapauksia ovat kuitenkin paikoitellen ristiriidassa, mistä voi syntyä konflikteja. Muutamat toimihenkilöistä mainitsevat epäluottamuksen tunteen, joka käytännössä ilmenee koettuna liiallisena valvontana siitä, miten töitä tehdään etänä.

”Että ehkä se korostuu tässä nyt varsinkin tässä murrosvaiheessa se, että pitäisi enemmän luottaa työnantajallakin työntekijöihin, että niinku että se

työ tulee niinku tehdyksi, että sitä ei saisi ehkä liikaa, niinku pidettäisi ohteessa, että millä tavalla se tulee tehdyksi.” (Toimihenkilö 6)

Jotkut toimihenkilöistä myös kokevat, että työnantaja ei välttämättä aina luota toimihenkilöiden ajanhallintakykyihin. Osaltaan tilanne voi toimihenkilöiden mukaan johtua siitä, että työnantaja ei välttämättä ole aina tietoinen siitä, millaista toimihenkilöiden tekemä työ käytännössä on ja mitä se vaatii esimerkiksi juuri ajankäytöllisesti.

”Saisi olla myös enemmän tietyissä kohdissa sitä luottoa ja just siihen vähän, että jos meillä jää joskus alle tavoitteen määrät, että ei välttämättä ihan heti oltaisi haukkana kyselemässä siitä, että miksi, että luotettaisiin siihen että kyllä niitä töitä on niinku tehty mutta joskus vaan niitä tulee niitä hankalampia, että jos meiltä toivotaan kuitenkin sitä työn laatua, (luotettaisiin) että me osattais itse arvioida, että onko se käytetty aika siihen niinku semmoinen tarpeellinen.” (Toimihenkilö 3)

Epäluottamusta aiheuttavaksi on myös koettu etätyösopimusten purkumahdollisuuden esillä pitäminen yleisessä keskustelussa. Tulosohjaukseen kytkeytyvän etätyösopimusten purkamisen pysyminen keskusteluissa pinnalla on lisännyt edellisessä alaluvussa kuvatulla tavalla myös tulostavoitteisiin pääsemiseen liittyvää stressiä, sillä etätyöoikeuksista halutaan pitää kiinni. Osalle toimihenkilöistä on tullut tunne, että työnantaja ei luota työntekijöihin.

”Se on hämmentänytkin, kun välillä on puhuttu siitä, että joku ei tekisi siellä etänä, että joissakin palaverissa nousut esille. Sitten ollaan tiimikavereiden kanssa keskenään juteltu siitä, että miksi näitä nostetaan esille, että se tuntuu vähän jopa inhottavalta, että kun niitä nostetaan siellä yleisesti sitten keskusteluihin näitä. Että sitten on näitä yksittäisiä poikkeustapauksia, että jos on jouduttu niinku pyytään takaisin toimistolle, että pitäähän siellä olla jotku tosi painavat perusteet minun mielestä, niin miksi sitä yleisellä tasolla sitten vähän niinku pelotellaan. Vähän tulee sitten ollut semmoinen fiilis jossakin kohtaa, että että ei tarvi, sitten se luo sitä tunnetta siitä, että työnantaja ei luota työntekijään, että itselle tuli sellainen kokemus.” (Toimihenkilö 5)

Esihenkilöiden mukaan työnantaja kuitenkin luottaa toimihenkilöihin. Toinen esihenkilöistä kertoo myös, miten paniikki voi ottaa vallan, jos kokee etätyösopimuksen purkamisen epämieluisana rangaistuksena, jollainen sen ei ole tarkoitus olla.

”Jos siitä kokee niinku itse semmoista ahdistusta ja sen kokee just semmoisena uhkana ja tämmöinen ”rangaistuksen” pelko leijuu yllä, niin niin kyllähän se varmaan sitten alkaakin tuntua siltä, että apua minua halutaan rangaista ja mie joudun toimistolle, kun ei siinä missään nimessä semmoinen, semmoinen niinku ajatus ole, että lähtökohtaisesti kuitenkin luotamme meidän toimihenkilöihin.” (Esihenkilö 1)

Osan toimihenkilöistä esille nostama kokemus epäluottamuksesta näyttäytyy siis hieman erilaisena toimihenkilöiden ja esihenkilöiden kertomuksissa. Kokonaisuutena koettu epäluottamus ei kuitenkaan näyttäyty tuloksissa säännönmukaisena tai yleisenä kokemuksena, sillä kokemuksen toivat ilmi vain muutamat toimihenkilöt. Kokemus on kuitenkin mielestäni esiin nostamisen arvoinen, sillä epäluottamuksen tunne voi käsittelemättömänä vaikuttaa kokonaisvaltaisesti paitsi työntekijään, myös koko työyhteisöön. Koettu epäluottamus näyttää siis syntyvän siitä, miten osa toimihenkilöistä kokee työnantajan valvovan tai rajoittavan työnteon tapoja liikaa, ja epäluottamuksen kokemusta vahvistaa edelleen myös negatiivisena koettu yleinen muistuttaminen siitä, miten etätöiden edellytyksenä on tulostavoitteissa pysyminen. Kokemusten perusteella vaikuttaa siltä, että vaikka työnantaja luottaa työntekijöihin, voivat vallitsevat käytänteet ja ohjeistukset synnyttävät subjektiivisen kokemuksen epäluottamuksesta. Koska epäluottamuksen kokemukset liittyvät selkeästi juuri etätyön tekemiseen, vaikuttaa kokemusten syntymiseen koko valtava työn muutos, jonka koronapandemia toi tullessaan. Toisin sanoen organisaation käytänteet etätyötä koskien todennäköisesti hakevat vielä lopullista muotoaan, mistä voi seurata ristiriitaisia, epäluottamuksen tunteen kaltaisia kokemuksia.

4.1.4 Työyhteisön rooli ja merkitys muutoksessa

Pandemian tuoma etätyöaika ja sen vakiintuminen työskentelymuodoksi lähityön rinnalle on vaikuttanut merkittävästi kokemukseen työyhteisöstä. Haastateltavien kokemukset kertovat työyhteisön roolia ja sen merkitystä kohdanneista lukuisista muutoksista, joiden keskiössä

on työyhteisön muuttuminen etäisemmäksi etätöön lisääntymisen myötä. Muutoksiin suhtautuminen on kuitenkin hyvin yksilökohtaista, vaikka muutoksiin on toisaalta sopeuduttu kauttaaltaan hyvin, riippumatta henkilökohtaisista tarpeista suhteessa työyhteisöön.

Kokemuksista erityisesti työyhteisön tarve näyttäytyy hyvin subjektiivisena, jolloin vähemmän yhteisöllinen etätöaika koetaan eri näkökulmista tarkasteltuna siis joko myönteisenä tai kielteisenä. Työyhteisöön kuulumisen ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen voidaan kokea tärkeäksi esimerkiksi siksi, että etätö vaatii vastapainoksi fyysisen työyhteisön.

”Ajattelisin kyllä, että olisi ihan hyvä että, vaikka tykkään etätöistä, mutta sitten jollain lailla sitä yhteisöllisyyttä, että jotenkin pitäisi siitä kiinni eikä vaan niin että olisi vaan se Skype ja milloin ollaan porukalla kaikki (toimistopäivää viettämässä).” (Toimihenkilö 6)

Toisaalta yhteisöllisyyttä ei välttämättä kaivata lainkaan. Vähemmän yhteisöllisten haastateltavien kokemuksissa etätöaika on otettu siis positiivisemmin vastaan.

”Mie en oo yhtään yhteisöllinen.” (Toimihenkilö 7)

Esihenkilöiden kokemuksissa työyhteisön tarve ja merkitys näyttäytyvät yhteneväisiltä. Molemmat esihenkilöt pitävät työyhteisöä tärkeänä, vaikka toimihenkilöiden tekemä työ onkin lähtökohtaisesti itsenäistä työskentelyä.

”Se (työ) vaatii just paljon sitä omaa harkintaa ja tutkimista ja pohtimista ja epävarmuuden sietämistä ja ohjeet muuttuu, että täytyy pysyä sillain niinku hereillä ja näin, että se työ on itsenäistä, mutta se ei saa missään nimessä olla yksinäistä. Että kyllä se vaatii sitä semmoista pallottelukaveria.” (Esihenkilö 1)

Vaikka etätöaika on muuttanut yhteisöllisyyden tasoa, koetaan työyhteisöön kuulumisen enemmistön mielestä tärkeäksi. Työyhteisön positiivisesta merkityksestä puhuttaessa toistuu työntekijää kuuntelevan ja tukevan työyhteisön merkitys, jollainen myös etätöyhteisö on. Vaikka etätöyhteisö ei siten ole enää yhtä yhteisöllinen, työyhteisön tarjoama tuki ja yhteenkuuluvuudentunteen henkilökohtainen merkitys ovat siinä edelleen läsnä.

”Kokee tullessaan, että kuunnellaan ja on semmoinen niinku että sillä lailla tärkeä osa sitä työyhteisöä, niin kyllä se on aika iso iso asia että on sillä lailla mukavaa olla, ettei tarvitse tuntea oloansa ulkopuoliseksi tai että on niinku tavallaan osa jotakin siellä työpaikalla.” (Toimihenkilö 2)

Yhteisöllisyyttä enemmän kaipaavat kokevat toimistolla käymisen tärkeäksi juuri yhteisöllisyyden ylläpitämisen kannalta. Nykyään yhteisöllisyyttä tukevat kerran kuussa järjestettävät yhteiset toimistopäivät, jotka ovat ennalta sovittuja. Toimistopäiviin osallistuminen on tiimeistä riippuen joko pakollista tai vapaaehtoista. Pakollisuus ei kuitenkaan ole ehdotonta, eikä terminä siten välttämättä kovin hyvä, sillä ei-vapaaehtoiset toimistopäivät perustuvat pikemminkin tiimissä tehdyille yhteiselle sopimukselle, kuin ylhäältä päin tulevalle pakolle. Vähemmän yhteisöllisyyttä kaipaavat haastateltavat tuovat kuitenkin esille myös kriittisen näkökulman toimistopäiviin. Toimistopäiviä ei välttämättä koeta perustelluiksi, jos henkilö itse ei koe tarvitsevansa enempää yhteisöllisyyttä.

”Musta tuntuu jotenki tosi niinku jopa kohtuuttomalta se, että mun täytyy mennä toimistolle vaikka sen takia että joku muu kaipaa ihmiskontakteja, niinnii se että.... ((naurua))... se oikeesti niinku ois sellasta et huomioitas se työntekijä niinku persoona, se mitä itse työntekijä itse kaipaa.” (Toimihenkilö 1)

Toimistopäivät saavat kuitenkin pääosin myönteisen vastaanoton haastateltavien keskuudessa. Toimistolle lähteminen voi ensin tuntua vaivalloiselta, mutta lopulta päivästä jää positiivinen mielikuva sosiaalisten kohtaamisten myötä. Myös esihenkilöt kokevat toimistopäivät tärkeiksi ja ovat havainneet niiden tarpeellisuuden.

”Just siinä hoksaa sen kun mennään sitten sinne toimistolle ja on sovittu ja on nähty tosiaan kuukausi sitten viimeksi, niin kyllä sen huomaa että ihmisillä riittää aivan hirveästi sitä asiaa.” (Esihenkilö 2)

Toisaalta useat haastateltavat kertovat myös siitä, miten toimistopäivien jälkeen olo on väsyneempi sosiaalisuuden vuoksi. Kokemusta kuitenkin todennäköisesti selittää etätöiden tuoma tottumattomuus ihmisten ympärillä työskentelyyn ja ylipäättään se, että toimistopäiviin asennoidutaan juuri sosiaalisuus ja yhteisöllisyys edellä. Toimistopäivien hyöty on kuitenkin siinä, että ne auttavat pitämään yllä kykyä tehdä töitä muuallakin kuin kotona.

”Ehkä ennemmin ajattelisin niin että piettäis siitä tavallaan edes siitä pienestä niinku yhdestä toimistopäivästä kiinni että se niinku se hybridimalli pysyisi koko ajan yllä, koska sitten jos tulee tulevaisuudessa tilanne että jostain syystä sitä läsnäoloa pitäisi lisätä, niin se ei olisi niin kovaa shokki taas, että ei tavallaan niinku kallistettaisi kumpaankaan suuntaan täysin vaan että se pysyisi semmoinen edes pikkuisen niinku kiinni siinä että oltaisiin niinku molemmissa.” (Toimihenkilö 6)

Työyhteisössä tapahtuneita muutoksia selittää osaltaan etätyössä tapahtuva vuorovaikutus, joka on laajuudeltaan erilaista. Vaikka yleisesti voidaan ajatella, että etätyön tekeminen heikentää yhteisöllisyyttä, ilmenee haastateltavien kokemuksista myös päinvastaisia näkökulmia. Vuorovaikutuksen siirtyessä yhä enemmän etäviestintävälineisiin, avaa se samalla mahdollisuuden olla helpommin yhteydessä useampiin tiimikavereihin.

”Vaikka niinku kovasti puhutaan yhteisöllisyyden puutteesta ja tämmöisestä, niin kyllä niinku itsellä tuntuu että vaikka omien niinku tiimikavereiden tai tämmöisten kanssa niin voi olla niinku useammankin kanssa Skypellä yhteydessä, että kun mitä sitten oli silloin tota toimistolla, kun sattui istumaan jossakin ihan toisessa päässä ja tämmöistä.” (Toimihenkilö 2)

Vaikka yhteydenpito omiin tiimikavereihin onkin paikoin helpottunut, tuovat useat haastateltavat ilmi sen, miten etätyöyhteisössä tuttavapiiriä on toisaalta vaikeampi laajentaa oman tiimin ulkopuolelle.

”Mutta siihen, että onko työyhteisön merkitys muuttunut niin... Kyllä, kyllähän se tietenkin tietyllä tavalla etäisempi on se, kun tekee etätöissä, että ei siihen pääse varsinkaan, niinku omaan tiimin ulkopuolelle ei pääse juurikaan tutustumaan.” (Toimihenkilö 5)

Toinen esihenkilöistä tuo esille näkemyksen siitä, miten etätyön vakiinnuttua on ymmärretty myös sen työyhteisölle aiheuttamat muutokset, eikä nykyistä etätyöyhteisöä voi siten suoraan verrata menneeseen lähityöyhteisöön. Toisaalta toimihenkilöiden kokemuksista käy ilmi myös kokemuksia siitä, miten välillä syntyy tunne, että lähityöyhteisöä arvostetaan etätyöyhteisöä korkeammalle, mikä näkyy esimerkiksi lähityöyhteisölle tyypillisen tiiviimmän yhteisöllisyyden tavoittelemisena joskus väkinäisinäkin koetuin keinoin.

”Ihmiset on ehkä tai mie koen, että ehkä on luovuttu siitä ajatuksesta, että meillä on semmoinen työyhteisö, minkälainen oli ennen koronaa. Että silloinhan oli että tullaan aamulla töihin, morjenstetaan ihmisiä ja heitetään pikku kuulumiset siinä ja ennen kuin lähdetään hommiin ja samoin lähtiessä, niin tota eihän sitä semmoista ole enää sillä lailla että. Nyt sie vaan aloitat työt ja no ehkä sie saatat jollekin laittaa viestin, mutta tuota niin eihän se ole semmoista enää, että siinä ei ole sitä vuorovaikutusta sitten.” (Esihenkilö 2)

Yhteisöllisyyden eteen on siis tehtävä töitä. Perinteisemmässä lähityöyhteisössä yhteisöllisyys on tullut automaationa, kun taas etätyöyhteisössä yhteisöllisyyden ylläpitäminen vaatii erillisiä panostuksia. Kenties tärkein konkreettinen yhteisöllisyyttä ylläpitävä toimi on edellä jo mainitut toimistopäivät, joiden päätarkoituksena on nimenomaan sosiaalinen kanssakäyminen.

”Oon kyllä omallekin porukalle sitä korostanut, että silloin kun meillä se tiimipäivä on, niin saa jutella, saa vaihtaa kuulumisia, ettei todellakaan tarvitse niinku istua otsa rypyssä ja nokka kiinni näppäimistöissä, että se on ihan yhtä tärkeää työtä sekin, että vaihdatte niitä kuulumisia.” (Esihenkilö 1)

Yhteisöllisyyttä pyritään ylläpitämään myös työhön liittyvän virallisen yhteydenpidon lomassa. Esimerkiksi puheluiden yhteydessä suoritetaan kuulumisten vaihtoja, jota ei etätyöyhteisössä tapahdu samaan tapaan huomaamatta kuin työskenneltäessä samassa toimistotilassa.

”Itse on kyllä pyrkinyt, että jos niinku vaikka soittaa muusta asiasta niin kyselee sitten samalla vähän niitä muitakin kuulumisia, että se ei ole vaan silleen, että hoidetaan tiukasti tämä työasia ja näin, että vähän sitä semmoista työyhteisö, tiimihenkeä siinä yrittänyt.” (Toimihenkilö 2)

Etätyöyhteisön yhteisöllisyyteen liittyviä haasteita on käsitelty tiimien sisällä. Osa haastateltavista toi ilmi, miten asiasta keskustelu on myös johtanut yhteisöllisyyden parantumiseen.

”Kun näistä on puhuttu näissä palavereissa, niin mie huomaan, että siinä on ollut ihan semmoinen positiivinen vaikutus sitten. Ihmiset ehkä juttelee, hihkuilee enempi sinne meidän tiimin Skype-ryhmään ja muuta, että niistä on ehkä alettu puhumaan niinku viime aikoina.” (Toimihenkilö 3)

Myös työajan ulkopuolella tapahtuvalla ajanvietolla on vaikutusta yhteisöllisyyteen. Haastatteluissa kävi ilmi, miten lähityöaikana järjestettiin enemmän tiimin kesken vapaa-ajan toimintaa, kun taas etätöön vakiinnuttua yhteinen vapaa-ajan tekeminen ja muu yhteinen virkistystoiminta on jäänyt vähemmälle. Haasteena nähdään myös se, että nykyään työyhteisössä ollaan entistä haluttomampia järjestämään tai osallistumaan vapaa-ajan toimintaan, jolla olisi yhteisöllisyyttä parantavia vaikutuksia.

”Silleen eihän tuommoisia tule sovittua, kun ei olla täällä. Niitä ideoita ei tule niinku, että koska ei jutella porukassa niin sitten ei ne niinku... Kun taas tommoisessa (lähityöyhteisössä) se sosiaalinen painekin vähän edesauttaisi sitä että ihmiset osallistuisi johonkin. Eikä vaan... Skypessä on helpompi vaan jättää vastaamatta ryhmässä kun kysytään että lähteekö joku jonnekin.”
(Toimihenkilö 6)

Yhteisöllisyyden puutteen ongelma ruokkii tästä näkökulmasta siis itse itseään, sillä samalla, kun etätöyhteisössä korostuu yhteisöllisyyden ylläpitämisen tarve myös vapaa-ajan virkistystoiminnan muodossa, yhteisöllisyyden eteen ollaan haluttomampia tekemään panostuksia, jota lisää juuri etäisyys muista työntekijöistä. On kuitenkin huomioitava, että kokemus yhteisen tekemisen tarpeellisuudesta näyttäytyy tuloksissa melko yksilökohtaisena, sillä kaikki haastateltavat eivät koe kaipaavansa työajan ulkopuolista toimintaa työyhteisön kesken. Riippumatta henkilökohtaisista yhteisöllisyyden tarpeista, on kokonaisuutena kuitenkin tärkeä tunnistaa, millaisia vaikutuksia etätöyllä on juuri kokemuksiin yhteisöllisyydestä.

4.1.5 Etäviestinnän haasteet ja mahdollisuudet

Etätöön tuomat muutokset ulottuvat merkittäväällä tavalla myös viestintään. Haastateltavien kokemusten perusteella etäviestintä tuo mukanaan sekä haasteita että mahdollisuuksia. Erilaisista puutteistaan huolimatta, kokemukset etäviestinnästä ovat suurimmilta osin positiivisia, eikä kritiikkiä esiinny laajasti.

Kokemuksista käy ilmi, miten etäviestintä kykenee täyttämään viestinnän perustarpeet paikoitellen jopa odotettua paremmin. Etäviestintä hoituu työyhteisön sisällä pääasiassa Skype-viestien ja -puheluiden avulla. Tiimeillä on käytössä omat Skype-ryhmät, joiden kautta etäviestintä tavoittaa kaikki tiimin jäsenet. Skype-ryhmät auttavat myös

etätyöyhteisön yhteisöllisyyden ylläpitämisessä. Toimihenkilöt kokevat nykyiset etäviestintävälineet lähtökohtaisesti käytännöllisiksi ja riittäviksi.

”Mun mielestä asiat saadaan hoidettua ihan samalla tavalla (etänä) ja joskus jopa helpommin, jos tarvii jotai näyttöä jakaa tai muuta, niin se on niinku jopa helpompi seurata. - - Mun mielestä kaikki palaverit saadaan hoidettua, materiaalit saadaan jaettua.” (Toimihenkilö 1)

Myös esihenkilöt pitävät nykyisiä etäviestintävälineitä riittävinä. Kokemukseen vaikuttaa osaltaan se, että etäviestintävälineisiin on keretty tottua viime vuosien aikana.

”Nyt kun sitä (etäviestintää) on jo kolmatta vuotta tehnyt, niin siihen on niin tottunut että ei se, ei siinä ole mitään semmoista... Minun mielestä kaikki on ihan OK Skypen välitykselläkin.” (Esihenkilö 2)

Toimihenkilöt ovat myös itsenäisesti kehittäneet etäviestintää luomalla omia Skype-ryhmiä, joissa pienemmät työkaveriporukat voivat esimerkiksi vaihtaa kuulumisia tai pyytää apua tarvittaessa. Työkavereiden muodostamia omia ryhmiä kuvataankin juuri avunpyytämisen kannalta hyödyllisiksi.

”Meillä on tuota muutaman työkaverin kanssa semmoinen Skype-ryhmä missä helposti sitten joku vastaa ja se että jos laittaa viestin vaan yhdelle henkilölle, niin silloin tuota joutuu välillä odottelemaan, jos ei kerkeä heti (vastaamaan). Niin sitten meillä on semmoinen porukka missä sitten kysellään keskenään, että sieltä ainakin joku ehtii vastata sitten nopealla aikataululla.” (Toimihenkilö 5)

Etäviestintä muuttaa myös yhteydenpitoa esihenkilön kanssa. Kokemukset muutoksista ovat kuitenkin haastateltavien kesken monenkirjavia, sillä osa kokee etäviestinnän esihenkilön kanssa vaikeammaksi, kun taas osa kokee kynnyksen olla yhteydessä esihenkilöön madaltuneen. Merkittäväksi etäviestinnän eduksi kuvataan sitä, miten toimihenkilö kokee häiritsevänsä esihenkilöä vähemmän, kun lähetettyyn viestiin ei tarvitse reagoida välittömästi, eikä viesti katkaise työntekoa samalla tavalla kuin fyysinen läsnäolo. Toimihenkilöt kuvaavat myös, miten avun pyytäminen työkavereilta toimistolla voidaan kokea häiritseväksi ja työnteon keskeyttäväksi, minkä vuoksi vähemmän häiriötä aiheuttavan viestin hyödyt ovat siten yhdistettävissä myös muuhun kanssakäymiseen työkavereiden kesken, työskentelysijainnista riippumatta.

”Skypessä voit laittaa viestin, että hei soita kun kerkeät, että sitten kun oltaisiin toimistolla, niin se että kävisit koputtelemassa niin onhan se vähän vaikeampaa. - - Nyt taas sitten sen viestin voi laittaa niinku oikeastaan missä vaiheessa vaan, että se vastaa sitten kun kerkeää.” (Toimihenkilö 6)

Haastateltavien kokemusten mukaan suurin etäviestinnän haaste koskee sanattomien viestien poisjääntiä. Sanattomien viestien poisjäänti tuottaa ongelmia molemmissa työyhteisön etäviestinnän päämenetelmissä eli Skype-viesteissä ja -puheluissa. Ongelmat liittyvät tilanteiden ja toisten ihmisten tunnetilojen havainnoimisen vaikeuksiin, joista voi seurata väärinymmärryksiä ja konflikteja.

”Oon huomannut, että tekstiasiat tämmöset voi loukata ehkä... se miten sanoisit sen niinku livenä... että väärinymmärryksiä voi tulla.” (Toimihenkilö 4)

Lisääntynyt konfliktien ja väärintulkintojen riski on läsnä myös etänä tapahtuvassa esihenkilöviestinnässä. Etäviestinnän tulkinnessa kuitenkin auttaa, jos viestin lähettäjän tuntee henkilökohtaisesti. Henkilökohtaisella tasolla tuntemattomamman henkilön kanssa tapahtuvaan etäviestintään on siten kiinnitettävä erityistä huomiota.

”Jos vaan kirjoitellaan vaikka Skypessä jossain Skype-ryhmissä tai Teamsissa tai ihan sama missä, niin se riski tavallaan että joku ymmärtää toisen väärin ja että se sanoma vääristyy matkalla, niin on aika iso. Etenkin jos ei yhtään tunne sitä vastaanottajaa, että miten hän yleensä kommunikoi ja minkälainen huumorintaju hänellä on ja muuta, niin kyllä on tärkeä nähdä kasvojen myös.” (Esihenkilö 1)

Esihenkilöiden mukaan sanattomien viestien puuttuminen vaikeuttaa myös alaisten tuntemusten ja yleisen ilmapiirin havainnointi, mikä voi johtaa epätietoisuuteen siitä, ovatko asiat työyhteisössä siten, kuin esihenkilö olettaa niiden olevan.

”Kun jos ihminen kirjoittaa vaikka jotakin Skypeen tai keskusteluun niin niin se, että miten minä sen tulkitten, kun mie en nää sen kasvojen ilmeitä enkä muuta, niin sitten se tulkitseminen on hankalampaa. Siinä on ollut vähän työmaata, että miten mä niinku pysyn kartalla tästä, että voidaanko täällä nyt hyvin ja onko täällä kaikki niinku mä olen ajatellut. (Esihenkilö 2)

Videopuhelutkaan eivät ratkaise kaikkia sanattomien viestien ongelmia, sillä kaikki ilmeet ja eleet eivät välity edes kameran kautta, mikä korostaa kasvokkaisten kohtaamisten merkitystä esihenkilötyössä.

”Olette siinä samassa tilassa, niin törmäilette siellä käytävillä ja pystyy vaihtaa sen kuulumiset silleen, että jaa no hei miten päivä on lähtenyt käyntiin tai näin. Ja siinä myös sitten huomaa sen herkemmin, et jos jollakin ei ole kaikki OK, kun tavallaan koko ajan näet sitä ihmistä ja näet ne ilmeet ja eleet ja semmoiset mitkä ei välttämättä välity vaikka on kamerakin päällä kun puhutte niinku Skypessä. Toki sillain omaa jos ajattelee tätä niinku esihenkilön roolia, niin siinä kyllä niinku vähän, vähän haastaa tuossa mielessä toi etätyö.” (Esihenkilö 1)

Entisessä lähityöyhteisössä työntekijöiden ja ilmapiirin havainnoimista helpotti sanattomien viestien lisäksi se tosiasia, että sosiaalista kanssakäymistä oli yksinkertaisesti enemmän. Etätyöyhteisössä esihenkilön on tietoisesti keskityttävä kuulumisten vaihtamiseen.

”Sitten taas kun ollaan Skypea kautta, niin sulla pitää aina erikseen niinku alkaa laittaa jollekin viestiä että hei mitä kuuluu. Ja toisena päivänä siirryttävä sitten johonkin seuraavaan tyyppiin, että no mites menee. Niin se niinku se se ei ole, ehkä se ei jotenkin tule tavallaan niin siinä kaiken muun ohessa, vaan että sekin täytyy ihan tehdä niin sanotusti erikseen ja järjestää sille aikaa.” (Esihenkilö 1)

Koska sanattomien viestien puuttuminen on koettu etäviestinnässä ongelmaksi, on etäviestinnän puutteisiin pyritty löytämään ratkaisuja. Ratkaisujen etsiminen etäviestinnän haasteisiin korostuu erityisesti esihenkilöiden kohdalla. Vaikka puhelutkaan eivät kokemusten perusteella vastaa sanattomien viestien näkökulmasta normaalia kasvokkaista kanssakäymistä, pidetään puheluita kuitenkin yleisesti kirjoitettuja viestejä parempina juuri tulkinnan näkökulmasta.

”Mieluummin mie soitan kyllä yleensä ku paan viestin jos mulla on vähänkään jotakin asiaa, koska tota mulla on helpompaa keskustelemalla päästä siitä niinku että me ollaan molemmat samalla kartalla tai muuten kuin sillä viesteillä, että tota itse suosin mieluummin sitä soittamista. Ja sitten muutenkin haluan kuulla ihmisen ääntä, että se etenkin itselle on semmoinen

tärkeämpi kuin se mitä kirjoitetaan sinne. Siitä voi aistia ehkä vähän enemmän sitten sitä tunnelmaa.” (Esihenkilö 2)

Toinen etenkin esihenkilöiden kohdalla toistuva etäviestinnän puutteita paikkaava ratkaisu liittyy hymiöiden käyttöön. Hymiöiden avulla on mahdollista sisällyttää kirjoitettuihin viesteihin sellaisia sanattomien viestien puuttumista täydentäviä kuvallisia ilmaisuja, joiden tarkoituksena on helpottaa viestin tulkintaa. Esihenkilöillä hymiöt ovat etenkin nykyään kiinteä osa esihenkilöviestintää ja niiden käyttö tulee luonnostaan.

”Mulle on aika luontevaa käyttää niitä hymiöitä, että jotenkin semmoinen teksti, että etenkin jos viestin niinku omille kollegoille omalle tiimille, niin se teksti tuntuisi mun mielestä jopa niinku tyylytä, jos ei niitä hymiöitä olisi, koska mä oon aina viestinyt niillä.” (Esihenkilö 1)

Hymiöiden käytön lisääntyminen yleisesti tiimin sisäisessä viestinnässä olisi myös toivottavaa, sillä sanattomien viestien puuttumisen vaikutukset koskettavat esihenkilöviestinnän lisäksi myös kaikkea työyhteisössä tapahtuvaa viestintää.

”Mä en niitä (hymiöitä) hirveästi aikaisemmin käyttänyt ennen korona-aikaa, niin nyt on niinku huomannut, että sitten käyttää itse paljonkin niitä tai enemmän niitä. Tuota sitten taas tosiaan niinku toivoo, että muutkin käyttäis ja tietäis aina mikä sävy on.” (Esihenkilö 2)

Etätyöyhteisössä kohonneen viestinnän tarpeen lisäksi on siis kiinnitettävä myös erityistä huomiota viestinnän sisältöön sanattomien viestien rajallisuuden vuoksi. Etätyö haastaa viestintää siis sekä määrällisesti että laadullisesti.

4.1.6 Etäjohtaminen saavutettavuutena ja vuorovaikutteisuutena

Etätyöajan myötä myös johtamistyö on luonnollisesti kokenut muutoksen, kun perinteisen lähijohtamisen on pitkälti korvannut etäjohtaminen. Haastateltavien kokemusten perusteella etäjohtamiseen liittyy sekä hyötyjä että haittoja. Toimihenkilöiden ja esihenkilöiden kokemuksissa etäjohtaminen nivoutuu selkeästi kahden tekijän, saavutettavuuden ja vuorovaikutteisuuden ympärille. Saavutettavuutta tukevalla vuorovaikutteisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä yleisesti sosiaalisten kanssakäymisten mahdollisuutta

esihenkilön ja toimihenkilöille välillä, eikä niinkään viestinnän keinoja, joita käsittelin edellisessä alaluvussa tarkemmin.

Esihenkilöiden mukaan etäisyys vaatii johtamistyöltä paljon. Käytännössä tiimien jäsenistä suurin osa on etänä esihenkilöitä myöten, sillä etätyön suosio tiimissä ei luo tarvetta myöskään esihenkilöille työskennellä toimistolla. Esihenkilöt kokevat saavutettavuudesta huolehtimisen tärkeäksi osaksi etäjohtamista, johon liittyy myös etäjohtamisen suuri haaste, eli luottamuksen rakentumisen turvaaminen. Luottamuksen rakentumista ei koeta etätyöyhteisössä itsestään selväksi kasvokkaisten kontaktien vähyyden vuoksi

”Nyt mulla pitää niinku entistä paremmin olla sillain saavutettavissa. Ja sitten vielä sillä lailla, että tuota, että se luottamuksen rakentuminen on niinku sen varassa, että mitä me Skype-keskusteluja käydään, niin jotenkin niinku kyllä se vaatii että siihen pitää keskittyä...” (Esihenkilö 2)

Myös toimihenkilöiden keskuudessa tunnistetaan esihenkilön saavutettavuuteen kytkeytyä luottamuksen rakentumiseen liittyvä haaste.

”No toki jollekki se voi olla aika vaikea muodostaa luottamuksellista suhdetta, jos sää et oo koskaa nähny ihmistä. Onhan siinä sellasia... taas itte en koe sitä ongelmana nii en ehkä oo koskaan sitä kokenu huonona asiana, mutta jos se on jollekki haaste, sit semmonenhan on aika ikävä asia et jos sulla on vaikka kolme vuotta ollu tiimipäällikkö jota sää et oo nähny, niin voihan se olla vähän erikoista.” (Toimihenkilö 1)

Saavutettavuuden turvaaminen vaatii myös ajankäytöllisiä järjestelyjä, jotka etenkin alussa tuntuivat haastavilta. Koska alaisia ei näe kasvotusten, on spontaaneille yhteydenotoille järjestettävä aikaa. Aikatauluttaminen on kuitenkin haastavaa, sillä yhteydenottoja alaisilta tulee luonnollisesti myös etukäteen aikataulutettujen hetkien ulkopuolella.

”Alkuun se ehkä tuntu haastavammalta, enää ei ei niin paljon. Että just se se aikatauluttaminen ja - - että saa aina sen kalenterin sille mallille, että on sitä aikaa, mutta että kuitenkin että siellä on niitä tyhjiäkin hetkiä että on mahdollisuus semmoiselle spontaanillekin yhteydenotolle. Ei kuitenkaan pysty noita yhteisiä hetkiä sillain aikatauluttaa, että se osuis aina juuri kaikkien niinku siihen tarpeeseen, niin täytyy olla tavoitettavissa muutenkin.” (Esihenkilö 1)

Toimihenkilöiden ja esihenkilöiden välinen etäisyys vaikeuttaa konkreettisesti myös erilaisten haasteiden tai ongelmien havaitsemista, jotka tulisivat selkeämmin ilmi, jos esihenkilö näkisi alaisiaan tiiviimmin.

”Kyllähän nuo sitten haastaa just tämmöistä, että kukaan ei jäisi sinne yksin tai jos kuvitellaan vaikka jotakin tiedätkö oikein radikaalia vaihtoehtoa, että jollakin olisi vaikka alkoholiongelma kehkeytynyt jonkun koronan aikana, niin hän olisi siellä kotona ja vain vähän yhteyksissä muihin, niin kyllähän siinä enemmän aikaa menisi semmoinen huomata kuin mitä menisi sitten, että jos oltaisiin siellä niinku läsnä.” (Esihenkilö 1)

Esille nostetuista haasteista huolimatta, toimihenkilöiden yleisen kokemuksen mukaan etäjohtamiseen ollaan tyytyväisiä. Toimihenkilöt kokevat esihenkilöiden olevan hyvin saavutettavissa etäisyydestä huolimatta. Saavutettavuutta tukevat toimivat etäviestintävälineet.

”Koen, että se on tärkeätä että on saavutettavissa ja tavoitettavissa. Ja niinku helposti se siinä korostuu sitten, että jos tulee tilanne, että tarvitsen esihenkilöä, niin että se on helposti siinä tavoitettavissa. - - Kyllä minä koen, että meillä on (esihenkilö) hyvin saavutettavissa, että Skypellä saa kyllä nopeasti yhteyden.” (Toimihenkilö 5)

Kuten aiemmin etäviestintää käsittelevässä alaluvussa kävi ilmi, osa toimihenkilöistä kokee yhteydenpidon esihenkilöön kanssa helpommaksi etäviestintäkanavien kautta. Osa kokeekin etätyöajan tiivistäneen suhdettaan esihenkilöön.

”Omalla kohdalla ainakin on niinku tuntuu just, että jotenkin tiiviimmin jopa niinku yhteydessä että että tuota entä kun mitä silloin lähityössä oli.” (Toimihenkilö 2)

Etätyöajan koetaan myös parantaneen johtamistyöskentelyä yleisesti, sillä etäjohtamisessa on jouduttu kiinnittämään uudelleen huomiota sellaisiin seikkoihin, joita on kenties aiemmin pidetty itsestään selvyyksinä.

”Musta tuntuu että esimiehet on joutunut vähän niinku sykkimään enempi että kun ne joutuu etsimään uusia keinoja niinku olla kontaktissa työntekijöihin muutenkin kuin vaan työtunnilla ja joutuu etsimään keinoja,

että se yhteisö pysyy niinku kasassa ja oot kartalla työntekijöiden asioista. Veikkaan, että se on jopa saattanut parantaa sitä lähiesimiestyöskentelyä, että he joutuu oikeasti aika aktiivisesti ajattelemaan tällaisia asioita, että en tiedä onko sitä ennen pidetty niinku itsestäänselvyytenä vaikka sitä, että tiedät mitä työntekijöille kuuluu, mutta nythän se on semmoinen yleinen puheenaihe, että mistä tiedät kun ne kököttää siellä kotonaan.”
(Toimihenkilö 3)

Kokemukset etätyön positiivisesta vaikutuksesta tarjoaa tärkeän näkökulman sen puolesta, että etäjohtamisessakin voi onnistua ja miten etäjohtamiseen siirtyminen ei johda automaattisesti heikompaan johtamistyöhön. Tilanne voidaan kokea myös päinvastoin, kuten kokemukset osoittavat.

4.2 Tulosten tulkinta

Tutkimusaineistoni koon ja tutkittavan aiheen moniulotteisen luonteen vuoksi myös saadut tulokset ovat kattavia. Tämän vuoksi koen tarpeelliseksi tiivistää saadut tutkimustulokset lyhyesti ja tarkastella niitä suhteessa tutkimuskysymyksiin.

Tutkimustulosten tarkastelussa on huomioitava, että vaikka tulokset on esitetty erilaisiksi teemoiksi jaoteltuina, ovat niistä muodostuvat kokemukset kuitenkin yksi suuri kokonaisuus. Osittaisesta limittäisyydestään huolimatta ryhmäkokemusteemat tarjoavat kuitenkin erilaisia ja yksilöllisiä näkökulmia siihen, mistä etätyöhön ja erityisesti sen tehokkuutta ja työvointia käsittelevään ulottuvuuteen liittyvät kokemukset muodostuvat. Kenties merkittävin tulosten erilaisuutta korostava teema koskee työyhteisön roolia ja siinä tapahtuneita muutoksia. Siinä missä kokemukset tehokkuudesta tai parantuneesta työvoinnista ovat haastateltavien kesken käytännössä yhteneväisiä, näyttäytyy työyhteisölle annettava merkitys hyvin yksilökohtaiselta ja monimerkitykselliseltä. Työyhteisön roolia ja merkitystä käsittelevä teema eroaa selkeimmin muista ryhmäteemoista myös sen kautta, miten se ei ole niin suoraan sidoksissa tehokkuuteen ja työvointiin, kuin muut teemat. Tiiviimmän työyhteisön kautta syntyvä, etenkin kasvokkaiseen vuorovaikutukseen perustuva yhteisöllisyys, on siten tuloksissa myös selkein etätyötä vastaan puhuva seikka, sillä lähtökohtaisesti muut tulokset korostavat toimihenkilöiden ja esihenkilöiden henkilökohtaista valmiutta etätyöskentelyyn, jota täydentävät organisaation luomat

informaatio- ja viestintäteknologiaan liittyvät valmiudet. Toisaalta tässä tarkastelussa on otettava huomioon myös ne kokemukset, joiden mukaan yhteisöllisyyden koettiin parantuneen etätyöaikana.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni käsittelee siis sitä, miten etätyön tekeminen on vaikuttanut kokemuksiin tehokkuudesta ja työvoinnista tulosohtajatussa organisaatiossa. Kokemuksiin etätyöstä näyttää siis tutkimustulosten perusteella yleisesti vaikuttavan etätyössä koettu tuloksellisuuden ja tehokkuuden kasvu ja parantunut työvointi. Koska kyse on hyvin tulosohtajatussta työstä, kokevat haastateltavat tehokkaamman etätyön ikään kuin helpottavan omaa työtään. Positiiviseen kokemukseen etätyön tehokkuudesta vaikuttaa käänteisesti myös lähityössä korostuva tehottomuus, joka on yhteydessä pitkälti avokonttorin ominaispiirteisiin, kuten korkeammasta melutasosta aiheutuviin häiriötekijöihin. Etätyö vaikuttaa positiivisesti työvointiin muun muassa lisääntyneen vapaaajan ja sen käytännöllisemmän hyödyntämisen kautta. Toisaalta etätyö ja etenkin siihen liittyvä mahdollisuus etätyösopimusten purkamiseen voivat lisätä myös stressiä. Haastateltavat nostavat työvoinnin näkökulmasta liukuvan työajan merkittäväksi tekijäksi etätyön rinnalle, sillä myös se lisää työn vapautta ja joustavuutta. Tiivistettynä etätyöaika on pääosin muuttanut työn kokemusta aiempaa positiivisempaan suuntaan, jonka taustalla vaikuttaa joustavien itselle sopivien työskentelytapojen löytäminen ja hyödyntäminen ja sen myötä koettu tehokkuuden ja työvoinnin kasvu. Koettu tehokkuuden ja työvoinnin parantuminen on tulosohtajatus organisaation kannalta erityisen merkittävää siksi, että hyvinvoiva työntekijä on yleensä myös tehokas työntekijä.

Etätyön tuoman vapauden vastapainona on myös lisääntynyt vastuu. Haastateltavat kokevat etätyön vaativan yhä enemmän itsensä johtamisen taitoja, sillä työskentely on kokonaisuutena muuttunut aiempaa itsenäisemmäksi. Itsensä johtamisen kokemus tunnetaan kuitenkin vahvana, mikä näkyy myös toimihenkilöiden esittämissä toiveissa tehdä työstään entistä vapaampaa ja vähemmän monitoroitua. Osa toimihenkilöistä toivookin organisaatiolta enemmän luottamusta siihen, että työntekijät kykenevät suorittamaan työnsä huolellisesti ja tuloksellisesti myös etänä ja entistä suuremmin vapauksin. Haastateltavat siis kokevat hallitsevansa itseään ja työtään ja ovat sen myötä valmiimpia myös entistä suurempaan vastuuseen.

Suuri työtä koskeva muutos on ollut työyhteisön muuttuminen entistä etäisemmäksi. Muutoksella on selkeitä havaittavissa olevia vaikutuksia, sillä työyhteisö ja siihen

kuuluminen ovat perinteisesti olleet kiinteä osa työtä. Kokemuksissa korostuu yhteisöllisyyden vaikutuksen subjektiivisuus. Erityisesti muutos tuntuu vaikuttaneen niihin, jotka kokevat työyhteisöön kuulumisen ja yhteisöllisyyden tärkeiksi. Vastaavasti etätyöyhteisön vähemmän yhteisöllinen luonne näyttää tulosten perustella sopivan niille, jotka eivät henkilökohtaisesti kaipaa tiivistä työyhteisöä ympärilleen. Toisaalta tuloksista on myös nähtävillä, miten tietyissä tilanteissa etätyöyhteisössä yhteisöllisyys voi olla jopa tiiviimpää, esimerkiksi etäviestinnän tuoman vaivattomamman yhteydenpidon kautta. Kokonaisuutena etätyöyhteisössä yhteisöllisyyden eteen on tehtävä enemmän töitä ja päävastuu siitä voi helposti jäädä esihenkilön harteille. Kuten aiemmin jo viittasin, yhteisöllisyyden näkökulmiin liittyy myös etätyötä tekevien organisaatioiden kenties suurin haaste työn järjestämisen näkökulmasta, kun huomioidaan etätyöstä saatavat hyödyt etenkin tehokkuuden ja työvoiminnan osalta.

Yhteisöllisyyden muutokseen liittyy kiinteästi myös etäviestintään liittyvät näkökulmat. Haastateltavien kokemusten perusteella käytössä olevia etäviestintävälineitä pidetään riittävinä ja toimivina. Viestinnän ja muun tiedonvaihdon on huomattu sujuvan pääosin yhtä hyvin tai jopa paremmin, kuin ennen etätyöaika. Suurimmat viestintään liittyvät haasteet koskevat sanattomien viestien poisjääntiä, mikä näyttäytyy selkeimmin esihenkilöviestinnän kohdalla esimerkiksi vaikeuksina aistia ilmapiiriä. Pahimmillaan sanattomien viestien puuttumisesta voi syntyä turhia konflikteja. Etäviestinnän puutteisiin on kuitenkin löydetty toimivia myös ratkaisuja. Kokonaisuutena etäviestinnän vaikutus näyttäytyy kokemuksissa kuitenkin varsin maltillisena, vaikka onnistunut etäviestintä onkin yksi toimivan etätyön tärkeimmistä mahdollistajista.

Johtamistyön siirtyminen pääosin etäjohtamiseksi on vaikuttanut hieman eri tavoilla esihenkilöihin ja toimihenkilöihin. Molempien ryhmien kokemuksissa kuitenkin korostuu saavutettavuuden ja vuorovaikutteisuuden merkitys etäjohtamisessa. Etäjohtaminen näyttäytyy hieman haasteellisempänä esihenkilöiden näkökulmasta esimerkiksi luottamuksen rakentamisen turvaamisen ja tavoitettavissa olemisen kautta. Alaisten ollessa etänä, myös mahdollisten ongelmatilanteiden tunnistaminen voi vaikeutua. Esihenkilöt ovat kuitenkin jo melko hyvin tottuneet etäjohtamisen tuomaan muuttuneeseen arkeen. Toimihenkilöihin etäjohtamisella ei ole ollut suurta vaikutusta. Merkittävää kuitenkin on, että osa toimihenkilöistä on kokenut suhteen esihenkilöön tiivistyneen ja johtamistyön parantuneen juuri etätyöaikana. Toimihenkilöt kokevat etäjohtamisen siis lähtökohtaisesti

toimivaksi, kunhan esihenkilön saavutettavuus on turvattu. Esihenkilöiden ja toimihenkilöiden välinen suhde toimii siis myös etätyökontekstissa ja vaikuttaa kokemuksiin työstä vain vähän, kunhan keskinäinen saavutettavuus on turvattu.

Toinen tutkimuskysymykseni on, millaisia lähi- ja etätyön yhteensovittamisen haasteita tai mahdollisuuksia kokemuksista on tunnistettavissa. Koska haastatteluissa esille tulleet kokemukset muodostavat kokonaisuudessaan varsin kattavan kuvan etätyöajan muutosten vaikutuksista, on niistä mahdollista tunnistaa myös lähi- ja etätyön yhteensovittamiseen liittyviä haasteita tai mahdollisuuksia.

Etätyö näyttäytyy jo itsessään mahdollisuutena, sillä kokemukset etätyöstä, erityisesti juuri työn tehokkuuden ja työvoiminnan näkökulmasta, ovat olleet erittäin positiivisia. Etätyökyvyn osalta vastuu jakautuu yksilön ja organisaation kesken. Yksilöillä tulee henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ja taitojensa puolesta olla valmiudet työskennellä etänä ja vastaavasti organisaation on turvattava etätyötä tukevien tekijöiden, kuten etäviestintävälineiden toimivuus. Lähi- ja etätyön yhteensovittamisessa haasteena näyttäytyykin juuri tasapainon löytäminen eri työmuotojen välillä. Kokemukset kaivatusta yhteisöllisyydestä korostavat lähitöissä tapahtuvan kasvokkaisen vuorovaikutuksen merkitystä. Koska työvoiminta on koettu etätöissä hyväksi, tärkein rajanveto keskittyy siis vähemmän yhteisöllisen, mutta tehokkaamman etätyön ja yhteisöllisyyttä painottavan, mutta vähemmän tehokkaamman lähityön välille. Lähityön merkitystä puoltaa myös esihenkilöiden kokemukset siitä, miten tiimin yhteiset toimistopäivät on otettu lähtökohtaisen positiivisesti vastaan ja miten kasvokkaiset kohtaamiset helpottavat esihenkilötyötä.

Haastatteluiden perusteella nykyisiin työjärjestelyihin ollaan tyytyväisiä, jossa työntekijä pystyy olla suurimman osan kuukaudesta etänä ja vähintään yhden päivän toimistolla. Osa toimihenkilöistä kuitenkin esitti toiveen yksilön vaikutusmahdollisuuksien säilymisestä myös tilanteessa, jossa lähipäivien määrää päätetään lisätä. Toisin sanoen toimihenkilöt pitävät tärkeänä, että mahdollisista lähipäivien määrää koskevista muutoksista päätettäisiin yhdessä, jolloin myös toimihenkilöiden näkökulma otettaisiin huomioon. Haastateltavien kokemusten perusteella voidaan tiivistetysti todeta, että tuloksellisuuden ja tehokkaan työskentelyn puolesta etätyöpäivät näyttävät tulosohjatussa organisaatiossa perustelluilta, jolloin kenties suurempi pohdinta lähipäivien määrästä ja sisällöstä keskittyy enemmän työyhteisön ja yhteisöllisyyden merkityksen ympärille, unohtamatta kuitenkaan etätyöhön liittyviä työvoiminta kuormittavia tekijöitä, kuten yksinäisyyden kokemuksia.

5 LOPUKSI

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksessani käsitellyt kokemukset etätyön vaikutuksista tulosohtatussa työssä näyttäytyvät suurilta linjoiltaan julkaistujen tutkimusten kanssa yhteneväsiltä, vaikka toisaalta tutkimustuloksissa korostuu myös sellaisia näkökulmia, jotka vaativat vielä lisätutkimusta. Kaikkia saatuja tuloksia kuitenkin yhdistää ennen kaikkea positiivinen kokemus etätöistä ja toive etätyömahdollisuuden jatkumisesta. Tämänkaltainen myönteinen suhtautuminen etätöihin on tullut ilmi myös aiemmissa tutkimuksissa (Kovalainen ym. 2022).

Tutkimustulosten perusteella nykyinen hybridimalli, jossa työntekijät saavat olla suurimman osan kuukaudesta etänä, on siis erittäin pidetty. Haastateltavat eivät ole kokeneet merkittäviä teknisiä haasteita etätöiden tekemisessä ja myös organisaatio on huolehtinut etätyön teknisten edellytysten puitteista, mikä näyttää vaikuttavan positiivisesti kokemukseen etätyöstä. Näiltä osin tutkimustulokset ovat yhteneväisiä Sharmanin ym. (2022, 243–244) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan työntekijän kyvyllä ja halukkuudella omaksua teknologian käyttöä ja ylipäättään käytössä olevan teknologian toimivuudella on suuri vaikutus siihen, miten etätyöhön suhtaudutaan.

Tuloksellisuuden ja tehokkuuden sekä työvoiminnan kokemusten osalta tutkimukseni on pääosin yhteneväinen aiempien tutkimusten kanssa. Käsitelen tässä yhteydessä tuloksellisuutta, tehokkuutta ja työvoimintia yhdessä, sillä niiden keskinäisvaikutus näyttäytyy erittäin merkittävänä aiheesta julkaistuissa tutkimuksissa. Tutkimustulosten perusteella haastateltavat ovat kokeneet etätöiden nostaneen tehokkuuttaan ja työvoimintiaan. Samankaltaisia tuloksia on saavutettu myös muissa etätyön yhteyttä tehokkuuteen ja työvoimintiin käsittelevissä tutkimuksissa (Tleuken ym. 2022; Kowalski ym. 2022; Mehta 2021). Myös syyt etätyön positiivisten kokonaisvaikutusten taustalla näyttäytyvät niin ikään tutkimuskirjallisuuden kanssa yhteneväsiltä, joita ovat esimerkiksi työn joustavuuden merkitys, paremmat mahdollisuudet työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, sekä ylipäättään kokemus siitä, että etätöissä työskentely on tehokkaampaa (Tleuken ym. 2022; Kowalski ym. 2022). Näiden lisäksi tutkimuksessani tehokkuuteen ja työvoimintiin vaikuttavaksi merkittäväksi tekijäksi muodostuu myös liukuva työaika. Tutkimukseni perusteella liukuvaa työaikaa hyödynnetään muun muassa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen apuna sekä

ajallisen tehokkuuden optimoimisessa. Etätyötä ja liukuvaa työaikaa yhdessä käsitteleviä tuoreita tutkimuksia ei ole juurikaan saatavilla, minkä vuoksi liukuvaan työaikaan rinnastuva merkitys kytkeytyy tutkimuskirjallisuudessa enemmän yleisellä tasolla työn joustavuuden ja autonomian vaikutuksiin. Esimerkiksi Mehtan (2021, 8) mukaan etätyön autonomialla on työn imua lisääviä vaikutuksia.

Etätyön ja perheen yhteensovittamisesta on saatu vaihtelevia tuloksia. Oman tutkimukseni kohdalla työ-perhe-konfliktit eivät näyttäyty haastateltavien kokemuksissa merkittävänä haasteena, minkä vuoksi tutkimustulokseni eivät suoraan tue esimerkiksi DiRenzon ym. (2011) tutkimustuloksia työn ja perheen yhteensovittamisen haasteista. On kuitenkin huomioitava, että tutkimuksessani työn ja perheen yhteensovittaminen ei ollut kaikkia haastatteluja yhdistävä teema, minkä vuoksi saatujen tulosten pohjalta on vaikea tehdä pitäviä johtopäätöksiä etätyön vaikutuksista työn ja perheen yhteensovittamisen näkökulmasta.

Haastateltavien kokemuksissa etätyön suosioon vaikuttaa merkittävästi myös kotona saavutettava parempi työrauha verrattuna avokonttorityöskentelyyn. Toimistoympäristön häiriötekijät, yleensä melu, voivat pitkittyessään vaikuttaa Sanderin ym. (2021, 1027–1030) mukaan työntekijän suorituskykyä ja työvoimaa alentavasti. Lisäksi avokonttoreihin kohdistuvaa tyytymättömyyttä lisää yksityisyyden puuttuminen (Kim & de Rear 2013, 20–23). Haastateltavien kokemuksissa esiin nousi toistuvasti avokonttorin melun tehokkuutta alentava vaikutus. Vastaavasti yksityisyyden puuttumisen vaikutukset ilmenivät haastateltavien kokemuksissa erityisesti työpuheluiden soittamiseen liittyvinä haasteina. Näiltä osin tutkimustulokseni tukevat jo julkaistuja toimistotyöskentelyn häiriötekijöitä käsitteleviä tutkimuksia.

Tulosohjaus näyttäytyy tutkimuksessani merkittävimpana kuormitusta ja stressiä aiheuttavana tekijänä. Näissä stressikokemuksissa tulosohjaus kytkeytyy huoleen siitä, riittääkö oma suoritustaso etätöissä työskentelyyn vai onko riskinä etätyösopimuksen purkaminen ja paluu toimistolle. Suonsivun (2022, 32) mukaan tuottavuusajattelun yleinen lisääntyminen on kasvattanut työntekijöihin kohdistuvia paineita. Tulosohjaukseen kohdistuva stressi ei kuitenkaan ole haastateltavien kokemusten perusteella pelkästään etätyöhön liittyvä ilmiö, vaan samankaltaisia suorituspaineita on voitu kokea lähitöissäkin. Toisin sanoen jo aiemmin lähitöissä stressiä enemmän kokeneet ovat kokeneet myös etätyön stressaavaksi, eikä stressikokemus siten ole yhteydessä vain etätyöhön. Vastaavasti

esimerkiksi Kowalskin ym. (2022) tutkimuksessa on havaittu kotietätyön tuottavuuden laskevan suorituspainetta. Näin ei kuitenkaan tutkimustulosteni perusteella aina ole. Erilaiset kokemukset työn kuormittavuudesta korostavat työvoiminnan kokemuksen subjektiivisuutta. Kokonaisuutena haastateltavien koettuun stressiin liittyvät kokemukset korostavat työvoiminnista huolehtimisen merkitystä. Viitalan (2021) mukaan tärkeää onkin huolehtia tulosohjauksen ohessa myös suoriutumisen edellytysten, kuten työhyvinvoinnin turvaamisesta.

Tehokkuutta ja työvoimintia käsittelevät tutkimustulokset ovat siis pääosin yhdenmukaisia aiheesta julkaistujen tutkimusten kanssa. Kokonaisuudessaan tehokkuutta ja työvoimintia koskevia vaikutuksia pohtiessa on hyvä muistaa, miten työntekijöiden hyvinvointi ja suorituskyky ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Tämä puoltaa organisaatioissa sellaisten käytäntöjen omaksumista, jotka ottavat huomioon nämä molemmat näkökulmat. Jos esimerkiksi etätyö koetaan yleisesti sekä tehokkuutta että työvoimintia parantavaksi, on tällöin organisaation intressissä huolehtia niistä tukitoimista, joilla etätyön tekeminen saadaan mahdollisimman sujuvaksi. Näihin lukeutuu muun muassa teknologisista edellytyksistä huolehtiminen (Sharman 2022), tarvittavan koulutuksen tarjoaminen (Prager ym. 2022) ja hyvinvointia tukevan johtamistyön kehittäminen (Viitala 2021). Erityisesti näkökulman tärkeys korostuu, kun etätyön vastapainona on tehottomammaksi ja työvoiminnan kannalta huonommaksi koettu lähityö avokonttorissa. Käytännössä työn järjestäminen on harvoin kuitenkaan näin yksinkertaista, sillä huomioon on otettava myös paljon muita tekijöitä tehokkuus- ja työvoimintiajattelun ulkopuolelta.

Itsensä johtamisen merkitys kytkeytyy kiinteästi etätöihin. Tutkimustuloksissa korostuu kokemus hyvästä itsensä johtamisesta. Itsensä johtamisen merkityksen koetaan lähtökohtaisesti myös kasvaneen etätöiden ja sen myötä lisääntyneen vastuun myötä. Haastateltavien kertomuksissa itsensä johtaminen näyttäytyy konkreettisesti Viitalan ja Jylhän (2019) määritelmän mukaisena, jossa itsensä johtaminen on omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista, jonka tavoitteena on oman itsensä sekä työnsä kehittäminen ja hallinta. Esihenkilöt ja toimihenkilöt ovat myös kokeneet itsensä johtajana kehittymisen tärkeäksi, jonka myötä itsensä johtaminen ei ole staattinen ilmiö vaan jatkuva kehitysprosessi.

Haastateltavien kokemuksissa korostunut vahva itsensä johtaminen näyttäytyy merkityksellisenä myös paremman tehokkuuden ja työvoiminnan näkökulmasta (Stewart ym.

2011; Harari ym. 2021; Amundsen & Martinsen 2015). Haastateltavien esille tuoma itsensä johtaminen yhdistettynä korkeammaksi koettuun tehokkuuteen ja työvointiin, tekee tutkimustuloksistani pääasiassa yhdenmukaisia aiempien tutkimusten kanssa. Tutkimuksessani ilmennyttä itsensä johtamista on kuitenkin haastava arvioida esimerkiksi Neckin ja Houghtonin (2006, 271–272) ja Manzin ym. (2016) itsensä johtamisen strategioiden kautta, sillä tutkimuksessani itsensä johtamisen käsittely ei mennyt haastateltavien kertomuksissa niin syvälle, että uskottavan strategiavertailun tekeminen olisi mahdollista. Kaikesta huolimatta itsensä johtaminen näyttäytyy tutkimuksessani erittäin merkittävänä tekijänä etätöissä menestymisen taustalla.

Koska toimihenkilöt kokevat kykenevänsä hallitsemaan työtään, nousee joissain kokemuksissa esiin myös jonkinasteista tunnetta siitä, että organisaatio ei välttämättä aina luota etätyöntekijöiden kykyihin tehdä työtään tehokkaasti. Myös etätyösopimusten purkumahdollisuuden esillä pitäminen voidaan kokea epäluottamusta herättäväksi. Käytännössä kyse on työntekijöiden ja organisaation eroavista käsityksistä etätyön tekemiseen liittyvien vastuiden ja valmiuksien välillä. Ilmiö näyttäytyy tutkimuskirjallisuuden perusteella varsin tyypilliseltä, sillä usein etätyöhön siirtyneissä organisaatioissa suurin epätietoisuus koskeekin juuri sitä, miten työntekijät suoriutuvat töistään ilman valvontaa (Vilkman 2016, 26–27). Toisaalta etätyöntekijöihin kohdistuvan luottamuksen ja valvonnan määrä näyttäytyvät esimerkiksi Kovalaisen ym. (2022) mukaan kuitenkin hyvin organisaatiokohtaisilta. Näin ollen tutkimuksessani ilmi tulleet muutamat kokemukset epäluottamuksen tunteesta ja valmiuksista entistä suurempiin vastuisiin eivät näyttäydy tutkimuskirjallisuuden perusteella epätyypillisiltä, etenkin puhuttaessa etätyöyhteisöistä.

Kokonaisuutena itsensä johtaminen näyttäytyy tutkimuksessani selkeänä ja kiinteänä osana etätyötä ja siinä menestymistä, mikä korostaa itsensä johtajana kehittymisen merkitystä myös tulevaisuudessa. Etätyötä tekevien organisaatioiden kannalta on tärkeää tukea työntekijöiden itsensä johtajana kehittymistä, etenkin jos kyseessä on tuloskeskeinen työ. Itsensä johtaminen tarjoaa niitä keinoja ja valmiuksia, joilla työtä voidaan tehdä motivoituneesti, tehokkaasti ja hyvää työvointia ylläpitäen.

Tutkimukseni tulokset yhteisöllisyyden osalta ovat mielenkiintoisia suhteessa aiheesta julkaistuihin tutkimuksiin. Työyhteisön tarve näyttäytyy kokemusten perusteella hyvin subjektiiviselta, sillä osa haasteltavista kaipaa tiiviimpää yhteisöllisyyttä, kun taas osa on

tyytyväisiä etäisempään työyhteisöön. Julkaistujen tutkimusten mukaan etätyö on lisännyt työssä koettua yksinäisyyttä, mutta toisaalta se on samalla lisännyt myös tehokkuutta (Bollestad ym. 2022). Bareket-Bojmelin ym. (2023, 4) mukaan yksinäisyyden negatiiviset vaikutukset työn suorittamiseen ilmenevät kuitenkin vasta, kun koettu yksinäisyyden taso on riittävän korkea. Tutkimustulokseni tukevat väitettä yksinäisemmän etätyön tehokkuudesta, vaikka huomionarvoista kuitenkin on, että myös ne haastateltavat, jotka kertoivat eniten kaipaavansa yhteisöllisyyttä, kokivat etätyön nostaneen heidän tehokkuuttaan. Tutkimustulokseni eivät kuitenkaan välttämättä ole ristiriidassa Bareket-Bojmelin ym. (2023) tutkimuksen kanssa, sillä siinä esitettyjen tulosten perusteella olennaista oli juuri yksinäisyyden kokemisen voimakkuus, jota en ole omassa tutkimuksessani kyennyt mittaamaan. On mahdollista, että tutkimuksessani ilmi tullut yksinäisyys ei siten välttämättä ole riittävän suurta merkittävien negatiivisten vaikutusten synnyttämiseksi. Työssä koettu yksinäisyys on tärkeä ilmiö myös siitä syystä, että se voi vaikuttaa työsuoritukseen liittyvien vaikeuksien lisäksi myös työvointia alentavasti (Becker ym. 2022; Viitala 2021). Yksinäisyyden negatiiviset vaikutukset työstä suoriutumiseen ja työvointiin sekä osin kaivattu yhteisöllisyys ovat siten myös tärkeitä argumentteja lähityötä sisältävän hybridityön puolesta.

Etäviestintä on kiinteässä yhteydessä etätyöyhteisön yhteisöllisyyden kokemiseen. Etäviestinnän haasteet on tunnistettu laajasti myös tutkimuskirjallisuudessa (Prager ym. 2022; Mlonyeni 2023; Jämsen ym. 2022). Tästä näkökulmasta on merkittävää, että tutkimustulosteni perusteella sekä toimihenkilöt että esihenkilöt ovat kokeneet nykyiset etäviestintäkanavat pääosin riittäviksi. Yhteydenpidon on koettu jopa parantuneen ja laajentuneen etäviestinnän myötä, sillä aiemmin lähitöissä vuorovaikutus keskittyi itseä lähellä istuvien työkavereiden ympärille. Tällaiset etätyön tuomat positiiviset seuraukset viestinnän osalta eivät näyttäyty tutkimuskirjallisuuden perusteella kovin yleisiltä. Jämsenin ym. (2022, 7) tutkimus antaa kuitenkin myös viitteitä siihen suuntaan, että etäviestintä voi itseasiassa parantaa laadullisesti ja määrällisesti työyhteisön sisäistä viestintää. Vuorovaikutuksen laajuudesta huolimatta, haasteena etäviestinnässä kuitenkin on sanattomien viestien puute, mikä voi lisätä väärinymmärryksiä ja konflikteja.

Sanattomien viestien haasteet näyttävät kuitenkin tutkimustulosteni perusteella liittyvän enemmän esihenkilöviestintään kuin toimihenkilöiden keskinäiseen viestintään. Sanaton viestintä on kaksisuuntaista. Esihenkilöt ovat aiemmin erityisesti lähityöaika hyödyntäneet sanatonta viestintää ilmapiirin aistimisessa, mikä on kuitenkin osoittautunut etätyöaikana

haastavaksi vähemmän sanatonta viestintää sisältävän etäviestinnän myötä. Toiseksi esihenkilön sanattomalla viestinnällä on tärkeä merkitys myös sen kannalta, miten työntekijä tulkitsee vuorovaikutusta esihenkilönsä kanssa (Jia ym. 2017, 79). Tutkimuksessani mielenkiintoinen havainto sanattomien viestien osalta koskee hymiöiden lisääntyntä käyttöä esihenkilöviestinnän tukena, mikä on koettu onnistuneeksi. Hymiöt siis ikään kuin täyttävät sanattomien viestien poisjäännin jättämää tyhjiötä. Hymiöiden käytöstä esihenkilöviestinnän tukena ei ole tehty juurikaan etätyöhön liittyvää tutkimusta, mikä osaltaan lisää havainnon merkittävyyttä.

Tämän tutkimuksen kenties merkittävin anti suhteessa aiemmin julkaistuihin tutkimuksiin käsittelee juuri yhteisöllisyyden ja viestinnän roolia etätyöyhteisöissä, ja tarkemmin vielä siihen liitettyjä positiivisia merkityssisältöjä. Tutkimuskirjallisuuden perusteella ei ole itsestään selvää, että työntekijät kokevat etätyöyhteisöön siirtymisen ja etäviestinnän lisääntymisen positiivisena muutoksena. On kuitenkin muistettava, että myös tutkimuksessani joidenkin haastateltavien kokemuksissa esiin nousi huoli yhteisöllisyyden vähentymisestä. Yhteisöllisyyden ylläpitämisen näkökulmasta työn järjestäminen tutkimusorganisaatiossa hybridimallisena näyttäytykin järkevältä. Etätyöaika siis lisää sekä organisaation että yksilöiden vastuuta yhteisöllisyyden ylläpitämisen osalta merkittävästi suhteessa perinteisempään lähityöhön (Becker ym. 2022, 459; Bollestad ym. 2022, 10). Tutkimustulokseni kuitenkin osoittavat, että etätyöyhteisöön ja etäviestintään siirtyminen eivät automaattisesti johda työnteon ja työyhteisön kannalta negatiivisiin seurauksiin. Tulosohjatun organisaation näkökulmasta toimivalla etätyöyhteisöllä ja etäviestinnällä on myös tärkeä rooli tehokkuuden ja työvoiminnan ylläpitämisessä, kuten edellä on käsitelty.

Tutkimustulosteni perusteella esihenkilöt ja toimihenkilöt ovat melko tyytyväisiä etäjohtamiseen. Myös etäjohtamisessa etäviestintä on noussut erittäin tärkeään rooliin. Etäviestintävälineet koetaan itsessään riittäviksi, vaikka haasteita aiheuttaakin yleinen riippuvuus etäviestintävälineiden varassa olevasta vuorovaikutuksesta. Yksi haasteista on jo edellä mainittu sanattomien viestien puute. Sen lisäksi haasteet ilmenevät esimerkiksi huolena siitä, miten esihenkilöiden ja toimihenkilöiden välinen luottamus rakentuu tilanteessa, jossa kasvokkaisia kohtaamisia on vain vähän. Luottamuksen turvaaminen on kokonaisvaltaisen tärkeää työntekijöiden työstä suoriutumisen ja työvoiminnan näkökulmista (Van Wart ym. 2019; Chamakiotis ym. 2021; Contreras ym. 2020). Esihenkilöiden ja toimihenkilöiden kokemusten perusteella luottamuksen rakentumisessa ei kuitenkaan ole

havaittu ongelmia. Tähän voi vaikuttaa se, että tutkimusorganisaatio oli lähityöyhteisö ennen pandemiaa, minkä vuoksi taustalla oleva perusuottamus on jo valmiiksi olemassa.

Sekä esihenkilöt että toimihenkilöt kokevat etäjohtamisen haasteeksi saavutettavuuden. Saavutettavuuden turvaaminen koostuu käytännössä esihenkilötyön aikatauluttamisesta siten, että spontaaneille yhteydenotoille jää aikaa. Esihenkilön on oltava myös itse aktiivinen viestinnässä alaistensa kanssa. Saavutettavuuden turvaamisessa merkitystä on sillä, että esihenkilö kykenee hyödyntämään informaatio- ja viestintäteknologiaa vuorovaikutuksen kannalta tehokkaasti (Contreras ym. 2020, 6) ja että esihenkilö omaa riittävät etäviestintätaidot (Van Wart ym. 2019). Näin tutkimustulosteni perusteella ilmeisesti myös on, sillä esihenkilöiden koetaan olevan hyvin tavoitettavissa. Huomionarvoista on myös se, että osa toimihenkilöistä kokee etätyöajan itse asiassa parantaneen johtamistyön laatua ja tiivistäneen suhdetta esihenkilöön. Tämä on merkittävä havainto, sillä yleisesti etäjohtamiseen ja siihen liittyvään etäviestintään liittyy paljon riskitekijöitä, jotka voivat heikentää johtamistyön laatua.

Yhteenvetona voidaan todeta, että saavutetut tutkimustulokset ovat suurimmilta osin yhdenmukaisia aiempien etätyötä käsittelevien tutkimusten kanssa. Tutkimustuloksissa on eniten samankaltaisuuksia etätyön tehokkuutta ja työvoimtia käsittelevien näkökohtien osalta, sekä itsensä johtamisen merkityksen kannalta. Tutkimukseni kuitenkin tarjoaa hieman erilaisen näkökulman etenkin etätyöyhteisöä, etäviestintää ja etäjohtamista, sekä niiden yhteyttä käsittelevien tulosten kautta. Etätyöyhteisöjen yhteisöllisyyttä ja viestintää, ja siihen kytkeytyvää etäjohtamista on käsitelty tutkimuskirjallisuudessa paljon juuri niihin liittyvien heikkouksien kautta, minkä vuoksi on merkittävää, että tutkimukseni tarjoaa saavutettaviin hyötyihin perustuvaa myönteisempää näkökulmaa aiheeseen. Etätyöhön siirtyminen ei siten välttämättä tarkoita automaattista yhteisöllisyyden, viestinnän laadun ja johtamistyön tason laskua, sillä niissä onnistuminen on mahdollista myös etätyötä tai hybridityötä tekevissä organisaatioissa. Onnistuminen kuitenkin vaatii organisaatioilta tietoista ja jatkuvaa panostamista.

5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Kokonaisuutena tuloksista on tunnistettavissa laajasti erilaisia etätyön mukanaan tuomia vaikutuksia, jotka kiteytyvät tehokkuuden ja työvoiminnan ympärille. Kokemukset työstä ovat muuttuneet, mutta eivät kuitenkaan välttämättä huonompaan suuntaan. Toimihenkilöiden ja

esihenkilöiden kokemukset sisältävät lukuisia etätyöhön liittyviä positiivisia tekijöitä ja mahdollisuuksia, mutta toisaalta myös haasteita, jotka osaltaan vaikuttavat siihen, millaisena lähi- ja etätyön rooli nähdään tulevaisuudessa. Saavutettujen tutkimustulosten pohjalta tutkimukseni vastaa mielestäni onnistuneesti sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Saavutetut tutkimustulokset tukevat siis suurimmilta osin jo aiemmin julkaistuja tutkimuksia etätyöstä. Samansuuntaisista tuloksistaan huolimatta, tutkimukseni kuitenkin täydentää tehtyjen tutkimusten kenttää siltä osin, että aiemmin saadut tulokset ovat tutkimukseni perusteella pääosin yhteneväisiä myös tulosohjatun julkisorganisaation kohdalla. Tutkimuksestani välittyvä yleinen tyytyväisyys etätyön tekemistä ja työn järjestämistä kohtaan, sekä etenkin aiemmista tutkimuksista hieman poikkeavat kokemukset etätyöyhteisöön ja etäviestintään siirtymisen myönteisistä seurauksista korostavat sitä, miten usein byrokraattiseksi ja jäykäksi luonnehditulla julkisella sektorillakin on mahdollista järjestää etätyön tekeminen tavalla, joka koetaan myönteiseksi organisaation sisällä niin toimihenkilöiden kuin esihenkilöidenkin taholta. Näiden lisäksi tutkimukseni kykenee tarjoamaan uutta tietoa myös tutkimusorganisaatiolle toimihenkilöiden ja esihenkilöiden etätyökokemuksista.

Tutkimukseni tuloksia arvioidessa on kuitenkin syytä huomioida, että kyseessä on kokemuksia käsittelevä tutkimus, minkä vuoksi yksilöiden kokemuksista on vaikea tehdä suuria yleistyksiä. Toisaalta se ei myöskään ole ollut tämän tutkimuksen tavoitteena, sillä tulkitsevan fenomenologisen analyysin (IPA) mukaisesti juuri yksilöiden kokemukset ovat olleet tarkastelun keskiössä.

Tutkimustulosteni käytännön soveltamismahdollisuudet liittyvät käytännössä siihen, miten etätyötä tai hybridityötä voidaan tehdä tehokkaasti, kuitenkin samalla huolehtien työntekijöiden hyvinvoinnista ja unohtamatta työyhteisön merkitystä, joka vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työntekijöiden suorituskykyyn ja työvointiin. Etätyötä tekevässä työyhteisössä haasteiden ja mahdollisuuksien ydin näyttää keskittyvän toimivan etäviestinnän rakentamisen ympärille, minkä vuoksi niin organisaation, esihenkilöiden kuin yksittäisten toimihenkilöidenkin yhteisenä tehtävänä on turvata etäviestinnän laadulliset ja määrälliset tarpeet.

Kokonaisuudessaan pidän tutkimustani onnistuneena, sillä laajasta tutkimusaiheesta huolimatta onnistuin mielestäni löytämään haastateltavien kokemuksista ne oleellimmat tekijät, jotka ovat vaikuttaneet etätyön tekemiseen ja työn kokemukseen, etenkin

tehokkuuden ja työvoiminnan näkökulmasta. Hyvin laajoihin tutkimusaiheisiin liittyy aina riski siitä, että tarkastelu jää liian pinnalliselle tasolle. Olen kuitenkin tietoisesti pyrkinyt läpi tutkimuksen syventymään yksittäisiin ilmiöihin riittävän tarkasti, jotta tutkimus ei jäisi vain pelkän aiheen kuvailun tasolle. Mielestäni olen tässä kokonaisuus huomioon ottaen onnistunut.

Koska tutkimukseni käsitteli toimihenkilöiden ja esihenkilöiden kokemuksia etätyön vaikutuksista hyvin laaja-alaisesti tehokkuuden ja työvoiminnan käsitteiden ympärillä, korostuu jatkotutkimusaiheiden kohdalla yksittäisten kokemusten tai ilmiöiden tiiviimmän tarkastelun tarve. Tällaisia aiheita voivat olla esimerkiksi etätyön syvempi tarkastelu itsensä johtamisen strategioiden näkökulmasta tai etäjohtamiseen liittyvän kokemuksellisuuden tarkempi tutkiminen, sillä tämä tutkimus painottuu selkeästi enemmän toimihenkilöiden kokemuksiin. Koska tutkimuksessani on kyse kokemuksen tutkimuksesta, perustuvat kaikki esitetyt tulokset ihmisten subjektiivisiin käsityksiin. Tämän vuoksi jatkotutkimuksen kannalta voisi olla mielekästä vertailla myös numeerista dataa esimerkiksi työn tuottavuudesta työntekijöiden omien tehokkuuskäsitysten kanssa. Organisaatioiden sisäinen tiimien välinen vertailu voisi myös tuoda tarvittavaa lisätietoa siitä, millaiset etätyöympäristön, etätyöyhteisön tai etäjohtamisen käytänteet tukevat menestyksekkästä etätyöskentelyä.

Erilaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia siis riittää, sillä pandemian tuoman etätyöajan vaikutukset ulottuvat hyvin laajalle jo pelkästään työelämän näkökulmasta tarkasteltuna. On myös mahdollista, että osa etätyön valtavan kasvun vaikutuksista on vielä näkymättömissä, mikä mahdollistaa myöhemmässä vaiheessa etätyön erilaisten pitkäaikaisvaikutusten tarkastelun.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, (153–166). JTO.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of leadership & organizational studies*, 22(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>

Bareket-Bojmel, L., Chernyak-Hai, L., & Margalit, M. (2023). Out of sight but not out of mind: The role of loneliness and hope in remote work and in job engagement. *Personality and individual differences*, 202, 111955. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111955>

Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E., & Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human resource management*, 61(4), 449–464. <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>

Bergefurt, L., Appel-Meulenbroek, R., Maris, C., Arentze, T., Weijs-Perrée, M., & de Kort, Y. (2022). The influence of distractions of the home-work environment on mental health during the COVID-19 pandemic. *Ergonomics*, ahead-of-print (ahead-of-print), 1–18. <https://doi.org/10.1080/00140139.2022.2053590>

Bollestad, V., Amland, J., & Olsen, E. (2022). The pros and cons of remote work in relation to bullying, loneliness and work engagement: A representative study among Norwegian workers during COVID-19. *Frontiers in psychology*, 13, 1016368. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1016368>

Bonaccio, S., O'Reilly, J., O'Sullivan, S. L., & Chiochio, F. (2016). Nonverbal Behavior and Communication in the Workplace: A Review and an Agenda for Research. *Journal of management*, 42(5), 1044–1074. <https://doi.org/10.1177/0149206315621146>

Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60, 102381. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>

Chatterjee, S., Chaudhuri, R. & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of business research*, 139, 1501–1512. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.069>

Cohen, J., LaRue, C., & Cohen, H. H. (2017). Attention Interrupted: Cognitive Distraction & Workplace Safety. *Professional safety*, 62(11), 28–34

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

Cooper, C. & Bevan, S. (2014). Business Benefits of Healthy Workforce. Teoksessa Day, A., Kelloway, E. K., & Hurrell, J. J., Jr (toim.), *Workplace well-being : How to build psychologically healthy workplaces*, 27–49. Chichester, West Sussex, UK. Wiley Blackwell.

Darouei, M., & Pluut, H. (2021). Work from home today for a better tomorrow! How working from home influences work-family conflict and employees' start of the next workday. *Stress and health*, 37(5), 986–999. <https://doi.org/10.1002/smi.3053>

DiRenzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2011). Job level, demands, and resources as antecedents of work–family conflict. *Journal of vocational behavior*, 78(2), 305–314. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.10.002>

Erickson, C. L., & Norlander, P. (2022). How the past of outsourcing and offshoring is the future of post-pandemic remote work: A typology, a model and a review. *Industrial relations journal*, 53(1), 71–89. <https://doi.org/10.1111/irj.12355>

Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2021). Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *Journal of open innovation*, 7(1), 70. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>

Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. Teoksessa Cooper, C., Chen, P. Y., & Cooper, C. L. (toim.), *Work and wellbeing*, 9–33. (1st edition.). John Wiley & Sons.

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from Home during the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement and Stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426-e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>

Gordon, C. E. (2014). Flexible Workplace Practices: Employees' Experiences in Small IT Firms. *Relations industrielles (Québec, Québec)*, 69(4), 766–784. <https://doi.org/10.7202/1028111ar>

Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of occupational and organizational psychology*, 94(4), 890–923. <https://doi.org/10.1111/joop.12365>

Jahncke, H., Björkeholm, P., Marsh, J. E., Odelius, J., & Sörqvist, P. (2016). Office noise: Can headphones and masking sound attenuate distraction by background speech? *Work (Reading, Mass.)*, 55(3), 505–513. <https://doi.org/10.3233/WOR-162421>

Jia, M., Cheng, J., & Hale, C. L. (2017). Workplace Emotion and Communication: Supervisor Nonverbal Immediacy, Employees' Emotion Experience, and Their Communication Motives. *Management communication quarterly*, 31(1), 69–87. <https://doi.org/10.1177/0893318916650519>

Jämsen, R., Sivunen, A., & Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. *Computers in human behavior*, 132, 107240. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107240>

Kakkar, S., Kuril, S., Singh, S., Saha, S., & Dugar, A. (2022). The influence of remote work communication satisfaction and CSR association on employee alienation and job satisfaction: A moderated-mediation study. *Information technology & people (West Linn, Or.)*. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0030>

Karjalainen, M. (2021). Työn rajojen hämärtyminen koronapandemian aikana: Etätö ja sukupuoli. *Työelämän tutkimus*, 19(4), 546–569. <https://doi.org/10.37455/tt.112500>

Kashive, N., Khanna, V. T., & Powale, L. (2022). Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19. *The Journal of management development*, 41(5), 277–300. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2021-0151>

Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kauppakamari.

Kim, J., & de Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of environmental psychology*, 36, 18–26. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.06.007>

Kovalainen, A., Poutanen, S., & Arvonen, J. (2022). Luottamus ja työn valvonta pandemian aikana. *Työelämän tutkimus*, 20(3), . <https://doi.org/10.37455/tt.112955>

Kowalski, K. B., Aruldoss, A., Gurumurthy, B., & Parayitam, S. (2022). Work-From-Home Productivity and Job Satisfaction: A Double-Layered Moderated Mediation Model. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 14(18), 11179. <https://doi.org/10.3390/su141811179>

Krasnov, A., Green, E. R., Engels, B., & Corden, B. (2019). Enhanced speech privacy in office spaces. *Building acoustics*, 26(1), 57–66. <https://doi.org/10.1177/1351010X18798105>

Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-kustannus.

Lange, M. & Kayser, I. (2022). The Role of Self-Efficacy, Work-Related Autonomy and Work-Family Conflict on Employee's Stress Level during Home-Based Remote Work in Germany. *International journal of environmental research and public health*, 19(9), 4955. <https://doi.org/10.3390/ijerph19094955>

Liu, Y., L. Cooper, C., & Y. Tarba, S. (2019). Resilience, wellbeing and HRM: A multidisciplinary perspective. *International journal of human resource management*, 30(8), 1227–1238. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1565370>

Maden-Eyiusta, C., & Alparslan, S. E. (2022). Captain or deckhand? The impact of self-leadership on employees' work role performance under remote work. *Frontiers in psychology*, 13, 988105. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.988105>

Manka, M., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Media.

Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *The Academy of Management review*, 11(3), 585–600. <https://doi.org/10.2307/258312>

Manz, C. C., Houghton, J. D., Neck, C. P., Fugate, M., & Pearce, C. (2016). Whistle While You Work: Toward a Model of Emotional Self-Leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 23(4), 374–386. <https://doi.org/10.1177/1548051816655993>

Mehta, P. (2021). Work from home—Work engagement amid COVID-19 lockdown and employee happiness. *Journal of public affairs*, 21(4), e2709-n/a. <https://doi.org/10.1002/pa.2709>

Milenko, R., Valentina, V., & Milosavljevic, M. (2021). The Impact of Hybrid Workplace Models on Intangible Assets: The Case of an Emerging Country. *Amfiteatru economic*, 23(58), 770–786. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/770>

Mlonyeni, P. M. T. (2023). Collegiality, Friendship, and the Value of Remote Work. *Ethical theory and moral practice*, 26(1), 113–126. <https://doi.org/10.1007/s10677-023-10368-2>

Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>

Niinivaara, J. (2019). Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia* (2. painos). Jyväskylä, PS-kustannus.

Nyberg, A. J., Shaw, J. D. & Zhu, J. (2021). The People Still Make the (Remote Work-) Place: Lessons from a Pandemic. *Journal of management*, 47(8), 1967–1976. <https://doi.org/10.1177/01492063211023563>

Office, I. L., & Ghosheh, N. C. (2010). *Offshoring and working conditions in remote work*. ILO Publications.

Olsen, H. M., Brown, W. J., Kolbe-Alexander, T., & Burton, N. W. (2018). Physical activity and sedentary behaviour in a flexible office-based workplace: Employee perceptions and priorities for change. *Health promotion journal of Australia*, 29(3), 344–352. <https://doi.org/10.1002/hpja.164>

Orhan, M. A., Castellano, S., Khelladi, I., Marinelli, L., & Monge, F. (2021). Technology distraction at work. Impacts on self-regulation and work engagement. *Journal of business research*, 126, 341–349. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.048>

Prager, F., Rhoads, M., & Martinez, J. N. (2022). The COVID-19 economic shutdown and the future of flexible workplace practices in the South Bay region of Los Angeles County. *Transport policy*, 125, 241–255. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.06.004>

Puusa A. & Juuti, P. (2011). Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, (47–57). JTO.

Puusa A. & Kuittinen, M. (2011). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksistä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*, (167–180). JTO.

Sander, E. J., Marques, C., Birt, J., Stead, M., & Baumann, O. (2021). Open-plan office noise is stressful: Multimodal stress detection in a simulated work environment. *Journal of management & organization*, 27(6), 1021–1037. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.17>

Sharma, S., Saini, J. R., & Virani, S. (2022). Technology-enabled work from home during COVID-19 pandemic: A qualitative study of employee experiences and effectiveness. *Journal of workplace behavioral health*, 37(4), 229–252. <https://doi.org/10.1080/15555240.2022.2096052>

Shetterly, R., & Chmura, A. (1996). Creating the paperless office. *IEEE software*, 13(2), 124–126. <https://doi.org/10.1109/52.506471>

Sjöblom, K., Juutinen, S., & Mäkikangas, A. (2022). The Importance of Self-Leadership Strategies and Psychological Safety for Well-Being in the Context of Enforced Remote Work. *Challenges (Basel)*, 13(1), 14. <https://doi.org/10.3390/challe13010014>

Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2022). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research* (2nd edition.). SAGE Publications Ltd.

Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>

Suhonen, M., Lunkka, N. & Turkki, L. (2019). Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa V. Pietiläinen & A. Syväjärvi (toim.) *Johtamisen psykologia* (2. painos). Jyväskylä, PS-kustannus.

Suonsivu, K. (2022). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista* (4. painoksen mukaan.). United Press.

Syverson, C. (2011). What Determines Productivity? *Journal of economic literature*, 49(2), 326–365. <https://doi.org/10.1257/jel.49.2.326>

Tleuken, A., Turkyilmaz, A., Sovetbek, M., Durdyev, S., Guney, M., Tokazhanov, G., . . . Karaca, F. (2022). Effects of the residential built environment on remote work productivity and satisfaction during COVID-19 lockdowns: An analysis of workers' perceptions. *Building and environment*, 219, 109234. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2022.109234>

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International review of administrative sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>

Viitala, R. k. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos.). Edita Publishing Oy.

Viitala, R. k., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.

Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro.

Yadav, M., Kim, J., Cabrera, D., & de Dear, R. (2017). Auditory distraction in open-plan office environments: The effect of multi-talker acoustics. *Applied acoustics*, 126, 68–80. <https://doi.org/10.1016/j.apacoust.2017.05.011>

LIITE 1 Haastattelurunko

Etätyön taustoitus:

1. Kuinka monta päivää olet keskimäärin etätöissä kuukaudessa?

Mahdollinen lisäkysymys: Onko etätyön tekemisen määrä lisääntynyt korona-aikana?

2. Millaisena koet etätyön tekemisen?

Mahdollinen lisäkysymys: Onko käsityksesi työnteosta muuttunut etätöihin siirtymisen myötä?

Tehokkuus:

3. Millä tavalla tulosohjausta tehdään etätyössä? Poikkeavatko menettelytavat jotenkin lähityöskentelystä?

4. Mikä tekee työpäivästä tehokkaan/mistä tehokkuus syntyy?

5. Millaiseksi koet etätyön suhteessa toimistolla työskentelyyn työn tehokkuuden näkökulmasta?

Mahdollinen lisäkysymys: Mistä mahdolliset erot johtuvat?

Työyhteisö, työvointi ja johtajuus:

6. Onko työyhteisön rooli tai merkitys muuttunut etätöiden myötä?

Mahdollinen lisäkysymys: Millaisia vaikutuksia muutoksilla on ollut työntekoon?

7. Millaisena koet esihenkilön merkityksen etätyössä?

Mahdollinen lisäkysymys: Millaista korona-ajan etäjohtaminen on ollut suhteessa aiempaan lähijohtamiseen?

8. Onko organisaatio/työyhteisö/esihenkilö tarjonnut mielestäsi riittävästi tukea etätöissä sitä tarvitseville?

9. Millaiseksi koet työvointiasi?

Mahdollinen lisäkysymys: Onko etätyöllä ollut vaikutusta työvointiisi?

10. Millainen on suhteesi itsensä johtamiseen? (itsensä johtaminen = kyky hallita omaa itseäsi, tavoitteitasi, motivaatiotasi, hyvinvointiasi jne.)

Mahdollinen lisäkysymys: Onko lisääntyneellä etätyöarjella ollut vaikutusta itsensä johtamiseen ja sen merkitykseen?

Lähi- ja etätyön yhteensovittaminen:

11. Mitä odotat/kaipaat tulevaisuuden työjärjestelyiltä lähi- ja etätyön näkökulmasta?

Mahdollinen lisäkysymys: Millainen on suhtautumisesi lähi- ja etätyötä yhdistelevään hybridimalliin?

12. Mitkä ovat mielestäsi lähi- ja etätyön yhteensovittamiseen liittyviä suurimpia haasteita ja/tai mahdollisuuksia?