



# **TIETOTYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN ETÄTYÖYMPÄRISTÖSSÄ ESIHENKILÖN JOHTAJUUSKÄYTÄNNÖILLÄ**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma, Tietojohtaminen ja johtajuus

2022

Tekijä: Maria Värjä

Tarkastajat: Professori, Kirsimarja Blomqvist

Tutkijaopettaja, Anna-Maija Nisula

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Tietojohdamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

Maria Värjä

### **Tietotyöntekijöiden työhyvinvoinnin tukeminen etätyöympäristössä esihenkilön johtajuuskäytännöillä**

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2022

121 sivua, 13 kuviota, 2 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Kirsimarja Blomqvist ja Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula

Avainsanat: Etätyö, työhyvinvointi, tietotyöntekijä, johtajuus, valmentava johtajuus, palveleva johtajuus, etäjohtajuus, Covid-19-pandemia

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä johtajuuskäytännöillä esihenkilöt voivat tukea tietotyöntekijöiden työhyvinvointia etätyöympäristössä. Tämän johdosta tutkimuksessa keskitytään tunnistamaan etätyön aiheuttamia haasteita sekä sen tuomia mahdollisuuksia, joihin reagoimalla esihenkilöt voivat edistää työhyvinvoinnin tasoa etätyöympäristössä. Tutkimuksessa sovelletaan aikaisempaa tutkimusta työhyvinvoinnista, etätyöstä ja kolmesta eri johtajuusmallista. Johtajuusmallit ovat valmentava, palveleva ja etäjohtajuus. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja empiirinen aineisto kerätään teemahaastattelun keinoin. Empiirinen aineisto perustuu etätyöympäristössä työskentelevien tietotyöntekijöiden näkemyksiin etätyössä koetusta työhyvinvoinnista ja esihenkilötyöstä. Aineiston analysointi tehdään teoriaohjaavaa sisällönanalyysia hyödyntäen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että etätyön mahdollistama autonomisuus ja työmatkojen aikasäästö olivat merkittäviä työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Siitä huolimatta etätyö on aiheuttanut haasteita työhyvinvoinnille, jotka ovat aiheutuneet sosiaalisten suhteiden heikentymisestä, työympäristöstä, itsensä johtamisen taidon puutteesta, epäselvistä tavoitteista ja heikoista teknologisista työvälineistä. Näihin liittyen johtajuudella ja esihenkilötyöllä oli keskeinen merkitys työhyvinvoinnin kokemisessa, jossa nousi esiin niin ikään valmentavan, palvelevan ja etäjohtajuuden ominaisuuksia. Esihenkilön on mahdollista estää näiden haasteiden ilmentymistä olemalla läsnä, kuuntelemalla, antamalla tukea, kannustamalla, ohjaamalla itsensä johtamiseen, asettamalla selkeät tavoitteet ja hyödyntämällä tehokkaita teknologiavälitteisiä viestintävälineitä. Samalla esihenkilön oli tärkeää tukea yksilön autonomisuuden toteutumista. Etätyöympäristössä esihenkilön aktiivinen ote ja riittävät resurssit olivat ratkaisevia tekijöitä onnistuneessa etäjohtajuudessa.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Master Programme in Knowledge Management and Leadership

Maria Värjä

### **Knowledge workers job well-being support with managers leadership means in remote work environment**

Master's thesis

2022

121 pages, 13 figures, 2 tables and 1 appendice

Examiners: Professor Kirsimarja Blomqvist and Associate professor Anna-Majja Nisula

**Keywords:** Remote work, job well-being, knowledge worker, leadership, coaching leadership, servant leadership, remote leadership, Covid-19-pandemic

The aim of the study is to find out what leadership means manager can use to support the job well-being of knowledge workers in a remote work environment. As a result, research focuses on identifying the challenges posed by remote work and the opportunities it brings, in response to which manager can promote the level of job well-being in a remote work environment. The study applies previous research of job well-being, remote work and three different leadership models. Leadership models are coaching leadership, servant leadership, and remote leadership. The study is a qualitative study, and the empirical material is collected through a theme interview. The empirical material is based on the views of knowledge workers working in a remote work environment of remote work job well-being and manager job. The analysis of the material has done using theory-guided content analysis methods.

The results of the study showed that the autonomy made possible by remote work and the saved time of work commuting were significant factors in increasing job well-being. Nevertheless, remote work has posed challenges to job well-being due to deteriorating social relationships, the work environment, lack of self-management skills, unclear goals, and poor technological work tools. In connection with these, leadership and manager work played a key role in experiencing job well-being, where the qualities of coaching, servant, and remote leadership particularly emerged. It is possible for a manager to overcome these challenges by being present, listening, providing support, encouraging, by directing to self-leadership skills, setting clear goals, and utilizing effective technology-based communication tools. At the same time, it was important for the manager to support the realization of individual autonomy. In a remote work environment, the active grip of a manager and adequate resources were decisive factors to successful remote leadership.

## KIITOKSET

Neljä ja puoli vuotta kestänyt matka on nyt tullut päätökseen ja yksi elämäni suurimmista haaveista on käymässä toteen. Olen jo pidempään tiennyt haluavani kauppatieteiden maisteriksi ja nyt 24-vuotiaana voin todeta, että se todella tapahtui. Kulkemani matka ei ole ollut helpoin, mutta ehkä sen vuoksi osaan olla äärimmäisen kiitollinen saavutuksestani enkä pidä tätä lainkaan itsestäänselvyytenä. Katsoessani opiskeluvuosia taaksepäin, voin todeta tämän ajan olleen opettavainen, silmiä avartava ja ennen kaikkea sellainen, josta olen saanut valtavasti eväitä elämääni. Koen olevani monta kokemusta ja oivallusta rikkaampi, unohtamatta uusia ihmissuhteita.

Tässä vaiheessa haluan ensinnäkin kiittää suomalaista yhteiskuntaa ja ainutlaatuista koulutusjärjestelmää, joka on mahdollistanut opiskeluni. Haluan myös osoittaa kiitoksen LUT-yliopistolle ja erityisesti professori Kirsimarja Blomqvistille laadukkaasta ohjauksesta, kannustuksesta ja luottamuksesta tutkimustani kohtaan. Lisäksi suuret kiitokset tutkimukseen osallistuneille, teidän arvokkaan aikanne ja näkemysten ansioista minulla on ollut mahdollisuus toteuttaa tämä tutkimus. Isoimmat kiitokset kuuluvat kuitenkin läheisilleni, erityisesti Äidille ja rakkaalle puolisololleni Laurille. Haluan kiittää teitä äärettömän tärkeästä ja suunnattoman arvokkaasta tuesta. Jaksoitte kannustaa, sparrata ja ennen kaikkea uskoa minuun loppuun saakka erityisesti niinä hetkinä, jolloin oma usko oli koetuksella. Ilman teitä tuskin olisin tässä.

Lappeenrannassa 30.5.2022

Maria Värjä

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

1.	Johdanto .....	1
1.1.	Tutkimuksen aihepiiri ja sen ajankohtaisuus .....	2
1.2.	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	5
1.3.	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	7
1.4.	Keskeiset käsitteet.....	8
1.5.	Tutkimusmenetelmät .....	11
1.6.	Tutkimuksen rakenne.....	11
2.	Työhyvinvointi .....	14
2.1.	Työhyvinvoinnin määritelmä.....	14
2.2.	Organisaatiokulttuurin ja työn hallinnan vaikutukset työhyvinvointiin .....	15
2.3.	Johtamisen ja työyhteisön vaikutukset työhyvinvointiin.....	18
2.4.	Yksilön kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kokeminen.....	19
2.5.	Työhyvinvoinnin vaikutusten ulottuvuudet .....	22
3.	Etätyö.....	25
3.1.	Etätyön määritelmä .....	25
3.2.	Etätyön mahdollisuudet .....	26
3.3.	Etätyön haasteet .....	28
3.3.1.	Fyysiseen hyvinvointiin liittyvät haasteet etätyöympäristössä.....	30
3.3.2.	Psyykkiseen hyvinvointiin liittyvät haasteet etätyöympäristössä.....	31
3.3.3.	Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät haasteet etätyöympäristössä .....	33
4.	Johtajuuskäytännöt esihenkilö-alaisuudessa .....	36

4.1.	Valmentava johtajuus .....	36
4.2.	Palveleva johtajuus .....	41
4.3.	Etäjohtajuus .....	43
5.	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto.....	49
6.	Tutkimusmenetelmät ja empiirinen aineisto.....	52
6.1.	Tutkimusprosessin kuvaus.....	52
6.2.	Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus.....	53
6.3.	Tutkimusstrategia .....	55
6.4.	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta .....	57
6.5.	Tutkimusaineiston analysointi .....	61
7.	Tulokset .....	63
7.1.	Työhyvinvointi .....	63
7.1.1.	Työhyvinvointia lisäävät tekijät.....	65
7.1.2.	Työhyvinvointia vähentävät tekijät .....	67
7.1.3.	Organisaation ilmapiirin yhteys työhyvinvoinnin tasoon.....	70
7.1.4.	Työn voimavara- ja kuormitustekijöiden yhteys työhyvinvoinnin tasoon .....	72
7.2.	Etätyö.....	73
7.2.1.	Etätyön haasteet .....	73
7.2.2.	Etätyön mahdollisuudet .....	75
7.2.3.	Yhteisesti sovitut etätyökäytännöt.....	76
7.3.	Johtajuus .....	78
7.3.1.	Tietotyöntekijöiden työhyvinvointia tukevat johtajuuskäytännöt .....	79
7.3.2.	Tietotyöntekijöiden työhyvinvointia heikentävät johtajuuskäytännöt.....	81
7.3.3.	Tietotyöntekijöiden työhyvinvointia tukevien etäjohtajuuskäytäntöjen kehittäminen tulevaisuudessa .....	82
8.	Yhteenveto .....	84
8.1.	Etätyön vaikutukset tietotyöntekijöiden työhyvinvointiin.....	85

8.2.	Tietotyöntekijöiden työhyvinvointia tukevat johtajuuskäytännöt .....	89
8.3.	Tietotyöntekijöiden työhyvinvointia tukevat johtajuuskäytännöt etätyöympäristössä.....	95
8.4.	Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio.....	98
8.5.	Tulosten käytännön merkitys ja suositukset .....	100
8.6.	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	105
8.7.	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset .....	106
	Lähteet .....	109

## **Liitteet**

Liite 1. Haastattelukysymykset

## **Kuviot**

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne

Kuvio 3. Tämän tutkimuksen työhyvinvoinnin osa-alueet

Kuvio 4. Työhyvinvoinnin vaikutukset yksilöön ja organisaatioon, mukaillen (Kauhanen 2016, 27).

Kuvio 5. Valmentavan johtajuuden osa-alueet, mukaillen (Ristikangas & Grünbaum 2016, 27)

Kuvio 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja yhteenveto aikaisemmasta tutkimuksesta

Kuvio 7. Tutkimusprosessin kuvaus

Kuvio 8. Sisällön analyysin vaiheet mukaillen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133; Puusa et al. 2020, 151–154)

Kuvio 9. Organisaation koko henkilömäärällä mitattuna

Kuvio 10. Vastaajien sukupuolijakauma

Kuvio 11. Työhyvinvoinnin taso

Kuvio 12. Yhteenveto tämän tutkimuksen keskeisimmistä löydöksistä suhteessa aikaisempaan tutkimukseen

Kuvio 13. Esihenkilöiden keinot vaikuttaa työhyvinvointiin etätyöympäristössä

## **Taulukot**

Taulukko 1. Etätyön haasteet työntekijän fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta

Taulukko 2. Haastattelujen perustiedot



## 1. Johdanto

Covid-19-pandemia levisi laajamittaisesti Eurooppaan talvella 2020 samalla aiheuttaen maailmanlaajuisen kriisin (World Health Organization 2022). Taudin hillitsemiseksi asetettiin erilaisia rajoitustoimia ihmisten välisten kontaktien vähentämiseksi, jotta taudin leviäminen saatiin hillittyä (Valtioneuvosto 2020). Globaali pandemia asetti organisaatiot kerralla uusien haasteiden eteen ja pakotti ne pohtimaan uusia toimintatapoja muuttuneeseen toimintaympäristöön. Näkyvin muutos olikin työskentelyn siirtyminen etätyöympäristöön. Tämän johdosta etätyö on yleistynyt huomattavasti ja muutos aikaisempaan on ollut merkittävä. (Carnevale & Hatak 2020; Contreras, Baykal & Abid 2020) Etätyötä siirtyivät tekemään kuitenkin ainoastaan työntekijät, joilla oli mahdollisuus tehdä työtä paikasta riippumatta hyödyntäen digitaalisia työvälineitä (Juchnowicz & Kinowska 2021). Pandemian myötä useat organisaatiot ovat mahdollistaneet työntekijöille joustavan työskentelytavan, jolloin työntekijä saa itse päättää esimerkiksi työaikansa ja -sijaintinsa (Contreras et al. 2020). Pandemian ja siitä seuranneen laajamittaisen etätyön uskotaan muuttavan työkäytäntöjä pysyvästi joustavammiksi eikä ainoana työntekopaikkana enää nähdä olevan tulevaisuudessa ainoastaan työnantajan tilat (Wang, Liu, Qian & Parker 2021). Esimerkiksi Eurofoundin tekemän kyselyn mukaan Euroopassa suurin osa haluaisi jatkaa etätyöskentelyä myös Covid-19-pandemian jälkeen (Eurofound 2021).

Etätyön yleistymisen myötä organisaatioiden on täytynyt miettiä toimintatapojaan uudelleen. On esitetty, että etätyöympäristössä perinteiset johtajuuskäytännöt eivät ole niin toimivia (Carnevale & Hatak 2020), sillä työntekijät tarvitsevat aiempaa enemmän teknistä, sosiaalista ja organisatorista tukea (Contreras et al. 2020). Näin ollen esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvä huoli on kasvanut huomattavasti. Tähän on ollut syynä entisestään lisääntynyt työntekijöiden uupuminen ja eristäytyneisyys, joilla puolestaan on havaittu olevan viitteitä esimerkiksi työn tuottavuuteen liittyen. (Carnevale & Hatak 2020) Lisäksi alhaisen hyvinvoinnin tason on nähty lisäävän esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuutta, mikä on huomattavan kallista organisaatiolle. (Wright & Bonett 2007) Tästä johtuen työhyvinvoinnista käytävä keskustelu on tärkeää, sillä hyvinvoiva henkilöstö on kaiken perusta tuottavalle työlle ja

työntekijöiden sitoutuneisuudelle (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio 2008). Lisäksi henkilöstöön panostaminen ja ihmisten pitäminen organisaation tärkeimpänä resurssina on nähty yhdistävän menestyneimpiä yrityksiä. Ne yritykset pysyvät kilpailukykyisinä, jotka omaavat hyvät ihmistaidot ja johtamisen ja sen myötä koetun työhyvinvoinnin määrä on korkea. (Hiila, Tukiainen & Halkola 2019, 52; Kehusmaa 2011, 82; Kauhanen 2016, 18) Työhyvinvointi on jo itsessään ajankohtainen haaste organisaatioille, mutta etätyö on tuonut sen rinnalle täysin uusia ulottuvuuksia, kuten työn tuottavuuden laskun (Carnevale & Hatak 2020) ja sitoutuneisuuden vähentymisen (Sardeshmukh, Sharma & Golden 2012). Kuten Kuoppala et al. (2008) toteavat, johtajuuden tärkeys korostuu etenkin muutostilanteissa. Tämän vuoksi etätyön yleistymisen johdosta on tärkeää selvittää, miten näihin haasteisiin voidaan vastata esihenkilöiden toimesta.

### 1.1. Tutkimuksen aihepiiri ja sen ajankohtaisuus

Viime vuosina etätyön lisääntyminen ja etenkin Covid-19-pandemian kiihdyttämä etätyön yleistymisen on kiinnostanut tutkijoita. Kiinnostusta on herännyt liittyen etätyön haasteisiin ja työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimuksia on kuitenkin suhteellisen vähän vielä aiheen tuoreuden vuoksi. Seuraavaksi esitetään aikaisempien tutkimusten huomioita liittyen työhyvinvointiin, etätyöhön ja sen johtamiseen sekä perustellaan tämän tutkimuksen ajankohtaisuutta.

Tutkimukset, joita on tehty etätyöhön ja hyvinvointiin liittyen, eivät ole täysin yksimielisiä siitä, millaisia vaikutuksia etätyöllä on ja tulee olemaan myös tulevaisuudessa. Tutkimustulokset ovat antaneet eriäviä näkemyksiä etätyön hyödyistä ja sen haitoista sekä niiden vaikutuksista koettuun työhyvinvointiin. Lisäksi täysin yksimielisiä ei olla siitä, millaisilla johtajuuskäytännöillä voidaan vastata etätyön haasteisiin tukien yksilön työhyvinvointia. (Wang et al. 2021; Carnevale & Hatak 2020; Giguari 2020; Gajendran & Harrison 2007; Nakrošienė, Bučiūnienė & Goštautaitė 2019)

Etätyöhön liittyvät haasteet ovat monisyisiä sekä yksilöllisiä aikaisempien tutkimusten mukaan. Haasteet kohdistuvat muun muassa sosiaaliseen eristäytymiseen (Wang et al. 2021;

Carnevale & Hatak 2020), työn hallintaan ja sen organisointiin (Baruch 2000), työn tuottavuuden laskuun (Carnevale & Hatak 2020) sekä uupumiseen (Gigauri 2020). Samaan aikaan toiset kokevat työhyvinvoinnin kasvavan lisääntyneen joustavuuden, työn autonomisuuden (Gajendran & Harrison 2007) ja kohentuneen työrauhan (Nakrošienė et al. 2019) myötä.

Lisäksi esimerkiksi Juchnowicz ja Kinowska (2021) selvittivät tutkimuksessaan etätöön ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta. Hyvinvoinnin nähtiin koostuvan kolmesta osasta ja ne olivat sosiaaliset suhteet työyhteisössä, fyysinen ja henkinen terveys sekä työn ja perhe-elämän tasapaino. Tuloksista ilmeni, että etätö itsessään vaikuttaa negatiivisesti hyvinvointiin, sosiaalisiin suhteisiin työyhteisössä sekä työ- ja perhe-elämän tasapainon kannalta. Etätöillä ei kuitenkaan nähty olevan merkittävää vaikutusta terveyteen. (Juchnowicz & Kinowska 2021) Tuloksesta poiketen Allenin, Goldenin ja Shockleyn (2015) tutkimuksen mukaan etätö on vaikuttanut työntekijöiden terveyteen. Heidän mukaansa fyysisen kunnon on nähty alentuvan etätöissä, johon keskeisenä tekijänä on ollut hyötyliikunnan merkittävä vähentyminen. (Allen et al. 2015)

Koska etätöön yleistyminen Covid-19-pandemian johdosta on pakottanut organisaatioita muuttamaan toimintatapojansa, ei Contrerasin et al. (2020) tutkimuksen mukaan aiemmat johtajuuskäytännöt sovellu entiseen tapaan muuttuneeseen ympäristöön. Tämä on asettanut organisaatiot uusien haasteiden eteen, koska entisillä johtajuuskäytännöillä ei voida saavuttaa tehokasta johtajuutta eikä kestävää suorituskykyä uudessa muuttuneessa toimintaympäristössä. Tästä syystä johtajuus on ratkaiseva tekijä organisaation kilpailukyvyyn ylläpitämisen kannalta. Tutkimuksessaan hän vertaakin seuraavasti: *”Jos yritykset eivät reagoi kriiseihin ja sopeudu uusiin olosuhteisiin, ne todennäköisesti katoavat, kuten luontokin on sen meille osoittanut.”* (Contreras et al. 2020)

Pandemian johdosta tarvitaan lisää tutkimusta tehokkaasta etäjohtajuudesta, koska etätöön odotetaan olevan uusi yleistynyt työnteon muoto. Etäjohtajuudesta on vielä hyvin vähän aikaisempaa tutkimusta, jota osoittaa myös se, ettei sille ole olemassa lainkaan omaa teoriaa. Myöskään etätöön vaikutuksia työhyvinvointiin ei vielä kovin hyvin tunneta. Tutkimusta tarvitaan, jotta työhyvinvointiin liittyvät haasteet on mahdollista tunnistaa ja sen myötä

voidaan selvittää etätyöhön soveltuvaa johtajuutta. Esimerkiksi Contreras et al. (2020) on esittänyt, että tulevan tutkimuksen avulla etäjohtajuutta voidaan kehittää työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi.

Tutkimuksista on myös havaittu, että yksilöllisillä piirteillä on niin ikään vaikutusta etätyöskentelyn kokemiseen. On siis selvää, että tietyillä johtajuuden käytännöillä etätyössä tärkeitä yksilöllisiä piirteitä tulisi pyrkiä kehittämään, jotta etätyö olisi sujuvaa. Contreras et al. (2020) esittävätkin tutkimuksessaan, että avoimella kommunikoinnilla ja viestinnällä rakennetaan luottamuksellista kulttuuria. Tällaisessa ympäristössä yksilöiden taidot ja kehityskohdeet on helpompi tunnistaa ja sen myötä niitä on myös helpompi kehittää. (Contreras et al. 2020) Myös Van Wart, Roman, Wang ja Liu (2019) toteavat luottamuksellisen kulttuurin rakentuvan rehellisen ja oikeudenmukaisen käyttäytymisen ympärille.

Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan havaita, että etätyöhön siirtyminen on aiheuttanut haasteita työntekijöiden hyvinvoinnissa, kuten työssä jaksamisessa ja työn organisoinnissa. Luonnollisesti on myös ihmisiä, joille etätyö on sopinut ja sen myötä työhyvinvointi on lisääntynyt ja näin ollen he ovat kokeneet itsensä tehokkaammaksi. Tämän vuoksi esihenkilöt ovatkin uuden edessä, miten erilaisia työntekijöitä voidaan tukea siten, että työn tuottavuus ja koettu työhyvinvointi ei laske etätyöympäristössä. Vilkmán (2016, 21) mainitsee teoksessaan, että vielä on epäselvää se, millaisia erityispiirteitä ja osaamista etäjohtajalta edellytetään. Hänen mukaansa perinteinen johtaminen ei riitä etätyöympäristössä, sillä johtajalta edellytetään yhä enemmän taitoja rakentaa yhteisöllisyyttä, luottamusta ja ennen kaikkea ihmisten johtamisen taitoja myös etätyöympäristössä. (Vilkmán 2016, 20–2)

Edellisestä poiketen Park, Jeong ja Chai (2021) näkevät, että ensin on tärkeää tunnistaa etätyön haasteet ja yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, jotta etätyön johtamista on mahdollista kehittää. Esihenkilöiden on pystyttävä huomioimaan yksilölliset erot, jotta etätyön tuomiin haasteisiin voidaan vastata ja etätyön positiivisia vaikutuksia lisätä. Henkilöstön ollessa organisaation tärkein resurssi, on tärkeää löytää keinoja, joilla heidän hyvinvointiansa voidaan ylläpitää ja kehittää. Työympäristön muututtaessa jatkuvasti dynaamisemmaksi ja kompleksisemmaksi, tarvitaan ripeästi lisää tutkimusta johtajuudesta, joka tukee yksilöiden

työhyvinvointia etätyöympäristössä. Juuti ja Vuorela (2015) mainitsevatkin teoksessaan: ”*Johtaminen luo perustan työyhteisön hyvinvoinnille*”. Siksi tässä tutkimuksessa pyritään löytämään johtajuuskäytäntöjä, jotka tukevat yksilöiden työhyvinvointia ja toisaalta estävät samalla etätyöympäristössä ilmentyviä haasteita.

## 1.2. Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Kuten Parkin et al. (2021) tutkimuksessa todettiin, etätyön haasteita ja hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on tutkittu vielä melko niukasti. Tämän vuoksi ei ole vielä täysin selvää, millaiset johtajuuden ominaisuudet onnistuvat vastaamaan etätyön haasteisiin ja samalla tukemaan yksilöiden työhyvinvointia. Tämän tutkimuksen tavoitteena on sen vuoksi tutkia etätyön haasteita ja sitä, miten esihenkilöt voivat estää niitä tukemalla työntekijöiden työhyvinvointia. Tämän johdosta tutkimuksessa käsitellään etätyön haasteita, työhyvinvointia ja sitä tukevia johtajuusmalleja. Työhyvinvointia tukevien johtajuuskäytäntöjen avulla organisaatioiden on mahdollista lisätä työntekijöiden sitoutuneisuutta ja työhyvinvointia, joilla puolestaan on vaikutuksia organisaation tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Tavoitteeseen pääsemiseksi tutkimukselle on asetettu seuraava päätutkimuskysymys:

*”Millä johtajuuden käytännöillä esihenkilöt voivat edistää tietotyöntekijöiden työhyvinvointia etätyöympäristössä?”*

Vastaavasti alatutkimuskysymyksiksi on asetettu seuraavat, jotta päätutkimuskysymykseen on mahdollista vastata:

1. *”Miten etätyö vaikuttaa tietotyöntekijöiden työhyvinvointiin?”*

2. *”Mitkä johtajuuden käytännöt tukevat tietotyöntekijöiden työhyvinvointia parhaiten?”*

Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä on tarkoitus selvittää etätyön vaikutuksia yksilön työhyvinvointiin. Sen perusteella on mahdollista tunnistaa etätyön aiheuttamia haasteita, joihin esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota. Haasteiden lisäksi kysymyksen avulla voidaan selvittää etätyön tuomia mahdollisuuksia, joita lisäämällä ja tukemalla työhyvinvointia on mahdollista lisätä entisestään. Vastaavasti toisen alatutkimuskysymyksen pohjalta pyritään selvittämään johtajuuden käytäntöjä, jotka tukevat yksilön työhyvinvointia työntekijän omasta kokemuksesta.

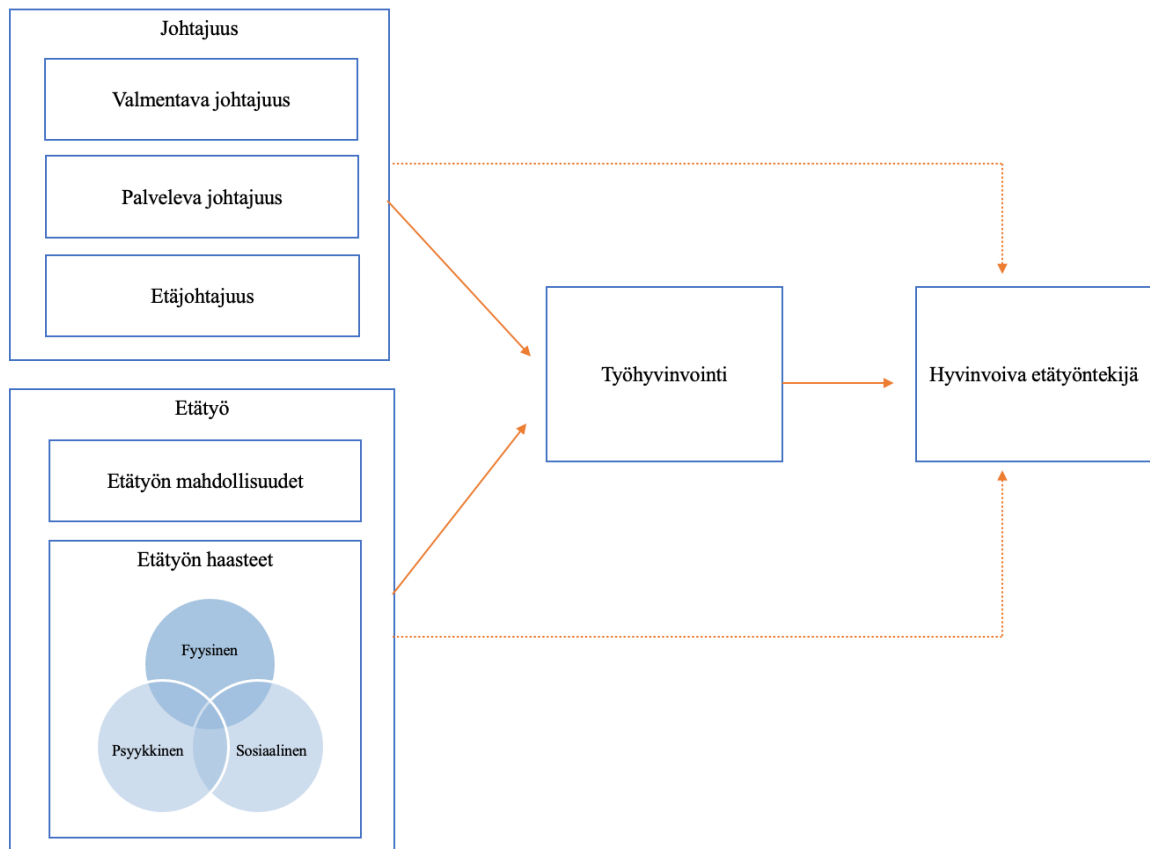
Tutkimuskysymyksiin vastaamalla pyritään löytämään johtajuuden käytäntöjä, joilla voidaan edistää tuottavaa etätyötä, estää ilmenneitä haasteita ja tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Käytäntöjä pyritään löytämään aikaisemman kirjallisuuden ja empiirisen aineiston avulla. Tavoitteeseen pääsemiseksi tutkimukselle on asetettu tiettyjä rajoituksia. Ensinnäkin tutkimuksessa perehdytään ainoastaan etätyöympäristössä tapahtuvaan työskentelyyn ja siellä koettuun työhyvinvointiin. Näin ollen tutkimuksessa ei perehdytä erilaisiin työnteon muotoihin, kuten lähityöhön. Tästä johtuen teoriaosuudessa käsitellään etätyön vaikutuksia työhyvinvointiin. Koska tutkimuksen päätarkoituksena on tunnistaa etätyön aiheuttamia haasteita työhyvinvoinnin näkökulmasta, kiinnitetään tutkimuksessa erityistä huomiota näihin haasteisiin. Haasteiden tunnistaminen on tärkeää, sillä niihin reagoiminen on kriittinen tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksessa kuitenkin sivutaan etätyön tuomia mahdollisuuksia, sillä niiden ylläpitäminen on hyvinvoinnin kannalta keskeistä.

Lisäksi työhyvinvointia tutkitaan ainoastaan yksilötasolta, jolloin esimerkiksi tiimin yhteistä tai koko organisaation työhyvinvoinnintasoa ei tulla selvittämään. Tämä on tutkimuksen toinen raja. Raja on tehty siitä syystä, että yleisemmän tason työhyvinvointia ei ole olennaista selvittää tässä tutkimuksessa, koska kiinnostus on yksilön hyvinvoinnissa ja sitä tukevassa johtajuudessa. Kolmas raja liittyy siihen, että tutkimuksessa pyritään löytämään niitä johtajuusmalleja, jotka aikaisempien tutkimusten mukaan tukevat työntekijöiden työhyvinvointia. Tämän johdosta syvennytään valmentavaan ja palvelemaan johtajuuteen, jonka lisäksi selvitetään sitä, mitkä ovat aikaisempien tutkimusten mukaan etäjohtajuuden tärkeitä ominaisuuksia. Etäjohtajuuden tutkimukseen on tärkeää perehtyä, sillä tämän tutkimuksen konteksti pohjautuu juuri etätyöympäristöön. Neljäs raja liittyy työhyvinvointiin.

Tutkimuksessa perehdytään ainoastaan organisaation sisäisiin keinoihin vaikuttaa työntekijän työhyvinvointiin eli erilaisiin esihenkilöiden johtajuuskäytäntöihin. Tämän johdosta tutkimuksen ulkopuolelle jätetään esimerkiksi asiakkaat ja heidän vaikutuksensa työntekijöiden työhyvinvointiin.

### 1.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta osa-alueesta ja ne ovat työhyvinvointi, etätyö ja johtajuus. Alla kuviossa 1 on esitetty tutkimuksen kokonaisuus ja osa-alueet, joihin tämä tutkimus keskittyy. (Kuvio 1)



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen ensimmäisenä teemana on käsitellä työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi luvussa selvitetään syitä siihen, miksi työhyvinvoinnin tulisi olla osa organisaation strategiaa. Toisena teemana on käsitellä etätyön kontekstia. Etätyö -luvun avulla tunnistetaan etätyön mahdollisuudet, mutta ennen kaikkea sen aiheuttamat haasteet. Haasteiden tunnistamisen myötä niihin osataan reagoida ja siten pystytään edistämään tehokasta etätyötä. Työhyvinvoinnin ja etätyön käsitteleminen on tärkeää tutkimuksen tavoitteisiin pääsemisen kannalta. Tunnistamalla hyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet ja etätyön hyvät sekä huonot puolet, voidaan edistää tuottavaa etätyötä tukemalla yksilön työhyvinvointia. Kun työntekijä kokee korkeaa hyvinvointia, etätyön negatiivisiin vaikutuksiin on pystytty vastaamaan.

Tutkimuksen kannalta on myös tärkeää selvittää työhyvinvointia ja etätyötä tukevia johtajuusmalleja. Tutkimuksessa käsitellään kolmea johtajuuteen liittyvää kokonaisuutta ja ne ovat valmentava, palveleva ja etäjohtajuus. Valmentava ja palveleva johtajuus on valittu siitä syystä, että niiden on aikaisempien tutkimusten mukaan todettu edistävän yksilön työhyvinvointia. Kyseiset johtajuusmallit eivät kuitenkaan huomio etätyön vaikutuksia, joten on syytä tutkia myös etäjohtajuutta. Pelkkä etäjohtajuuden tutkiminen ei kuitenkaan riitä, sillä kyseinen johtajuus kokonaisuus ei niinkään keskity työhyvinvoinnin tukemiseen vaan ennemminkin siihen, miten teknologisten välineiden avulla tulisi johtaa etätyötä suorituskyvyn ylläpitämiseksi. Pääsemällä tutkimuksen tavoitteisiin, on syytä selvittää näiden kolmen johtajuusmallin ominaisuudet. Tästä johtuen Johtajuus -luvussa selvitetään eri mallien perusluonteet, keskeiset johtajuuskäytännöt sekä niiden tavoitteet ja hyödyt. Johtajuusmallien ja etätyön haasteiden selvittämisen avulla pyritään tunnistamaan keinoja, miten voidaan tukea etätyöntekijän työhyvinvointia. Hyvinvoiva etätyöntekijä voidaan saavuttaa, kun tunnisteetaan hyvinvoinnin, etätyön ja johtajuuden tutkimusalueet kokonaisuudessaan.

#### 1.4. Keskeiset käsitteet

Koska lukijan on helpompi syventyä tutkimuksen aiheeseen tuntiessaan tutkimuksessa käytetyn keskeisen termistön, on syytä avata keskeisimmät käsitteet seuraavaksi. Käsitteet ovat



johtajuus, palveleva johtajuus, valmentava johtajuus, etäjohtajuus, tietotyöntekijä ja työhyvinvointi.

## **Johtajuus**

Johtajuus on taito, jolla saadaan ihmiset saavuttamaan tavoitteita. Hyvä johtaja on uskottava ja toiminta on läpinäkyvää. He kykenevät ottamaan vastuuta sekä tekemään vaikeitakin päätöksiä. Lisäksi johtajan on oltava hyvä strategisessa ajattelussa, vuorovaikutuksessa ja hänellä on oltava tunneälyä. (Hughes, Ginnett & Cruphy 1996) Vastaavasti Vroomin ja Jagon (2007) artikkelissa johtajuus nähtiin prosessina, joka perustuu ihmisten motivoimiseen ja sen myötä tavoitteiden saavuttamiseen.

## **Palveleva johtajuus**

Palveleva johtajuus pyrkii tukemaan työntekijää parhaalla mahdollisella tavalla siten, että hänellä on mahdollisuus kehittyä ja sen kautta saavuttaa työn imua. Palvelevalle johtajuudelle tyypillisiä johtamisen ominaisuuksia ovat kuunteleminen, voimaannuttaminen, yksilön tarpeiden huomioiminen ja se, että johtaja pyrkii saamaan työntekijästä parhaat ominaisuudet esille. Johtaminen perustuu työntekijän palvelemiseen, jolloin yksilön tarpeet asetetaan omien tarpeiden edelle. (Hakanen 2011, 76–77; Liden, Wayne, Liao & Meuser 2014)

## **Valmentava johtajuus**

Valmentava johtajuus tarkoittaa sellaista johtajuutta, jossa johtajan roolina on kannustaa ja auttaa työntekijöitä oppimaan sekä saavuttamaan maksimaalisen suorituksen (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13–15). Se perustuu tavoitteiden asettamiseen sen sijaan, että jatkuvasti arvioidaan tai valvotaan tekemistä. Valmentavalle johtajuudelle keskeisiä piirteitä ovat esihenkilön ja alaisen yhteinen arviointi, innostavat tavoitteet, myönteinen tapa ohjata sekä osaamisen jatkuva kehittäminen. Toisin sanoen valmentava johtaja keskittyy tulosten lisäksi tapoihin, joilla ne voidaan saavuttaa. (Valpola 2021, 185–186)

## **Etäjohtajuus**

Etäjohtajuus on johtamista, jossa yhdistyy perinteisen ja virtuaalisen johtajuuden ominaisuuksia. Toisin sanoen se on teknologisten laitteiden välityksellä tapahtuvaa johtamista, jossa vaikutetaan työntekijöiden toimintaan, kuten asenteisiin, ajatteluun ja suorituskyykyyn. (Avolio, Kahai & Dodge 2000)

### **Etätyö**

Etätyö on työnteon muoto, jossa työtä tehdään työnantajan tarjoamien tilojen sijaan esimerkiksi kotoa käsin. Työnteko tapahtuu teknologisten välineiden avulla, jonka vuoksi teknologian kehittyminen ja digitalisaatio ovat etätöiden mahdollistajia ja ennen kaikkea sen edellytys. (Gajendran & Harrison 2007, 1524; Abulibdeh 2020)

### **Tietotyöntekijä**

Tietotyöntekijä on tietotyö tekevä työntekijä. Tietotyö on siten työtä, jossa tieto on toiminnan keskiössä. Tietotyötä tekevällä työntekijällä on hallussaan osaamista, jota hän voi hyödyntää työssään. Tietotyön keskiössä on tieto- ja viestintäteknologiat eli ICT-laitteet. (Edgar, Geare & O’Kane 2015)

### **Työhyvinvointi**

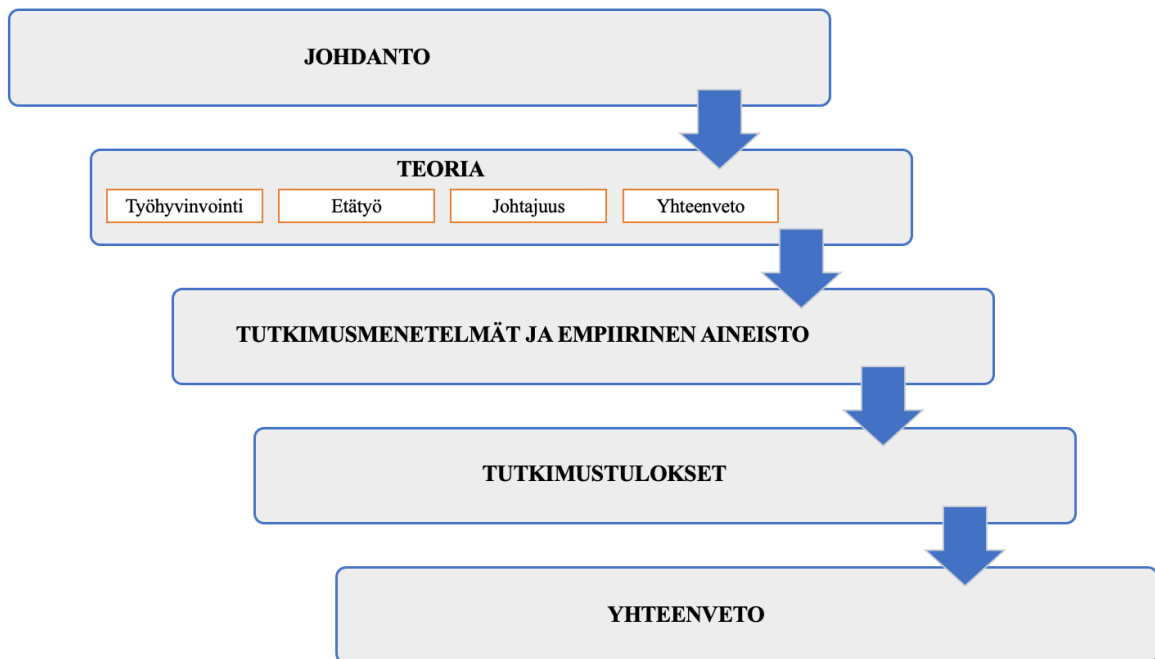
Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän olotilaa, jossa hän kokee voivansa hyvin kokonaisvaltaisesti niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin. Hyvinvointia kokeva työntekijä jaksaa töissä ja kotona sekä hän sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä sopivassa suhteessa. (Kauhanen 2016, 21, 25; Suonsivu 2019, 43) Lisäksi työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, kuinka paljon ihminen kokee positiivisia tunteita työhön liittyen, kuten työtyytyväisyyttä, inspiroituneisuutta ja innostuneisuutta (Ouweneel, Blanc, Schaufeli & van Wijhe 2012).

## 1.5. Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella, jolloin pyritään tutkimaan tutkittavaa aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja siten, että aiheesta pyritään tunnistamaan ja esittämään tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009, 161) Aineiston kerääminen toteutetaan teemahaastattelun keinoin, jossa keskitytään selvittämään työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia etätyöstä, siellä koetusta työhyvinvoinnista sekä siitä, miten he ovat kokeneet esihenkilön toiminnan etätyössä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Aineiston keräämisen pohjalta pyritään selvittämään esihenkilöiden johtajuuden käytäntöjä, jotka vaativat kehittämistä ja vastaavasti ovat toimivia. Haastattelukysymykset ovat avoimia sekä puoliavoimia kysymyksiä ennalta määriteltyihin teemoihin liittyen. Sen lisäksi haastateltaville voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 111) Näin ollen empiirinen aineisto on primäärinen, koska se pohjautuu tutkittavien näkemyksiin aiheen tiimoilta. Laadullista aineistoa analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla eli toisin sanoen kyselystä saadut vastaukset tiivistetään ja yhdenmukaistetaan aikaisempaan teoriaan nojaten. Sen avulla voidaan tulkita vastauksia systemaattisesti sekä objektiivista tutkimusotetta hyödyntäen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117, 133)

## 1.6. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne on esitetty seuraavassa kuviossa 2. Tutkimus muodostuu kaiken kaikkiaan kahdeksasta pääluvusta ja ne ovat johdanto, työhyvinvointi, etätyö, johtajuus, teoreettisen viitekehyksen yhteenveto, tutkimusmenetelmät ja empiirinen aineisto, tutkimustulokset sekä yhteenveto. (Kuvio 2)



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen ensimmäinen luku on johdantoluku, jossa on tarkoituksena perehdyttää lukija tutkimuksen sisältöön ja sen tarkoitukseen eli siihen, mitä ollaan tutkimassa ja miksi sekä millä tutkimusmenetelmillä tutkimus toteutetaan. Johdannossa esitetään tutkimuksen taustaa ja sen tarpeellisuutta (1.1.), tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimuskysymykset ja tehdyt rajaukset (1.2.), jonka jälkeen siirrytään esittelemään teoreettinen viitekehys (1.3.). Lisäksi johdannossa esitetään työssä käytetyt keskeiset käsitteet (1.4.), tutkimusmenetelmät ja -aineisto (1.5.) sekä tutkimuksen rakenne (1.6.). Johdannon jälkeen siirrytään kirjallisuuskatsaukseen, jossa syvennytään tutkimuksen kannalta olennaisiin teoriakokonaisuuksiin.

Luvussa 2 käsitellään työhyvinvointia, sen osatekijöitä sekä sen tärkeyttä. Luvun aluksi määritellään työhyvinvoinnin käsite (2.1.), jonka jälkeen paneudutaan työhyvinvoinnin osatekijöihin. Luvussa (2.2.) perehdytään organisaation kulttuurin ja työn hallinnan vaikutuksiin, jonka jälkeen työyhteisön ja johtamisen vaikutuksiin (2.3.) sekä lopuksi yksilön vaikutuksiin koetusta työhyvinvoinnista (2.4.). Yksilön vaikutuksia selvitetään kolmesta näkökulmasta ja ne ovat yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Tämän jälkeen selvitetään syitä siihen, miksi työhyvinvointiin on tärkeä panostaa (2.5.). Seuraavaksi luvussa 3

pureudutaan etätyön kokokanisuuuteen. Luku on jaettu kolmeen alalukuun, jossa ensimmäisessä määritellään etätyön käsite (3.1.). Tämän jälkeen syvennyttään etätyön mahdollisuuksiin (3.2.) ja lopuksi sen tuomiin haasteisiin (3.3.). Etätyön haasteet -luku on jaettu vielä kolmeen alalukuun, jossa haasteita käsitellään yksilön fyysisestä (3.3.1.), psyykkisestä (3.3.2.) ja sosiaalisesta näkökulmasta (3.3.3.). Viimeinen teoriakokonaisuus koostuu johtajuudesta, jossa käsitellään valmentavaa (4.1.), palvelevaa (4.2.) ja etäjohtajuutta (4.3.). Teoriakokonaisuuden lopuksi esitetään vielä yhteenvetona keskeisimmät havainnot teoreettisesta viitekehystä (5.) Teorian avulla pyritään perehdyttämään lukija tutkimuksen aihepiiriin ja sen taustalla vaikuttaviin tekijöihin. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen luvussa 6 on vuorossa empiriaosio, jossa esitetään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja empiirisen aineiston kerääminen sekä perustellaan tarkemmin tutkimusmenetelmien valintoja ja aineiston käsittelyä. Luvussa 6.1. kuvaillaan ensin tutkimusprosessia, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen kohderyhmä (6.2.). Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimusmenetelmät ja -strategia (6.3.) sekä tutkimusaineiston hankintamenetelmät ja sen käytännön toteutus (6.4.). Lisäksi pääluvun lopussa avataan käytettyjä tutkimusaineiston analysointimenetelmiä (6.5.).

Tutkimustuloksia esittelevässä luvussa 7 esitetään haastattelusta saadut tulokset, joka on jaettu omiin alalukuihin haastattelukysymysten aihealueiden mukaan. Tämän jälkeen siirryttään yhteenvetolukuun (8), jossa esitetään teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla saadut työn keskeiset tulokset. Luvuissa 8.1. ja 8.2. vastataan alatutkimuskysymyksiin ja pohditaan tulosten asemointia suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen sekä sen taustalla vaikuttavia syitä. Alatutkimuskysymysten vastausten pohjalta esitetään vastaus päätutkimuskysymykseen (8.3.). Tämän jälkeen luvussa 8.4. kootaan yhteen tutkimuksen teoreettinen kontribuutio, josta seuraavassa luvussa 8.5. esitetään tutkimuksen merkitys ja käytännön suosituksia organisaatioille uusista etäjohtajuuskäytännöistä tähän tutkimukseen pohjautuen. Toisin sanoen kyseisessä luvussa nostetaan esille työn keskeisimmät havainnot. Yhteenveto -luvun lopussa arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta (8.6.) sekä esitetään tutkimuksen rajoitukset ja ehdotetaan esiin ilmenneitä jatkotutkimusaiheita (8.7.).

## 2. Työhyvinvointi

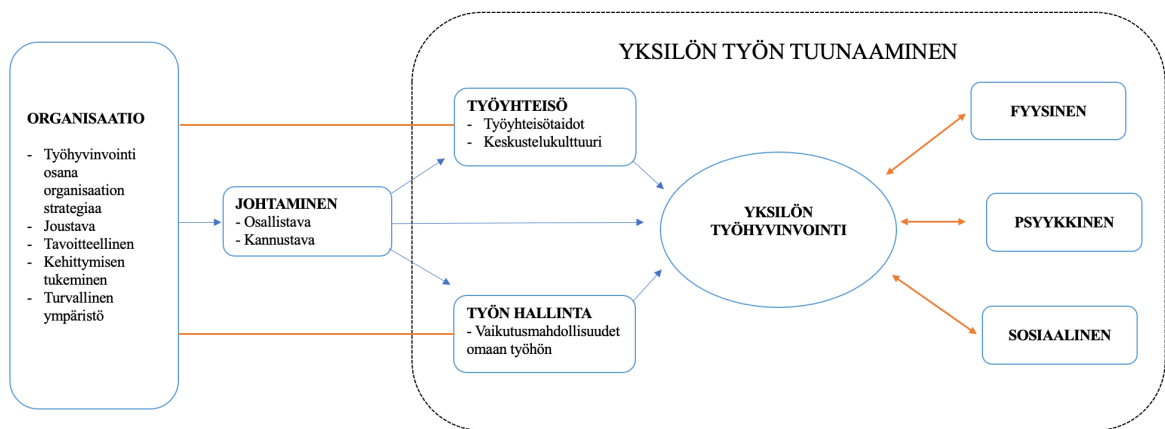
Tämän tutkimuksen ensimmäisessä teorialuvussa perehdytään työhyvinvointia käsittelevään kokonaisuuteen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työhyvinvointia edistäviä johtajuuskäytäntöjä, joiden avulla voidaan estää etätöiden aiheuttamia haasteita. Tavoitteeseen pääsemiseksi on tärkeää ensin perehtyä työhyvinvoinnin käsitteen määritelmään ja ominaispiirteisiin aikaisempaan kirjallisuuteen pohjautuen. Tämän jälkeen pureudutaan tarkemmin työhyvinvoinnin osatekijöihin eli niihin elementteihin, jotka keskeisesti vaikuttavat yksilön työhyvinvoinnin kokemiseen. Kun työhyvinvoinnin konteksti on tarkasteltu perusteellisesti, siirrytään lopuksi vielä selvittämään työhyvinvoinnin ilmentymisen vaikutuksia. Sen avulla perustellaan syitä siihen, miksi työhyvinvoinnin tulisi olla osa organisaation strategiaa.

### 2.1. Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnista käytävä keskustelu on lisääntynyt merkittävästi viime vuosina lisääntyneen työpahoinvoinnin, sairauspoissaolojen ja ennenaikaisten eläkkeelle siirtymisten johdosta (Kuoppala et al. 2008). Tähän keskeisimpinä syinä ovat jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja lisääntyneet työn vaatimukset (Suonsivu 2019, 117). Työhyvinvointi onkin laajasti tutkittu aihealue, mutta siitä huolimatta sille ei ole yksiselitteistä määritelmää (Danna & Griffin 1999). Usein työhyvinvoinnista puhuttaessa tarkoitetaan sellaista työntekijän subjektiivista olotilaa, jossa hän kokee voivansa hyvin. Hyvinvointia kokeva työntekijä jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä sopivassa suhteessa. (Kauhainen 2016, 25) Vastaavasti Ouweneelin et al. (2012) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön positiivisia kokemuksia työhön liittyen, kuten työtyytyväisyyttä, inspiroituneisuutta ja innostuneisuutta, jolloin työhyvinvointi on näiden edellä kuvailtujen tunnetilojen ilmentymä.

Työhyvinvoinnin ensimmäiset määritelmät käsittivät pääosin ihmisen fyysisen terveyden, eli ihminen katsottiin hyvinvoivaksi, jos hänellä ei ollut sairauksia (Danna & Griffin 1999). Käsitteen määritelmä on kuitenkin ajan myötä laajentunut ja tänä päivänä sen katsotaan

sisältävän fyysisen hyvinvoinnin lisäksi sosiaalisen ja psyykkisen hyvinvoinnin osa-alueet. Näiden hyvinvoinnin osa-alueiden tasapaino johtaa positiiviseen hyvinvoinnin kierteeseen sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Näin ollen työhyvinvointi edistää esimerkiksi työn sujuvuutta ja palvelujen laatua. Koska työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, vaikuttavat siihen työn lisäksi myös vapaa-aika ja perheasiat. (Danna & Griffin 1999; Kauhanen 2016, 21, 26; Suonsivu 2019, 43). Alla kuviossa 3 on esitetty tämän tutkimuksen työhyvinvoinnin osa-alueet (Kuvio 3).



Kuvio 3. Tämän tutkimuksen työhyvinvoinnin osa-alueet

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan ensiksi organisaatiokulttuurin ja työn hallinnan vaikutuksista työhyvinvointiin. Työn hallinta -osiossa käsitellään myös työn tuunaamista, sillä se linkittyy läheisesti työn hallintaan. Sen lisäksi työhyvinvointiin perehdytään johtajuuden ja työyhteisön näkökulmasta ja niiden vaikutuksista yksilön työhyvinvointiin. Koska yksilön työhyvinvointi on laaja käsite, syvennytään tässä tutkimuksessa myös työhyvinvoinnin yksilöllisiin tekijöihin eli yksilön fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen osa-alueeseen. (Kuvio 3)

## 2.2. Organisaatiokulttuurin ja työn hallinnan vaikutukset työhyvinvointiin

Aikaisempi kirjallisuus on melko yksimielinen siitä, että työhyvinvoinnista huolehtiminen lähtee organisaatiotasolta ja siellä vallitsevasta kulttuurista, jonka ilmentymistä tulisi vaalia

osana arkea (Manka & Manka 2016, 80; Belias & Koustelios 2014). Työhyvinvointia tukeva organisaatio on ominaisuuksiltaan joustava, tavoitteellinen, itseään kehittävä sekä turvallinen. Organisaation **joustavuudella** tarkoitetaan esimerkiksi hierarkkisuuden määrää eli sitä, millainen hierarkia organisaatiossa vallitsee. Työhyvinvointia tukevassa organisaatiossa toimii matala hierarkia, mikä mahdollistaa avoimen tiedonjaon ja itsenäisten päätösten tekemisen sekä oman työn muokkaamisen. Joustavassa organisaatiokulttuurissa luottamus on vahvasti läsnä ja se näkyy kaikessa arjen toiminnassa. (Costa, Åkerstedt, Nachreiner, Baltieri, Carvalhais, Folkard, Dresen, Gadbois, Gartner, Sukalo, Härmä, Kandolin, Sartori & Silvério 2004; Sparks, Faragher & Cooper 2001; Manka & Manka 2016, 80, 87)

**Tavoitteellinen** organisaatio puolestaan tarkoittaa sellaista organisaatiota, jossa on selkeät tulevaisuuden tavoitteet ja visiot sekä strategia niiden toteuttamiseksi. Henkilöstön osallistamisella tulevaisuuden suunnitteluun on positiivisia vaikutuksia niin heidän hyvinvointiinsa kuin tavoitteiden mukaiseen toimintaankin. (Manka & Manka 2016, 80–81) Organisaation tulisi tukea myös **yksilöiden kehittymistä**. Osaamisen karttuminen lisää työn imua ja sen myötä yksilön työhyvinvointia, unohtamatta koko organisaation kehittymistä. Yksilön kehittyminen kuitenkin edellyttää sekä virallisia että epävirallisia kohtaamisia kollegoiden kanssa, mikä edesauttaa erityisesti hiljaisen tiedon jakamista. Käytävällä tai kahvihuoneessa tapahtuva ajatustenvaihto lisää erityisesti kokemustiedon kehittymistä, jota tulee sisällyttää varsinaiseen työaikaan. Tällaista kehittymistä tukeva organisaatio on ilmapiiriltään rento ja innovatiivinen, jossa uskalletaan olla oma itsensä eikä sanomisia tarvitse pelätä. (Manka & Manka 2016, 88) Jos yksilön ammatillista ja yksilöllistä kehittymistä ei mahdollisteta, laskee se Mäkikankaan, Maunon ja Feldtin (2017, 202) mukaan yksilön työhyvinvointia.

Neljäs työhyvinvointia tukeva organisaation ominaisuus on **turvallinen työympäristö**, joka pitää sisällään sekä fyysisen että psyykkisen osa-alueen. Fyysisellä työympäristöllä tarkoitetaan esimerkiksi työympäristön ergonomisuutta, kuten työtuolia sekä -pöytää, ja sen lisäksi myös yleistä työturvallisuutta. Työympäristön kehittäminen saa yksilön kokemaan olonsa tärkeäksi ja että häntä todella kuunnellaan. Sen lisäksi työympäristön tulee olla psyykkisesti sellainen, joka ei kuormita työntekijää liikaa. (Sparks et al. 2001; Manka & Manka 2016, 90) Työntekijän psyykkisiä kuormitustekijöitä tarkastellaan jäljempänä.



Organisaatiokulttuurin lisäksi työn hallinnan osa-alueella tarkoitetaan yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, kuten työaikoihin, -määriin, -tahtiin ja -tehtäviin liittyen. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lisää tämän itsenäisyyttä, jolla puolestaan on positiivisia vaikutuksia motivaatioon ja työhyvinvointiin. Vastaavasti heikoilla vaikutusmahdollisuuksilla on yhteyksiä alempaan työhyvinvoinnin tasoon. Työn tulisikin olla monipuolista, minkä vuoksi on tärkeää mahdollistaa työntekijälle oman osaamisen kehittäminen (Tims, Bakker & Derks 2013; Mäkikangas et al. 2017, 202), kuten edellisessä kappaleessa todettiin.

Työn hallinnasta käytetään myös termiä työn tuunaaminen (*Job crafting*), jota esimerkiksi Times et al. (2013) ovat tutkineet artikkelissaan. Työn tuunaamisella tarkoitetaan työn uudelleen muotoilua esimerkiksi muuttamalla työn kognitiivisia tekijöitä, työtehtäviä sekä suhteita kollegoihin. Työn tuunaaminen on arjessa tapahtuvia yksilön tekemiä muutoksia, joita tyypillisesti esihenkilö ei huomaa. (Wrzesniewski & Dutton 2001; Hakanen 2011, 85–87; Tims, Bakker & Derks 2012) Tuunaamalla työtä työntekijä voi tehdä työstään mielekkäämpää ja merkityksellisempää, jonka kautta työntekijän on mahdollista saavuttaa työhyvinvointia (Wrzesniewski & Dutton 2001; Tims et al. 2013).

Lisäksi Tims ja Bakker (2010) ovat tutkineet työn tuunaamista ja sen myötä kehittäneet niin kutsutun JD–R mallin (*Job Demands-Resources*). Malli perustuu työntekijän vaatimus- ja voimavareteijöiden tasapainottamiseen. Työn tuunaamisessa keskeistä on, että voimavareteijät ja vaatimustekijät ovat sopivassa tasapainossa. On kuitenkin huomioitava, että vaatimustekijät voidaan jakaa sekä haitallisiin että voimaannuttaviin tekijöihin. Haitalliset vaatimustekijät ovat sellaisia, jotka yksilö kokee itselleen liian kuormittaviksi. Voimaannuttavat vaatimustekijät puolestaan ovat sellaisia, joilla työntekijä saa sopivassa suhteessa haastetta työhön, kuten hankkiutumalla mukaan uusiin projekteihin. (Hakanen 2011, 86–87)

Vaatimus- ja voimavareteijät pohjautuvat työn ominaisuuksien luokitteluun. Työn vaatimukset koskevat työn fyysistä, sosiaalista ja organisaationaalista osa-alueita, jotka

edellyttävät jatkuvaa työtä fyysisellä tai kognitiivisella tasolla. Tällaisia ovat esimerkiksi raskas työmäärä tai emotionaalisesti vaativat vuorovaikutukset muiden kanssa (Tims et al. 2012) Voimavaratekijät ovat vastaavasti tekijöitä, jotka voivat edesauttaa tavoitteiden saavuttamista, vaatimusten vähentämistä tai henkilökohtaista kasvua. Tällaisia voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi autonomia ja suorituskykyä koskeva palaute (Tims et al. 2012).

### 2.3. Johtamisen ja työyhteisön vaikutukset työhyvinvointiin

Lisäksi yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat johtamisen ja työyhteisön osa-alueet. Johtaminen ja erityisesti esihenkilötyö on kriittinen tekijä työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta ja sen myötä myös organisaation tuottavuuden ja tehokkuuden kannalta. Johtajuudella voidaan tutkimusten mukaan myös ennustaa työhyvinvoinnin tasoa. (Kuoppala et al. 2008). Työhyvinvointia tukeva johtaminen kannustaa yhteistyöhön, jossa vallitsee luottamus, vastavuoroisuus ja verkostoituminen. Lisäksi johtajan tulisi tukea yhteisiä arvoja ja vaalia oikeudenmukaisuutta. (Van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride 2004; Manka & Manka 2016, 132–134, 141; Kuoppala et al. 2008) Tässä kontekstissa luottamuksella tarkoitetaan molemmien puolista luottamusta ja sitä, että muuttuvassa toimintaympäristössä luottamusta onnistutaan rakentamaan jokaisen kanssa, ei vain oman tiimin kesken (Kehusmaa 2011, 118).

Johtajan on myös tärkeä huolehtia siitä, että työntekijä tietää oman roolinsa organisaatiossa ja, että osaamisen kehittäminen mahdollistetaan jokaiselle. Mikäli johtaja ei huolehdi näistä tekijöistä, voi ne kuormittaa työntekijää ja sen myötä alentaa tämän työhyvinvointia. (Wrzesniewski & Dutton 2001; Mäkikangas et al. 2017, 203) Vastaavasti Sparksin et al. (2001) tutkimuksessa todettiin, että johdon tuella oli suora yhteys työntekijän työhyvinvointiin. Esihenkilö voi osoittaa tukea esimerkiksi säännöllisen palautteen avulla, jonka johdosta yksilö osaa kulkea tavoitteitaan kohti. Lisäksi johtajuustyyli, joka inspiroi, huomio yksilöitä ja osallistaa päätöksentekoon saavat työntekijät arvostamaan työtään sekä toimimaan tehokkaammin. Tällainen johtajuustyyli lisää hyvinvointia. (Sparks et al. 2001) Huonon johtajuuden on nähty myös vähentävän työntekijöiden sitoutumista työhyvinvoinnin laskiessa. Kauhane (2016, 92) kertoo teoksessaan, että työntekijöiden irtisanomiseen on kaksi selkeää

syytä. Ensimmäinen niistä on se, ettei työntekijä saa itselleen riittävän haastavia ja monipuolisia työtehtäviä, kun taas toinen syy on huono johtajuus. (Kauhanen 2016, 92)

Työyhteisöllä ja siellä vallitsevalla ilmapiirillä on myös merkittävä vaikutus yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Ilmapiiri on yksilön kollektiivinen näkemys organisaatiosta. (Viro-lainen 2012, 184) Olennaisesti työhyvinvointiin vaikuttaa se, miten ihmiset kohtelevat ja käyttäytyvät toisia kohtaan. Hyvinvointia tukevassa työyhteisössä voidaan luottaa siihen, että tarvittaessa apua on aina saatavilla ja epäonnistumisista ei tuomita vaan ne ovat yhteisiä oppimisprosesseja. Lisäksi tällaisessa työyhteisössä jokainen työskentelee yhteisten tavoitteiden eteen ja haluaa hyvää toiselle. Työhyvinvointia tukee siten sellainen tiimihenki, jossa autetaan toisia, ollaan reiluja sekä kohteliaita ja jossa keskustelukulttuuri pohjautuu avoimeen tapaan kommunikoida. Ennen kaikkea ilmapiirin tulisi olla myönteinen. (Kehusmaa 2011, 116–117; Manka & Manka 2016, 148–149) Tällainen työyhteisö saa yksilön kokemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka osaltaan parantaa myös suorituskykyä (Suonsivu 2019, 59). Turvallisessa työyhteisössä yksilö kokee tulevaisuuden kohdatuksi omana itsenään ja erilaisuutta ei pelätä (Rauramo 2012, 86). Vastaavasti tiimin hankalat keskinäiset suhteet vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin (Mäkikangas et al. 2017, 202). Tällaisessa työyhteisössä kommunikointi on heikkoa eikä toisiin luoteta (Danna & Griffin 1999).

#### 2.4. Yksilön kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kokeminen

Yksilön kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu kolmesta eri osa-alueesta. Nämä osa-alueet sisältävät fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kokonaisuudet. **Yksilön fyysinen työhyvinvointi** käsittää esimerkiksi fyysiset työolosuhteet, kuten työympäristön siisteyden, melun ja lämpötilan sekä työn fyysisen kuormituksen, kuten jatkuvan istumisen ja työajat. Fyysiseen työhyvinvointiin katsotaan kuuluvan myös ergonomia, kuten työasennot ja -välineet. (Viro-lainen 2012, 17) Myös Viitalan (2021, 156) ja Mäkikankaan et al. (2017, 202) mukaan fyysisen työhyvinvoinnin kuormittavia tekijöitä ovat heikko työympäristö, jossa puutteita on esimerkiksi ergonomiassa. Heikko ergonomia väsyttää työntekijää ja voi heikentää tämän terveyttä.

Aihepiirin tutkimukset osoittavat myös, että joustavat työajat lisäävät työntekijän fyysistä työhyvinvointia ja tämän sitoutuneisuutta työtään kohtaan. Vastaavasti vuoro- tai yötyö laskevat fyysistä työhyvinvointia aiheuttaen erilaisia terveysriskejä, kuten sydän- ja verisuonitauteja. (Danna & Griffin 1999; Costa, Sartori & Åkerstedt 2006) Fyysisesti hyvinvoiva työntekijä työskentelee tehokkaammin ja omaa paremman työkyvyn. Siksi työntekijää tulisi kannustaa terveelliseen elämäntapaan, joka sisältää säännöllistä liikuntaa, terveellisen ravinnon ja riittävän levon. Esihenkilö voi edesauttaa tällaiseen elämäntapaan erilaisin kannustimin, kuten sisällyttämällä työpäivään taukoliikuntaa, kannustamalla säännölliseen ja ravitsemaan syömiseen tai rohkaisemalla liikkumaan myös vapaa-aikana. Työntekijän fyysisen hyvinvoinnin ylläpitäminen on edellytys sujuvalle työskentelylle, mutta sen lisäksi sillä voidaan ehkäistä ennen aikaista eläköitymistä ja sairauspoissaolojen määrää. (Rauramo 2012, 26–30)

**Yksilön psyykinen työhyvinvointi** osoittaa työn mielekkyyden tunteen kokemisen. Psyykkisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän kokemaa ”onnellisuuden” määrää työtään kohtaan. Mitä enemmän työntekijä kokee työn mielekkääksi, sitä korkeampi on myös hänen suorituskypynsä. (Wright & Cropanzano 2000) Lisäksi psyykkisen työhyvinvoinnin on nähty vaikuttavan työssä viihtymiseen (Virolainen 2012, 18) ja sitä kautta sitoutuneisuuteen (Kauhanen 2016, 17–18). Psyykinen työhyvinvointi käsittää esimerkiksi työn aiheuttaman stressin määrän, työstä koituvat paineet sekä työyhteisön ilmapiirin (Virolainen 2012, 18). Niiden lisäksi psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi työhön liittyvä epävarmuus (Witte 1999) ja työmäärän epätasapaino (Työturvallisuuskeskus). Työn epävarmuudella tarkoitetaan Witten (1999) mukaan työntekijän huolta esimerkiksi työpäivän menettämisestä. Tällöin työntekijä voi kokea hallitsemattomuutta sekä voimattomuuden tunteita, koska hän ei pysty itse vaikuttamaan näihin asioihin. Epävarmuuden tunteita voivat aiheuttaa myös erilaiset muutostilanteet, jos muutoksia on liikaa yhtä aikaa, usealla tasolla ja lyhyellä aikavälillä (Rauramo 2012, 95). Tutkimusten mukaan työn epävarmuudella on vahvoja yhteyksiä stressin ilmaantumiseen. (Witte 1999) Työstressiä nähtiin aiheuttavan Terryn, Nielsenin ja Perchardin (1993) tutkimuksen mukaan myös roolien epäselvyys, roolikonfliktit, työn ylikuormitus sekä taitojen vähäinen käyttäminen. Näistä tekijöistä aiheutuvan stressin nähtiin laskevan etenkin psyykkistä hyvinvointia. (Terry et al. 1993)

Toinen psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on kiire, joka on yksi olennaisin psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttava negatiivinen tekijä (Manka & Manka 2016, 28; Virolainen 2012, 18). Kiireen tunteeseen ja käsitteeseen liittyen on esitetty myös kriittisiä näkemyksiä. Esimerkiksi Kehusmaan (2011, 58) mukaan kiireen tunteesta keskusteltaessa tulisi kiinnittää huomiota, onko se todellinen tunne vai harhakuvitelmaa. Työyhteisössä on tyypillistä, että kiireen tunnetta korostetaan, jolla omaa merkityksellisyyttä tuodaan esille. Kuvitelma on, että mitä kiireisempi henkilö on, sitä tärkeämpi ja merkityksellisempi hän on organisaatiolle. Kiireen lietsominen voi saada aikaan ”kiireaallon”, jolloin muutkin kokevat itsensä kiireiseksi, vaikkei sitä ehkä todellisuudessa ole. (Kehusmaa 2011, 58) Tällä voi olla negatiivisia vaikutuksia psyykkiseen työhyvinvointiin.

**Yksilön sosiaalinen työhyvinvointi** perustuu muun muassa työyhteisön sosiaalisista suhteista ja siellä vallitsevasta keskustelukulttuurista. Avoin ja vapaamuotoinen sekä luottamuksellinen kulttuuri lisää yksilön subjektiivista työhyvinvointia. (Portela, Neira & Salinas-Jimenez 2013) Tällainen työympäristö helpottaa vuorovaikutusta ja vähentää jännitteitä ihmisten välillä, jonka myötä yhteystyö sujuvoituu. (Virolainen 2012, 24; Rauramo 2012, 111) Matala kynnyksen kommunikointiin edistää myös tiedonjakoa, mikä on välttämätöntä ihmisten ja sen myötä organisaation kehittymisen kannalta (Manka & Manka 2016, 87–88; Rauramo 2012, 111). Lisäksi ohimennen vaihdetut kuulumiset niin työasioista kuin henkilökohtaisistakin asioista syventävät sosiaalisia suhteita ja sen myötä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Säännölliset kohtaamiset kollegoiden kanssa ovat tärkeitä sosiaalisen työhyvinvoinnin kannalta, sillä niillä voidaan rakentaa parempaa työilmapiiriä. (Virolainen 2012, 24) §

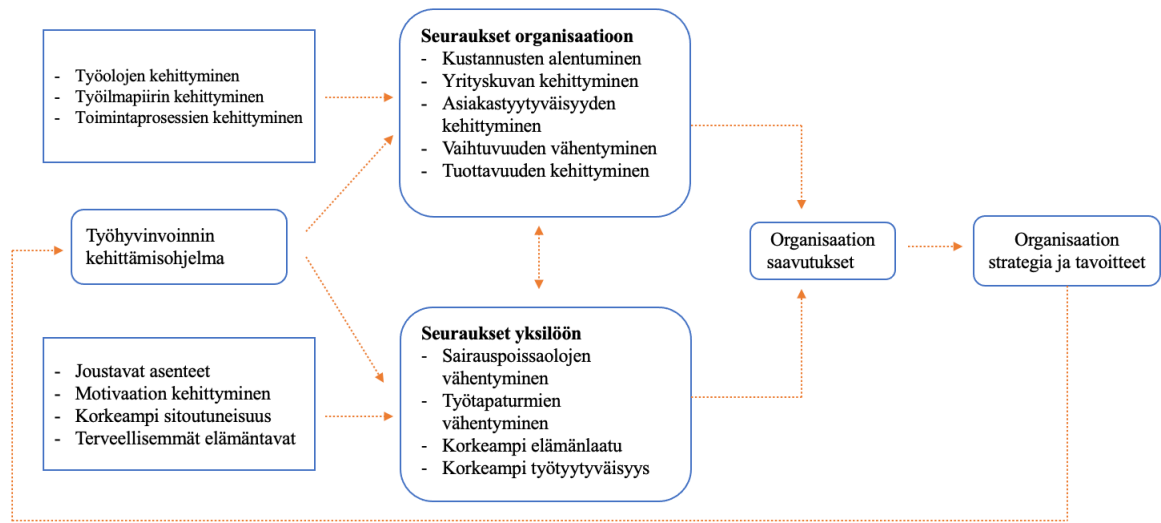
Hyvät ihmissuhteet työyhteisössä lisäävät myös työmotivaatiota sekä työhyvinvointia, mutta sen lisäksi niiden on nähty vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi työn tuloksellisuuteen (Rauramo 2012, 105). Kuten psyykkisen työhyvinvoinnin kannalta, myös sosiaalista työhyvinvointia heikentää kiire. Tämä johtuu siitä, että kiireen vallitessa kohtaamisille ei jää aikaa, mikä puolestaan heikentää sosiaalisia suhteita ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Virolainen 2012, 24) Rauramon (2012, 111) mukaan entisestään kompleksisemmassa ja verkostoituneemmassa yhteiskunnassa työn tuloksellisuus perustuu vuorovaikutustilanteisiin ihmisten välillä sen sijaan, että työprosesseja tehostetaan. Tästä syystä vuorovaikutukselle tulisi

aidosti järjestää aikaa, jotta voidaan rakentaa yhteistä tulevaisuutta ja tavoitteita. (Rauramo 2012, 111) On myös havaittu, että yksilön työhyvinvoinnin ja sosiaalisen pääoman välillä on yhteys. (Portela et al. 2013)

## 2.5. Työhyvinvoinnin vaikutusten ulottuvuudet

Työhyvinvoinnin tulisi olla organisaatioiden yksi keskeisimmistä panostusten kohteista ja sen vuoksi osana henkilöstöstrategiaa. Väite perustuu siihen, että henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa suoraan organisaation henkilöstön pysyvyyteen sekä uusien työntekijöiden saataavuuteen ja sen kautta kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Lisäksi hyvinvoiva työntekijä onnistuu useammin työssään sekä hänellä on paremmat valmiudet vastata moniulotteisiin työelämän haasteisiin. (Kauhanen 2016, 17–18; Suonsivu 2019, 46, 59) Työhyvinvoinnista puhuttaessa on tärkeää ymmärtää se, että hyvinvoinnista seuraa niin lyhyt- kuin pitkäkestoisia positiivisia ja negatiivisia asioita sen sijaan, että se olisi ainoastaan eri toimenpiteistä aiheutuva lopputulos.

Positiivisia seurauksia ovat esimerkiksi työn imu, mikä parantaa suorituskykyä, kun taas negatiivisia seurauksia ovat stressi ja työuupumus, jotka laskevat suorituskykyä ja lisäävät kustannuksia. (Mäkikangas et al. 2017, 117) Lisäksi tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on vaikutuksia organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn ja taloudelliseen tulokseen. Työn tuottavuutta sekä laatua parantavat muun muassa työntekijöiden motivoituneisuus, työtyytyväisyys sekä sitoutuneisuus, jotka ovat työhyvinvoinnista aiheutuvia ilmentymiä. (Belias & Koustelios 2014) Kun työn tuottavuus sekä laatu paranevat, tuottaa se lisäarvoa organisaatiolle ja asiakkaille, mikä puolestaan lisää organisaation kannattavuutta. Työhyvinvoinnin vaikutuksilla voidaan nähdä olevan ketjureaktio niin positiivisesti kuin myös negatiivisesti. Siihen panostamalla organisaatioiden on mahdollista vähentää kustannuksia ja lisätä tuottavuutta sekä innovatiivisuutta. Vastaavasti työhyvinvoinnin laiminlyöminen saa päinvastaisia seurauksia aikaan. Organisaatioiden olisikin tärkeää pohtia, näkyykö työhyvinvoinnista huolehtiminen todella organisaation arjessa. (Kauhanen 2016, 17–18; Suonsivu 2019, 59) Seuraavassa kuviossa 4 on esitetty työhyvinvoinnin vaikutuksia niin yksilöön kuin organisaatioonkin (Kuvio 4).



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin vaikutukset yksilöön ja organisaatioon, mukailten (Kauhanen 2016, 27).

Kuviosta 4 voidaan havaita, että parantamalla työntekijöiden työoloja, työilmapiiriä ja toimintaprosesseja, organisaation on mahdollista muun muassa vähentää kustannuksia, vaihtuvuutta sekä parantaa tuottavuutta. Näillä on sekä välittömiä että välillisiä talousvaikutuksia organisaatiolle. (Kuvio 4) Kun työntekijöiden työhyvinvointiin panostetaan, lisää se esimerkiksi työntekijän motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta, joka on jo tullut ilmi aikaisemmin. (Kuvio 4; Kauhanen 2016, 18) Saman suuntaisia tuloksia esittivät myös Belias ja Koustelios (2014) sekä Kehusmaa (2011, 82). Lisäksi Danna ja Griffin (1999) esittivät, että työntekijöiden motivoituneisuudella ja sitoutuneisuudella on positiivisia talousvaikutuksia työntekijöiden sairauspoissaolojen vähentyessä ja työntekijöiden tehokkaan työajan lisääntyessä. Lisääntynyt motivaatio ja sitoutuneisuus näkyy myös työn tuottavuuden lisääntymisenä, työn laadun parantumisena sekä parempana asiakastytyväisyytenä. (Danna & Griffin 1999) Näillä puolestaan luodaan lisäarvoa asiakkaalle sekä organisaatiolle ja ne vaikuttavat organisaation kannattavuuteen. Tutkimuksissa onkin todettu, että työhyvinvoinnilla on vaikutuksia organisaation kannattavuuden lisääntymiseen, koska organisaation on mahdollista saavuttaa asetetut tavoitteet ja toteuttaa strategiaansa. (Kuvio 4; Kehusmaa 2011, 82; Kauhanen 2016, 18)

Myös Wright ja Bonett (2007) selvittivät tutkimuksessaan työhyvinvoinnin vaikutuksia ja he löysivät yhteyksiä yksilön sitoutuneisuuteen. Mitä korkeampi työhyvinvoinnin taso on, sitä korkeampi on työntekijöiden sitoutuneisuus ja sen myötä vaihtuvuus on alhaisempaa. Vaihtuvuudella nähtiin olevan merkittävät kustannukset erityisesti sellaisten työntekijöiden kohdalla, joiden suorituskyky oli korkea. (Wright & Bonett 2007) Hyvinvoinnin positiivisia vaikutuksia havaittiin myös Kuoppalan, Lamminpään, Liiran ja Vainion (2008) tutkimuksessa. Wrightin ja Bonettin (2007) tutkimuksen tulosten mukaan, mutta myös Kuoppalan et al. (2008) mielestä työntekijän hyvinvointi edistää sitoutumista sekä suorituskykyä, jossa hyvä johtaminen on avaintekijänä. Tällainen hyvinvointia tukeva johtaminen on muun muassa oikeudenmukaista, välittävää ja valmentavaa. (Kuoppala et al. 2008) Työhyvinvoinnin positiivista yhteyttä suorituskykyyn havaittiin myös Wrightin ja Cropanzanon (2000) tutkimuksessa.



### 3. Etätyö

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin etätyön kokonaisuuteen. Ensin pohjustetaan etätyön määritelmää ja sen keskeisiä piirteitä, jonka jälkeen selvitetään aikaisempien tutkimusten pohjalta ilmenneitä etätyöhön liittyviä mahdollisuuksia. Luvun lopussa pureudutaan selvittämään etätyön haasteita, jotka on jaettu yksilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin osa-alueiden mukaisesti. Näiden pohjalta saadaan kattava kokonaiskuva etätyön kontekstista ja sen myötä voidaan selvittää mihin asioihin esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota, jotta etätyön haasteet voidaan estää ja sen myötä lisätä entisestään työhyvinvointia etätyöympäristössä. Huomioitavaa on, että etätyötä tullaan käsittelemään ainoastaan työntekijän näkökulmasta, jotta tutkimus pysyy sille asetetuissa rajoissa. Etätyön käsittely on tutkimuksen kannalta tärkeää, koska tavoitteena on löytää johtajuuskäytäntöjä juuri etätyöympäristössä tapahtuvan työskentelyn aiheuttamien haasteiden estämiseen.

#### 3.1. Etätyön määritelmä

Etätyölle ei ole yksiselitteistä määritelmää tai yleisesti hyväksyttyä termiä. (Kowalski & Swanson 2005) Allen et al. (2015) kokosivat kuitenkin artikkeliinsa eri määritelmiä etätyölle. Etätyötä määriteltiin muun muassa siten, että tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisellä korvataan kokonaan tai osittain työmatkat eikä työ ole enää paikkaan sidonnainen. Näin ollen työntekijä voi itse valita maantieteellisen sijaintinsa samalla suorittaen hänelle määrätyt tehtävät. (Allen et al. 2015) Etätyöstä puhuttaessa sillä on tarkoitettu myös sellaista työskentelyn muotoa, jossa työtä tehdään työnantajan tarjoamien tilojen sijaan esimerkiksi kotoa käsin. Teknologian kehittyminen ja digitalisaatio ovatkin etätyön mahdollistajia ja edellytys. Sen vuoksi moni työ ei ole enää paikkaan sidonnainen. (Helle 2004, 13; Salli 2012, 95; Vilkmann 2016, 13; Abulibdeh 2020; Gajendran & Harrison 2007, 1524)

Etätyö ei ole uusi ilmiö, sillä esiteollisella aikakaudella ihmiset työskentelivät pääosin kotoa käsin esimerkiksi maaseudulla. Teollinen aikakausi siirsi työnteon keskitetyille työpaikoille, kuten tehtaille ja toimistoille. Ollaan jälleen murroksen keskellä ja nyt suunta on

päinvastainen eli siirrytään yhä enenevässä määrin työpaikoilta etätyöympäristöön. (Baruch 2000) Varsinainen etätyön termi on saanut alkunsa kuitenkin vasta 1970-luvulla. Tuolloin etätyötä alettiin tekemään liikenteen ongelmien ja energiankulutuksen vähentämisen toivossa. Etätyöntekijöiden määrä lisääntyi ja lisääntyy yhä edelleen teknologian kehittymisen myötä. (Allen et al. 2015) Etätyön ollessa kiinteä osa nykypäivän työelämää, on mielekästä tarkastella sen tuomia mahdollisuuksia, joita käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 3.2. Etätyön mahdollisuudet

Tässä luvussa käsitellään etätyön tuomia mahdollisuuksia työntekijän näkökulmasta. Etätyön mahdollisuuksia on tutkittu melko paljon ja tutkimuksista on havaittu positiivisia vaikutuksia niin joustavuuteen (Maruyama & Tietce 2012), autonomian lisääntymiseen (Gajendran & Harrison 2007) kuin korkeampaan työhyvinvointiinkin liittyen (Wang et al. 2021). Etätyö eroaa monella tapaa varsinaisella työpaikalla tehdystä työstä, jonka johdosta työntekijät ovat kokeneet sen tuoneen positiivisia vaikutuksia usealla eri osa-alueella. On huomioitava, että vaikutukset ovat varsin moninaisia, mutta myös yksilöllisiä. Tutkimusten tulokset ovat tästä syystä toisistaan poikkeavia eikä sen vuoksi ole yksiselitteistä, mitä mahdollisuuksia etätyöstä seuraa.

Useat tutkimukset ovat kuitenkin varsin yksimielisiä siitä, että etätyö lisää työntekijän joustavuutta ja autonomisuutta. Joustavuudella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä työtä itselle sopivana ajankohtana. Etänä työskennellessä työajan voi mukauttaa omaan vapaa-aikaan sopivaksi (Grant, Wallace & Spurgeon 2013), kuten harrastusten mukaan, eikä työajan tarvitse olla siten perinteisen kahdeksasta neljään mukainen. Toki erityistilanteita on, mutta niin sanotut isot linjat työntekijä voi usein itse määrittää. Tällainen työaikojen jousto helpottaa oman työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. (Maruyama & Tietce 2012; Helle 2004, 17; Fried, Hansson & Heiskanen 2014, 23) Joustavuus näkyy myös työn ja perheen aikataulujen yhteensovittamisessa. Etätyössä työn ja perheen aikataulut on helpompi sovittaa yhteen, ja sen vuoksi perheen väliset konfliktit ovat tutkimusten mukaan vähentyneet (Maruyama & Tietce 2012; Gajendran & Harrison 2007).

Myös Valpola (2021, 193) mainitsee teoksessaan etätöiden lisäävän työn joustavuutta, sillä jokainen voi määrittää itselleen tehokkaimman tavan tehdä työtä. Tällaista vapautta kutsutaan myös työn autonomisuudeksi. Toisin sanoen, työntekijän autonomisuus antaa yksilölle vapauden työskennellä ja tauottaa työn itselle sopivana ajankohtana, sekä tehdä työtään haluamastaan paikasta. (Gajendran & Harrison 2007) Lisäksi autonomisuus antaa työntekijälle mahdollisuuden tuunata omaa työtään (Slemp, Kern & Vella-Brodrick 2015), jota käsiteltiin tarkemmin luvussa 2.2. Tutkimusten mukaan autonomisuus lisää työntekijän motivaatiota ja itseluottamusta (Wang et al. 2021) sekä tuottavuutta (Grant et al. 2013), joilla puolestaan on vaikutuksia korkeampaan työtyytyväisyyden tasoon. (Gajendran & Harrison 2007).

Työn tuottavuuden ja suorituskyvyn lisääntyminen autonomisuuden myötä johtuvat tutkimusten mukaan siitä, että työntekijä saa itse määrittellä oman työaikansa, jolloin työskentely koetaan usein myös tehokkaammaksi (Fried et al. 2014, 23; Vilkmann 2016, 18; Gajendran & Harrison 2007). On myös viitteitä siitä, että autonomisuuden lisääntyminen parantaa työrauhaa, sillä työntekijä saa rytmittää työpäivänsä itselleen parhaalla mahdollisella tavalla. Työrauhan lisääntymiseen vaikuttaa myös se, että etätöympäristö on tyypillisesti rauhallisempi ja häiriötekijöitä on vähemmän, koska esimerkiksi kollegoiden keskeytyksiä on luonnollisesti vähemmän. (Valpola 2021, 192) Parempaan työrauhan myötä keskittyminen helpottuu, mikä puolestaan lisää työn tuottavuutta. (Nakrošienė et al. 2019; Roine & Anttila 2016, 14; Helle 2004, 18; Fried et al. 2014, 15)

On myös havaittu etätöiden säästävän työntekijän vapaa-aikaa sen vuoksi, että etätöiden myötä työmatkoihin ei tarvitse käyttää aikaa. (Valpola 2021, 192). Aikaa ei kulu työpaikalle siirtymiseen, mikäli työ tehdään kotoa käsin. Näin ollen aikasäästö voi olla merkittävä erityisesti pääkaupunkiseudulla, jossa lähes poikkeuksetta työmatkoihin voi kulua päivässä useampikin tunti. (Helle 2004, 19; Fried & Hansson 2014, 17) Grantin et al. (2013) tutkimuksessa selvitettiin työmatkojen vähentymisen vaikutuksia ja tulokset olivat positiivisia. Tutkimuksen mukaan etätö lisäsi työn tuottavuutta, sillä työmatkoihin ei tarvinnut käyttää aikaa. Etätöiden tuottavalle työlle edellytys kuitenkin oli se, että käytössä oli tehokkaat ja toimivat teknologiset välineet. Lisäksi työmatkojen poisjäännin nähtiin vähentävän poissaoloja ja työntekijän kokemaa stressiä, jolloin työntekijän kokonaishyvinvointi oli korkeampi. (Grant et

al. 2013) On myös esitetty näkemyksiä siitä, että työn paikkariippumattomuus voi edistää työntekijän uramahdollisuuksia (Nakrošienė et al. 2019).

Etätyössä esihenkilö usein antaa työntekijälle vapauden valita työntekopaikkansa ja mahdollisuuden vaikuttaa omien aikataulujen järjestelyyn, minkä on nähty lisäävän luottamuksen tunnetta työntekijässä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että etätyöntekijät kokevat korkeampaa luottamuksen tunnetta kuin perinteisellä työpaikalla työskentelevät. Antamalla työntekijälle vapautta ja vastuuta, osoittaa esihenkilö sen myötä luottamusta työntekijää kohtaan. Tutkimusten mukaan luottamuksen ja joustavuuden nähdään luovan arvoa työntekijälle, jolla on positiivisia vaikutuksia työntekijän työtyytyväisyyteen. (Nakrošienė et al. 2019; Berlin 2019, 215) Luottamus on yksi kriittisin tekijä onnistuneeseen ja sujuvaan etätyöhön (Kowalski & Swanson 2005) ja sen on nähty lisäävän työntekijän sitoutuneisuutta (Coleman 1996).

Kaiken kaikkiaan edellä mainitut etätyön tuomat mahdollisuudet parantavat kokonaisvaltaisesti työntekijän elämänlaatua. On havaittu, että näillä on ollut vaikutusta kohonneeseen työmotivaatioon ja työhyvinvointiin, jotka puolestaan lisäävät työssä jaksamista. (Maruyama & Tietce 2012; Fried et al. 2014, 23; Helle 2004, 17; Wang et al. 2021). Yleisesti ottaen etätyön mahdollisuudet säästävät aikaa ja lisäävät jaksamista, joka puolestaan näkyy lisääntyneenä työtyytyväisyytenä. Lisäksi se laskee yksilön stressitasoa (Berlin 2019, 216–217; Gajendran & Harrison 2007, 1538; Golden & Veiga 2016, 302–303). Työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi lisää hänen sitoutuneisuuttaan organisaatioon, minkä johdosta esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuus pienenee. (Gajendran & Harrison 2007). Grantin et al. (2013) tutkimuksessa oli kuitenkin viitteitä siitä, että yksilölliset ominaisuudet esimerkiksi motivaatiossa, rehellisyydessä, itseluottamuksessa ja kommunikaatioaidoissa vaikuttivat etätyön positiivisten vaikutusten ilmentymiseen.

### 3.3. Etätyön haasteet

Etätyö ei sovi kaikille ja sen myötä on noussut esiin erilaisia haasteita, joita on tutkittu vielä melko vähän (Grant et al. 2013). Haasteiden tunnistaminen on tärkeää, jotta niistä aiheutuvia

negatiivisia vaikutuksia voidaan lieventää. Mikäli haasteisiin ei puututa, voi se aiheuttaa mittavia seurauksia niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Alle taulukkoon 1 on koottu aikaisempien tutkimusten havaintoja etätyön haasteista työntekijän näkökulmasta. Haasteet jaetaan tässä tutkimuksessa kolmeen kategoriaan ja ne ovat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset haasteet työntekijän hyvinvoinnin näkökulmasta (Taulukko 1).

Taulukko 1. Etätyön haasteet työntekijän fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin näkökulmasta

Vaikutuskohde	Etätyön negatiiviset vaikutukset	Lähde
<b>Fyysinen</b>	Ergonomian aiheuttamat haasteet - Tuki- ja liikuntaelinvammat	Allen et al. 2015; Grant et al. 2013
	Fyysisen kunnon heikentyminen, joka johtuu itsensä johtamisen taidon puutteesta  → Esim. taukojen pitämättömyys ja työpäivän aikainen liikunnan vähäisyys	Allen et al. 2015
<b>Psyykinen</b>	Työn tuottavuuden heikentyminen	Carnevale & Hatak 2020
	Työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen	Gigauri 2020; Juchnowicz & Kinowska 2021; Carnevale ja Hatak 2020; Grant et al. 2013
	Ylikuormitus, uupuminen ja stressi	Gigauri 2020; Grant et al. 2013
	Heikentyneet uranäkymät	Maruyama & Tietze 2012
<b>Sosiaalinen</b>	Työn ja perheen välisten konfliktien lisääntyminen	Wang et al. 2021; Juchnowicz & Kinowska 2021; Carnevale ja Hatak 2020

	Sitoutuneisuuden vähentyminen ja sen myötä vaihtuvuuden lisääntyminen	Sardeshmukh et al. 2012
	Sosiaalisten suhteiden heikentyminen	Golden & Veiga 2016, 302; Gajendran & Harrison 2007; Carnevale & Hatak 2020; Maruyama & Tietze 2012; Wang et al. 2021; Grant et al. 2013

Etätyön haasteet vaikuttavat yksilön hyvinvointiin varsin laaja-alaisesti, liittyen muun muassa ajanhallinnallisiin ongelmiin, työn suorittamiseen ja sosiaalisiin suhteisiin (Grant et al. 2013). Seuraavassa luvussa perehdytään tarkemmin etätyön aiheuttamiin haasteisiin fyysisen hyvinvoinnin näkökulmasta, jonka jälkeen pureudutaan psyykkiseen osa-alueeseen. Lopuksi käsitellään vielä etätyön vaikutuksia yksilön sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta.

### 3.3.1. Fyysiseen hyvinvointiin liittyvät haasteet etätyöympäristössä

Etätyöhön liittyvän aikaisemman tutkimuksen pohjalta on havaittu sen aiheuttavan erilaisia haasteita fyysiseen hyvinvointiin liittyen (Taulukko 1). On havaittu, että erityisesti huono ergonomia ja taukojen pitämättömyys heikentävät fyysistä hyvinvointia ja terveyttä. Tyypillisesti työntekijällä ei ole etätyöympäristössä ergonomisia työvälineitä, kuten sähköpöytää ja ergonomista työtuolia. Sen sijaan työntekijä käyttää usein kodin omia huonekaluja, joiden käyttäminen voi aiheuttaa tuki- ja liikuntaelinvammoja, sillä kodin huonekaluja ei ole suunniteltu ergonomiseen työskentelyyn. On myös viitteitä siitä, että puutteet työvälineissä vaikeuttavat työskentelyä etätyöympäristössä. (Allen et al. 2015; Helle 2004, 21; Valpola 2021, 194)

Lisäksi Allen et al. (2015) pohtivat yleisen fyysisen kunnon heikentymistä etätyöympäristössä. Etänä työskennellessä fyysinen aktiivisuus voi olla vähäisempää, sillä liikuntaa ei tule työpaikan ja kodin välisessä siirtymisessä. Työpaikalla on usein pidemmät välimatkat esimerkiksi kollegan luokse kysymään neuvoa, jolloin liikuntaa tulee huomaamattomasti.

Tämä kaikki hyötyliikunta jää väistämättäkin vähemmälle etätyöympäristössä. (Allen et al. 2015) Fyysistä aktiivisuutta heikentää lisäksi se, että etänä työskentelyn on havaittu pidentävän istumatyöskentelyä. Tämän on nähty johtuvan siitä, ettei kotona ole seisomapöytä ja toiseksi, taukoja pidetään vähemmän etänä kuin lähityössä. (Grant et al. 2013)

Koska pakollista liikuntaa ei tule samalla tavalla etätyöympäristössä kuin varsinaisella työpaikalla työskennellessä, korostuu itsensä johtamisen taidon merkitys. Itsensä johtamisen taidoilla työntekijä osaa hallita omaa työtään ja ajankäyttöään, joilla voidaan estää esimerkiksi työntekijän uupuminen. Erityisesti hyvinvoinnin kannalta työpäivän rytmittäminen on tärkeää. Etätyössä työntekijän on huolehdittava riittävästä tauoista, säännöllisestä liikunnasta ja siitä, että kokouksia on sopivaan tahtiin. (Valpola 2021, 193) Mikäli työntekijä ei osaa tauottaa päiviään riittävästi ja pidä huolta työpäivän aikana tapahtuvasta liikkumisesta, voi tämä aiheuttaa tuki- ja liikuntaelinvammoja, kuten jo aiemmin todettiin. Istuminen koko työpäivän ajan on riski työntekijän terveydelle ja siitä huolehtiminen on yksi itsensä johtamisen taidoista. (Allen et al. 2015)

### 3.3.2. Psykkiseen hyvinvointiin liittyvät haasteet etätyöympäristössä

Etätyön on nähty aiheuttavan myös erilaisia haasteita yksilön psyykkiseen hyvinvointiin liittyen, kuten taulukosta 1 ilmenee. Tällaisia haasteita ovat muun muassa pitkäaikainen stressi, kuormittuneisuus ja huoli urakehityksen suhteen. (Maruyama & Tietze 2012; Dahlstrom 2013; Witten 1999) Seuraavaksi käsitellään aikaisempaan tutkimukseen pohjautuen tarkemmin sitä, mitkä etätyöhön liittyvät tekijät aiheuttavat näitä haasteita.

Etätyöympäristössä psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttaa negatiivisesti ensinnäkin työyhteisöstä eristäytyminen, joka on läheisesti yhteydessä myös sosiaaliseen hyvinvointiin. Dahlstromin (2013) tutkimuksessa selvitettiin eristäytymisen vaikutuksia, jotka ovat hyvin tyypillisiä haasteita etätyöntekijöiden keskuudessa. Sen nähtiin aiheuttavan yksinäisyyden ja turhautuneisuuden tunteita, koska etätyöntekijä on erossa niin työympäristöstä kuin josakin määrin myös sosiaalisista suhteistakin. Hän myös esitti, että työntekijöiden näkymättömyys voi aiheuttaa pelkoa urakehityksen kannalta. Etätyöntekijät voivatkin kokea

normaalia korkeampaa huolta ylennysmahdollisuuksista sekä palkkioista ja huomioiduksi tulemisesta sen vuoksi, että työntekijä ei ole aktiivisesti näkyvissä työskennellessään etänä. (Dahlstrom 213)

Edellä mainitun lisäksi Dahlstrom (2013) havaitsi, että etätyöntekijöillä on tavanomaista korkeampi huoli oikeudenmukaisesta kohtelusta. Tämä voi heikentää työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia. (Dahlstrom 2013) Myös Maruyaman ja Tietzen (2012) tutkimus osoitti, että etätyöntekijät voivat kokea pelkoa heikommasta urakehityksestä. Heidän mukaansa urakehitystä voivat heikentää esimerkiksi heikommät oppimismahdollisuudet etätyöympäristössä. Tätä selittää osaltaan se, että etätyöympäristössä hiljaisen tiedon kautta uuden oppiminen jää lähes olemattomaksi, sillä työskentely tapahtuu yksin eikä fyysisesti läsnä tiimin jäsenten kanssa. Näin ollen epävirallisia kohtaamisia on selvästi vähemmän, jotka ovat hiljaisen tiedon jakamiselle kriittisiä ympäristöjä. (Cooper & Kurland 2002) Lisäksi on havaittu, että työhön liittyvä epävarmuus ja ylimääräinen huoli heikentävät yksilön psyykkistä hyvinvointia samalla aiheuttaen stressiä (Witten 1999), kuten työhyvinvointi -luvussa käsiteltiin.

Aikaisemmista tutkimuksista ilmenee myös se, että etätyö vaikuttaa työn ja vapaa-ajan sekoittumiseen. Työnteon tapahtuessa työnantajan tarjoamissa tiloissa, työt loppuvat usein siihen, kun työpaikalta lähtee kotiin. Näin ollen kotona tehtyä työtä voi olla vaikeampi lopettaa tiettyyn kellonaikaan. Lisäksi, jos työtä tehdään ilman varsinaista työhuonetta, on suurempi riski työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymiseen. Tämä voi puolestaan johtaa jatkuvaan työn tekemiseen tai ainakin pitämään säännöllisesti työasiat mielessä. (Berlin 2019, 218) Vastavasti Gigauri (2020) mainitsee artikkelissaan, että työn ja vapaa-ajan sekoittumisella on yhteys kohonneeseen stressitasoon. On esimerkiksi tunnistettu, että jatkuvalla töiden miettimisellä on yhteyksiä pitkäaikaiseen stressiin sekä uupumiseen. Ihmisen palautuminen kärsii, jos työasiat ovat jatkuvasti mielessä. Jotta etätyöympäristössä tehty työ ei hämärtäisi työn ja vapaa-ajan rajaa, on etätyöntekijän pystyttävä organisoimaan työ yhdeksi kokonaisuudeksi sen sijaan, että tämä olisi jatkuvasti valmiudessa työntekoon. Mikäli työntekijällä ei ole tällaista työn organisoimisen ja itsensä johtamisen taitoa, on tällöin suurempi riski työpäivien pidentymiseen ja stressitasojen nousuun. (Helle 2004, 20)



Etätyönteon voidaankin nähdä vaativan työntekijältä erityisen paljon itseohjautuvuutta ja järjestelmällisyyttä, jotta työtä tehdään yhtä tehokkaasti etänä kuin varsinaisella työpaikalla eikä näin ollen työn tuottavuus kärsisi (Baruch 2000; Roine & Anttila 2016, 17, 21). Itsensä johtamisen taidoilla nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia yksilön korkeamman suorituskyvyn ja hyvinvoinnin ilmentymisessä. Kun työntekijä osaa johtaa itseään, tutkimusten mukaan hänen on myös helpompi kohdata etätyön aiheuttamia haasteita. (Wang et al. 2021) Nykypäivän vaatimus itsensä johtamisen taidosta voi kuitenkin kuormittaa työntekijää. Mäkikangas et al. (2017 80–81) kutsuvat tätä työn intensiivisyyden vaatimukseksi, mikä liittyy työn kiristyneeseen tahtiin ja niin sanottuun multitaskaukseen. Työntekijältä vaaditaan jatkuvasti enemmän itsenäisyyttä oman työn organisoinnissa, sen suunnittelussa sekä kehittämisessä. Työn intensiivisyyden vaatimukset esiintyvät etenkin tieto- ja asiantuntijatyössä. (Mäkikangas et al. 2017, 80–81)

Edellä kuvailtujen lisäksi turhautumista ja kuormitusta aiheuttavat Viitalan (2004, 133) mukaan teknologian toimimattomuus, mikä on keskeinen etätyössä ongelmia aiheuttava tekijä. Sujuvan etätyön edellytys on toimivat teknologiavälineet, jonka johdosta työvälineiden ja teknologian on toimittava moitteettomasti. Mikäli ne eivät toimi siten kuten pitäisi, haittaa se työskentelyä merkittävästi. Jotta teknologia ei aiheuta kuormitusta, on etätyöntekijöille hyvä tekninen tuki erityisen tärkeää. (Grant et al. 2013; Helle 2004, 21; Valpola 2021, 194)

### 3.3.3. Sosiaaliseen hyvinvointiin liittyvät haasteet etätyöympäristössä

Etätyön aiheuttamat sosiaalisen hyvinvoinnin haasteet liittyvät niin ikään sosiaalisiin suhteisiin, yleiseen ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen (Taulukko 1). Kuten psyykkisen hyvinvoinnin osalta myös sosiaalista työhyvinvointia laskee eristäytyneisyys, mutta sen lisäksi myös työn ja perheen väliset konfliktit heikentävät sosiaalista hyvinvointia. Näin ollen useat tutkimukset osoittavat, että etätyöllä on vaikutuksia työntekijöiden yksinäisyyteen ja eristäytyneisyyteen. Etätyöympäristössä on tyypillistä, että työyhteisöstä irtaudutaan ja siten sosiaalisten vuorovaikutusten ja kontaktien määrä vähenee. (Golden & Veiga 2016; Gajendran & Harrison 2007; Työturvallisuuskeskus; Valpola 2021, 193) Täysiaikainen etätyöntekijä on

vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa ainoastaan teknologiavälineiden avulla, jolloin ihmisten fyysinen vuorovaikutus jää kokematta. Etätyöntekijällä onkin havaittu olevan suurempi riski eristäytyä työyhteisöstä, sillä teknologiavälitteinen vuorovaikutus ei korvaa ihmisen läsnäoloa. (Wang et al. 2021; Helle 2004, 20) Ihmisen perustarpeena on kehittää sosiaalisia suhteita ja pyrkiä kommunikointiin muiden kanssa. Kun ihmisen perustarvetta ei voida täyttää eli fyysinen vuorovaikutus jää vähäiseksi, on sillä negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Erityisesti yksinasuvilla ja perheettömällä voi olla suurempi yksinäisyyden ja syrjäytymisen tunne, joka vaikuttaa hyvinvoinnin ja tuottavuuden laskuun. (Carnevale & Hatak 2020)

Lisäksi etätyöntekijän työpäiviin ei sisälly työpaikalla tapahtuvat sosiaaliset kanssakäymiset, kuten lounastauot tai ohimennen vaihdetut kuulumiset (Golden & Veiga 2016; Valpola 2021, 193; Berlin 2019, 218). Golden ja Veiga (2016) mainitsevatkin tutkimuksessaan, että tällä on vaikutuksia työtyytyttömyyteen. Työntekijän eristäytyneisyyttä sekä kollegoista että esihenkilöstä nähtiin esiintyvän etätyössä myös Gibsonin, Blackwellin, Dominicisin ja Demerathin (2002) sekä Baruchin (2000) tutkimuksissa. Gibsonin et al. (2002) mukaan eristäytyneisyyttä voidaan estää toimivien viestintävälineiden avulla, kuten säännöllisten puheluiden tai virtuaalikokousten avulla. Eristäytyneisyyden tunnetta on tutkimusten mukaan lisännyt myös se, että etätyöntekijät saavat vähemmän palautetta ja tukea kuin perinteisellä työpaikalla työskentelevät. Kun työntekijä ei koe kuuluvansa työyhteisöön, vähentää se tämän sitoutuneisuutta organisaatioon ja sen myötä vaihtuvuuden on havaittu lisääntyvän. Myös sitoutuneisuuden heikkenemistä on mahdollista estää viestintävälineiden tehokkaalla hyödyntämisellä. (Sardeshmukh et al. 2012; Dahlstrom 2013)

Vastaavasti työn ja perheen ristiriidat ja konfliktit ovat tilanteita, joissa oman työn ja vapaaajan vaatimukset eivät sovi yhteen. Työ voi esimerkiksi kuormittaa niin paljon, ettei vapaa-aikana ole voimia tehdä niitä asioista, joista nauttii. Näin ollen esimerkiksi sosiaalisten suhteiden hoitamiselle ei jää aikaa eikä voimavaroja. Tilanne voi olla myös päinvastainen, jolloin työntekijä ei pysty keskittymään työhönsä esimerkiksi perheen murheiden painaessa mieltä. (Mäkikangas et al. 2017, 75–76) Työn ja perheen konfliktitilanteet olivat yleistyneet myös Carnevalin ja Hatakin (2020) sekä Juchnowiczin ja Kinowskan (2021) tutkimusten

mukaan etätyön myötä. Wang et al. (2021) kuitenkin esittävät tutkimuksessaan, että etätyön vapaaehtoisuudella on vaikutusta niiden ilmentymisessä. Jos työntekijä on pakotettu työskentelemään etänä, on todennäköisyys korkeampi perheen välisten konfliktien esiintymiselle. Vastaavasti vapaaehtoinen etätyö vähentää konflikteja, koska usein etätyö on valittu nimenomaan sen vuoksi, että se tuo joustoa ja vapautta sovittaa aikatauluja yhteen. (Wang et al. 2021)

## 4. Johtajuuskäytännöt esihenkilö-alaissuhteessa

Hyvä johtaminen on henkilöstön hyvinvoinnin edellytys, jolla voidaan myös ennustaa hyvinvoinnin tasoa (Kuoppala et al. 2008). Siksi onkin tärkeää selvittää, millaisilla johtajuuden käytännöillä voidaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia, jotta etätyön haasteisiin voidaan vastata. Tässä luvussa perehdytään aikaisempaan johtajuutta käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen. Tarkoituksena on perehtyä tutkimuksen kannalta olennaisiin johtajuusmalleihin työhyvinvoinnin ja etätyön näkökulmasta. Tästä syystä seuraavissa alaluvuissa käsitellään valmentavaa, palvelevaa ja etäjohtajuutta.

Hyvä johtaminen on tänä päivänä ihmisten johtamista (Vesterinen, teoksessa Juuti & Aaltio-Marjosola 2006, 141–142). Ihmisten johtamisen voidaan nähdä käytännössä tarkoittavan työntekijöiden hyvinvoinnin johtamista. Työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeyteen on havahduttu viime aikoina ja sillä on todettu olevan yhteys organisaation menestykseen. Vesterisen mukaan hyvän johtajan tulee olla samaan aikaan sekä palveleva että valmentava. Tämä perustuu siihen, että esihenkilön on oltava aidosti läsnä ja kuunneltava työntekijöitä, mutta sen lisäksi esihenkilön on kannustettava työntekijöitä kehittämään osaamistaan, sillä työntekijöiden kehittyminen on avain koko organisaation kehittymiselle. (Juuti & Aaltio-Marjosola 2006, 141–142) Vastaavasti Soback (2021) toteaa teoksessaan, että entistä kompleksisemmassa toimintaympäristössä johtamisenkin tulee olla laaja-alaisempaa. Johtajan tulee pystyä reagoimaan eri tilanteisiin, hänellä tulee olla kuuntelemisen taitoa sekä näiden lisäksi hänen on saatava työntekijöistä kaikki potentiaali irti. (Soback 2021)

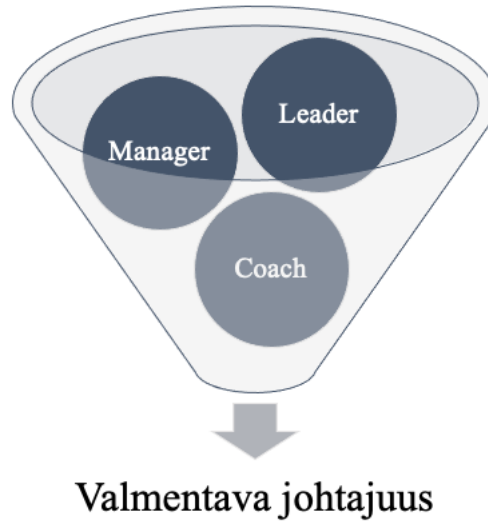
### 4.1. Valmentava johtajuus

Valmentava johtajuus on lisännyt suosiotaan ympäröivän maailman muuttuessa. Pysyäkseen kilpailukykyisenä ja ennen kaikkea ylläpitääkseen työntekijöiden työhyvinvointia, on organisaatioissa pyritty valmentavalla johtajuudella vastaamaan tämän muutoksen tuomiin monimutkaisiin haasteisiin. Näin ollen tällainen johtamisfilosofia perustuu arjen vuorovaikutustilanteisiin, jossa valmentavan johtajuuden nähdään koostuvan eri

johtamisominaisuuksista. Valmentava johtajuus perustuu siten avoimeen kommunikointiin, tiimityöskentelyyn, ihmisten arvostamiseen sekä työntekijöiden suorituskyvyn parantamiseen. (McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin 2005) Samoilla linjoilla ovat myös Ristikangas ja Ristikangas (2013, 14) todetessaan valmentavan johtajuuden ytimen perustuvan työntekijöiden kannustamiseen ja heidän oppimisensa tukemiseen.

Vastaavasti Soback (2021) kuvailee valmentavaa johtajuutta siten, että johtajan on pyrittävä lisäämään työntekijän rohkeutta tehdä itsenäisesti päätöksiä ja johtaa itseään, tilannetajua ja entistä syvempää tietoisuutta kokonaisuuksista sekä myötätuntoa niin itseä kuin muita kohtaan. (Soback 2021) Se perustuu tavoitteiden asettamiseen sen sijaan, että jatkuvasti arvioidaan tai valvotaan tekemistä. Tyypillisiä tavoitteita ovat erilaiset laadulliset tavoitteet, kuten työntekijöiden työtyytyväisyyden määrä. Yksilön kehittymisen ja suorituskyvyn parantamisen saavuttamiseksi valmentavassa johtajuudessa arvioidaan yhdessä alaisen kanssa tämän kehittymistä. Keskeistä on, että valmentajan tapa ohjata on myönteinen ja tavoitteet ovat innostavia. Toisin sanoen valmentava johtaja keskittyy tulosten lisäksi tapoihin, joilla ne voidaan saavuttaa. (Edgar et al. 2015; Valpola 2021, 185–186) Valmentava johtaja pyrkii myös havainnoimaan työntekijän osaamisen ja erityistaidot sekä kiinnostuksen kohteet, jonka avulla hän pyrkii kehittämään työyhteisöä (Suonsivu 2019, 148). Lisäksi valmentavassa johtajuudessa korostuu läsnäolo, sillä se perustuu olemisen ja tekemisen yhteisvaikutukseen (Ristikangas & Ristikangas 2017, 42). Valmentava johtaja keskittyy kasvattamaan tiiminsä osaamista ja heidän yhteistyötänsä kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Valmentavan johtajan on uskottava ihmisten hyvinvointiin ja pyrkiä lisäämään tasavertaisuutta. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 26)

Usein valmentavaa johtajuutta kuvataan tiimalasimallin avulla, jossa johtajuus koostuu kolmesta roolista. Ne ovat *manager* eli asioiden ja prosessien johtaminen, *leader* eli ihmisten johtaminen ja *coach* eli ihmisten valmentaminen. (Kuvio 5)



Kuvio 5. Valmentavan johtajuuden osa-alueet, mukailten (Ristikangas & Grünbaum 2016, 27)

Käytännössä managerin roolina on varmistaa, että työntekijät hoitavat heille määrätty tehtävät asianmukaisesti ja ajallaan. Johtajan tehtävänä on myös huolehtia työntekijöiden hallinnollisista asioista, kuten lomista ja palkoista sekä työsuhdeasioista. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 26) Vastaavasti Suonsivu (2019, 142) kuvaa manageria asiajohtajaksi, joka asettaa tavoitteita työntekijöille organisaation strategian tai perustehtävän mukaisesti. Hänen tehtävänänsä on hallinnoida kokonaisuutta ja sen myötä organisoida vastuualueet ja seurata pelisääntöjen noudattamista. Näin ollen johtaminen perustuu tyypillisesti muun muassa organisaation strategioihin, arvoihin ja resursseihin. Lisäksi managerin roolina on analysoida yksilöiden, työyhteisön ja organisaation hyvinvointia, jotka ovat toiminnan perusta. Manager eli asiajohtaminen on objektiivista ja perustuu siten tosiasioihin, jonka vuoksi päätöksenteossa hyödynnetään todennettua tietoa eikä omaa mieltymystään. (Suonsivu 2019, 142)

Vastaavasti *leaderin* tehtävänä on varmistaa, että työntekijät kulkevat oikeaan suuntaan tavoitteiden, missioiden ja visioiden osalta. Hänen on toimittava itse esimerkkinä ja johtaa tiimiläisiä tavoitteellisesti. Leaderin roolina on siten samaan aikaan asettaa tavoitteita ja rajoja, jotta työntekijä osaa kulkea oikeaan suuntaan. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 26; Suonsivu 2019, 143,146) Ihmisten johtaminen pohjautuu hyvään ja vastavuoroiseen vuorovaikutukseen, joka tapahtuu yhteistyössä. Työntekijöiden kuunteleminen ja huomioiminen

ovat kriittisiä tekijöitä onnistuneessa ihmisten johtamisessa, jolla voidaan edesauttaa henkilöstön työhyvinvointia. (Suonsivu 2019, 146)

Kolmas valmentavan johtajan rooleista on *coach*. Tässä roolissa esihenkilön tehtävänä on valmentaa työntekijöitä siten, että he toteuttavat itseään yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Hänen tehtävänä on johtaa kiinnostuksen, kuuntelun, kysymysten ja läsnäolon kautta. Lisäksi hän pyrkii lisäämään työntekijöiden omaa innostusta, sitoutumista sekä vastuuta. Johtajan tavoitteena on myös saada aikaan työntekijän oivalluksia ja löytämään sen myötä omat vahvuudet ja voimavarat. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 27) Tätä kutsutaan vastuullisuuden johtamiseksi (Ristikangas & Grünbaum 2016, 27), joka pohjautuu ajatukseen jokaisen vahvuuksista ja potentiaalista, jotka eivät välttämättä vielä näy ulospäin (Suonsivu 2019, 149). Kun työntekijöiden vastuullisuus lisääntyy, lisää se sitoutumista toiminnan, tiimin sekä työyhteisön kehittämiseen (Ristikangas & Grünbaum 2016, 27).

On myös esitetty näkemyksiä, joissa valmentavan johtajuuden nähdään koostuvan erilaisista piirteistä, joita tarkastellaan seuraavassa tarkemmin. Ensinnäkin yksi piirre on **toisiin suhtautumisen tapa**, jossa johtajan tulisi suhtautua jokaiseen työntekijään arvostaen häntä sekä inhimillisesti. Sillä on keskeinen merkitys, että yksilö voi kasvaa sekä henkilökohtaisella tasolla että ammatillisesti. (Park, McLean & Yang 2008a; Ristikangas & Ristikangas 2017, 44). Soback (2021) sekä Ladyshevsky (2010) korostavat hyväntahtoisuuden, kiittämisen ja toisten kannustamisen olennaiseksi osaksi valmentavaa johtajuutta. Lisäksi Ladyshevsky (2010) mainitsee yhteisten arvojen mukaan toimimisen kriittiseksi tekijäksi.

Toiseksi piirteeksi voidaan tunnistaa **keinot, joilla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet**. Tämän johdosta valmentavan johtajan on oltava kiinnostunut itsensä sekä omien vuorovaikutustaitojen kehittämisestä. Ne ovat keskeinen osa valmentavassa johtajuudessa. Lisäksi valmentavan johtajan on osattava sparrata työntekijöitään ja kommunikoinnin tulisi olla avointa. Avoimen kommunikoinnin avulla esihenkilön ja työntekijän on mahdollista syventää toistensa ymmärrystä. (Park et al. 2008a; Soback 2021; Ristikangas & Ristikangas 2017, 44)

Kolmas piirre on **ryhmäkeskeisyys**, jolloin valmentavan johtajan on keskityttävä tiimensä potentiaalin maksimaaliseen hyödyntämiseen. Yhdessä tekemällä ja oppimalla saadaan parhaat tulokset ja kasvatetaan sen myötä organisaation osaamispääomaa. Esihenkilön on oltava itsekin osa tiimiä sen sijaan, että tämä pyrkisi hallitsemaan tai komentamaan työntekijöitä. Näin toimimalla esihenkilö kunnioittaa työntekijöiden ideoita ja pyrkii tekemään päätöksiä keskustelun kautta. (McLean et al. 2005; Park et al. 2008a; Ristikangas & Ristikangas 2017, 44)

Neljänneksi piirteeksi voidaan tunnistaa **oletus siitä, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille**. Valmentava johtajuus ei ole yksinomaan vain johtajien oikeus, vaan se kuuluu kaikille. Kuka tahansa, myös työntekijä, voi rakentaa valmentavaa johtajuutta, joka haluaa ottaa vastuun tiimin menestyksestä. Se voi olla siten virallista tai epävirallista. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 44) Vastaavasti Sobackin (2021) mukaan valmentavan johtajan on sekä mahdollistettava että edellytettävä yksilön itsenäiseen päätöksentekoon.

Viidenneksi on hyvä muistaa **luottamuksen tärkeys**. Luottamus on kaiken perusta, koska ilman sitä valmentavaa ajattelua eikä toimintaa voi syntyä. (Ladyshevsky 2010; Ristikangas & Ristikangas 2017, 45) Valmentavan johtajan tulee olla luotettava ja hänen tulee luottaa tiimiläisiinsä. Luottamuksen vallitessa voidaan luottaa toisen ihmisen sanomisiin ja tekemiin vaikeissakin tilanteissa. (Suonsivu 2019, 158) Sobackin (2021) mukaan valmentavan johtajan on pystyttävä luomaan turvallinen ympäristö, jossa vallitsee luottamus. Luottamusta voidaan rakentaa esimerkiksi tunneälyn ja kommunikaatiotaitojen kautta (Ladyshevsky 2010).

Valmentavan johtajuuden hyötyjä on tutkittu jonkin verran. Ellinger, Ellinger ja Scott (2003) tunnistivat valmentavan johtajuuden edistävän suorituskykyä ja parantavan työtyytyväisyyttä. Lisäksi tiedon jakaminen nähtiin olevan aiempaa tehokkaampaa. Vastaavasti Park, Yang ja Mclean (2008b) osoittivat, että valmentava johtajuus edistää työntekijöiden oppimista, heidän sitoutumistaan organisaatiota kohtaan ja vaikuttaa positiivisesti alhaisempaan



vaihtuvuuteen. Mikäli organisaatio ei omaa valmentavan johtajuuden kannalta tärkeitä erityispiirteitä, voi se aiheuttaa erilaisia negatiivisia vaikutuksia, kuten henkilöstön heikompaa sitoutumista ja motivaation laskua. (Ladyshewsky 2010) Jotta valmentavan johtajuuden hyötyjä olisi mahdollista saavuttaa, on organisaatioiden mahdollistettava esihenkilöille riittävästi aikaa valmentavan johtajuuden toteuttamiseksi. Tästä syystä valmentava johtajuus lähtee organisaatiotasolta, siellä vallitsevasta kulttuurista sekä ilmapiiristä. Esihenkilöille on siitä syystä suotava ympäristö, jossa valmentavaa johtajuutta on mahdollista kehittää. (McLean et al. 2005)

## 4.2. Palveleva johtajuus

Palvelevan johtajuuden (*servant leadership*) käsite on saanut alkunsa Robert K. Greenleafin (1977) määritelmästä 1970-luvulla (Greenleaf 1998, 19). Hänen mukaansa palvelevan johtajuuden ydin on siinä, että esihenkilö asettaa muut itsensä edelle ja hän esimerkiksi pyrkii kaikin keinoin auttamaan työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet. Tämä puolestaan saa työntekijät näkemään esihenkilön roolimallina, minkä johdosta työntekijät haluavat tehdä parhaansa työssään. Toisin sanoen, johtaminen tapahtuu esihenkilön esimerkistä, ei pakottamisen kautta. (Liden et al. 2014) Palvelevan johtajan huomio onkin ihmisissä ja pyrkimyksessä vaikuttaa heihin (Stone, Russell & Patterson 2004).

Hakasen (2011, 76–77) mukaan palveleva johtajuus tarkoittaa sellaista toimintaa, jossa pyritään tukemaan työntekijää parhaalla mahdollisella tavalla siten, että hänellä on mahdollisuus kehittyä ja sen kautta saavuttaa työn imua. Palveleva johtajuus edistää koko organisaation menestystä työntekijöiden hyvinvoinnin kautta. Palvelevalle johtajuudelle tyypillisiä piirteitä ovat kuunteleminen, yksilön tarpeiden huomioiminen ja se, että johtaja pyrkii saamaan työntekijästä parhaat ominaisuudet esille. (Hakanen 2011, 76–77) Palveleva johtaja pyrkii saavuttamaan edellä kuvailtuja hyötyjä voimaannuttamalla ja kannustamalla suorituksen toteuttamiseen (Liden et al. 2014). Salonen (2020, 178–179) puolestaan esittää teoksessaan palvelevan johtajan peruspilareiksi ihmisten arvostamisen, vahvuuksien edistämisen ja halun auttaa työntekijöitä menestymään.

Vastaavasti Van Dierendonck (2011) määrittelee palvelevan johtajan kuusi keskeistä ominaisuutta. Hänen mukaansa ne ovat voimaannuttaminen ja kehittäminen, nöyryys, aitous, empatia, vastuuttaminen ja suunnan näyttäminen, joita avataan seuraavassa tarkemmin.

**Voimaannuttaminen** tarkoittaa muun muassa sitä, että tuetaan yksilön kehittymistä ja tämän itsensä johtamisen taitoja. Yksilöä kannustetaan tekemään itsenäisesti päätöksiä ja olemaan oma-aloitteinen. (Liden et al. 2014; Hakanen 2011, 79) Vastaavasti **nöyryys** kuvastaa sitä, että johtaja ei pidä asemaansa itsestään selvänä eikä hän odota, että työntekijät palvelisivat häntä, vaan esihenkilö palvelee heitä. Tällainen johtaja ei asetu muiden yläpuolelle vaan pitää jalat maassa. (Liden et al. 2014; Salonen 2020, 179–180) Hakasen mukaan nöyryys on esihenkilön tietoisuutta omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Kun esihenkilö tiedostaa itsensä kokonaisuudessaan, hän aktiivisesti etsii tiimiinsä puuttuvia osia, myös pätevämpiä kuin esihenkilö itse, saavuttaakseen parhaat tulokset. (Hakanen 2011, 78)

**Aitoudella** puolestaan tarkoitetaan esihenkilön toimia aidosti omana itsenään, eikä niinkään jonkun roolin kautta. Hän ilmaisee itseään rehellisten tunteiden ja ajatusten mukaan. (Hakanen 2011, 78) Vastaavasti **empatia** on esihenkilön kykyä asettua toisen asemaan ja ottaa huomioon erilaisia näkemyksiä ja lähtökohtia. Tärkeää on, että esihenkilö hyväksyy ihmisen erehtyväisyyden eikä tuomitse tätä. Näin toimiessaan hän kohtelee työntekijöitä inhimillisesti ja kunnioittavasti. (Liden et al. 2014; Hakanen 2011, 78–79)

**Vastuuttamisella** tarkoitetaan sitä, että työntekijät ovat tietoisia heille asetetuista odotuksista sekä siitä, että heillä on vastuu tavoitteiden saavuttamisesta. Vastuuttamiseen kuuluu olennaisesti myös se, että työntekijä saa itse päättää tavoista, joilla hän saavuttaa tavoitteet. Luottamus on kriittinen tekijä vastuuttamisessa. (Hakanen 2011, 80) **Suunnan näyttämällä** puolestaan tarkoitetaan esihenkilön johtamista omalla esimerkillään. Palveleva esihenkilö ei kontrolloi eikä aja omaa etuaan, vaan pyrkii toimimaan yhteisen edun mukaisesti. (Hakanen 2011, 80)

Palvelevalla johtajuudella on todettu useita positiivisia vaikutuksia, jotka lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia (Stone et al. 2004). Työntekijöiden motivoituminen ja heidän innostuneisuutensa työtä kohtaan ovat olennaisia tekijöitä kohti korkeampaa työhyvinvointia (Ouweneel et al. 2012). Palvelevalla johtajuudella on nähty olevan positiivisia vaikutuksia myös esimerkiksi suorituskyykyyn. Lidenin et al. (2014) tutkimuksen mukaan suorituskyykyä edisti se, että tiimissä uskotaan kaikkien työskentelevän yhteisten tavoitteiden mukaan ja tiimin jäsenet tukevat toinen toisiaan. Palveleva johtaja luo kulttuurin, jossa normit pohjautuvat yhteistyökyykyyn, välittämiseen, tukemiseen ja luottamiseen. Ihmisen perusluonteeseen kuuluu halu kuulua joukkoon, joten tällaisen kulttuurin myötä ihminen käyttäytyy normien mukaisesti ja sitä kautta toisia tukeva käyttäytyminen ruokkii itse itseään. (Liden et al. 2014)

Toinen palvelevan johtajuuden positiivinen vaikutus on se, että tällainen johtamiskulttuuri tukee itsensä toteuttamista (Van Dierendonck 2011). Tämä puolestaan mahdollistaa esimerkiksi yksilön työn tuunaamisen, kun hän on tietoinen tavoitteistaan, vastuistaan ja rajoistaan. Esihenkilön onkin annettava yksilölle riittävästi vapautta, jotta työntekijä voi muokata työtään itselleen sopivaksi. (Hakanen 2011, 87) Lisäksi työn tuunaamista edistävän esihenkilön on mahdollistettava riittävän monimutkaisia työtehtäviä, sallittava työn autonomisuutta ja annettava palautetta työntekijän tehdyistä muutoksista (Wrzesniewski & Dutton 2001). Myös Van Dierendonck (2011) toteaa artikkelissaan, että itsensä toteuttamisella on keskeinen rooli motivoinnin kannalta ja se luo ennen kaikkea merkityksen elämälle. Vastaavasti Russell ja Stone (2002) havaitsivat tutkimuksessaan, että palveleva johtajuus edistää työntekijöiden välisiä suhteita ja siten koko organisaation toimintaa. Heidän mukaansa palvelevan johtajuuden ideologian tulisi olla laajemmin käytössä sen mahdollistamien hyötyjen vuoksi. (Russell & Stone 2002)

### 4.3. Etäjohtajuus

Kun toimintaympäristö muuttuu perinteiseltä työpaikalta etätyöympäristöön, on luonnollista, että ihmisten johtaminen on uusien haasteiden edessä. Jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä myös toimintaympäristön muuttumisen jälkeenkin, on tärkeää selvittää etätyöympäristössä toimivia johtajuuskäytäntöjä. Sopivien toimintatapojen tunnistamisen myötä

organisaatioiden on mahdollista vastata etätöön haasteisiin ja ylläpitää kilpailukykyänsä. Näin ollen johtaminen on kriittinen osa-alue organisaation toiminnan sekä menestyksen kannalta muutostilanteissa. Onnistuneen etäjohtajuuden on havaittu aikaisempien tutkimusten mukaan omaavan joitakin erityispiirteitä esimerkiksi kommunikointiin ja läsnäoloon liittyen (Contreras et al. 2020; Kowalski & Swanson 2005)

Van Wartin et al. (2019) mukaan etäjohtajuus on yhdistelmä perinteistä ja virtuaalista johtamista, jossa tieto- ja viestintäteknologian laaja-alainen ymmärtäminen ja hyödyntäminen linkittyvät perinteiseen johtajuuteen. Siksi tutkimuksessa nostettiin etäjohtajan tärkeäksi ominaisuudeksi teknologiataidot. Näin ollen esihenkilön on pystyttävä ohjaamaan ja tukemaan työntekijöitä teknologisissa ongelmissa ja olemaan itse esimerkkinä niiden käyttämisessä. Lisäksi esihenkilön on jatkuvasti pyrittävä tunnistamaan uusia ja tehokkaampia teknologioita varmistaakseen, että käytössä olevat laitteet ja työkalut ovat optimaalisia tiimin tarpeisiin. (Van Wart et al. 2019) Tehokkaiden tieto- ja viestintäteknologioiden tunnistamisen lisäksi esihenkilön tulisi edistää erilaisten yhteisöllisten viestintäkanavien hyödyntämistä. Vilkmän (2016, 163) esittää teoksessaan, että organisaation niin sanottu ”sisäinen some” eli verkkoyhteisö auttaa luomaan ja ylläpitämään yhteisöä myös verkon välityksellä. Käytännössä se toimii alustana, jossa voidaan keskustella niin virallisista kuin epävirallisistakin asioista, jakaa tietoa, viestiä sisäisesti ja jakaa ideoita. Käytännössä sen avulla luodaan samanlainen yhteisö virtuaalimaailmaan, kuin olisi varsinaisella työpaikallakin. (Vilkmän 2016, 163–165)

Toiseksi Contrerasin et al. (2020) tutkimuksen mukaan esihenkilöiden tulisi toiminnasta vähemmän hierarkkista, jolloin kommunikointi ja viestintä olisi avoimempaa. Etätöissä vuorovaikutus on keskeisessä roolissa ja yksi keskeinen avaintekijä sujuvaan etätööhön. Avoimen kommunikoinnin myötä esihenkilö jakaa vision, yrityksen arvot ja organisaation tavoitteet myös työntekijöille. Tämän myötä henkilöstöä tulisi osallistaa entistä enemmän päätöksentekoon, mikä puolestaan auttaa nopeampaan reagointiin ja innovatiivisempiin päätöksiin. Avoimen kulttuurin myötä on tutkimuksen mukaan mahdollista edistää vahvan ja luottamuksellisen suhteen luomista työntekijöiden kesken. Tämä on tärkeää kilpailukykyyn säilyttämisen sekä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. (Contreras et al. 2020)

Lisäksi esimerkiksi Cortellazzo, Bruni ja Zampieri (2019) korostivat viestinnän merkitystä etätyöympäristössä. Heidän tutkimuksensa mukaan tehokas viestintä edistää työntekijöiden ideoiden esille tuomista, jolloin heidän on helpompaa osallistua esimerkiksi päätöksentekoon. Tällainen toiminta kannustaa itsenäisyyteen, yhteistyöhön sekä vastuullisuuteen, jotka ovat tärkeitä taitoja etätyöympäristössä. Viestinnän tärkeyttä korostettiin myös Giguarin (2020) artikkelissa, joka hänen mukaansa edisti sopeutumista uusiin tilanteisiin. Vaikka viestinnässä on runsaasti positiivisia vaikutuksia, on esihenkilöiden kiinnitettävä erityistä huomiota viestinnästä aiheutuviin riskeihin. Sekä Vilkmanin (2016, 69) että Van Wartin et al. (2019) mukaan teknologiavälitteiset viestintätilanteet voivat johtaa väärinkäsityksiin, kun viesti tulkitaan väärin. Välttääkseen väärinymmärrykset, etäjohtajan on osattava selkeä ja hyvin organisoitu viestintätapa. Näin ollen taitavalla etäjohtajalla on myös kyky mukauttaa omaa viestintää aina vastaanottajan tyylin mukaiseksi. (Vilkman 2016, 69; Van Wart et al. 2019)

Toinen teknologiavälitteisen viestinnän heikkous liittyy kommunikoinnin helppouteen, jolloin viestien määrää voi kasvaa liialliseksi. On tyypillistä, että viestejä kasaantuu niin paljon, että ne kuormittavat työntekijää eikä niihin pystytä silloin reagoimaan halutulla tavalla. Tutkimuksen mukaan etäjohtajan on osattava hallita viestien määrää ja pidettävä huoli siitä, ettei työntekijä kuormitu viestitulvan vuoksi. (Van Wart et al. 2019; Vilkmán 2016, 56)

Avoimen kommunikoinnin ja viestinnän lisäksi etäjohtajuudessa korostuu luottamuksen tärkeys. Esihenkilöiden tulisi toiminnallaan edistää luottamuksellisen organisaatiokulttuurin luomista. Luottamuksellisen kulttuurin rakentamisessa tehokkaat viestintätaidot ovat kriittinen tekijä, sillä niillä voidaan huomioida erilaisia ihmisiä, antaa palautetta ja tunnustaa työntekijöiden suorituksia. Johtajien tulisikin kommunikoida selkeästi ja säännöllisesti, edistää sosiaalista vuorovaikutusta ja osata koota vastuullisia tiimejä sekä rakentaa luottamusta myös virtuaalisesti. (Contreras et al. 2020) Vastaavasti Van Wartin et al. (2019) mukaan luottamusta on mahdollista rakentaa rehellisen, johdonmukaisen ja oikeudenmukaisen toiminnan kautta. (Van Wart et al. 2019) Luottamuksen rakentamiselle on varattava aikaa ja

siinä tulee olla pitkäjänteinen, sillä sen rakentamiseen kuuluu Vilkmanin (2016, 27) mukaan neljä kertaa enemmän aikaa etätyöympäristössä kuin perinteisellä työpaikalla.

Lisäksi esihenkilön tulisi edesauttaa työntekijöiden sosiaalisen identiteetin jatkuvuutta, eli yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sen on todettu estävän eristäytyneisyyttä ja sosiaalista irtautumisen tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunne edistää työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä, johon tulisi osallistaa niin esihenkilöt kuin myös muut työntekijät. (Krug, Haslam, Otto, Steffens 2021) Myös Giguari (2020) mainitsee artikkelissaan, että sosiaalisille tapaamisille tulisi jättää tilaa. Sosiaalista kanssakäymistä lisäämällä voidaan edesauttaa henkilöstön motivaatiota ja tuottavuutta sekä ennen kaikkea hyvinvointia. (Giguari 2020) Vilkmanin (2016, 32) mukaan mielekäs työyhteisö on toisten arvostamista. Tällaisessa työyhteisössä sosiaalinen tuki on läsnä arjessa. Arvostusta voi osoittaa toiselle ihan vain aidosti kuuntelemalla, auttamalla tai esimerkiksi kohtelemalla kaikkia tasapuolisesti. (Vilkman 2016, 32–33)

Sosiaalisen tuen tärkeydestä keskusteltiin myös Goldenin ja Gajendranin (2018) tutkimuksessa. Korkea sosiaalinen tuki on yhteydessä suorituskyykyyn, mutta vain, jos sosiaalinen tuki puuttuu. Toisin sanoen, sosiaalinen tuki ei takaa korkeaa suorituskyykyä, mutta sen puuttuminen laskee suorituskyykyä. (Golden & Gajendran 2018) Sosiaalisten taitojen tärkeyttä korostettiin myös Van Wartin et al. (2019) tutkimuksessa. Esihenkilön tulisi varmistaa monipuolinen ja tilanteeseen sopiva viestintäkanava aina kasvokkaisista tapaamisista virtuaalisiin kohtaamisiin. Näin esihenkilö huolehtii riittävästä vuorovaikutuksesta tiimin jäsenten välillä ja antaa tukea myös yksilöllisesti. Sosiaalisten taitojen tukeminen on kriittinen tekijä terveen organisaatioilmapiirin kannalta, sillä epäviralliset vuorovaikutukset ja sosiaaliset suhteet kollegoihin ovat tyypillisesti helposti murenevia etätyöympäristössä. Lisäksi heidän tutkimuksensa mukaan esihenkilön tulisi varmistaa se, että jokainen yksilö tietää oman roolinsa tiimin jäsenenä ja heidän osaamisensa hyödynnetään oikein. Motivaation ylläpitämisen kannalta on tärkeää, että työntekijä saa säännöllisesti palautetta ja tunnustusta tekemästään työstä. (Van Wart et al. 2019) Esihenkilön tuen tärkeyttä korostettiin myös Contrerasin et al. (2020) tutkimuksessa, jossa tukea tulisi antaa niin teknisissä asioissa kuin myös sosiaalisissa ja organisatorisissa asioissa. Etäjohtajan tulisi omata myös muutoksenhaallintataitoja liittyen

esimerkiksi toteutusten seurantaan ja teknologiakäytäntöjen jalostamiseen. (Van Wart et al. 2019)

Bartschin, Weberin, Büttgenin ja Huberin (2020) mukaan esihenkilöiden tulisi johtaa työntekijöitä tehtävälähtöisesti, jolloin työntekijöille annetaan ohjausta ja heille asetetaan selkeä suunta ja tavoitteet. Tämä auttaa parantamaan tiimityötä etätyöympäristössä. Vilkmanin (2016, 87) mukaan selkeät tehtävät ja tavoitteet auttavat työntekijöitä työskentelemään itsenäisesti ja siten edesauttavat tehokasta etätyöskentelyä. Toiseksi työntekijöille tulisi antaa autonomiaa ja tukea, jotta työntekijöille annetaan tilaa sopeutua uuteen etätyöympäristöön. Tällainen johtaminen on suhdelähtöinen johtamistapa ja jokainen työntekijä tulee huomioida yksilönä. Tällaisten johtajuuskäytäntöjen avulla ylläpidetään suorituskykyä. (Bartsch et al. 2020)

Yksilöllisyyden huomioimista nostettiin esille myös Mihalachen ja Mihalachen (2021) tutkimuksessa. Heidän mukaansa äkilliset muutokset, kuten Covid-19-pandemian nopea muutos etätyöympäristöön, voivat heikentää työhyvinvointia. Organisaatioilla on kuitenkin keinoja ehkäistä näitä negatiivisia vaikutuksia tukemalla työntekijöitä erinäisillä tavoilla. Mihalachen ja Mihalachen (2021) mukaan työntekijää tukemalla lisätään työntekijän sitoutuneisuutta organisaatioon, mikä puolestaan parantaa työhyvinvointia. Tukeminen voi olla esimerkiksi sitä, että tarjotaan uusia viestintätekniikoita, joilla mahdollistetaan uusia työskentelytapoja.

Lisäksi työnantaja voi lisätä joustavuutta aikatauluissa, vähentää korkeita työvaatimuksia ja kiinnittää huomiota työntekijän fyysiseen ja henkiseen terveyteen. Työnantajan tulisi olla tavoitettavissa, minkä avulla lisätään kommunikaatiota ja sen myötä työntekijöiden epävarmuuden tunne vähenee. (Mihalache & Mihalache 2021) He korostivat myös sitä, että johtamisen tulee olla yksilöllistä. Tähän liittyen he ehdottivat esimerkiksi sitä, että työntekijöille annetaan vapaus valita ennalta ehdotetuista tukitoimista ja toiminta pohjautuisi työntekijöiden valintojen mukaan. Esimerkiksi perheelliset voivat tarvita enemmän joustavuutta työaikoihin kuin yksinasuvat ja vastaavasti toinen voi tarvita enemmän säännöllistä kommunikointia kuin joku toinen. Kaiken kaikkiaan työntekijöiden yksilöllinen tukeminen on

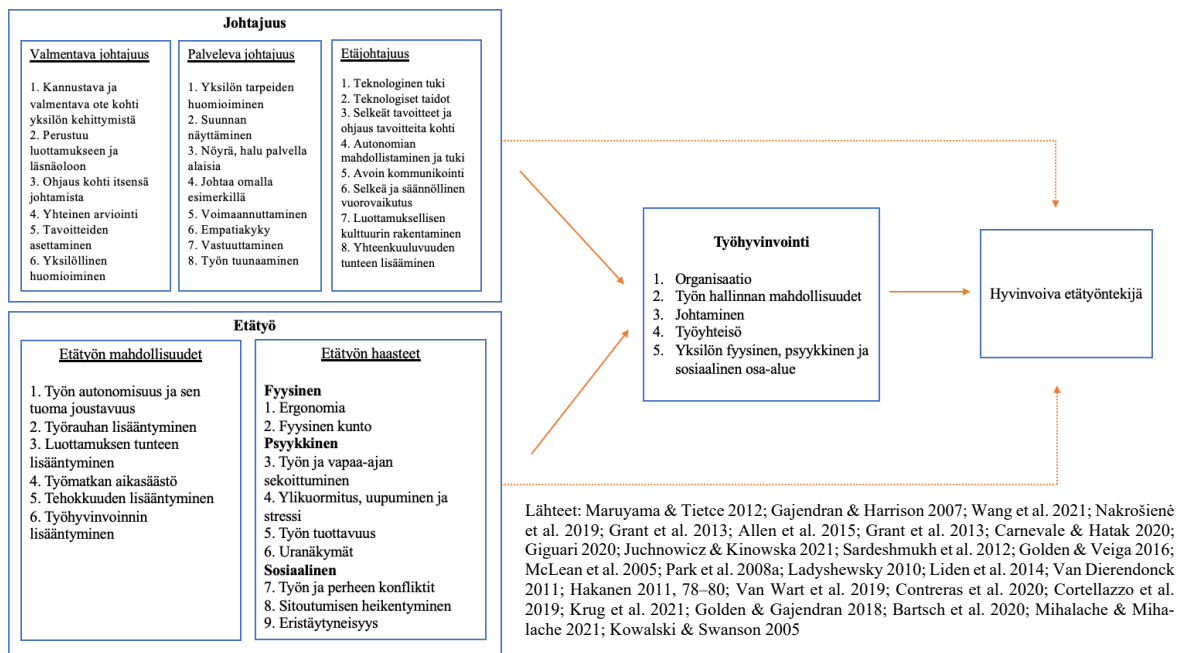
tärkeää, koska sen on havaittu lisäävän sitoutuneisuutta ja työhyvinvointia. (Mihalache & Mihalache 2021)

Usean tutkimuksen pohjalta voidaan havaita, että etätyön kriittiset menestystekijät ovat riittävä tuki, säännöllinen viestintä ja luottamus, kuten Kowalski ja Swanson (2005) mainitsivat artikkelissaan. Heidän mukaansa tietotalouden aikakaudella etätyö ei ole vain mahdollisuus, vaan ennen kaikkea strateginen liiketoimintapäätös. Jotta organisaation on mahdollista säilyttää kilpailukykyä globaaleilla markkinoilla, on heidän hyödynnettävä etätyötä ja sen tuomia hyötyjä. Onnistuneen etätyöskentelyn on nähty lisäävän tuottavuutta, kustannusten alentumista, lisännyt työntekijöiden motivaatiota, työtyytyväisyyttä, joustavuutta sekä kilpailukykyä. Esihenkilöiden tulisikin pystyä luomaan luottamuksellinen kulttuuri, jossa työskennellään yhteisen vision ja tavoitteiden eteen. Kuten jo aiemmin on mainittu, onnistunut etätyö vaatii asianmukaiset teknologiavälineet sekä koulutusta niin esihenkilöille kuin työntekijöillekin. (Kowalski & Swanson 2005)



## 5. Teoreettisen viitekehyyksen yhteenveto

Aikaisemman kirjallisuuden pohjalta on havaittavissa, että organisaatioiden toimintaympäristön muuttuminen on vaikeuttanut korkean työhyvinvoinnin saavuttamista entisestään. Työhyvinvointi on jo itsessään varsin kompleksinen kokonaisuus, jonka johtaminen on haastavaa. Teoriaosuuden avulla pyrittiin ymmärtämään kokonaisvaltaisesti työhyvinvoinnin, etätöyön ja johtajuuden ilmiöitä, jotta tutkimuksen avulla voidaan löytää johtajuuden käytäntöjä työhyvinvoinnin tukemiseksi. Näin ollen seuraavaan kuvioon 6 on koottu aikaisemman teorian pohjalta eri osa-alueiden keskeisimmät ominaisuudet, joilla on vaikutuksia työhyvinvointiin etätöympäristössä. Kuvion 6 pohjalla on tutkimuksen johdannossa esitetty teoreettinen viitekehys.



Kuvio 6. Täydennetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuvion 6 perusteella voidaan havaita, että työhyvinvointi ja siitä huolehtiminen lähtee organisaatiotasolta ja johtamisella on keskeinen rooli hyvinvoinnin ilmentymisessä. Sen lisäksi hyvinvointiin vaikuttavat niin työyhteisö kuin työn hallinnan mahdollisuudet. Koska

työhyvinvointi on yksilön subjektiivinen kokemus, vaikuttavat siihen sen lisäksi yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Vastaavasti etätyö -luvussa tunnistettiin siihen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita (Kuvio 6). Keskeisimpiä etätyön tuomia positiivisia vaikutuksia olivat autonomisuuden, työrauhan ja vapaa-ajan lisääntyminen, jotka lisäsivät niin ikään kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin tasoa. Toisaalta etätyön nähtiin aiheuttavan myös tiettyjä haasteita. Yleisimmät haasteet liittyivät ergonomiaan, työn ja vapaa-ajan sekoittumiseen, kokonaisvaltaisen stressin lisääntymiseen sekä sosiaalisten suhteiden heikentymiseen.

Työhyvinvointia voidaan tukea etätyöympäristössä valmentavan, palvelevan ja etäjohtajuuden keinoin (Kuvio 6). Aikaisempien tutkimusten perusteella voitiin havaita, että valmentava ja palveleva johtajuus tukevat itsessään työhyvinvointia, mutta ne eivät ota huomioon etätyöympäristön johtajuutta. Vastaavasti etäjohtajuus keskittyi maksimoimaan suorituskyvyn etätyöympäristössä, eikä näin ollen huomionnut niinkään työhyvinvoinnin johtamista. Tutkimusten pohjalta voidaan todeta, valmentavan ja palvelevan johtajuuden olevan ominaisuuksiltaan melko lähellä toisiaan muutamia eroja lukuun ottamatta. Molemmat johtajuussuuntaukset perustuvat ihmisten johtamiseen ja ihminen on siten keskiössä. Lisäksi esihenkilö toimii alaisten tasolla eikä näin ollen johtaminen ole hierarkkista. Valmentavan johtajan filosofia perustuu ajatukseen, jossa esihenkilön tehtävänä on edistää yksilön osaamista ja kehittymistä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisin taas palvelevassa johtajuudessa keskitytään voimaannuttamaan ja saamaan yksilölle aikaan työn imua. Toisin sanoen, valmentava johtaja on ennemminkin kannustaja ja valmentaja, kun taas palvelevan johtajan tehtävänä on olla alaisten tukena, palvella heitä ja heidän tarpeitaan ja sen kautta luomaan yksilölle mielekäs työympäristö. Molemmissa johtajuusmalleissa keskeisiä piirteitä ovat niin ikään läsnäolo, aitous ja yksilöllinen huomioiminen, jolloin johtajuus perustuu pitkälti vuorovaikutukseen.

Vastaavasti etäjohtajuus nähtiin johtajuustapana, joka perustuu pitkälti perinteiseen johtajuuteen kuitenkin nykyaikaisia teknologiavälineitä hyödyntäen. Näin ollen etäjohtajuudessa korostuivat selkeä, säännöllinen ja johdonmukainen kommunikointi ja luottamuksellisen kulttuurin rakentaminen. Lisäksi keskeinen elementti oli teknologiataidot, jolloin

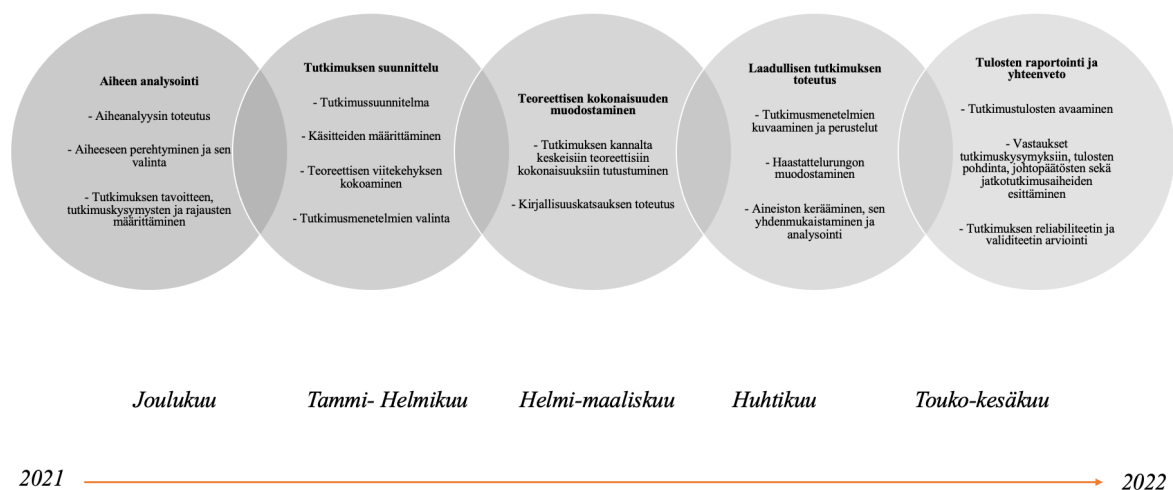
esihenkilön oli osattava sekä hyödyntää teknologiavälineitä että opastaa niiden tehokkaassa hyödyntämisessä. Lisäksi etätyöympäristössä korostuivat aikaisempien tutkimusten mukaan selkeät tavoitteet ja säännöllinen palaute, jotta työntekijä osaa kulkea oikeaan suuntaan. Etätyöympäristössä oli tärkeää, että yksilö ei koe jäävänsä yksin ja toimettomaksi.

## 6. Tutkimusmenetelmät ja empiirinen aineisto

Tässä luvussa esitetään empiirisen osuuden käytännön toteutus ja perustellaan tutkimuksen toteuttamiseksi tehdyt valinnat. Luvun alussa kuvaillaan tutkimusprosessi ja esitellään tarkemmin tämän tutkimuksen kohderyhmää, jolta empiirinen aineisto on kerätty. Tämän jälkeen esitellään tutkimusstrategia ja empiirisen aineiston keräämiseksi muodostettua aineistonkeruulinstrumenttia. Lisäksi luvun lopussa kuvaillaan aineistonkeruun käytännön toteuttaminen ja esitellään analysointimenetelmävalinnat, joilla kerättyä aineistoa tullaan analysoimaan.

### 6.1. Tutkimusprosessin kuvaus

Tämä pro-gradu tutkimus on laaja kokonaisuus, joka on luonnollisesti koostunut erilaisista vaiheista. Kokonaisuudessaan tutkimus kesti noin seitsemän kuukautta ja se koostui viidestä eri vaiheesta. Näitä eri vaiheita on kuvailtu seuraavassa kuviossa 7.



Kuvio 7. Tutkimusprosessin kuvaus

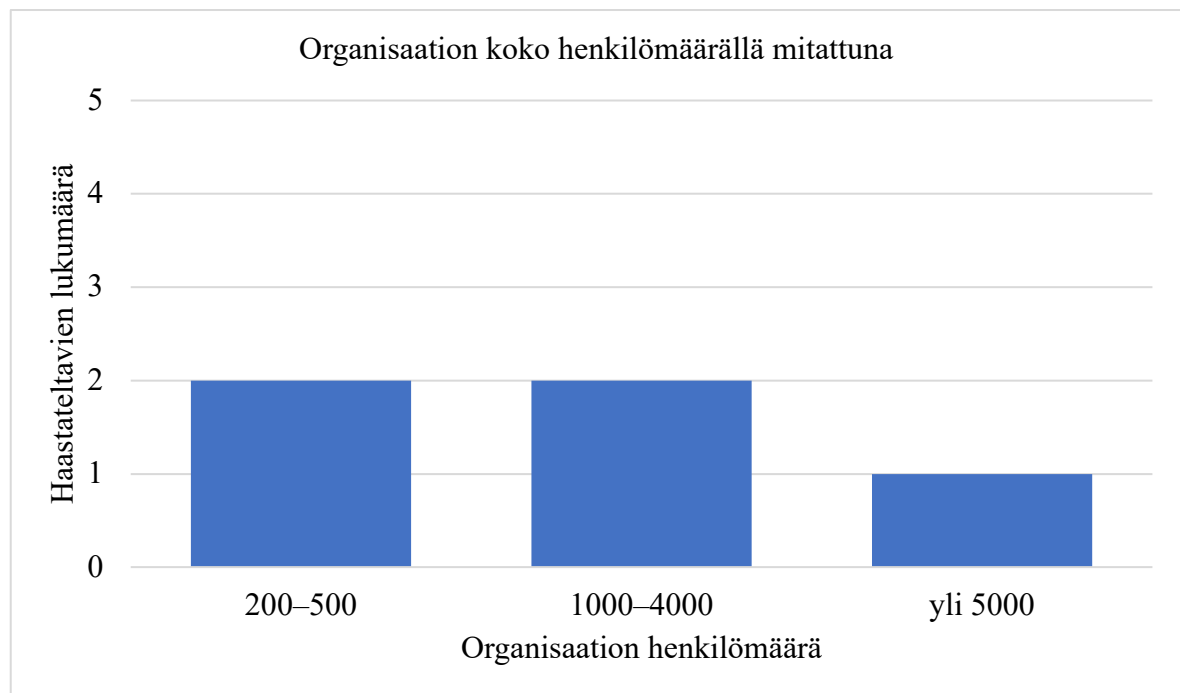
Tutkimus sai alkunsa virallisesti 2021 vuoden loppupuolella ensimmäisen graduseminaarin johdosta. Tutkimuksen aihetta pohdittiin ja siihen liittyvää taustatyötä tehtiin jo maisteriopintojen aloituksesta eli 2021 alkuvuodesta lähtien. Lopullinen aihe kuitenkin tarkentui ensimmäisen ohjaajatapaamisen myötä, jossa tapaamisen pohjana toimi tutkijan tekemä aiheanalyysi tutkittavaan aiheeseen liittyen. Kevään 2022 aikana, tutkimussuunnitelman laatimisen johdosta toteutettiin yksityiskohtainen tutkimuksen toteuttamiseen liittyvä suunnitelma, jonka yhteydessä muodostettiin muun muassa teoreettinen viitekehys, tutkimuksen rajaukset sekä keskeiset näkökulmat. Tarkoin toteutettu tutkimussuunnitelma edesauttoi tutkimuksen järjestelmällistä toteuttamista. Tutkimussuunnitelman laatiminen kesti kokonaisuudessaan noin kolme kuukautta. Aiheen tarkentumisen myötä toteutettiin kirjallisuuskatsaus, jota ohjaaja kommentoi huhtikuussa. Palautteen pohjalta kirjallisuuskatsaus saatettiin loppuun, jonka jälkeen siirryttiin empiriaosion toteutukseen. Aineisto kerättiin sekä analysoitiin huhtikuun aikana, jonka jälkeen huhti-toukokuun vaihteessa raportoitiin tutkimustulokset sekä esitettiin johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset. Tutkimuksen loppuun saattaminen toteutettiin toukokuun aikana, jolloin koko tutkimus viimeisteltiin ja toimitettiin ohjaajalle kommentoitavaksi. Palautteen myötä tutkimus viimeisteltiin lopulliseen muotoonsa kesäkuun aikana, jonka jälkeen työ palautettiin. (Kuvio 7)

## 6.2. Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus

Tutkimukseen osallistunut kohderyhmä oli valittu tarkoituksenmukaisesti tietyin perustein. Ensinnäkin tutkittavat valittiin siten, että jokainen oli työskennellyt etätyöympäristössä laajamittaisesti. Näin ollen kaikki vastaajat olivat siirtyneet Covid-19-pandemian johdosta laajamittaisesti etätyöympäristöön omien organisaatioiden suositusten mukaisesti. Pandemian helpottaessa vastaajat olivat jatkaneet pääosin etätyöskentelyä, vaikka etätyösuositus oli jo väistynyt. Toinen kriteeri liittyi työnkuvaan. Näin ollen kukaan haastateltavista ei toiminut johtotehtävissä, sillä tutkimuksen kannalta oli olennaista selvittää alaisten näkemyksiä työhyvinvoinnista ja esihenkilötyöstä. Mikäli tutkimukseen olisi osallistunut johtotehtävissä olevia, olisi aineiston perusteella ollut mahdotonta selvittää ongelmakohtia juuri alaisten näkökulmasta. Tämän perusteella tutkimuksessa oli mahdollista tarkastella nimenomaan operatiivista työtä tekevien omia näkemyksiä ja ajatuksia etätyön aiheuttamista haasteista ja esihenkilötyöstä. Tutkimuksen kannalta oli myös tärkeää, että osallistujat olivat eri

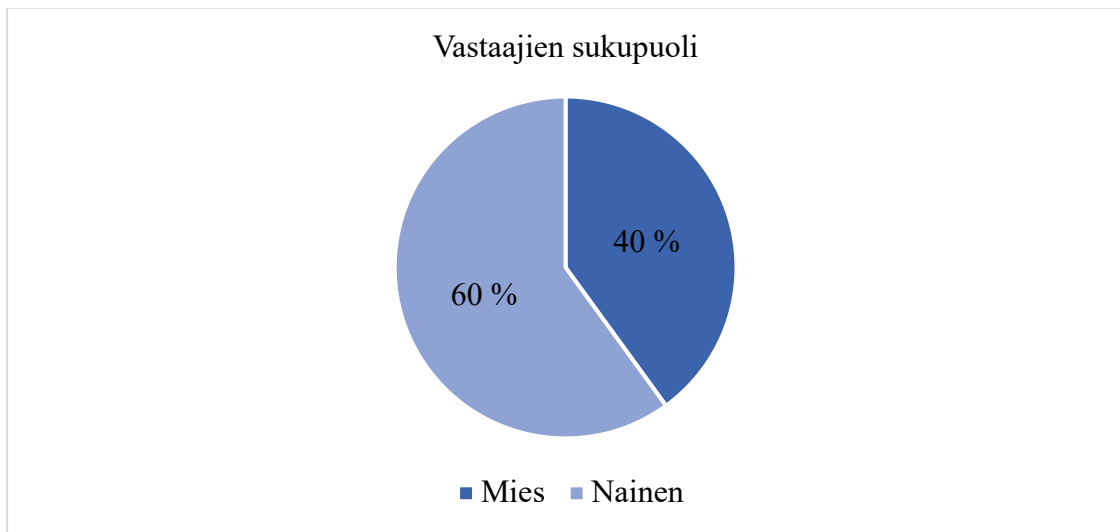
organisaatioista ja he olivat työuralla eri vaiheissa. Näin saatiin kokonaisvaltaisempi kuva erilaisista toimintatavoista ja niiden kehityskohteista, mutta toisaalta saatiin käsitys myös jo toimivista johtajuuskäytännöistä.

Haastateltavat työskentelivät pääosin yksityisellä sektorilla yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta. Haastateltavien työkokemus samassa organisaatiossa vaihteli yhdestä vuodesta 24:ään vuoteen. Vastaavasti organisaation koko vaihteli noin 200:n ja 5 000:n henkilön välillä, jonka hajontaa on kuvattu pylväsdiagrammin avulla kuviossa 9.



Kuvio 9. Organisaation koko henkilömäärällä mitattuna

Koska tutkimukseen haluttiin kattavasti eri-ikäisiä osallistujia, oli ikähaarukka laaja sen ollessa 24–57 vuotta. Haastateltavista kaksi edusti sukupuoleltaan miestä ja loput kolme naista (Kuvio 10).



Kuvio 10. Vastaajien sukupuolijakauma

Haastateltavien henkilöllisyys ei käynyt tutkimuksessa ilmi, eikä haastatteluissa ole sen vuoksi kysytty iän ja sukupuolen lisäksi muita henkilötietoja. Anonymiteetin toteutumisen vuoksi muita perustietoja ei kerätty eikä esimerkiksi haastateltavien työtehtäviä yksilöity. Tästä huolimatta tarvittavat tietosuojalomakkeet täytettiin. Vastauksia ei pystytty myöskään identifioimaan anonymin haastattelumuodon vuoksi. Tämän johdosta aineistosta ei voitu tunnistaa yksittäisen vastaajan vastauksia. Anonyymi haastattelumuoto valittiin siitä syystä, että tutkimuksen tavoitteiden tai siitä saatavien tulosten kannalta henkilötietojen keräämisellä ei ollut merkitystä. Lisäksi tutkimuksen aihe oli suhteellisen arkaluonteinen sen käsitellessä henkilökohtaisia näkemyksiä työhyvinvoinnista sekä organisaation ja lähiesihenkilön toimintatavoista. Näin ollen oli tärkeää turvata tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetti.

### 6.3. Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan sitä menetelmäkokonaisuutta, joiden avulla tutkimus toteutettiin. Vastaavasti tutkimusmenetelmät ovat konkreettisia menetelmävalintoja, joilla aineisto hankitaan sekä analysoidaan. (Hirsjärvi et al. 2009, 132) Tutkijan tulee kuitenkin ensin määrittellä tutkimuksen ongelmanasettelu, sillä sen perusteella valitaan tutkimuksen kannalta juuri kyseiselle tutkimukselle optimaaliset tutkimusmenetelmät ja sopiva

tutkimusstrategia (Hirsjärvi et al. 2009, 124). Koska tämän tutkimuksen ongelmanasetteluna oli ilmiön kuvaaminen ympäristössä eli työhyvinvoinnin ja esihenkilötyön kokeminen etätyöympäristössä, on tutkimusstrategiana empiirinen tapaustutkimus laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Näin ollen tutkimuksessa pyrittiin selvittämään ilmiön taustalla vaikuttavia asioita ja ilmiöitä, jotta tutkimusongelma oli mahdollista ratkaista. (Puusa et al. 2020, 26)

Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista tutkia jotakin erityistä tapahtumaa ja ihmisen kokemuksia tietyssä ympäristössä (Metsämuuronen 2008, 16). Hirsjärvi et al. (2009, 134–135) määrittelevät tapaustutkimuksen tutkimusstrategiaksi, joka perustuu usein yksittäiseen tilanteeseen tai tapaukseen. Aineisto kerätään luonnollisista tilanteista, joissa kohteena on yksilö tai ryhmä ja kohdetta tarkastellaan suhteessa ympäristöön. Tapaustutkimuksen avulla on sen myötä mahdollista kuvailla jotakin tiettyä ilmiötä. (Hirsjärvi et al. 2009, 134–135) Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa etätyöntekijöiden kokemuksia koetusta työhyvinvoinnista ja johtajuuskäytännöistä, on tapaustutkimus sopiva valinta tavoitteisiin pääsemiseksi. Näin toimimalla tutkijan on mahdollista havainnoida yksilöiden eli etätyöntekijöiden omia ajatuksia etätyöhön liittyen ja löytää esihenkilöiden johtajuuskäytäntöjä, joilla työhyvinvointia voidaan tukea aiempaa enemmän.

Tarkemmin ottaen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella eli laadullisia menetelmiä hyödyntäen. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään tutkimaan tutkittavaa aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja siten, että aiheesta pyritään tunnistamaan ja esittämään tosiasioita. Näin ollen kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole pyrkiä todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi et al. 2009, 161) Lisäksi laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on syventyä haastateltavien henkilöiden kokemuksiin ja näkemyksiin tutkittavasta aiheesta (Puusa et al. 2020, 59). Mikäli tutkimus olisi toteutettu kvantitatiivista tutkimusotetta hyödyntäen, olisi tutkimuksesta saatu selville ainoastaan eri tekijöiden välisiä yhteyksiä (Hirsjärvi et al. 2009, 138) liittyen työhyvinvointiin, etätyöhön ja johtajuuskäytäntöihin. Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tekijöiden välisten yhteyksien sijasta selvittää tietotyöntekijöiden omia näkemyksiä ja kokemuksia, oli laadullinen tutkimusote luonnollinen valinta.



Kvalitatiiviselle tutkimukselle yksi tyypillinen piirre on myös se, että tutkimuksessa käytetään ihmisiä tiedon keräämiseen. Haastatteluiden myötä tutkija luottaa omiin havaintoihin ja teksteihin sen sijaan, että käyttäisi muita mittausvälineitä. Lisäksi kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti satunnaisotoksien sijaan. (Hirsjärvi et al. 2009, 164) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää etätyöntekijöiden kokemuksia etätyöympäristössä tapahtuvasta työskentelystä, minkä vuoksi tarkoituksenmukaisesti valittu kohdejoukko oli tämän tutkimuksen kannalta hyödyllisin, kuten jo aiemmin on tullut ilmi. Konkreettisia kokemuksia analysoimalla pystyttiin ensinnäkin tunnistamaan etätyöhön liittyviä haasteita työhyvinvoinnin näkökulmasta ja sitä kautta löytämään keinoja niiden lievittämiseksi. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli löytää asiayhteyksiä eikä niinkään määrällisten hypoteesien testaaminen. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi kvalitatiivinen tutkimus oli perusteltu valinta tämän tutkimuksen kohdalla.

#### 6.4. Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Tutkimusaineiston keräämiseksi on olemassa erilaisia menetelmiä, joista yleisimpiä ovat muun muassa haastattelut, kyselyt, havainnointi ja jo olemassa olevien dokumenttien analysointi. Eri menetelmiä voidaan käyttää joko ristiin tai tutkimukseen voidaan valita vain yksi aineistonkeruumenetelmä. (Tuomi & Sarajärvi 83) Laadullisen tutkimuksen tyypillisin aineistonkeruumuoto on haastattelu (Puusa et al. 2020, 85), joka pohjautuu vuorovaikutukseen tutkittavan kanssa (Hirsjärvi et al. 2009, 204). Haastattelua hyödynnettiin myös tässä tutkimuksessa, jonka johdosta tutkimusaineisto oli luonteeltaan primäärinen. Keräämällä aineiston itse, on tutkijan mahdollista saada välitöntä tietoa suoraan tutkittavilta. (Hirsjärvi et al. 2009, 186) Primäärinen aineisto oli tutkijan valinta siitä syystä, että yksinkertaisesti näin yksityiskohtaisesta aiheesta ei ollut valmista aineistoa olemassa.

Tutkimushaastattelun valintaan aineistonkeruumenetelmäksi vaikutti myös se, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan tutkittavien omia näkemyksiä esille, jolloin on luonnollista hyödyntää menetelmää, jossa tutkittavien ääni pääsee kuuluviin. (Puusa et al. 2020, 85) Haastattelu on myös siinä tilanteessa hyvä valinta, jos tutkija ei voi ennalta tietää tutkittavien vastauksia (Hirsjärvi et al. 2009, 205). Vastaavasti Puusan et al. (2020, 106) mukaan

haastatteluiden etuna on se, että haastateltavat voidaan valita tiettyjen kriteerien mukaan. Näin toimimalla varmistutaan siitä, että haastateltavilla on pohjalla tietämystä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa et al. 2020, 106) Tämän tutkimuksen kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti sen sijaan, että tutkittavat olisivat esimerkiksi satunnaisotoksia.

Erityisesti edellä mainitut syyt puolsivat haastattelua aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tutkimuksen tavoitteisiin pääsemisen kannalta oli tärkeää tunnistaa yksilöiden omia näkemyksiä ja saada uutta tietoa aiheesta. Lisäksi haastatteluiden avulla saatiin tutkittavien syvällisiä ajatuksia etätyössä koetusta työhyvinvoinnista ja toimivista sekä ei niin toimivista johtajuuskäytännöistä. Näin ollen haastattelut mahdollistivat tutkimuksen kannalta kattavan aineiston keräämisen tarkoituksenmukaiselta joukolta aiheen tiimoilta. (Puusa et al. 2020, 9, 106–107) Haastattelun valintaan vaikutti myös se, että tutkittaville haluttiin esittää tarkentavia kysymyksiä haastatteluiden aikana. Näin toimimalla oli mahdollista pyytää esimerkiksi perusteluja annettuihin vastauksiin. (Hirsjärvi et al. 2009 205)

Puusan et al. (2020, 112) mukaan teemahaastattelu on sopiva aineistonkeruumuoto, kun halutaan tutkia jotakin ilmiötä. Koska tutkimuksessa haluttiin selvittää etätyössä koettua työhyvinvointia ja johtajuuskäytäntöjä, toteutettiin haastattelut teemahaastattelun keinoin. Sille on ominaista haastattelijan ennalta määritellyt teemat, jotka perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. Sen lisäksi teemahaastattelulle on tyypillistä tarkentavien kysymysten esittäminen haastattelutilanteessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88), sekä se, ettei kysymysten tarkkaa muotoa eikä järjestystä ole päätetty etukäteen (Hirsjärvi et al. 2009, 208). Näin ollen teemahaastattelun etuna on se, että haastattelu pysyy ennalta asetetuissa teemoissa, mutta haastateltavat saavat kertoa suurimmaksi osaksi omin sanoin näkemyksiänsä (Puusa et al. 2020, 112). Näin toimimalla tutkijan oli mahdollista saada syvällistä tietoa ja näkemystä ennalta määriteltyyn aiheeseen liittyen.

Teemahaastattelun johdosta kysymykset olivat pääosin avoimia kysymyksiä ennalta määriteltyihin teemoihin liittyen, jotka löytyvät liitteestä 1. Lisäksi tutkija kysyi tarkentavia kysymyksiä haastattelun edetessä aina tilanteesta riippuen. On myös huomioitava, että tutkimuksessa esitettiin yksi strukturoitu kysymys, jossa selvitettiin hyvinvoinnin tasoa asteikolla 1–

10. Strukturoidut haastattelukysymykset ovat sellaisia, joihin vastausvaihtoehdot on määritelty valmiiksi, kun taas avoimiin kysymyksiin vastaaja saa itse määrittellä vastauksensa ilman ennalta annettuja vastausvaihtoehtoja (Puusa et al. 2020, 111–112). Liitteessä 1 esitetyt haastattelukysymykset toimivat haastattelun runkona, mutta kysymysten järjestys saattoi vaihdella. Lisäksi kaikille haastateltaville ei esitetty jokaista kysymystä, jos teemaan liittyvä vastaus oli tullut jo aikaisemmin ilmi. Näin toimimalla haastattelutilanteesta saatiin mahdollisimman luonteva, jolloin haastateltavat kertoivat vastauksia hyvin avoimesti. Avoimia kysymyksiä suosittiin sen vuoksi, että tutkijan oli mahdollista selvittää vastaajan henkilökohtaisia näkemyksiä ja näin saatiin selville sellaisia asioita, joita tutkija ei ollut tullut ajatelleeksi. Tällaisen haastattelun avulla oli mahdollista saada informatiivista tietoa juuri tämän tutkimuksen tarpeisiin, mutta kuitenkin siten, että saatava tieto pysyi tutkimuksen aihepiirin rajoissa.

Yleisesti ottaen haastatteluja voidaan toteuttaa niin yksilö-, pari- sekä ryhmähaastattelun keinoin (Hirsjärvi et al. 2009, 210). Tähän tutkimukseen teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, koska tutkija halusi varmistua siitä, että jokainen uskaltaa kertoa rehellisesti oman mielipiteensä ja ajatuksensa. Toisaalta ryhmähaastattelun etuna pidetään tyypillisesti sitä, että haastateltavat ovat rennompia tilanteessa, jossa ympärillä on myös muita henkilöitä tutkijan lisäksi. Ryhmähaastatteluun ei kuitenkaan päädytty sen vuoksi, että ryhmähaastattelutilanteissa vahvempi persoona voi johdatella muiden vastauksia eikä näin uskalleta tuoda esille rehellisesti omaa mielipidettä. (Hirsjärvi et al. 2009, 201–211) Näin ollen yksilöhaastattelu oli sopivin vaihtoehto tämän tutkimuksen aineiston keräämiseksi.

Tutkimusaineiston kerääminen alkoi tutkittavien yhteydenotolla ja selvittämällä heidän suostumuksensa haastatteluun. Tämän jälkeen jokaisen haastateltavan kanssa sovittiin sopiva ajankohta haastattelulle, jonka myötä haastattelut toteutettiin 8.4.–14.4.2022 välisenä aikana. Haastateltaville toimitettiin haastattelurunko ennakkoon tutustuttavaksi, jotta haastattelutilanteesta saatiin mahdollisimman informatiivinen. Näin toimittiin myös siitä syystä, että haastattelutilanteesta saatiin mahdollisimman luonteva ja keskustelunomainen eikä näin ollen haastattelu jäänyt pinnalliseksi. Alla taulukossa 2 on koottu haastattelujen perustiedot.

Taulukko 2. Haastattelujen perustiedot

<b>Informantti</b>	<b>Haastattelun päivämäärä</b>	<b>Haastattelun kesto</b>	<b>Aineiston pituus litteroituna</b>
<b>1.</b>	8.4.2022	45:37	11 sivua
<b>2.</b>	10.4.2022	1:08:47	14 sivua
<b>3.</b>	11.4.2022	46:13	8 sivua
<b>4.</b>	13.4.2022	49:13	11 sivua
<b>5.</b>	14.4.2022	1:16:52	22 sivua

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen otos oli viisi henkilöä ja haastattelut kestivät keskimäärin 55 minuuttia (Taulukko 2). Kun kvantitatiivinen tutkimus on tyypillisesti sitä luotettavampi mitä suurempi on otos, toimii kvalitatiivinen tutkimus toisin. Aineistona voi olla esimerkiksi vain yksi henkilö, sillä laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuskohdetta eri hypoteesien testaamisen sijaan. Kirjallisuuden mukaan riittävästä aineistosta puhutaan kuitenkin silloin, kun aineisto alkaa kylläntyä eli saturoida. Toisin sanoen aineistoa pidetään silloin riittävänä, kun uutta tietoa ei enää ilmaannu. (Hirsjärvi et al. 2009, 179–182) Tutkija ei ennalta päättänyt haastateltavien määrää, vaan haastatteluja tehtiin niin pitkään, kunnes aineiston pohjalta oli mahdollista vastata tutkimuskysymyksiin. Aineiston kokoa pidettiin riittävänä pienestä otoksesta huolimatta, sillä näin tutkijan oli mahdollista saada syvempää tietoa sen sijaan, jos otos olisi ollut suurempi ja näin jäänyt mahdollisesti pinnallisemmaksi. Tutkija halusi siten varmistua siitä, että aineisto oli syvällistä ja aiheisiin voitiin perehtyä huolellisesti. Haastatteluiden määrään vaikutti sen lisäksi aikataululliset seikat, jota myös Hirsjärvi et al. (2009, 179) painotti aineiston koon valitsemisessa.

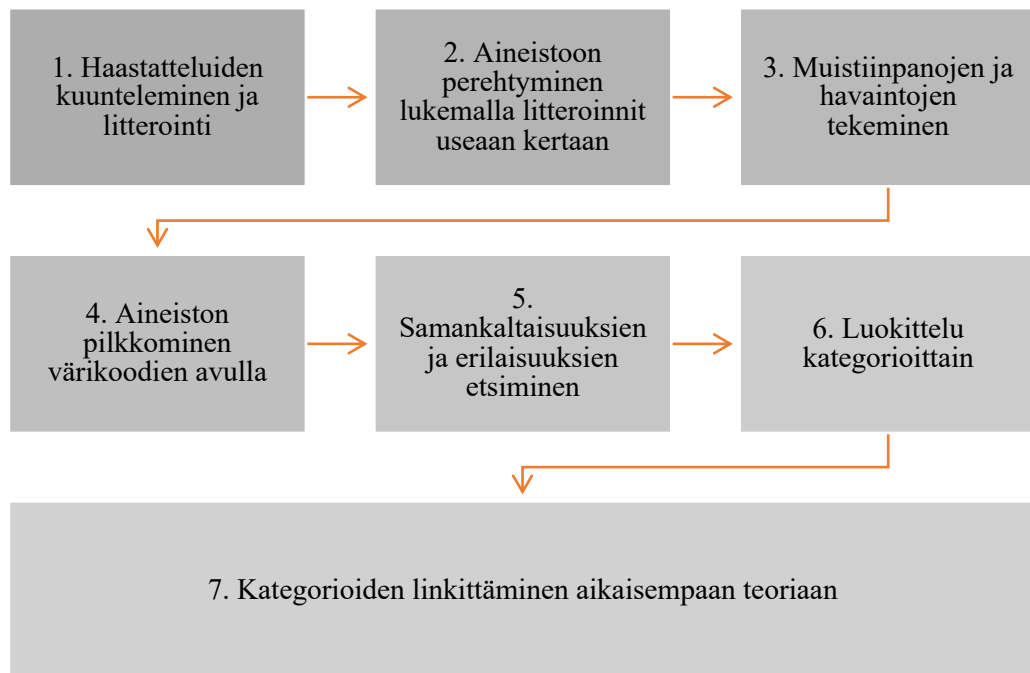
Tutkimuksen aineisto kerättiin niin ikään kasvotusten, Teams-sovelluksen ja puhelimen avulla. Etähaastatteluja toteutettiin niissä tapauksissa, joissa välimatka oli liian suuri ja näin haastattelu oli tehokkainta toteuttaa etänä. Kaikki haastattelut nahoitettiin, jotta aineisto oli mahdollista litteroida. Nauhoituksesta huolimatta haastattelutilanteessa haastateltava teki muistiinpanoja, jotta tarkentavien kysymysten esittäminen oli johdonmukaista.

Haastattelutilanteen jälkeen nauhoitteet litteroitiin ja olennaiset seikat vietiin Microsoft Excel-sovellukseen. Seuraavassa luvussa perehdytään tarkemmin aineiston analysointiin.

## 6.5. Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston keräämisen ja litteroinnin jälkeen aineistoa alettiin analysoimaan. Puusan et al. (2020, 148) mukaan aineiston analysoimisen tarkoituksena on tuottaa eheä kokonaisuus, jonka pohjalta voidaan tehdä luotettavaa tulkintaa sekä johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston analysoinnissa ensimmäiseksi aineisto eriteltiin, tiivistettiin sekä luokiteltiin. Tämän jälkeen oli vuorossa synteesivaihe, jossa aineistosta luotiin kokonaiskuva ja sen pohjalta uusia näkökulmia tutkittavasta aiheesta.

Kerättyä laadullista aineistoa analysoitiin sisällön analyysin menetelmällä eli toisin sanoen kyselystä saadut vastaukset tiivistettiin ja yhdenmukaistettiin. Sen avulla voidaan tulkita vastauksia systemaattisesti sekä objektiivista tutkimusotetta hyödyntäen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Tarkemmin ottaen aineiston analysointi tapahtui teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aineiston analysoimisessa ja luokittelussa käsitteet pohjautuivat aikaisempiin teorioihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineiston päättely on abduktiivista. Käytännössä tällainen päättely tarkoittaa aikaisemman teorian ja empiirisen aineiston vuorottelua aineiston analysoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110) Teoriaohjaava sisällönanalyysi valittiin siitä syystä, että aineiston analysointi haluttiin tehdä empiiriseen aineistoon pohjautuen, mutta lopulliset johtopäätökset haluttiin sitoa aikaisempaan teoriaan. Näin teoriolla voitiin tukea omia johtopäätöksiä, mutta se ei kuitenkaan hallinnut aineiston analysointia. Teoriaohjaava sisällönanalyysin avulla voitiin selvittää haastateltavien todellisia näkemyksiä ja kokemuksia etätyön haasteista ja koetusta työhyvinvoinnista sekä näitä tukevista johtajuuskäytännöistä. Seuraavassa kuviossa 8 on esitetty aineiston analysoinnin vaiheet tämän tutkimuksen osalta.



Kuvio 8. Sisällönanalyysin vaiheet mukailten (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133; Puusa et al. 2020, 151–154)

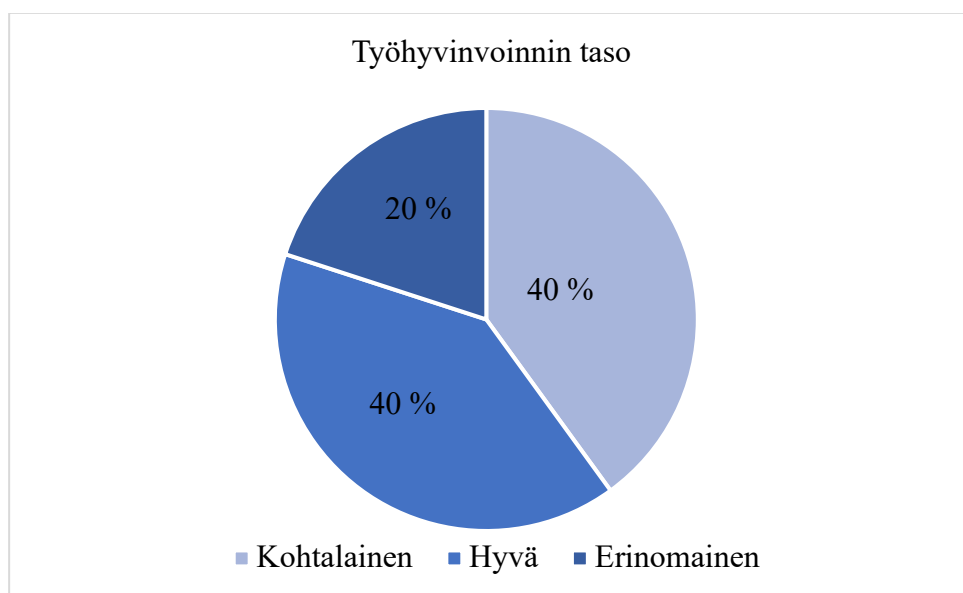
Aineiston analyysi toteutettiin käytännössä siten, että ensin tutkija perehtyi litteroituihin haastatteluaineistoihin lukemalla ne useaan otteeseen läpi. Näin toimimalla tutkija sai syvällisen ja selkeän kokonais käsityksen aineistosta haastatteluiden, niiden purkamisen sekä aineiston lukemisen avulla. Analyysin laadun kannalta on merkitystä, että tutkija on perehtynyt aineistoon huolella sekä siten, että aineistoa on tarkasteltu erikseen ja yhtenä kokonaisuutena (Kuvio 8; Puusa et al. 2020, 151). Lukemisen aikana aineistoihin tehtiin muistiinpanoja ja havaintoja, joiden avulla aineisto alkoi hahmottumaan. Kun aineistosta oli saatu selkeä yleiskäsitys, oli seuraavaksi vuorossa aineiston pilkkominen pelkistetympään muotoon. Tunnistamalla ja pelkistämällä eri asiayhteyksiä käytettiin apuna värikoodeja. Värikoodien avulla pelkistetyt ilmaukset jaettiin uusiin kategorioihin, joka on osaltaan asioiden tulkittamista. (Kuvio 8) Puusan et al. (2020, 151–153) mukaan aineiston luokittelua kutsutaan myös teemoitteluksi, jolloin ilmaukset luokitellaan samankaltaisuuksien mukaan eri luokkiin. Teemoittelun avulla pystytään yhdistämään haastateltavien yhtäläisyyksiä ja tunnistamaan eri luokkien säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Lopuksi aineistosta muodostettuja aihekategorioita linkitettiin aihepiirin aikaisempaan teoriaan. (Kuvio 8)

## 7. Tulokset

Tässä tutkielman kuudennessa luvussa tullaan keskittymään haastatteluista saatujen vastausten raportointiin sekä analysointiin. Tarkoituksena on nostaa esille tutkimuksen kannalta keskeisimpiä asioita, joita haastatteluiden vastauksista nousi esille. Luku etenee haastattelurungon kysymysten mukaisessa järjestyksessä, jolloin ensimmäisenä teemana käsitellään työhyvinvointia, toisena etätöitä ja lopuksi johtajuuskäytäntöjä. Luku etenee siten teorian kanssa samassa järjestyksessä, jolloin se helpottaa tulosten tulkintaa suhteessa aikaisempaan teoriaan.

### 7.1. Työhyvinvointi

Haastattelun alussa haluttiin selvittää vastaajien sen hetkisen työhyvinvoinnin tasoa asteikolla 1–10. Kysymyksen avulla oli mahdollista tulosten analyysivaiheessa selvittää työhyvinvoinnin välistä suhdetta etätöihin ja johtajuuteen liittyen. Näin ollen seuraavassa kuviossa 11 on esitetty vastaajien tämänhetkisen työhyvinvoinnin tason jakautuminen.



Kuvio 11. Työhyvinvoinnin taso

Vastausten perusteella 20 % vastaajista työhyvinvoinnin taso oli erinomainen ja lopuilla vastaajilla joko hyvä (40 %) tai kohtalainen (40 %) (Kuvio 11). Tämän jälkeen haastateltavilta selvitettiin, miten kukin ymmärsi työhyvinvoinnin käsitteen kysymällä: ”*Kuvailisitko, mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle?*”. Kysymyksen avulla haluttiin kartoittaa vastaajien omia näkemyksiä työhyvinvoinnin käsitteestä ja sen ymmärtämisestä. Jokainen vastaaja kuvaili työhyvinvointia moniulotteiseksi käsitteeksi, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Vastauksista eniten korostui työyhteisön merkitys, jonka mainitsi kolme vastaajaa viidestä. Hyvä työyhteisö piti sisällään esimerkiksi mukavat työkaverit sekä tuen niin esihenkilöltä kuin työka- vereiltakin, jota seuraava kommentti kuvaa:

*”... miulle se tarkoittaa ensiksikin semmoista mukavaa työskentely-ympäris- töä, että työkaverit on mukavia...” H3*

Toinen selkeästi korostunut tekijä oli työn sisältöön liittyvät asiat. Työhyvinvointi liittyi si- ten vastaajien mielestä läheisesti siihen, että työtehtävät olivat mielekkäitä ja monipuolisia sekä siihen, että työn sisältöön ja omiin aikatauluihin oli mahdollisuus vaikuttaa. Tämän johdosta työn autonomisuutta voitiin pitää keskeisenä työhyvinvointiin positiivisesti vaikut- tavana tekijänä. Lisäksi vastauksissa tuli esille työn sisältöön liittyen se, ettei työ saanut kuormittaa liikaa. Vastauksista nousi esille esimerkiksi seuraava seikka:

*”... jaksaa elämässä touhuta kaikkea muutakin, voi hyvin ja jaksaa tehdä töitä.” H1*

Työn kuormittavuuteen nähtiin vaikuttavan esimerkiksi mielenkiintoiset työtehtävät ja työ- tehtävien vaihtuvuus. Näiden lisäksi vastauksista ilmeni se, että työhyvinvointia kokiessa työ ja vapaa-aika on sopivassa tasapainossa, jolloin töissä jaksaa tehdä töitä ja vastaavasti vapaa-ajalla jää aikaa itselle mieluisille asioille. Kaksi vastaajaa tiivistikin työhyvinvoinnin tilanteeksi, jolloin töihin on yksinkertaisesti mukava mennä. Tätä havaintoa vahvisti seu- raava kommentti:

*”... töihin on mukava mennä, töissä on mukava olla ja viikonlopun jälkeen, kun tietää, että on maanantaina taas työvuoro niin se ei ahdistista...” H5*



Vastauksista ilmeni, että työhyvinvoinnin ollessa korkea työntekijä kokee työn imua, itsensä tehokkaaksi ja mielen pirteäksi sekä iloiseksi, eli kokonaisvaltainen elämänlaatu kohentuu.

### 7.1.1. Työhyvinvointia lisäävät tekijät

Seuraavaksi haastattelun avulla haluttiin kartoittaa vastaajien näkemyksiä tekijöistä, jotka lisäävät heidän työhyvinvointiansa etätyössä tällä hetkellä kysymällä: ”*Mitkä tekijät koet lisäävän työhyvinvointiasi etätyössä tällä hetkellä?*”. Selkeästi eniten työhyvinvointia lisäävä tekijä oli etätyön tuoma vapaus, jonka kaikki viisi mainitsivat haastatteluissa. Vapauden nähtiin helpottavan esimerkiksi työaikojen mukauttamista mieleiseksi, jolloin kesken työpäiväin oli mahdollista käydä esimerkiksi lenkillä pidemmän lounastauon aikana. Vapaus nähtiin myös siinä, että koulutusten ja taukojen aikana oli mahdollista tehdä kotitöitä, jolloin vapaa-ajalta säästyi aikaa kotitöistä. Lisäksi vapaus mahdollisti työn ja vapaa-ajan helpomman yhteensovittamisen, kun omia menoja oli mahdollista hoitaa myös työpäivän aikana. Näitä havaintoja tukivat seuraavan kaltaiset kommentit:

*” Ensimmäisenä tulee mieleen semmonen vapaus mikä ainakin meillä on tässä etätyössä ja sillä tarkoitan esimerkiksi sitä, että hirveen hyvin pystyy suunnittelemaan sitä työtä, vaikka et milloin aloittaa ja milloin lopettaa... kun on etätyössä ni helposti voi vaikka lounastauon pitää pidemmän ja halutessaan käydä siinä vaikka lenkillä... ” H5*

*”... pystyyhän sitä töissäkin tauottamaan työtään, mutta tavallaan esimerkiksi palavereihin osallistuessa mä voin olla sängyssä tai kävellä kotona tai tyyliin pestä pyykkiä kesken päivän ja ripustaa ne kun pitää sitä taukoo. Siis tavallaan se tauottaminen on ehkä monipuolisempaa” H4*

*”... tauolla voi laittaa tyyliin pyykkikoneen pyörii ja asianpesukoneen pyörii eli kyllä se tuo joustoa lisää...” H2*

*”... helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, koska siin töitten ohessa pystyy hoitamaan jonkun yksityisen asian kesken päivän...” H2*

Lisäksi ehdoton etu etätyön myötä oli se, että työ ei ole enää paikkaan sidonnainen. Tämän koettiin lisäävän työhyvinvointia, kun työtä sai tehdä itselle mieluisasta paikasta.

*” ... tietysti tuo semmoista vapautta myös, että ei ole paikkaan sidottua se työnteko mikä on ihan jees voi mennä vaikka Lappiin tekemään etätöitä tai mökille tai ulkomaillekin käytännössä jos haluaa...” H1*

Esille nousi myös työhyvinvointia lisäävänä tekijänä etätyöhön liittyvä aikasäästö. Esimerkiksi työmatkoista säästetyn ajan nosti esille kolme vastaajaa viidestä ja vastaavasti aikasäästön laittautumisesta nosti kaksi vastaajaa esille. Näin ollen etätyön tuoma aikasäästö lisäsi esimerkiksi vapaa-aikaa ja kokonaistyöhyvinvoinnin tasoa. Tätä havaintoa korostivat seuraavat lainaukset:

*” Jää itselle enemmän vapaa-aikaa, kun ei mene niihin työmatkoihin aikaa tai laittautumiseen tai mihinkään muuhun.” H1*

*” ... sitten säästyy tietysti matka-ajat ja rahaakin säästyy. Kyllähän se tietysti sit kun ei tarvitse lauttautua aamulla.” H2*

*”No tota ihan siis selvästi se, ettei kulu aikaa työmatkoihin se on niin kun tosi etu...” H4*

Lisäksi yksi vastaaja nosti esille säännölliset taukojummat, joita työnantaja tarjosi verkon välityksellä. Niiden avulla haastateltava koki jaksavansa tehdä paremmin töitä. Työhyvinvointia lisäsi yhden vastaajan mielestä myös se, että apua oli aina tarvittaessa saatavilla. Tämä vähensi pelkoa yksin jäämisen tunteesta ja alensi stressiä. Lisäksi hän mainitsi, että työhyvinvoinnin kannalta säännölliset soittelut ja kuulumisten vaihdot työkavereiden kanssa ovat tärkeitä, jotka edistivät sosiaalisten suhteiden ylläpitämistä.

*” ... jatkuvasti on joku asiantuntija kenelle voi soittaa, että ei tunnu siltä, että vaikka on etätyössä niin että jäisin täysin yksin ja ilman apua. Tavallaan sitä apua on tälleen verkon kautta saatavilla tosi hyvin, että koen, että se kyllä edistää työhyvinvointia etätyössä, koska jos ei olisi apua ja ois semmonen fiilis, että on ihan yksin ja tunne, että mistä minä saan apua, niin se olis kyllä semmonen mikä sitten taas toisaalta stressais tosi paljon.” H5*

### 7.1.2. Työhyvinvointia vähentävät tekijät

Seuraavaksi haastatteluissa selvitettiin työhyvinvointia vähentäviä tekijöitä etätyöympäristössä kysymyksellä: ”*Mitkä tekijät koet vähentävän työhyvinvointiasi etätyössä tällä hetkellä?*”. Merkittävin työhyvinvointia vähentävä tekijä oli puutteet työvälineissä, jonka kaikki viisi haastateltavaa mainitsivat. Työvälineiden puutteet liittyivät esimerkiksi huonoon työtuoliin ja -pöytään, riittäviin ja kunnollisiin tietokonenäyttöihin sekä erilliseen työhuoneeseen. Huonot työvälineet vähensivät vastaajien mukaan muun muassa jaksamista, fyysisistä oloa sekä työn tehokkuutta. Yksi vastaaja kertoi, että huonot työvälineet olivat aiheuttaneet ylimääräistä kuormitusta, joka oli lopulta johtanut sairauslomaan.

*” Mulla ei ole semmoista ergonomista työtuolia, eikä sähköpöytää vaan teen töitä tässä keittiöpöydän ääressä, niin huomaa, että paikat menee jumiin ja tulee lihasjumeja. Se taas vaikuttaa siihen, että töitä ei jaksa tehdä niin hyvin ja työn tehokkuus saattaa laskea.” H1*

*”... meillä on ihan suositeltu, että pitäisi olla 2 näyttöä, koska me joudutaan niin paljon vertailemaan niitä historiatietoja ja nykyhetken tietoja, mutta miulle ei tähän pöydälle valitettavasti mahdu kahta näyttöä, kun miulla on tosiaan niin pieni tämä ruokapöytä, että se ehkä vähän hidastaa työntekoa... Jaksaisin myös tehdä sitä työtä ehkä paremmin, jos olis kunnan työvälineet... Miulla on välillä ihan mahdottomia työasentoja, että selkä on niin vääränä...” H5*

*”... mä koin, että aluksi työvälineet oli puutteelliset ja koin aluks tosi vaikeeks sopeutua työskentelemään (etänä) ... oli jotenki kauhean vaikea sopeutua pieneen läppärinruutuun ja en meinannut millään sopeutua paperittomaan työhön. ... oon tottunut printtailee paljon aineistoja ja lukee niitä, niin se oli tavattoman hankalaa, että kun mulla ei ollut tulostinta niin, mä jouduin kattoo eri asioita sen yhden ruudun kautta ja pomppii eri sivuille niin mullahan tuli sit jaksamisen kanssa ongelmia ja mulla meni kerta kaikkiaan muisti ihan kokonaan ja mä kuormituin niin paljon...” H4*

Koska jokainen haastateltava mainitsi puutteiden työvälineissä vähentävän työhyvinvointia, oli olennaista kysyä siitä, tukiko työnantaja ergonomisen etätyöpisteen kehittämisessä. Vain yksi haastateltava kertoi, että työnantaja antoi tukea rahallisesti etätyöpisteen kehittämiseksi. Muut vastaajat mainitsivat, että työpaikalta oli mahdollista ottaa lainaan työvälineitä vaihtelevissa määrin, mutta kahta työpistettä työnantaja ei halunnut kustantaa. Näin ollen suurin osa vastaajista oli kehittänyt omaa työpistettään omakustanteisesti.

*”... meillä on myös rahallisesti sponsoroitu kotiin etätyöpisteiden parantamiseen ja muita, että kyllä organisaatio haluaa tukea tosi paljon sitä työskentelyä tehtiin sitä työtä nyt sitten mistä tahansa. ... meillä viime vuonna esimerkiksi oli, että sai X eurolla ostaa firman piikkiin noita etätyövälineitä.” H1*

*”minun työnantaja ei ole tukenut välineiden hankintaan niin haluaisin, että miulla olisi parempi työtuoli, sähköpöytä ja parempi näyttö.” H2*

*”... mä ostin ite printterin ja viime vuoden alussa ostin modeemin ja sitten vielä innostuin itse ostamaan sähköpöydän...” H4*

Toinen merkittävä työhyvinvointia vähentävä tekijä oli sosiaalisten suhteiden heikentyminen. Vastauksista korostui erityisesti se, että epäviralliset ja spontaanit keskustelut jäivät vähemmälle, jotka luonnollisesti toivat iloa ja vaihtelua päiviin. Lisäksi etänä työskennellessä työyhteisön koettiin jäävän helpommin vieraaksi ja toisaalta porukkaan oli vaikeampi päästä mukaan.

*”... sosiaaliset suhteet kärsii, kun ei ole työkavereita siinä ympärillä eikä epävirallisia keskusteluja sinällään samaan tapaan. ... sitten kun toimistolla käy niin huomaa kuin mukavaa on, kun näkee ihmisiä...” H1*

*”Työhyvinvointia vähentää ulkopuolisuus, koska tosi helposti jää ulkopuolelle ja sitten se työyhteisö jää helposti vieraaksi ... se aiheuttaa sen, että kukaan ei ole kiinnostunut miusta ja en itsekään oikein tiedä mitä tapahtuu ja mitkä on muiden fiilikset. Jää semmoinen ei-sanottu-viestintä kokonaan periaatteessa kokematta mitä sinä koet, kun tulet jo pelkästään toimistolle niin heti aistii minkälainen ilmapiiri täällä on ja mitä täällä tapahtuu. Oot niinku tosi yksin ja sitten jos johtaja vaan pakertaa niitä omia juttuja ja suurin piirtein*

*muistakaan alaisia niin onhan se tosi iso menetys alaiselle ja myös todennäköisesti johtajalle ja myös työyhteisölle.” H2*

Kolme vastaajaa nosti esille myös sen, että työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy etätyössä, mikä osaltaan vähensi työhyvinvointia. Rajan hämärtyminen koettiin kuormittavan työntekijää, koska työasiat pyörivät jatkuvasti mielessä eikä siten työstä päässyt yhtä hyvin palautumaan.

*”... jos itse pitää huolen, että lähtee heti töiden jälkeen vaikka johonkin ulos liikkumaan niin ehkä sitten saa katkaistua sen etätyöfiliksen. Jos menee etätyöpisteestä sohvalle niin sitten jää työasiat pyörimään päähän. Jos meniskin vaikka heti liikkumaan niin sitten katkeis työasiat paremmin.” H3*

*”Vaihdoin työpistettä sairausloman jälkeen keittiöstä pois, kun tuntui, että se (työ) on koko ajan läsnä, että se työ ei erottunut, kun laitto vaan läppärin kiinni ja se oli siinä sitten näkyvillä...” H4*

*”... kotona hämärtyy vähän se tavallaan työn ja vapaa-ajan raja, että kun miekii oon tässä kotona ja on tämmönen pieni kämppä ja tämä työpiste tässä keittiön pöydällä...” H5*

Lisäksi haastateltavien mukaan kuormittuneisuutta ja sen myötä työhyvinvoinnin laskua lisäsivät työpäivien pidentyminen, joka johtui kahdesta seikasta. Ensimmäkin kolme vastaajaa mainitsi, että etätyöympäristössä työpäivät venyivät eikä työajoista pidetty niin hyvin kiinni. Sen lisäksi kaksi vastaajaa mainitsi myös sen, että etätyössä taukoja tuli pidettyä vähemmän. Molemmat vastaajat mainitsivat, että suurin syy taukojen pitämättömyyteen liittyvät siihen, ettei niitä malta pitää. Toinen vastaajista tiedosti sen, että pitkällä aikavälillä taukojen pitämättömyys heikentää työhyvinvointia ja lisää esimerkiksi väsymyksen tunnetta, vaikka sitä ei välttämättä sillä hetkellä tuntuikaan. Vastaavasti toinen haastateltavista totesi sen, että taukojen pitäminen saa tuntemaan huonoa omatuntoa, vaikka hän kuitenkin tiedosti sen vain omaksi ajatukseksi. Lisäksi haastateltavan oli vaikea keksiä järkevää tekemistä tauolle, joten sekin oli yksi syy siihen, miksi hän teki enemmän töitä ilman taukoja. Hän myös mainitsi, että etätöissä pääsee helpommin ”työmoodiin (H5), kun keskeytyksiä ei tule. Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että haastateltavat tiedostivat vähäisten taukojen ja pitkien työpäivien

negatiiviset seuraukset, mutta etätyöympäristössä niihin oli vaikeampi puuttua. Haastateluista ilmeni muun muassa seuraavia seikkoja:

*”... ihan selkeä ongelma, että mä jouston vapaa-ajasta paljon enemmän. Sitä ei välttämättä vaadita vaan mä vaan niinku ajaudun siihen tilanteeseen, minulla on niin sanotusti haasteita pitää kiinni siitä työajasta. Mä oon ehkä liukunut sellaseen tarpeettomaankin joustamiseen, pitäis vaan laittaa kone kiinni...” H4*

*”... helposti huomaa, että työpäivät venyy paljon pidemmiksi. Jos vaikka toimistolla olisi niin varmaan huomaa, että muut rupeaa neljän aikaan lähemmään niin sitten oon itekin silleen, että no enköhän mieki lähde, johan tässä joutaa kotiin. Mutta kun olen kotona, niin ei tule lopetettua heti neljältä vaan huomaa usein, että kello on vaikka 17:15 ja vieläkin on sellainen, että jos tän jutun vielä tästä teen...” H5*

*”... siellä toimistolla pitää nämä kaikki kahvitauot niin miust tuntuu., että se työmood tavallaan keskeytyy koko ajan... hyvinvoinnin kannalta olis ihan hyvä nousta ylös ja vähän pyöritellä kroppaa ja ottaa jotain juotavaa...” H5*

Edellä esitetyt haastateltavien lainaukset kuvailevat sitä, että vaikka etätyön selkeä etu on sen tuoma vapaus, aiheuttaa se kuitenkin haasteita pitää työajoista ja säännöllisistä tauoista kiinni. On selvää, että jos yksilöllä ei ole itsensä johtamisen taitoa eikä häntä kannusteta pitämään työajoista kiinni, johtaa se pitkällä aikavälillä työhyvinvoinnin laskuun.

### 7.1.3. Organisaation ilmapiirin yhteys työhyvinvoinnin tasoon

Koska työhyvinvoinnin kokemiseen liittyy keskeisesti organisaation ilmapiiri, pyydettiin haastateltavia seuraavaksi kuvailemaan organisaation ilmapiiriä kysymällä: *”Kuvailisitko organisaatiosi ilmapiiriä?”*. Pääosin kaikki vastaajat kuvailivat organisaation ilmapiiriä hyväksi ja ystävälliseksi, mikä tuki osaltaan sitä, että kaikkien haastateltavien työhyvinvoinnin taso oli vähintäänkin kohtalainen. Haastateltava, jonka työhyvinvoinnintaso oli korkein, kuvaili organisaation ilmapiiriä ensinnäkin luottamukselliseksi. Luottamus näkyi tämän

mukaan esimerkiksi siten, että työntekijöihin luotettiin eikä näin ollen esimerkiksi tehtyjä työtunteja seurattu kovin tarkasti. Luottamusta voitiin pitää molemminpuolisena ja sitä esiintyi kaikkien organisaation jäsenten välillä.

*”... meillä luotetaan ihmisiin, että he tekee sen oman työnsä niin hyvin kuin pystyy, silloin kun työ on mielekästä. Meillä on myös yhdessä sovitut tavoitteet niin kaikki haluaa saavuttaa ne” H1*

Lisäksi organisaatiota kuvailtiin kannustavaksi ja sellaiseksi, jossa virheitä uskallettiin ja myös haluttiin tehdä. Vastaajan mukaan vain virheitä tekemällä oli mahdollista oppia.

*”... jos ei tehdä virheitä, ei ikinä päästä myöskään eteenpäin eikä kehityä. Meillä kannustetaan ja pyritään siihen, että me tehdään virheitä, koska sitten kun me tehdään virheitä, niin me pystytään oppimaan ja välillä sitten onnistutaan isostikin, kun kokeillaan erilaisia asioita ...” H1*

Myös muiden haastateltavien mukaan heidän omissa organisaatioissaan oli turvallinen ilmapiiri, jossa virheille oli tilaa. Kaikkien mielestä virheiden tekeminen oli inhimillistä ja se täytyi hyväksyä osana oppimisprosessia. Kuitenkin yksi haastateltavista mainitsi työnkuvan olevan sellainen, jossa virheiden tekeminen voi aiheuttaa asiakkaissa voimakkaitakin negatiivisia reaktioita. Hän kuitenkin totesi, että virheet ovat luonnollinen osa työntekoa ja ne voidaan tarvittaessa käydä esihenkilön kanssa rakentavasti läpi.

Lisäksi haastatteluista nousi esille kannustavan ja avuliaan ilmapiirin merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Tällaisissa organisaatioissa luotettiin siihen, että apua oli aina saatavilla ja sitä annettiin molemmin puolin. Vastaavasti kannustava ilmapiiri oli sellainen, jossa tukea sai niin esihenkilöltä kuin kollegoiltakin. Tällaisessa ilmapiirissä iloittiin toisten onnistumisista ja siellä vallitsi aito ilo ja kannustus toisten puolesta.

*”... yks miun lähimmistä työkavereista sai paikan esimiehenä ja tuntuu, että me ollaan tosi aidosti onnellisia hänen puolestaan ja silleen iloisia. Miusta tuntuu, että täällä ei ole yhtään semmosta katkeruutta eikä kyräilyä ... voin ihan rehellisesti sanoa, että ei ole mitään sellaista työpaikkakiusaamista ainkaan minun tiedossa tai selän takana puhumista ...” H5*

Lisäksi ystävällistä ilmapiiriä kuvailtiin myös sellaiseksi, jossa työpäiviin sisältyi huumoria ja tunnelma oli *”letkeän vinoileva hyvässä hengessä” (H4)*.

Vastaavasti matalampaan työhyvinvoinnin tasoon yhdistyi sellainen organisaation ilmapiiri, joka oli luonteeltaan välinpitämätön ja irtonainen. Välinpitämätön ja irtonainen ilmapiiri näkyi esimerkiksi siten, että jokainen työsti omia töitään ja sosiaalinen kanssakäyminen oli vähäistä. Lisäksi etätyö oli aiheuttanut sen, että tiimi oli hajallaan, koska toimistolta puuttui aina ihmisiä. Haastateltavat kuvailivat myös sitä, että etätyöympäristössä toisten kuulumisten vaihto jäi huomattavasti vähäisemmälle. Osaltaan tähän vaikutti myös se, että ruuhka-aikaan työntekijät olivat niin väsyneitä, että kaikki keskittyminen meni töiden tekemiseen.

Voidaan siis havaita, että korkeamman työhyvinvoinnin omaavilla työyhteisön ilmapiirissä vallitsi niin ikään luottamuksellinen, toisia huomioiva, avulias sekä kannustava kulttuuri. Tällaisessa työyhteisössä uskallettiin olla oma itsensä ja myöskin etänä koettiin kuuluvan joukkoon. Vastaavasti kohtalaisen työhyvinvoinnin omaavien työyhteisön ilmapiiri ei ollut niinkään yhtenäisen eikä toisten asioista oltu niin kiinnostuneita. Lisäksi vaihtuvuus oli tällaisessa työyhteisössä korkea.

#### 7.1.4. Työn voimavara- ja kuormitustekijöiden yhteys työhyvinvoinnin tasoon

Haastattelussa haluttiin selvittää seuraavaksi työntekijöiden sen hetkisiä voimavara- ja kuormitustekijöitä ja sitä, oliko haastateltavilla mahdollisuuksia vaikuttaa näihin tekijöihin, eli mahdollisuutta tuunata omaa työtään. Kysymys oli seuraava: *”Ovatko työn voimavaratekijät ja kuormitustekijät mielestäsi haluamalla tavalla, entä mitä muuttaisit?”*. Voimavaratekijöistä selkeästi eniten korostui työn selkeät tavoitteet ja selkeä työnkuva, joustavat työajat sekä ystävällinen ilmapiiri. Niiden koettiin siten lisäävän työn mielekkyyden tunteita.

Vastaavasti kuormitustekijöistä korostui kiire, heikot työvälineet ja ristiriitaiset vaatimukset, joiden koettiin osaltaan vähentävän työhyvinvoinnin tasoa. Vastauksista voitiin havaita, että kuormitustekijöitä oli suhteessa enemmän niillä, joiden työhyvinvoinnin taso oli



kohtalainen, kun taas tilanne oli päin vastainen hyvän ja erinomaisen työhyvinvoinnin tason omaavilla. Lisäksi vastaajat, joiden työhyvinvoinnin taso oli kohtalainen, oli heikommalla mahdollisuudella tuunata omaa työtään siten, että voimavara- ja kuormitustekijät olisivat paremmassa tasapainossa. Huomionarvoista on myös se, että näillä vastaajilla voimavaratekijöinä ei esiintynyt säännöllistä palautteen saamista esihenkilöiltä eikä esihenkilön ja työyhteisön antamaa tukea. Kuitenkin nämä vastaajat mainitsivat, että kuormitustekijänä on tyytymättömyys esihenkilötyöhön ja työn organisoimisen ongelmat.

## 7.2. Etätyö

Työhyvinvoinnin jälkeen selvitettiin haastateltavien kokemuksia etätyöstä, sen tuomista haasteista ja mahdollisuuksista. Lisäksi yhtenä teemana haastateltavia pyydettiin kertomaan yhteisesti sovittuja etätyökäytäntöjä.

### 7.2.1. Etätyön haasteet

Ensin kartoitettiin etätyön aiheuttamia haasteita kysymällä: ”*Mitä haasteita etätyö on aiheuttanut sinulle?*”. Vastauksissa oli yhteneväisiä piirteitä työhyvinvointiteeman kanssa. Ehdottomasti suurin haaste liittyi ergonomiaan, jonka kaikki viisi haastateltavaa mainitsivat. Ongelmat johtuivat heikoista työvälineistä, kuten ergonomisesta työpisteestä, jolloin hyvää työtuolia tai työpöytää ei ollut käytössä. Lisäksi kaksi vastaajaa kertoivat, ettei käytössä ollut erillistä työhuonetta, vaan työtä tehtiin keittiönpöydän ääressä. Toinen keskeinen haaste liittyi työn ja vapaa-ajan sekoittumiseen, johon osaltaan vaikutti erillisen työhuoneen puuttuminen. Kun työpiste oli jatkuvasti esillä, oli työstä vaikeampi irrottautua. Vastauksista myös ilmeni, että kotona työskennellessä työstä oli vaikeampi irtaantua, koska työpäivään ei sisällynyt työmatkaa. Työpaikalla työskennellessä työt lopuivat usein työpaikalta lähtemiseen, mutta nyt kotona työskennellessä tällaista siirtymää ei enää tullut. Yksi vastaaja toki mainitsi, että tähän avuksi olisi se, että lähtisi heti työpäivän jälkeen kävelylle, mikä auttaisi työasioiden unohtamista ja siirtymistä vapaa-ajalle.

Kolmas etätyön merkittävä haaste liittyi sosiaalisten suhteiden heikentymiseen. Tämän mainitsi neljä vastaajaa. Ongelmana oli, että epävirallisia keskusteluja oli vähemmän, kun pala-  
verit hoidettiin virtuaalisesti. Lisäksi kahvipöytä- tai käytäväkeskusteluja ei sisältynyt työpäivään, mitä pidettiin lähityössä keskeisenä yhteisöllisyyttä lisäävänä tekijänä. Haasteeksi koettiin myös se, että hiljainen tieto vähentyy, kun epävirallisia kohtaamisia ei juurikaan ole.

*”... kaikki tavallaan eristäytyy, ettei tiedä mitä tapahtuu toimistolla tai käytäväkeskusteluissa, mitä siellä niiku pöhistään...” H1*

*”... hiljainen tieto on vähentynyt ehdottomasti, kun ennen on ohimennen saattaa jotain kuulla ja siitä saattanut kehkeytyä vaikka kuinka hyvä timantti, mutta eihän nyt hiljainen tieto enää liiku samalla tavalla, kun soitetaan vaan asiasta.” H2*

Yksi vastaaja, joka ei maininnut sosiaalisia suhteita haasteeksi kertoi, että hänellä oli tapana vaihtaa päivittäin kuulumisia työkavereiden kanssa puhelimitse. Vastaaja kuitenkin kertoi, että tämä ei ollut koko organisaation tapa, vaan ainoastaan lähimpien työkavereiden kesken muotoutunut käyttäytyminen. Hän myös totesi, että tällainen toiminta on pitkälti myös itsestä kiinni ja vaatii oma-aloitteisuutta, jotta etänä ei koe oloaan yksinäiseksi.

Näiden lisäksi etätyön haasteista nousi esiin puutteelliset itsensä johtamisen ja organisoinnin taidot. Vastaajista kolme mainitsi, että etänä taukoja ei tule pidettyä. Tämä laski työn tuotavuutta sekä fyysisen kunnon heikentymistä, kuten lihasjumeja ja yleistä väsymystä. Lisäksi yksi mainitsi, että jatkuva tietokoneenruudun katsominen oli heikentänyt näköä merkittävästi. Myös kuormitusta ja uupumista sekä stressiä oli havaittavissa kolmen vastaajan mukaan. Sen nähtiin johtuvan työvälineistä ja kiireestä sekä teknisistä viestintäkanavista.

*”... etänä tuntuu, että hakee vaan sen kahvikupin ja taas jatkaa töitä ilman taukoja...” H2*

Voidaankin perustellusti todeta, että keskeisimmät etätyön haasteet liittyivät ergonomiaan, työn ja vapaa-ajan sekoittumiseen sekä sosiaalisten suhteiden heikentymiseen. Lisäksi keskeisenä haasteena pidettiin työpäivien venymistä sekä taukojen pitämättömyyttä. Tämän

voitiin nähdä johtuvan itsensä johtamisen taitojen puutteesta, mutta osaltaan myös kiire selitti tämänkaltaisten haasteiden ilmentymistä.

### 7.2.2. Etätyön mahdollisuudet

Etätyön haasteiden lisäksi haluttiin selvittää, mitä hyviä puolia etätyö on tuonut mukanaan kysymällä: *”Mitä hyviä puolia etätyö on tuonut mukanaan sinulle?”*. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työn autonomisuus oli suurin etu ja mahdollisuus etätyössä. Se, että työn sai tauotta haluamallaan tavalla ja työtä sai tehdä itselle tehokkaimpaan aikaan, oli selkeä hyöty etätyössä. Lisäksi autonomisuuden myötä työrauhan koettiin parantuneen, koska keskeytyksiä oli helpompi hallita etänä kuin lähityössä. Autonomisuus ja työn joustavuus helpottivat työn ja vapaa-ajan paremman yhteensovittamisen. Näin ollen esimerkiksi omia menoja oli mahdollista hoitaa kesken työpäivän ja vastaavasti työpäivää jatkaa illalla pidempään.

*”... oon tykännyt, kun työ on tosiaan joustavaa, ei tarvitse aina siirtyä sinne työpaikalle. Ja sitten kun on etänä, niin ehkä jollain tavalla saat paremman työrauhan, kun ei ole niitä keskeytyksiä koko ajan.” H2*

*”No isoin hyöty on se työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ehdottomasti, että pystyt aloittaa vaikka vähän aikasempaa, mutta pystyt myös lopettaa sit vähän aikasempaa ja sit on saman tien kotona... mä oon myös tehokas, kun ei sinällään kukaan tule keskeyttämään.” H1*

*”... joitakin asioita tuntuu, että saa paremmin etänä aikaiseksi ja pystyy keskittymään paremmin...” H3*

*”etätyön hyvä puoli on työrauha, että itse kyllä olen sellainen, että kun aivotyötä tehdessä vaatii hiljaisuutta, että pystyy oikeesti keskittymään. Kun on toimistolla, niin siellä on sitten erinäistä häiriötekijää...” H5*

Lisäksi toinen etätyön hyöty oli työmatkoista koituva aika- ja rahasäästö. Näin vapaa-ajalle jäi enemmän aikaa eikä työmatkoista aiheutunut ylimääräistä raskautta.

### 7.2.3. Yhteisesti sovitut etätyökäytännöt

Seuraavaksi haluttiin selvittää, millaisia etätyökäytäntöjä eri organisaatioissa oli sovittu. Kysymyksen avulla pyrittiin löytämään sellaisia etätyökäytäntöjen ongelmakohtia, joihin esihenkilöiden olisi tärkeää puuttua. Pääosin etätyökäytännöt liittyivät palavereihin ja muihin virtuaalitapaamisiin. Ensinnäkin neljä haastateltavaa kertoi, että palavereissa oli ohjeistuksena pitää kameraa päällä. Kameran päällä pitäminen helpotti uusiin ihmisiin tutustumista ja ylipäätään saamaan kasvot tutuiksi erityisesti uusien työntekijöiden osalta. Lisäksi moni haastateltava oli sitä mieltä, että non-verbaalinen viestintä helpottui kameroiden avulla. Haastateltavat myös mainitsivat, että ilman kameraa muiden mielipiteitä oli huomattavasti vaikeampi tulkita. Kuitenkin kaksi vastaajaa mainitsi, että ohjeistuksesta huolimatta kaikki eivät noudata tätä käytäntöä. Sen vuoksi haastateltavat toivoivat, että linja olisi yhtenäinen ja jokainen noudattaisi sitä.

*”Omalta tiimiltä vaaditaan, että palaverissa kamerat päällä, koska se on paljon mukavampi jutella, kun näkee toisen kasvot, vaikka se (kuva) olis miten rakeinen tahansa.” H1*

*”... palavereissa on vaatimus, että pitää olla kamerat päällä, koska meilläkin vaihtuu nämä tiimit suht usein, niin tulee sit kasvot tutuiks. Kaikki ei kuitenkaan noudata ohjeistusta... toivoisin ehkä semmoista yhdenmukaista menettelyä...” H5*

Palavereihin liittyen toinen ohjeistus oli se, että palaverit kestäisivät aina 50 minuuttia kerrallaan. Näin toimimalla ehkäistiin pitkät yhtäjaksoiset palaverit, joiden välissä ei kerkeä pitämään taukoja. Kun palaverit kestivät 50 minuuttia kerrallaan, mahdollistettiin palaverien väliin 10 minuutin tauko. Lisäksi kaikki haastateltavat mainitsivat, että palaverit ja tiedonjako tapahtui verkon välityksellä, olivatpa he etä- tai lähityössä. Näin huolehdittiin siitä, että jokainen saavutti saman tiedon eikä kukaan jäänyt informaation ulkopuolelle.

Lisäksi kolme haastateltavaa kertoi, että heillä oli tapana kunnioittaa muiden kalentereita ja työaikaa. Tämän myötä työntekijöitä suositeltiin pitämään kalenteria säännöllisesti ajan tasalla, jolloin muut työntekijät näkisivät milloin voisi ottaa esimerkiksi yhteyttä kolleegaan. Lisäksi he mainitsivat, että kalenteriin merkataan oma vapaa-aika, jolloin muut kunnioittavat

tätä eivätkä häiritse esimerkiksi illalla työasioilla. Näin pystyttiin estämään työn ja vapaaajan rajan hämärtymistä ja varmistamaan palautuminen työpäivästä.

Tämän lisäksi yksi haastateltava kertoi, että organisaatiolta on tullut ohjeistus olla 50 % toimistolla ja enintään 50 % saa olla etänä. Haastateltava piti ohjeistusta hyvänä, sillä sen myötä toimistolla tulee käytyä säännöllisesti ja työkavereita näkee useammin. Vastaavasti toinen haastateltava kertoi, että kotona työskennellessä asiakastapaamisista sai tehdä matkalaskut, jos työmatkat olivat suhteettoman pitkiä. Lisäksi yksi haastateltava kertoi, että organisaatio järjesti säännöllisesti erinäisiä tapahtumia, joilla yhteisöllisyyttä pyrittiin ylläpitämään. Tapahtumiin oli mahdollista osallistua niin etänä kuin toimistoltakin, jolloin jokaisella oli mahdollisuus toimia oman mielen mukaan. Yhteisöllisyyttä edistettiin myös sillä, että palaverit aloitettiin aina kuulumisten vaihdolla.

Kysyttäessä haastateltavilta, ovatko etätyökäytännöt riittäviä tai tarpeellisia, kaikki kokivat, että ne ovat tarpeellisia, mutta kuitenkin kehitettäväkin löytyi. Sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden kehittäminen korostui vastauksista, johon neljä vastaajaa viidestä toivoi kehitettävää. Toiveena korostui se, että ihmisiä näkisi kasvotusten säännöllisesti. Lisäksi toiveita liittyi niin arkiseen työhön kuin vapaampiin tapahtumiinkin.

*”Firman pitäis luoda sellainen ilmapiiri, että ihmiset haluaa myös välillä käydä toimistolla katsomassa niitä työkavereita ja ihmisiä, että ei mitään pakottavaa, ei se pakko ikinä ole paras ratkaisu. Niin että ihmiset vapaaehtoisesti haluaisi tulla sinne toimistolle moikkaamaan työkavereita. Sen työyhteisön pitää olla semmonen, mikä vetää niitä ihmisiä myös sieltä maaseudulta ja mökeiltä ja mistä ikinä töitä tekeekään, ne haluaa tulla käymään säännöllisesti toimistoilla.” H1*

*”... toivoisin, että vaikka edes kerran kuussa työkaverit tulis tänne toimistolle tai vaikka kerran puolesta vuodessa koko tiimi kokoontuis...” H5*

*”... meillä pitäis olla niitä yhdistäviä tekijöitä siellä työpaikalla, kun niitä ei tällä hetkellä ole. Esim. kahvi juttu tai jotain tapahtumia...” H2*

Edelliseen liittyen ongelmana nousi esille myös se, että etänä uudet kollegat jäivät helposti huomaamatta. Sen myötä haastateltavat kokivat, ettei ole aina ajan tasalla siitä, keneltä voi kysyä apua mihinkin liittyen ja ylipäättänsä kynnys kysyä kasvaa, kun ei tunne uusia henkilöitä. Haastateltavat esimerkiksi toivoivat, että uusista työntekijöistä olisi jokin esittely.

*”... tekis jonkun sellasen vaikka Excel-taulukon tai joku semmonen, missä lukisi sen työntekijän virkapaikka ja työnkuva.” H5*

Koska moni totesi, ettei esimerkiksi kameran päällä pitämistä noudateta, toivottiin yleisten ohjeistuksien noudattamista. Lisäksi kaivattiin kirjallisia ohjeita, joissa ohjeistettaisiin perusasiat, kuten milloin pitää olla tavoitettavissa ja miten viestitään. Etätyöympäristössä viestejä tuli monesta suunnasta, mikä puolestaan kuormitti ja katkaisi ajatuksen. Lisäksi myös nostettiin esille se, että työn jatkuvat keskeytykset vaaransivat työtehtävien hyvän hoidon. Lisäksi vastaajat toivoivat, että yhteydenpito olisi säännöllistä ja myös sellaista, jossa kysellään esimerkiksi kuulumisia.

*”... esihenkilö on töiden vuoksi niin väsynyt, ettei jaksa järjestää mitään tapahtumia... vaatii johdolta entistä enemmän sitä, että se kontaktoi etätyöntekijöitä. Niiltä (esihenkilöiltä) pitäis velvoittaa tietyt yhteydenotot, että joku on puoli vuotta etänä suurin piirtein eikä olla oltu missään yhteydessä.” H2*

Tämän lisäksi yksi haastateltavista korosti sitä, että etänä työskennellessä selkeät toimintaprosessit olivat tärkeitä. Näin jokainen työntekijä olisi tietoinen omista tehtävistään eikä kuormittuisi epäselvistä ohjeistuksista.

### 7.3. Johtajuus

Lopuksi haastattelussa vielä selvitettiin niitä johtajuuskäytäntöjä, joiden koettiin sekä tukevan että laskevan työhyvinvointia etätyössä. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kuvailemaan sellaista esihenkilöä, jonka he kokisivat tukevan työhyvinvointia kaikista eniten.

### 7.3.1. Tietotyöntekijöiden työhyvinvointia tukevat johtajuuskäytännöt

Aineiston pohjalta löydettiin selvä yhteys esihenkilön johtajuuskäytännöistä, jotka tukivat yksilön työhyvinvointia. Niiden kohdalla, joiden työhyvinvoinnin taso oli vähintään hyvä tai erinomainen, toistui tietynlainen esihenkilö. Esiin nousi etenkin esihenkilön kyky kannustaa ja sparrata kohti tavoitteita.

*”... oikeesti kyseenalaistaa ja haastaa, että hän on tarpeeksi napakka. Tavallaan se ehdottomasti osaa olla myös semmonen, että tukee oikealla tavalla ja tsemppaa, mutta ei ole vaan semmonen, että kaikki on koko ajan hyvin. Tätä saa itsenikin tekemään paremmin (töitä). Miun mielestä pitää löytyä ne molemmat puolet, pitää löytyä se semmonen tutki ja tsemppaus ja sellainen olkapää, mutta sitten pitää löytyä tavallaan se semmonen perseelle potkija. Semmonen kuka kyseenalaistaa, haastaa ja sparraa.” H5*

Lisäksi työhyvinvointia tukeva esihenkilö oli luottamuksellinen ja hän osoitti luottamusta aktiivisesti. Esimerkiksi yksi haastateltavista kuvaili, että esihenkilö luottaa häneen ja luottaa, että hän tekee työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Näin toimimalla esihenkilö antoi tilaa työskennellä ja kokeilla uutta. Vastaavasti toinen haastateltavista esitti, että esihenkilön luottamus kumpuaa siinä, että hänelle uskaltaa kertoa avoimesti esimerkiksi omista henkilökohtaisista haasteista. Näin ollen esihenkilö oli helposti lähestyttävä ja sellainen, jolle pystyi kertomaan sen, mitä mieleen tuli. Kolmas haastateltava puolestaan kuvaili esihenkilön luovan turvallisen työympäristön, jolloin esihenkilön kanssa keskustellessa sanoja ei tarvinnut varoa. Esihenkilö loi turvallista ympäristöä omalla olemuksellaan, ollessa leppoisan ystävällinen ja sellainen, joka ei suuttunut ikinä. Lisäksi esihenkilö pyrki aktiivisesti luomaan hyvää ilmapiiriä, jossa uskalsi myös epäonnistua.

Kolmas yhteinen tekijä korkean työhyvinvoinnin kanssa oli se, että esihenkilö oli läsnä ja huomioi yksilöllisesti alaisiaan. Yksi haastateltavista kuvaili, että palaverissa ollessa esihenkilö keskittyi täysin häneen eikä tehnyt muita asioita samaan aikaan. Vastaavasti toinen haastateltava totesi, että läsnä oleva esihenkilö huomioi hänet yksilöllisesti säännöllisesti

kyselemällä kuulumisia ja rehellisiä mielipiteitä sen hetkisestä fiiliksestä. Lisäksi esihenkilö huomioi tämän vanhan työhistorian ja sen, että työntekijä tekee osa-aikaista työtä.

Korkean työhyvinvoinnin tasoon yhdistyi myös esihenkilön halu palvella alaisiaan. Tällainen esihenkilö halusi alaisten kehittyvän ja onnistuvan työssään. Yksi haastateltava kertoi, että esihenkilö oli sanallisesti korostanut sitä, että hän tekee työtään alaisiaan varten ja hänellä on aina aikaa heille. Hän muun muassa osoitti aktiivisesti kiinnostusta alaisiaan kohtaan, esimerkiksi tiedustelemalla sen hetkisiä työskentelytapoja, jonka johdosta niitä kehitettiin yhdessä eteenpäin. Lisäksi haastateltava kertoi, että esihenkilö oli aidosti kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan.

*”... hänelle voi aina soittaa, vaikka olis punaisella (varattuna esim. palaverissa). Myö ollaan se hänen ryhmä ja myö mennään aina kaiken muun edelle. Miulla on oikeesti ihan vilpitön tunne hänestä, että hän on meitä varten.” H5*

Edellä mainitun lisäksi esihenkilön empatiakyvyn tärkeys tuli vastauksissa esille. Haastattelut kertoivat, että esihenkilö osasi auttaa myös vaikeissa tilanteissa. Näin ollen esihenkilölle pystyi purkamaan esimerkiksi hankalia asiakastilanteita, jolloin esihenkilöllä oli kyky *”toimia olkapäänä” (H5)* ja kuunnella.

Useaan otteeseen nousi esille myös esihenkilön tuen tärkeys. Kun esihenkilö tuki alaisen kehittymistä, oli sillä selvä yhteys tämän työhyvinvoinnin tasoon positiivisesti. Lisäksi työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon ja tietynlainen joustavuus ja autonomisuus edisti työhyvinvointia. Joustavuus ja autonomisuus nousi kolmen haastateltavan vastauksista esille. Joustavuudella ja autonomisuudella tarkoitettiin sitä, että työntekijä sai itse päättää esimerkiksi omista työskentelytavoistaan. Lisäksi yksi vastaajista nosti esille sen, että kaikki asiat ovat pitkälti neuvoteltavissa ja joustoa oli molemmin puolin.

Näiden lisäksi neljä vastaajaa nosti esille myös sen, että säännölliset palaverit tiimin ja esihenkilön kanssa paransivat työhyvinvointia. Palavereiden avulla työntekijät jakoivat esimerkiksi työtehtäviä ja kävivät viikon tapahtumia läpi. Näin jokainen etätyöntekijä tiesi oman vastuualueensa ja työtehtävänsä mitä kohti työskennellä. Se koettiin tärkeäksi erityisesti



etätyöympäristössä. Lisäksi palavereihin sisältyi myös epävirallista kuulumisten vaihtoa, joka osaltaan edisti yhteisöllisyyttä ja sosiaalisia suhteita.

### 7.3.2. Tietotyöntekijöiden työhyvinvointia heikentävät johtajuuskäytännöt

Seuraavaksi haastattelussa selvitettiin niitä johtajuuskäytäntöjä, joilla oli negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin kysymällä: *”Millaiset johtajuuskäytännöt heikentävät työhyvinvointiasi etätyössä tällä hetkellä?”*. Vain yksi haastateltavista kertoi, ettei ole sellaisia johtajuuskäytäntöjä, jotka vaikuttivat hyvinvoinnin tasoon negatiivisesti. Kyseisen vastaajan työhyvinvoinnin taso oli erinomainen, mikä selittää tätä vastausta. Kaksi vastaajaa, joiden työhyvinvoinnin taso oli kohtalainen, luetteli useamman käytännön, jotka heikensivät työhyvinvointia. Ensinnäkin molempien vastaajien esihenkilö oli kiireinen, mikä alensi heidän hyvinvointinsa tasoa. Kiireen vuoksi esihenkilölle ei jäänyt aikaa huomioida työntekijää yksilönä. Esihenkilö ei soitellut kuulumisia eikä osoittanut välittämistä työntekijää kohtaan. Sen vuoksi haastateltavat kokivat, että he jäivät pitkälti yksin töidensä kanssa. Näin ollen esihenkilö ei tarjonnut riittävää tukea eri osa-alueilta, jota voitiin pitää tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta etätyöympäristössä.

Vastauksista nousi esille myös se, että esihenkilö ei mahdollistanut yksilön kehittymistä. Tämä koettiin kuormittavan työntekijää. Sen lisäksi työntekijät eivät saaneet myöskään juurikaan tuunata omaa työtään toiveistaan huolimatta. Molempien haastateltavien, joiden työhyvinvoinnin taso oli alhainen, esihenkilöä yhdisti seuraava tekijä. Esihenkilö teki operatiivista työtä siinä määrin, että varsinaiselle esihenkilötyölle ei jäänyt aikaa. Tämä oli kriittinen tekijä, sillä sen vuoksi työntekijät kokivat, että yksilöllinen huomioiminen ja tuen saanti jäi vähäiseksi. Yksi vastaajista kuitenkin nosti esille sen, että kun esihenkilö ei tehnyt lainkaan operatiivista työtä, hän ei aina ymmärtänyt työntekijää työhön liittyvissä asioissa. Haastateltava kertoi, että esihenkilön ohjaus jäi ajoittain pinnalliseksi yksinkertaisesti sen vuoksi, ettei esihenkilöllä ollut osaamista työntekijän työtehtävistä. Hän myös esitti, että etenkin etätyöympäristössä tämä on merkittävä haaste, sillä esihenkilön on hankalampi nähdä operatiivista työtä läheltä. Päinvastoin työpaikalla työskennellessä esihenkilöllä olisi mahdollisuus päästä lähemmäs työtä esimerkiksi kierrellessä työpisteeltä toiselle.

Yksi haastateltavista nosti esille myös sen, että korkean vaihtuvuuden vuoksi jatkuvat resurssipulat ja niistä koituva kiire laskivat työhyvinvointia. Esihenkilöllä ei ollut osaamista hallita tällaisia tilanteita, mikä aiheutti stressiä ja työhyvinvoinnin laskua. Haastateltava kertoi, että korkea vaihtuvuus laski myös omaa fiilistä. Huomionarvoista kuitenkin oli se, että esihenkilö toimi ensimmäistä kertaa esihenkilön tehtävissä, jolloin työkokemusta kyseisestä roolista oli kertynyt alle vuosi.

### 7.3.3. Tietotyöntekijöiden työhyvinvointia tukevien etäjohtajuuskäytäntöjen kehittäminen tulevaisuudessa

Haastattelun lopuksi haastateltavia pyydettiin vielä kuvailemaan esihenkilöä, joka tukisi tämän työhyvinvointia optimaalisesti etätyöympäristössä kysymällä: *”Kuvailisitko esihenkilön konkreettisia johtajuuskäytäntöjä, jotka tukisivat työhyvinvointiasi nykyistä enemmän etätyöympäristössä?”*. Kolme vastaajaa toivoi, että esihenkilöllä olisi enemmän aikaa esihenkilötyöhön.

*”Toivoisin välillä, että sillä (esihenkilöllä) olis enemmän aikaa just johonkin sen hetkiseen ongelmaan, jos joku ei esimerkiksi edisty” H4*

*”... resurssit on niin niukat, ettei yhteiselle sparraukselle ja asioitten kehittämiseksi jää aikaa (esihenkilön kanssa) ...” H3*

Kaikkien näiden kolmen vastaajan esihenkilöt tekivät myös operatiivista työtä, jonka vuoksi itse esihenkilötyölle ei jäänyt niin paljon resursseja. Esihenkilöltä esimerkiksi toivottiin, että hän oli läsnä ja *”joukkueen emo” (H2)*. Sen lisäksi kaksi vastaajaa toivoi, että esihenkilö antaisi enemmän sparrausta ja tukea arjen työssä. Häntä luonnehdittiin innostavaksi ja selkälaiseksi, joka huomioi kaikki työntekijät. Lisäksi palautteen antaminen koettiin tärkeäksi ja se, että esihenkilö osaa antaa myös kiitosta. Esihenkilön toivottiin olevan myös empaattinen, mutta samalla kuitenkin jämpä.

*”... jos on jotain päätetty, niin niissä päätöksissä pysytään. Myös se, että on selkeälinjaista johtamista ja myös sellaista, että ikävät asiat pystytään myös käymään läpi.” H2*

Yksi vastaajista koki myös tämänhetkisen esihenkilötyön hyväksi, joten hän ei osannut kertoa mitään kehitettävää.

*”Rehellisesti sanottuna en mä tiedä mitä se vois tehdä enemmän. Lähtökohtaisesti on sitten yksilöstä itsestään kiinni, että miten se suoriutuu ja tajuuko se pyytää apua, jos se tarvitsee johonkin apua.” H1*

Vastaavasti eräs vastaajista toivoi ainoastaan esihenkilöille koulutusta operatiivisesta työstä, jotta heillä olisi parempi ymmärrys työntekijöiden työnkuvasta. Vastaaja kuitenkin kertoi, että tällä hetkellä tärkeimmät kolme johtamisen peruspilareja toteutuvat ja ne ovat tasavertainen kohtelu, oikeudenmukaisuus ja tuki.

## 8. Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia etätyön aiheuttamia haasteita ja sitä, miten esihenkilöt voivat estää niiden ilmentymisen tukemalla tietotyöntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää konkreettisia johtajuuskäytäntöjä, joilla näihin haasteisiin voidaan vastata. Tietotyöntekijät, joiden etätyön kokemuksia ja työhyvinvointia tutkittiin, olivat omien organisaatioiden suositusten mukaisesti työskennelleet etätyöympäristössä Covid-19-pandemian alusta lähtien. Tutkimuksen alussa esitettyihin tavoitteisiin oli tärkeää päästä siitä syystä, että hyvinvoivat työntekijät ovat monella tavalla parempia työntekijöitä organisaatiolle (Belias & Koustelios 2014; Danna & Griffin 1999; Wright & Bonett 2007).

Tämän yhteenvetoluvun tarkoituksena on antaa yleiskatsaus tutkimuksen keskeisimmistä löydöksistä ja koota siten yhteen kaikista olennaisimmat asiat. Luvun aluksi vastataan tutkimuksessa asetettuihin alatutkimuskysymyksiin, jonka jälkeen niiden pohjalta voidaan muodostaa vastaus tutkimuksessa asetettuun päätutkimuskysymykseen. Samalla, kun tutkimuskysymyksiin vastataan, käydään vuoropuhelua tutkimukseen liittyvien teoriakokonaisuuksien ja aihepiirin aikaisempien tutkimusten kanssa. Vuoropuhelun tarkoituksena on pohtia teorian ja saatujen tutkimustulosten suhdetta toisiinsa ja sitä, miten tämän tutkimuksen tulokset sijoittuvat suhteessa aiempien tutkimustulosten kanssa. Toisin sanoen vastatessa tutkimuskysymyksiin esitetään, mitä uutta tämä tutkimus toi ja vastaavasti mitä yhtäläisyyksiä voitiin löytää aihepiirin aikaisempien tutkimusten kanssa. Tutkimuskysymysten vastausten jälkeen analysoidaan tutkimuksen teoreettinen kontribuutio ja esitetään tämän tutkimuksen keskeisimmät löydökset suhteessa aikaisempiin tutkimuksiin. Tämän jälkeen siirrytään työn käytännön merkitykseen ja suosituksiin, joiden yhteydessä keskustellaan myös siitä, pääsiko tutkimus sille asetettuihin tavoitteisiin. Tämän jälkeen analysoidaan koko tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Luvun lopussa esitetään vielä tutkimuksen rajoitteet sekä ehdotetaan esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

## 8.1. Etätyön vaikutukset tietotyöntekijöiden työhyvinvointiin

Johdannossa esitettiin kaksi alatutkimuskysymystä, joista ensimmäisen tavoitteena oli selvittää etätyön vaikutuksia tietotyöntekijöiden työhyvinvointiin. Tämän johdosta ensimmäinen alatutkimuskysymys oli seuraava:

*”Miten etätyö vaikuttaa tietotyöntekijöiden työhyvinvointiin?”*

Analysoimalla tutkimuksen empiiristä aineisto, löydettiin vastauksia ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää tietotyöntekijöiden työhyvinvoinnin tasoa etätyöympäristössä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Vastausten perusteella tunnistettiin kaksi laajempaa kokonaisuutta, jotka vaikuttivat positiivisesti työhyvinvointiin etätyöympäristössä ja vastaavasti viisi negatiivisesti vaikuttavaa tekijää työhyvinvointiin liittyen. Tutkimuksen tulokset siltä osin vahvistavat aikaisempaa teoriaa (Wang et al. 2021; Maruyama & Tietce 2012; Carnevale & Hatak 2020), sillä empirian mukaan etätyöllä on vaikutuksia yksilön työhyvinvoinnin tasoon.

Ensimmäinen kokonaisuus, joka vaikutti positiivisesti työhyvinvointiin etätyöympäristössä, oli **autonomisuuden ja joustavuuden lisääntyminen**. Lisääntyneen autonomisuuden myötä koettiin, että etätyö toi mukanaan enemmän joustavuutta tehdä työtä itselle tehokkaimmalla sekä mieleisellä tavalla ja työpäivät oli helpompi aikatauluttaa omien tarpeiden mukaan. Sen lisäksi työn paikkariippumattomuuden koettiin tuovan mielekkyyttä arkeen, kun töitä oli mahdollista tehdä esimerkiksi Lapista. Autonomisuus helpotti sen vuoksi myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, koska työpäivän aikana oli mahdollisuus hoitaa henkilökohtaisiakin asioita. Löydös vahvisti aikaisempaa tutkimusta, sillä esimerkiksi Maryaman ja Tietcen (2012) sekä Gajendranin ja Harrisonin (2007) tutkimuksissa autonomisuus ja joustavuus olivat keskeisimpiä etätyön hyviä puolia. Autonomisuuden ja joustavuuden lisääntymisen koettiin säästävän myös aikaa ja lisäävän jaksamista, jota myös Gajendran ja Harrison (2007) sekä Golden ja Veiga (2016) esittivät tutkimuksissaan.

Toinen seikka liittyen autonomisuuteen havaittiin, että etätöiden myötä työrauha oli parantunut huomattavasti. Työrauhan lisääntyminen johtui enimmäkseen siitä, että kollegoiden keskeytyksiä oli helpompi säädellä etänä kuin perinteisellä työpaikalla. Perinteisellä työpaikalla ohimennen esitettyjä kysymyksiä saattoi tulla yhtenä, mutta etänä kysymyksiin oli mahdollisuus reagoida itselle sopivana ajankohtana. Sen lisäksi etätöympäristössä ei ollut ylimääräistä hälinää, joka perinteisellä työpaikalla heikensi työrauhaa. Paremman työrauhan ja työpäivän rytmittäminen omien tarpeiden mukaan paransi empiirisen tutkimuksen mukaan työntekijöiden tehokkuutta. Samoja tuloksia esittivät Gajendran ja Harrison (2007) omassa tutkimuksessaan. Vastaavasti Nakrošienė et al. (2019) mukaan parempi työrauha helpotti keskittymistä, minkä nähtiin lisäävän työn tuottavuutta. Myös tässä tutkimuksessa nousi esiin keskittymisen helpottuminen, joka osaltaan vahvistaa aikaisempaa tutkimusta.

Työn autonomisuuden ja lisääntyneen joustavuuden myötä työntekijöiden sitoutuneisuuden on nähty kasvavan organisaatiota kohtaan (Coleman 1996). Sitoutuneisuutta lisää työntekijän saama vapaus, jonka edellytys on luottamuksen osoittaminen. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että näillä voidaan luoda arvoa työntekijälle, mikä vaikuttaa positiivisesti kokonaistyöhyvinvoinnin tasoon (Nakrošienė et al. 2019). Luottamusta pidetään sen vuoksi sujuvan etätöiden edellytyksenä (Kowalski & Swanson 2005). Vaikka tämän tutkimuksen empiirisessä aineistossa ei suoranaisesti noussut esille sitoutuneisuuden tai arvostuksen lisääntyminen etätöiden johdosta, voidaan niitä kuitenkin pitää työhyvinvointia parantavina tekijöinä. Tämä siitä syystä, että vastauksista nousi useaan otteeseen esille se, kuinka tärkeänä autonomisuutta pidettiin ja siitä ei haluttu missään nimessä luopua. Näin ollen voidaan todeta, että autonomisuudella on vaikutusta sitoutuneisuuden tasoon.

Toinen kokonaisuus, joka vaikutti positiivisesti työhyvinvointiin etätöympäristössä, oli **työmatkoista säästynyt aika**. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että työmatkoista säästetty aika lisää kokonaistyöhyvinvointia. Työhyvinvointia lisää etenkin työn tuottavuuden kohentuminen ja stressin määrän lasku, sillä työmatkat eivät enää kuormittaneet. (Maryama & Tietce 2012; Gajendran & Harrison 2007; Golden & Veiga 2016; Wang et al. 2021) Tämän tutkimuksen osalta empiirinen aineisto vahvisti tätä näkemystä. Kaikki haastateltavat työskentelivät kotoa käsin, joten suurin osa vastaajista korosti sen merkitystä

työhyvinvointiin liittyen. Työmatkoista säästetty aika lisäsi ennen kaikkea vapaa-aikaa ja työpäivästä palautumiseen jäi näin ollen enemmän aikaa. Sen lisäksi vastauksista nousi esille se, että työmatkoista aiheutunut kuormitus oli jäänyt etätöön myötä pois.

Empiiristä aineistoa analysoimalla havaittiin etätöön aiheuttavan myös erilaisia haasteita yksilölle sen tuomien positiivisten vaikutusten lisäksi. Aineistosta voitiin tunnistaa kaikki kolme yksilön työhyvinvoinnin osa-aluetta, eli fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen osa-alue, joihin etätö aiheutti haasteita. Fyysiseen työhyvinvointiin liittyen merkittävin haaste oli **huono ergonomia**. Sen koettiin aiheuttavan kuormitusta sekä uuvuttavan työntekijää aiheuttaen samalla fyysisiä haasteita, kuten lihasjumeja. Tällaisia ergonomisia haasteita ovat tunnistaneet esimerkiksi myös Allen et al. (2015) omassa tutkimuksessaan. Toinen fyysisen työhyvinvoinnin haaste aiheutui **tauojen pitämättömyydestä**. Empiirisestä aineistosta korostui, että etänä työskennellessä taukoja ei pidetty yhtä hyvin kuin perinteisellä työpaikalla ja liikkuminen työpäivän aikana oli vähäisempää. Lisäksi aineistosta voitiin päätellä, että etätöössä työpäivien venyminen oli tyypillistä, jolloin työpäivistä tuli kohtuuttoman pitkiä. Sen nähtiin aiheuttavan väsymystä ja pitkällä aikavälillä fyysisen hyvinvoinnin laskua. Aikaisemmassa kirjallisuudessa on korostettu sitä, että oman ajankäytön ja työn hallinnalla on mahdollista estää uupuminen (Valpola 2021, 193). Esimerkiksi Allenin et al. (2015) mukaan tauojen pitämättömyys on riski työntekijän terveydelle ja siitä huolehtiminen on keskeinen itsensä johtamisen taidoista. Mielenkiintoinen havainto kuitenkin oli, että vastaajista suurin osa tiedosti tämän haasteen ja koki siitä huonoa omatuntoa. Tätä seikkaa aikaisempi tutkimus ei ole ottanut huomioon.

Toinen työhyvinvoinnin osa-alue eli yksilön psyykinen työhyvinvointi korostui myös vastauksissa. Tähän liittyen haasteeksi tunnistettiin **työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen**. Empiirisestä aineistosta voitiin päätellä, että työtä oli vaikea lopettaa tiettyyn kellonaikaan ja työviestejä saattoi katsoa myös illalla, vaikka työt olivat jo loppuneet. Lisäksi työasioista oli vaikeampia irrottautua, joka osaltaan lisäsi kuormitusta. Työasioiden irti päästämiseen nähtiin vaikuttavan kaksi selkeästi korostunutta asiaa. Niistä ensimmäinen oli se, että etänä työpiste oli jatkuvasti näkyvillä etenkin niillä, joilla ei ollut erillistä työhuonetta kotona. Toinen syy oli se, että etänä työskennellessä ei ollut konkreettista siirtymää töistä vapaa-ajalle,

joka perinteisesti on ollut työmatka. Saman suuntaisia havaintoja on tehnyt esimerkiksi Helle (2004, 20) teoksessaan. Hän painotti, että työntekijällä on oltava taito organisoida työ yhdeksi kokonaisuudeksi sen sijaan, että olisi jatkuvasti valmiudessa työntekoon työasiat mielessä. Samoin myös Giguari (2020) nosti esiin ihmisen kyvyttömyyden palautua täysimääräisesti, jos työasiat ovat jatkuvasti mielessä. Tämän on nähty aiheuttavan pitkäaikaista stressiä. Aikaisemman kirjallisuuden mukaan etätöitä tekeviltä työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän itsensä johtamisen taitoja (Helle 2004, 20), kuten jo aiemmin on tullut ilmi. Näin ollen tässä tutkimuksessa esiin nousseet asiat tukevat aikaisempia havaintoja. Toinen merkittävästi korostunut seikka liittyen psyykkiseen työhyvinvointiin oli **kiireen** tunne. Tämä on myös aikaisemman kirjallisuuden mukaan keskeinen psyykkistä työhyvinvointia laskeva tekijä (Manka & Manka 2016, 28). Empiiristä aineistoa analysoimalla havaittiin, että kiire oli yksi keskeisimmistä kuormitustekijöistä, johon syynä olivat esimerkiksi resurssipula sekä huonosti organisoidut ja epäselvät asiat.

Kolmannen osa-alueen ollessa yksilön sosiaalinen työhyvinvointi, oli **eristäytyneisyys** merkittävin esiin noussut tämän osa-alueen haasteista. Etätöympäristössä työskennellessä ohimennen vaihdetut kuulumiset tai kahvipöytäkeskustelut eivät sisällyneet enää työpäiviin, jonka nähtiin heikentävän sosiaalisia suhteita. Kuitenkin ne, jotka kuvailivat työyhteisön ilmapiiriä luottamukselliseksi ja avoimeksi kokivat, että sosiaaliset suhteet eivät olleet niin merkittävästi heikentyneet. Sosiaalista työhyvinvointia kuitenkin laskee se, että säännöllisiä kohtauksia kollegoiden kanssa oli vähemmän, jotka olivat aikaisemman kirjallisuuden mukaan tärkeitä sosiaalisen työhyvinvoinnin kannalta (Virolainen 2012, 24). Lisäksi analyysin tuloksena havaittiin, että vastaajien mukaan teknologisten välineiden välityksellä kommunikointi ei koettu korvaavan ihmisen läsnäoloa, jota myös esimerkiksi Helle (2004, 20) esitti teoksessaan. Sen sijaan Gibsonin et al. (2002) mukaan eristäytyneisyyttä on mahdollista estää toimivien viestintäteknologioiden avulla. Tämän tutkimuksen perusteella voitiin vetää johtopäätös, että esimerkiksi etäpalavereissa kameroiden käyttö edistäisi merkittävästi sosiaalisten suhteiden syventymistä. Moni vastaaja kertoi, että kameroita pidetään varsin vaihtelevasti päällä ja samalla kuitenkin koetaan, että sosiaaliset suhteet ovat heikentyneet. Empiirinen tutkimus siten vahvistaa Gibsonin et al. (2002) tutkimusta sen osalta, että tehokkaiden viestintäteknologioiden avulla sosiaalisia suhteita olisi mahdollista syventää myös



etätyöympäristössä. Lisäksi tämän tutkimuksen perusteella voitiin havaita, että kiire osaltaan heikensi sosiaalista työhyvinvointia, josta myös Virolainen (2012, 24) mainitsi teoksessaan.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi aihepiirin aikaisemmissa tutkimuksissa on noussut muitakin havaintoja esiin. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa ei noussut merkittävästi esille huolet uranäkymistä, joka oli aikaisempien tutkimusten mukaan yksi etätyön haasteista. Pääosin heikentyneet uranäkymät johtuivat heikommista oppimismahdollisuuksista, koska etätyöympäristössä hiljaisen tiedon kautta oppiminen vähentyi. (Maruyama & Tietce 2012; Cooper & Kurland 2002) Empiirisestä aineistosta vain yksi vastaaja koki, että hiljainen tieto oli vähentynyt, minkä koettiin heikentävän kehittymistä. Huolenaiheena oli myös se, että työntekijän näkymättömyys heikentäisi uranäkymiä. Syy siihen, miksi vain yksi vastaaja nosti tämän huolenaiheen esille, selittyi sillä, että vastaajan esihenkilö oli hyvin etäinen, eikä aktiivisesti seurannut työntekijän tekemistä. Toisin oli lopuilla vastaajilla, joiden esihenkilö seurasi tekemistä aktiivisesti eikä näin ollen pelkoa heikentyneistä uranäkymistä esiintynyt. Lisäksi empiirisestä aineistosta ei noussut myöskään esille etätyön vaikutukset perheen välisiin konflikteihin, joita esimerkiksi Maryaman ja Tietcen (2012) sekä Gajendranin ja Harrisonin (2007) tutkimuksissa esitettiin. Tätä mahdollisesti selitti se, että haastateltavilla ei ollut pieniä lapsia kotona eikä sen vuoksi ollut tarvetta sovittaa työn ja perheen aikatauluja keskenään.

## 8.2. Tietotyöntekijöiden työhyvinvointia tukevat johtajuuskäytännöt

Tämän tutkimuksen toisen alatutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä johtajuuden käytännöt tukevat tietotyöntekijän työhyvinvointia parhaiten. Toinen alatutkimuskysymys oli siten seuraava:

*”Mitkä johtajuuden käytännöt tukevat tietotyöntekijöiden työhyvinvointia parhaiten?”*

Empiirisen aineiston analysoinnissa havaittiin, että työhyvinvointia edistävä johtajuus koostuu niin ikään valmentavan, palvelevan ja etäjohtajuuden keinoista. Yksikään näistä

johtajuuden kokonaisuuksista ei ollut itsessään täydellinen, vaan se on yhdistelmä näitä kaikkia kolmea johtajuusmallia.

Vastauksia analysoimalla tärkein työhyvinvointia lisäävä johtajuuskäytäntö oli kokonaisvaltainen **kannustus ja sparraus**. Vastaajat, joiden työhyvinvoinnin taso oli korkea, saivat säännöllistä kannustusta ja sparrausta esihenkilöltä, kun taas matalamman työhyvinvoinnin omaavat eivät saaneet. Nämä matalamman työhyvinvoinnin omaavat kuitenkin toivoivat esihenkilöltä enemmän kannustusta ja pitivät sitä ominaisuutta varsin tärkeänä. Käytännössä kannustaminen näkyi korkean työhyvinvoinnin omaavilla siten, että esihenkilö kannusti säännöllisesti työskentelemään tavoitteita kohti ja sen lisäksi myös kyseenalaisti ja haastoi työntekijää, jotta toiminnasta saatiin tehokkaampaa. Sen lisäksi esihenkilön kannustus näkyi aktiivisena osaamisen kehittämisenä sekä kannustavan ilmapiirin luomisena. Kannustavassa ilmapiirissä toisten onnistumisista iloittiin ja jokainen antoi sekä sai tukea tiimin jäseniltä.

Vastaavasti ne, joiden esihenkilö ei ollut kannustava, toivottiin kannustusta oman osaamisen kehittämiseen sekä yhteiseen sparraukseen asioiden kehittämiseksi. Kannustuksen koettiin lisäävän niin ikään motivaatiota sekä sen koettiin parantavan työhyvinvointia. Aikaisemmassa kirjallisuudessa kannustusta pidettiin yhtenä keskeisimpänä valmentavan johtajuuden piirteistä, mutta se näkyi myös palvelevassa johtajuudessa. Valmentavan johtajuuden kirjallisuudessa kannustus näkyi etenkin tavoitteiden saavuttamisen kannalta, mutta sen lisäksi valmentava johtaja hyödynsi esihenkilön ja alaisen yhteistä arviointia, innostavia tavoitteita, myönteistä tapaa ohjata sekä osaamisen jatkuvaa kehittämistä (Vapola 2021, 185–186; Riskikangas & Grünbaum 2016, 27). Sen sijaan palvelevassa johtajuudessa sen nähtiin edistävän itsenäiseen päätöksentekoon ja oma-aloitteisuuteen. (Liden et al. 2014) Lisäksi palveleva johtaja pyrkii tukemaan yksilöä siten, että hänellä on kaikki mahdollisuus kehittyä ja saavuttaa työn imua. Käytännössä tämä tapahtuu siten, että esihenkilö asettaa muut itsensä edelle samalla auttaen yksilöä saavuttamaan tavoitteet. (Greenleaf 1998, 19) Tämän tutkimuksen havainnot olivat yhdenmukaisia edellä mainittujen esimerkkien kanssa.

Toinen keskeinen työhyvinvointia tukeva johtajuuskäytäntö oli **läsnäolo**. Kannustuksen ta-  
voin myös tämä tekijä esiintyi korkean työhyvinvoinnin omaavilla, kun taas matalamman

työhyvinvoinnin omaavat olisivat kaivanneet esihenkilöltä enemmän läsnäoloa. Esihenkilö koettiin läsnä olevaksi, kun häneen sai aina tarvittaessa yhteyttä, viestintä oli säännöllistä ja hän osasi aidosti kuunnella. Näin toimimalla koettiin, että esihenkilö pyrki tukemaan yksilöä parhaalla mahdollisella tavalla ja että alaiset olivat aidosti tärkeitä esihenkilölle eikä heitä jätetty yksin. Empiirisen tutkimuksen tulokset vahvistivat aikaisempaa teoriaa, sillä läsnäolon nähtiin lisäävän työhyvinvointia (Juuti & Aaltio-Marjosola 2006). Samoja asioita esittivät myös Suonsivu (2019, 148), Salonen (2020, 178–179) sekä Ristikangas ja Ristikangas (2017, 42) omilla teoksissaan.

Kolmas kriittinen työhyvinvoinnin johtajuuskäytäntö liittyy **kommunikointiin**. Empiirisen aineiston perusteella voitiin havaita, että säännöllinen, avoin ja selkeäsanainen viestintä ja kommunikointi vaikuttivat positiivisesti työhyvinvointiin. Tällaisella kommunikoinnilla voitiin varmistua siitä, että jokainen oli tietoinen sen hetkisistä organisationaalisista ja yksilöllisistä asioista eikä kukaan jäänyt tiedon ulkopuolelle. Lisäksi näin voitiin estää heikon tiedonkulun aiheuttamat haasteet, kuten työntekijän ulkopuolisuuden tunne ja siitä aiheutuva stressi. Sujuva viestintä sai työntekijän kokemaan olonsa huomioiduksi, jota myös Kowalski ja Swanson (2005) esittivät tutkimuksessaan. Kommunikoinnissa oli kuitenkin huomioitava, ettei se rasittanut työntekijää. Jatkuvat viesti- ja informaatiotulvat hukuttavat olennaisen tiedon ja aiheuttavat stressiä työntekijälle. Kommunikoinnin taito olikin yksi kriittinen taito etäjohtajuudessa, jossa korostettiin taitoa hallita viestien määrää. (Van Wart et al. 2019) Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu myös se, että heikko kommunikointi ja tiimin hankalat keskinäiset suhteet vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin (Mäkikangas et al. 2017, 202; Danna & Griffin 1999). Onkin tärkeää, että esihenkilö pyrkii omalla käyttäytymisellään edistämään avointa keskustelukulttuuria, jossa kunnioitetaan, ollaan reiluja ja avuliaita toisia kohtaan, jota myös esimerkiksi Kehusmaa (2011, 166–117) sekä Manka ja Manka (2016, 148–149) ovat korostaneet. Tämä tutkimus vahvisti osaltaan aikaisempaa tutkimusta, sillä edellä kuvaillun kommunikoinnin havaittiin olevan yhteydessä korkeampaan työhyvinvointitasoon.

Kommunikointi liittyy läheisesti **luottamukseen**, joka korostui myös tässä tutkimuksessa. Aineistosta havaittiin, että työhyvinvointia tuki esihenkilön taito luoda luottamuksellinen

kulttuuri. Kulttuurin ollessa luottamuksellinen, koettiin esihenkilö helposti lähestyttäväksi ja vaikeistakin asioista uskallettiin puhua. Luottamuksellisen kulttuurin luomisessa avoin kommunikointi oli sen edellytys. Aikaisemmat tutkimukset esittivät samoja näkemyksiä ja Ladyshewskyn (2010) mukaan luottamuksen rakentaminen lähtee tunneälyn ja kommunikointitaitojen kautta. Etäjohtajuuden aikaisemmassa kirjallisuudessa luottamuksen rakentaminen pohjautui selkeään ja säännölliseen kommunikointiin (Van Wart et al. 2019), joka korostui myös tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta. Luottamuksellisen kulttuurin ansiosta koettiin, ettei erilaisia tunnepatoumia tai väärinymmärryksistä johtuvia konflikteja syntynyt niin herkästi. Käytännössä tämä oli seurausta siitä, että asioista uskallettiin puhua niiden oikeilla nimillä ja tiimissä uskottiin toisten hyväntahtoisuuteen. Näin asioista keskusteltiin avoimesti ja heti, jolloin konfliktien syntyminen oli vähäisempää. Tämä tukee aikaisempia havaintoja, joita esimerkiksi Virolainen (2012, 24) esitti teoksessaan.

Empiirisen aineiston pohjalta voitiin havaita, että yksilöt kokivat tarpeiden huomioimisen ja asioista neuvottelemisen tärkeäksi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi. **Yksilöllinen huomiointi** näkyi esimerkiksi siten, että esihenkilö pyrki sovittamaan työntekijän muun elämän yhteen töiden kanssa, kuten opintojen kanssa. Näin toimimalla työntekijä koki arvostusta sekä sen, että työntekijä kohdattiin aidosti. Myös Mihalachen ja Mihalachen (2021) tutkimus osoitti, että yksilöllinen huomioiminen lisäsi esimerkiksi sitoutuneisuutta ja työhyvinvointia. Lisäksi vastauksissa korostui se, että jokaisella yksilöllä oli erilaiset tarpeet esimerkiksi esihenkilön kanssa käytävistä kahdenkeskisistä keskusteluista. Osa vastaajista kaipasi tapaamisia useammin, kun taas toiset harvemmin. Onkin tärkeää, että esihenkilö huomioi jokaisen tarpeet erikseen eikä tee yhteistä linjaa tapaamisista kaikkien kanssa. Muutama vastaaja nosti esille myös **joustavuuden** tärkeyden. Koettiin, että on tärkeää pystyä neuvottelemaan ja joustamaan molemmiin puolin. Aikaisemman tutkimuksen mukaan joustava organisaatio on ominaisuuksiltaan matala hierarkkinen, jossa tiedonjako on avointa ja jossa on mahdollisuus tehdä päätöksiä myös itsenäisesti sekä muokata omaa työtään. Joustavuus perustuu ennen kaikkea luottamukseen. Tällainen organisaatio tukee yksilön työhyvinvointia ja on tärkeä osa etäjohtajuutta. (Mihalache & Mihalache 2021; Costa et al. 2001)

Lisäksi empiirisestä aineistosta voitiin havaita, että **selkeät tavoitteet ja ohjaus** niitä kohti olivat tärkeitä tekijöitä hyvinvoinnin kannalta. Haastateltavat kokivat, että on tärkeää tietää oma työnkuva ja odotukset, koska ilman niitä työskentely koettiin hankalaksi. Samoja näkemyksiä esiintyi myös Bartschin et al. (2020) tutkimuksessa, joiden mukaan työntekijöitä tulisi johtaa tehtävälähtöisesti. Tällöin heille annetaan ohjausta ja asetetaan selkeä suunta. Näin ollen tavoitteiden asettaminen oli yksi keskeinen keino etäjohtajuudessa, mutta sen lisäksi ominaisuus korostui myös valmentavassa sekä palvelevassa johtajuudessa. (Suonsivu 2019, 142–143, 146; Ristikangas & Grünbaum 2016, 27; Bartsch et al. 2020; Hakanen 2011, 80) Esimerkiksi palvelevassa johtajuudessa korostui tavoitteiden asettaminen osana työntekijöiden vastuuttamista, jolloin työntekijä on tietoinen hänelle asetetuista odotuksista, mutta sen lisäksi yksilöllä on vastuu myös saavuttaa asetetut tavoitteet. (Hakanen 2011, 80) Tutkimuksen vastauksista korostui myös palautteen merkitys osana esihenkilön ohjausta kohti tavoitteita. Riittävä palaute auttoi työskentelemään tavoitteita kohti ja selkeytti työntekijälle, mitä tältä odotetaan. Palautteen tärkeyttä korostettiin myös Contrerasin et al. (2020) tutkimuksessa, mikä oli etäjohtajuuden keskeinen elementti. Myös valmentavassa johtajuudessa palautteen tärkeys korostui, sillä sen johdosta työntekijä osasi kulkea oikeaan suuntaan ja kohti tavoitteita (Edgar et al. 2015).

**Teknologiset taidot** ja se hyödyntäminen koettiin empiirisen tutkimuksen mukaan tärkeäksi, sillä yksilöiden työskentely pohjautui pääosin teknologisiin laitteisiin. Tällä hetkellä vastaajat kokivat, että esihenkilöön tai kollegoihin oli hidasta saada yhteyttä. Sen koettiin hidastavan työntekoa ja vaikeiden asioiden kanssa jäätiin usein yksin. Esihenkilön onkin omattava taito löytää sellaisia viestintäkanavia, jossa yhteyden ottaminen ei ole suuren kynnyksen takana. Vastauksista nousi esimerkiksi esille myös se, että monien eri viestintävälineiden vuoksi koettiin kuormittuneisuutta, koska viestejä tuli monesta suunnasta ja jatkuvalla tahdilla. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että esihenkilöllä on taito vastata teknologisiin haasteisiin ja löytää sellaiset sovellukset, joissa kommunikointi on sujuvaa ja helppokäyttöistä, mutta myöskin käyttäjälle selkeää. Teknologisen tuen tärkeyttä korostettiin myös Van Wartin et al. (2019) tutkimuksessa, jonka johdosta tämän tutkimuksen löydökset tukevat aikaisempaa teoriaa. Heidän mukaansa esihenkilön on muun muassa oltava itse esimerkkinä teknologisten välineiden hyödyntämisessä ja sitä kautta ehkäisemässä niihin liittyvien haasteiden ilmentymistä. (Van Wart et al. 2019) Lisäksi esihenkilöiden on hyvä ymmärtää,

että teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen liittyy herkästi väärinymmärrysten riskejä (Van Wart et al. 2019). Sama asia nousi esiin myös tämän tutkimuksen vastauksista.

Vastauksien analysoinnista voitiin havaita, että esihenkilön aktiivista toimintaa **yhteisöllisyyden kehittämässä** pidettiin tärkeänä hyvinvoinnin kannalta. Esihenkilön tulisikin kaikin keinoin edistää työntekijöiden sosiaalisen identiteetin jatkuvuutta, jota myös Krug et al. (2021) painottivat tutkimuksessaan. Heidän mukaansa yhteenkuuluvuuden tunteella oli positiivisia vaikutuksia yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Myös tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta voitiin havaita, että esihenkilöltä kaivattiin taitoa edistää yhteisöllisyyttä ja sosiaalisia suhteita. Lisäksi esihenkilöltä toivottiin sekä virallisten että epävirallisten kohtaamisten järjestämistä niin etänä kuin kasvokkain. Van Wartin et al. (2019) tutkimuksessa esitettiin samoja havaintoja siitä, että säännölliset kohtaamiset kasvokkain ja virtuaalisesti ovat kriittisen tärkeitä hyvinvoinnin ja työyhteisön ilmapiirin kannalta. Vastaavasti Virolaisen (2012, 24) mukaan ohimennen vaihdetuilla kuulumisilla edistettiin sosiaalista työhyvinvointia ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. On tärkeää, että esihenkilö kannustaa tällaiseen kulttuuriin ja järjestää myös aktiivisesti tilaa kuulumisten vaihdolle esimerkiksi viikkopalaverien yhteydessä.

Empiirisen aineiston pohjalta voitiin havaita, että **autonomisuuden mahdollistamista** painotettiin, sillä sen koettiin lisäävän työhyvinvointia. Aikaisemman tutkimuksen mukaan tämä on suhdelahtöinen johtamistapa ja jokainen yksilö tulisi huomioida yksilönä (Bartsch et al. 2020). Vastaavasti valmentavan johtajuuden ajattelu perustuu oletukseen, että valmentava johtajuus kuuluu kaikille. Sen johdosta esihenkilön tulisi mahdollistaa ja myös edellyttää yksilöä itsenäiseen päätöksentekoon. (Soback 2021) Sen lisäksi autonomisuuden mahdollistaminen korostuu myös palvelevassa johtajuudessa, jossa yksilön autonomisuutta edistetään etenkin voimaannuttamalla. (Liden et al. 2014) On kuitenkin huomioitava, että sujuvaan autonomisuuteen nähtiin liittyvän esihenkilön kanssa käyty yhteinen seuranta tehdyistä muutoksista. Palautetta painotettiin myös Wrzesniewskin ja Duttonin (2001) tutkimuksessa.

Autonomisuuden mahdollistamisesta huolimatta vastaajat kuitenkin toivoivat esihenkilöltä aktiivista tukea, ettei töiden kanssa jäädä täysin yksin. Esihenkilön tukea toivottiin niin

käytännön asioihin kuin emotionaaliseen tukeenkin esimerkiksi hankalan asiakastapaamisen käsittelyyn. Empiria vahvistaa aikaisempaa tutkimusta, sillä Contrerasin et al. (2020) tutkimuksen mukaan esihenkilön tulisi antaa teknologista tukea, mutta sen lisäksi tukea tulee antaa myös sosiaalisissa ja organisatorisissa asioissa. On kuitenkin todettava, ettei empiria vahvista teknologisen tuen tärkeyttä esihenkilön toimesta, sillä vastaajilla oli erillinen IT-osasto, joka auttoi teknisissä asioissa. Vastaajat kuitenkin painottivat teknisen tuen tärkeyttä, vaikka kenelläkään ei ollut tullut vastaan merkittäviä haasteita teknologisiin välineisiin liittyen. Lisäksi emotionaalisen tuen tärkeys nousi esiin, joka on yksi palvelevan johtajuuden elementeistä. (Liden et al. 2014). Näin ollen tämän tutkimuksen havainnot tukevat myös empatian osalta aiempia tutkimuksia.

### 8.3. Tietotyöntekijöiden työhyvinvointia tukevat johtajuuskäytännöt etätyöympäristössä

Seuraavaksi vastataan tämän tutkimuksen johdannossa määriteltyyn päätutkimuskysymykseen, jonka tavoitteena oli auttaa tutkimusta pääsemään sille asetettuihin tavoitteisiin. Päätutkimuskysymykseen vastataan alatutkimuskysymysten vastausten pohjalta. Päätutkimuskysymys oli seuraava:

*”Millä johtajuuden käytännöillä esihenkilö voi edistää tietotyöntekijöiden työhyvinvointia etätyöympäristössä?”*

Empiirisen aineiston perusteella voitiin osoittaa eri johtajuuden käytäntöjä, joilla on mahdollista tukea tietotyöntekijän työhyvinvointia etätyöympäristössä ja estää samalla etätyön haasteiden ilmentymistä. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempaa tutkimusta johtajuuden merkityksestä ja sen keinoista vaikuttaa työhyvinvointiin (Kuoppala et al. 2008). Ensimmäinen työhyvinvointia laskeva tekijä oli sosiaalisten suhteiden heikentyminen. Analyysin mukaan esihenkilö voi estää sosiaalisten suhteiden heikentymistä järjestämällä säännöllisesti virallisia sekä epävirallisia kohtaamisia työyhteisön kanssa. Näin esihenkilö pystyy edistämään sosiaalisten suhteiden identiteetin jatkuvuutta sekä parantamaan sosiaalista työhyvinvointia. Lisäksi empiirisen aineiston pohjalta voitiin havaita, että varsin

tärkeitä yhteisöllisyyden edistämisen keinoja olivat etäpalaveriinkin sisällytettävä epävirallinen keskustelu. Kyselemällä kuulumisia ja juttelemalla epävirallisia asioita sosiaalisten suhteiden koettiin syventyvän. Onkin tärkeää, että esihenkilö toiminnallaan edistää tällaista käyttäytymistä arjessa luomalla aktiivisesti aikaa epäviralliselle keskustelulle. Lisäksi empiirisestä aineistosta voitiin havaita, että yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi luottamuksellinen kulttuuri ja selkeä sekä johdonmukainen kommunikointi olivat tärkeitä tekijöitä. Luottamuksellisen kulttuurin myötä koettiin, että asioista uskallettiin puhua helpommin ääneen eikä kysymisen tai avun tarpeen pyytämisen kynnyksessä kasvanut liian korkeaksi. Etänä on tärkeää, että esihenkilöön ja tiimiin on matala kynnyksellä lähestyä ja apua on aina helposti saatavilla, jotta kukaan ei jää yksin esimerkiksi ongelmatilanteiden kanssa.

Toinen olennainen etätyön haaste liittyy ergonomiaan, joka laskee fyysistä työhyvinvointia. On tärkeää, että esihenkilö huomioi yksilölliset tarpeet ja käy säännöllistä keskustelua alaisen kanssa paremman työympäristön kehittämiseksi. Esihenkilön tulee aktiivisesti käydä keskustelua työntekijän työoloista ja kysellä, miten hän pärjää ja onko jotain kehitettävää. Näin esihenkilö voi yhdessä alaisen kanssa ratkaista ongelmakohtia ja kehittää entistä parempaa työympäristöä myös kotioloihin. On kuitenkin huomioitava, että osaltaan työpisteen kohentaminen lähtee organisaatiotasolta, sillä moni toivoi, että organisaatio tukisi rahallisesti työpisteen kehittämistä kotiin. Luonnollisesti esihenkilö ei voi itse tukea rahallisesti työpistettä, vaan organisaation on omalta osaltaan annettava mahdollisuus sen kehittämiseen. Sen koettiin tuovan arvoa työntekijälle ja lisäävän tämän työhyvinvointia. Kunnollisella työpisteellä varmistetaan tehokas työskentely ja toisaalta ehkäistään huonosta ergonomiasta aiheutuvat uupumiset ja fyysisen kunnon lasku. Kun esihenkilö tietää jokaisen alaisen ergonomiset haasteet, on hänen myös helpompi viestiä ongelmakohtia organisaation johdolle tai heille, jotka laativat organisaation strategiaa tai budjettia.

Kolmas hyvinvointia laskeva tekijä liittyy työpäivien venymiseen ja taukojen pitämättömyyteen. On tärkeää, että esihenkilö tukee ja pyrkii aktiivisesti kehittämään yksilön itsensä johtamisen taitoja, jotta työntekijä osaa rytmittää päivän tehokkaalla tavalla. Kun yksilö hallitsee oman ajankäytön, on hän tehokkaampi ja ennen kaikkea sen avulla voidaan estää pitkäaikaisen stressin sekä uupumisen ilmentyminen. Itsensä johtamisen taidoilla myös



aikaisempien tutkimusten mukaan voidaan parantaa työhyvinvoinnin tasoa ja sitä pidetään äärimmäisen tärkeänä taitona etenkin etätyöympäristössä (Allen et al. 2015; Baruch 2000).

Neljäs haaste liittyi epäselviin tavoitteisiin ja päämääriin. Etätyöympäristössä korostuu työntekijän tietoisuus omasta toiminta-alueestaan, koska työskentely tapahtuu pääosin yksin. Esihenkilön on selvennettävä jokaisen yksilölliset tavoitteet, rooli ja ohjattava häntä tavoitteita kohti. Epäselvien tavoitteiden koettiin aiheuttavan ylimääräistä kuormitusta ja stressiä. Käymällä yksilöllisesti läpi kunkin tavoitteet ja antamalla säännöllisesti palautetta ja tukea niitä kohti, voidaan estää tämä etätyön haaste. Esihenkilön on oltava läsnä arjessa ja nähtävä, että jokainen työntekijä tietää oman roolinsa tiimissä. Lisäksi vastauksista ilmeni, että etänä kaivattiin entistä enemmän kannustusta ja sparrausta tavoitteita kohti. Valmentavalla otteella koettiin olevan positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja se lisäsi tunnetta tulla kohdatuksi.

Viides haaste liittyi teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen. Vastauksista nousi esille, että etänä työskentely hidasti yhteydenpitoa ja apua oli vaikeampi saada. Tästä johtuen esihenkilöllä tulisi olla taito hyödyntää teknologisia välineitä tehokkaasti ja sen lisäksi myös jatkuvasti löytämään entistä tehokkaampia teknologiavälitteisiä viestintävälineitä. Takaamalla tehokkaat ja toimivat viestintäkanavat, helpotetaan yhteydenpitoa ja vähennetään riskiä jäädä yksin haasteiden kanssa. Tehokkaiden viestintävälineiden avulla työnteko on tehokkaampaa ja sen myötä voidaan lisätä työntekijän työhyvinvointia. Lisäksi huomioin arvoista on myös se, että esihenkilö osaa viestiä selkeästi ja pitää huolen, ettei viestitulvia pääse syntymään. Tästä syystä esihenkilön tulee opastaa työntekijöitä käyttämään oikeita viestintävälineitä tiettyihin tilanteisiin ja käyttämään niitä tehokkaalla tavalla.

Pelkkien haasteiden estämisen lisäksi esihenkilön tulee vahvistaa etätyön positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Etätyön ehdoton etu oli sen tuoma vapaus, joten esihenkilön tulee mahdollistaa oman ajankäytön ja työn hallinta sekä suunnittelu. Vapaus toteuttaa työpäiviä mieleisellä tavalla koettiin arvokkaaksi ja sen koettiin lisäävän hyvinvointia. Elämä koettiin yksinkertaisesti helpommaksi. Esihenkilön tehtävänä on kuitenkin aktiivisesti tukea työntekijän tekemiä muutoksia ja pyrkiä löytämään yhdessä työntekijän kanssa tehokkain tapa tehdä työtä. On tärkeää löytää ratkaisut toimivaan etätyöskentelyyn, jotta autonomian tuoma

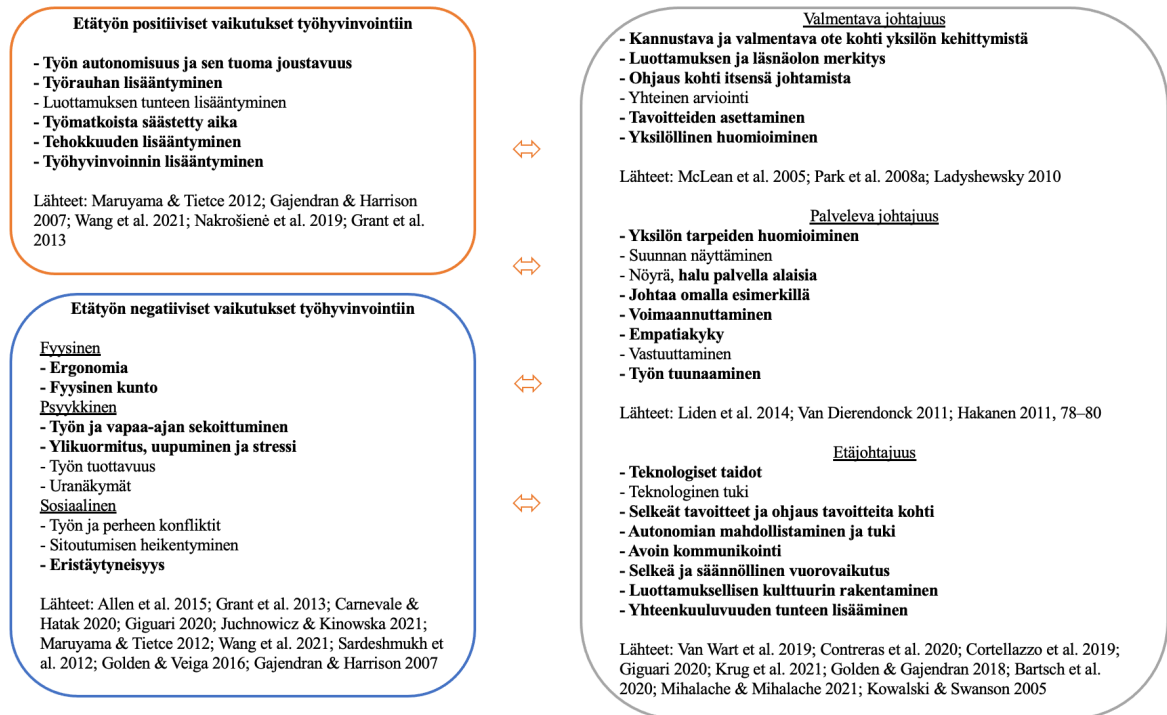
hyöty on optimaalinen. Etätyöhön liittyvään autonomiaan kuuluu myös osaltaan työn ja vapaa-ajan parempi yhdistettävyyys, kun esimerkiksi työmatkoihin käytetty aika vapautuu muuhun elämään. Siksi esihenkilön on tärkeää antaa työntekijöillä autonomisuutta myös työskentelypaikan valinnan suhteen.

#### 8.4. Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio

Tässä tutkimuksessa selvitettiin sitä, millä johtajuuden käytännöillä esihenkilöt voivat tukea tietotyöntekijöiden työhyvinvointia etätyöympäristössä estäen samalla etätyön tuomia haasteita. Tutkimuksen ilmiö on vielä varsin uusi, sillä näin laajamittaisesta etätyöstä on kokemusta vasta muutama vuosi. Työhyvinvointi itsessään, mutta myös sitä tukevat johtajuusmallit ovat laajasti tutkittuja aiheita. Sen sijaan etätyössä koettu työhyvinvointi ja etenkin etätyön tuomat haasteet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Lisäksi sitä tutkimuskenttää, kuinka esihenkilö voi erilaisilla johtajuuskäytännöillä estää näitä haasteita ja tukea tietotyöntekijöiden työhyvinvointia etätyöympäristössä, tunnetaan vielä melko heikosti. Aikaisempi tutkimus on kuitenkin tunnistanut palvelevan ja valmentavan johtajuuden positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin liittyen, mutta niiden toimivuutta etätyöympäristössä ei tunneta. Vastaavasti etäjohtajuuden aikaisempi tutkimus keskittyy lähinnä sujuvan etätyöskentelyn saavuttamiseen jättäen vähemmälle huomiolle yksilön hyvinvoinnin näkökulman. Tästä johtuen melko tuntemattomaksi on jäänyt tutkimusalue, jossa tunnistetaan näiden kolmen johtajuusmallin yhteisvaikutusta ja toimivuutta etätyön haasteiden selättämiseen ja työhyvinvoinnin tukemiseen. Näin ollen tässä tutkimuksessa keskityttiin etätyön haasteiden estämiseen ja työhyvinvoinnin tukemiseen johtajuuden käytännöillä, jonka johdosta tämä näkökulma toi uusia näkemyksiä aihepiiriin keskusteluun.

Edellä mainitun lisäksi tämän tutkimuksen tieteellinen kontribuutio oli samalla vahvistaa aikaisempien tutkimusten tekemiä havaintoja. Tämän tutkimuksen tulokset koskettavat tällä hetkellä ja myös tulevaisuudessakin enemmistöä tietotyöntekijöistä, joten tutkimuksen tuloksia voidaan pitää varsin merkittävänä tulevaisuuden kannalta. Seuraavaan kuvioon 12 on koottu aikaisempien teorioiden näkemyksiä etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin ja vastaavasti eri johtajuuskäytäntöjä, joilla on tutkimusten mukaan yhteys työhyvinvointiin ja

sujuvaan etätööhön. Kuvioon 12 on lihavoitu tästä tutkimuksesta merkittävimmin korostuneet asiat. Kuvion perusteella voidaan havaita tämän tutkimuksen ja aikaisemman tutkimuksen yhtäläisyyksiä ja eroja. (Kuvio 12)



Kuvio 12. Yhteenvedo tämän tutkimuksen keskeisimmistä löydöksistä suhteessa aikaisempaan tutkimukseen

Tämän tutkimuksen tuloksia tarkastellessa voidaan niiden nähdä vahvistavan aikaisempia havaintoja ensinnäkin sen osalta, että johtajuudella on vahva yhteys koettuun työhyvinvointiin. Sen lisäksi aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että esihenkilön läsnäololla, kuuntelutaidoilla sekä selkeiden tavoitteiden asettamisella ja säännöllisellä palautteella on yhteys työhyvinvointiin. Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin laajentavat aikaisempaa tutkimusta osoittamalla esihenkilön keinoja tukea työhyvinvointia etätöympäristössä vastaten etätöön aiheuttamiin haasteisiin. Aikaisempi tutkimus etäjohtajuuden tavoitteista pohjautuu pääosin työn tehokkuuden ylläpitämiseen etätöympäristössä, kun taas valmentava ja palveleva johtajuus pyrkivät johtajuudella saavuttamaan yksilön hyvinvointia ja tämän yksilöllistä kehittymistä. Tämän johdosta tutkimus toi uutta tietoa esittämällä kootusti niitä käytäntöjä, joilla esihenkilöt voivat tukea työntekijöiden työhyvinvointia etätöympäristössä. Tuloksissa yhdistyvät niin ikään jokaisen tässä tutkimuksessa käsitellyn johtajuusmallin ominaisuuksia

tarjoten samalla myös uusia näkökulmia, joita aikaisemmat tutkimukset eivät ole ottaneet huomioon. Tämä tutkimus lisäsi tietoisuutta muun muassa siitä, miten esihenkilöt voivat vastata ergonomisiin haasteisiin tai miten yhteisöllisyyttä voidaan konkreettisesti edistää etätyöympäristössä. (Kuvio 12) Lisäksi tutkimus tarjosi ehdotuksia etätyöohjeistuksiin sujuvan etätyön takaamiseksi, joita käsitellään seuraavaksi.

## 8.5. Tulosten käytännön merkitys ja suositukset

Työelämä on ollut merkittävässä murroksessa, jota erityisesti covid-19-pandemia on aiheuttanut. Organisaatioiden on täytynyt muuttaa entisiä toimintatapojaan, mikäli ne haluavat pysyä kilpailukykyisinä muutoksista huolimatta. Moni organisaatio on kuitenkin jatkanut toimintaansa lähes samalla tavalla etätyöympäristössä kuin lähityössä etenkin johtamisen näkökulmasta. Tähän keskeisenä syynä on ollut se, ettei yksinkertaisesti ole tiedetty, miten etätyöstä on mahdollista tehdä tehokasta, työntekijöiden hyvinvointia ylläpitävää sekä ennen kaikkea, miten etätyön haasteisiin on mahdollista vastata. Vaikka monissa organisaatioissa on havaittavissa, että työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät asiat ovat lisänneet kiinnostusta, siitä huolimatta monissa tapauksissa toimet ovat jääneet vain puheen tasolle. Tästä syystä organisaatioiden olisi hyödyllistä kehittää etätyön johtajuudelle ja työhyvinvoinnille oma strategia ja noudattaa sitä. Tämän tutkimuksen tulokset antavat organisaatiolle sekä esihenkilöille pohjan, joiden avulla etäjohtajuutta voidaan lähteä tarkastelemaan ja sen myötä kehittämään organisaatiotasolla.

Tämän Pro Gradu -tutkimuksen tavoitteena oli kehittää työhyvinvointia tukevaa johtajuutta etätyöympäristössä. Kattavan kokonaiskuvan saamiseksi tutkimuksessa selvitettiin haasteiden lisäksi myös etätyön tuomia mahdollisuuksia, jotta niitä voitaisiin entisestään tukea. Tutkimuksen myötä tunnistettiin niitä johtajuuskäytäntöjä, jotka toimivat optimaalisesti tietotyöntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa etätyöympäristössä. Tämän tutkimuksen ilmenneiden tietojen perusteella organisaatiot pystyvät kehittämään toimintaansa siten, että tietotyöntekijät ovat hyvinvoivia ja sen myötä tehokkaampia etätyöympäristössä.

Ensiksikin tämä tutkimus auttaa esihenkilöitä ymmärtämään, mistä tekijöistä työhyvinvointi muodostuu. Ilmiö on hyvin laaja-alainen ja sen syvällinen tunteminen auttaa esihenkilöitä kehittämään johtajuuttaan sitä tukevaksi. Tulosten pohjalta etätyössä koettuun työhyvinvointiin nähtiin vaikuttavan eniten sosiaaliset suhteet, työympäristö, itsensä johtamisen taidot, teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja selkeät tavoitteet sekä työntekijöiden kokema autonomia. Sen lisäksi työhyvinvointiin nähtiin vaikuttavan merkittävästi johtajuus ja esihenkilötyö. Tutkimus auttoi tunnistamaan, millaiset johtajuuden ominaisuudet tukivat edellä kuvattuja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Seuraavaan kuvioon 13 on koottu nämä työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet, sekä keskeisimmät käytännöt, joiden avulla esihenkilöt voivat lisätä työntekijöiden työhyvinvointia etätyöympäristössä (Kuvio 13).



Kuvio 13. Esihenkilöiden keinot vaikuttaa työhyvinvointiin etätyöympäristössä

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työhyvinvoinnin kokemus etätyöympäristössä on varsin yksilöllistä, vaikkakin tiettyjä yhtäläisyyksiä ilmeni. Työhyvinvointia edesauttaakseen esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota etenkin omiin johtajuuskäytäntöihin ja pyrkiä kehittämään toimintaansa jatkuvasti paremmaksi. Perinteiset johtajuuskäytännöt eivät sovellu etätyöympäristöön, jonka vuoksi esihenkilöiden on pystyttävä kyseenalaistamaan omaa toimintaansa ja muokkaamaan sitä etätyöympäristöön sopivaksi. Tämän tutkimuksen perusteella havaittiin viisi osa-aluetta, joihin esihenkilöiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Ensinnäkin esihenkilöiden tulisi huolehtia siitä, että etätyöympäristössä työskentelevien tietotyöntekijöiden sosiaaliset suhteet eivät heikkene ja etteivät he eristäydy työyhteisöstä. Tästä johtuen esihenkilöillä on korostunut vastuu ylläpitää yhteisöllisyyttä järjestämällä aikaa muodollisen keskustelun lisäksi myös epäviralliselle keskustelulle. Esihenkilön olisikin huomioitava, että etäpalavereihin on järjestetty edes pieni hetki, jossa on mahdollista

vaihtaa sen hetkisiä kuulumisia. Se on loppujen lopuksi pieni teko, mutta yksilön hyvinvoinnin kannalta tärkeää, jotta hän kokee tulleensa kuulluksi ja arvostetuksi. Erityisesti tämä korostuu uusien työntekijöiden kohdalla, jotta he pääsevät mukaan työyhteisöön eivätkä jää ulkopuolelle. Esihenkilöllä on oltava myös taito kommunikoida säännöllisesti ja selkeästi, jotta etätyöntekijät eivät jää informaation ulkopuolelle. Lisäksi esihenkilöllä tulisi olla taito rakentaa aktiivisesti luottamuksellista kulttuuria, sillä etätyöympäristössä kynnys kysyä apua ei saa nousta liian korkeaksi. Tästä johtuen esihenkilön tulee olla helposti lähestyttävissä ja sellainen, jolle uskalletaan kertoa avoimesti myös vaikeammista asioista. Esihenkilö voi edistää tällaista toimintaa esimerkiksi soittelemalla viikoittain työntekijöille lyhyen puhelun ja kyselemällä kuulumisia. Säännöllisen yhteydenpidon myötä työntekijät tulevat kohdatuiksi ja myös esihenkilön on helpompi havaita, jos kaikki ei ole hyvin. (Kuvio 13)

Toinen seikka liittyi työympäristöön (Kuvio 13). Tämän tutkimuksen perusteella havaittiin, että esimerkiksi huono ergonomia laskee fyysistä hyvinvointia aiheuttaen jumeja sekä uupumista. Esihenkilön on oltava tietoinen työntekijän työtilasta ja sen aiheuttamista haasteista. Työtila tulisi rakentaa yksilön hyvinvointia tukevaksi jo ihan senkin vuoksi, ettei työn tehokkuus laske. Lisäksi huono työtila voi aiheuttaa merkittäviä kustannuksia organisaatiolle, mikäli työntekijä joutuu pitkäaikaisen uupumisen vuoksi esimerkiksi sairauslomalle. Onkin tärkeää, että esihenkilö on kiinnostunut kehittämään yksilölle optimaalista työtilaa. Kun työntekijän tarpeita kuunnellaan, lisää se työntekijässä arvostuksen tunnetta, mikä puolestaan lisää tämän sitoutuneisuutta. Lisäksi hyvät työvälineet estävät suorituskyvyn laskun, jolloin esimerkiksi organisaation rahallinen tuki etätyöpisteen kehittämiseen voi tulla jopa edullisemmaksi, kuin huonon työpisteen aiheuttamat kustannukset.

Kolmas osa-alue koski itsensä johtamisen taitoja (Kuvio 13). Tämän tutkimuksen yhteydessä havaittiin, että etätyöympäristössä työ ja vapaa-aika sekoittuivat helposti keskenään eikä taukoja pidetty yhtä säännöllisesti. Pitkällä ajanjaksolla tällainen toiminta voi johtaa uupumiseen ja pitkittyneeseen stressiin laskien kokonaistyöhyvinvoinnin tasoa. Pitkäaikaisista stressistä aiheutui myös sen vuoksi, ettei työstä osattu tehdä yhtä kokonaisuutta, vaan työasiat saattoivat pyöriä myös vapaa-ajalla mielessä. Tästä johtuen esihenkilön roolina on pyrkiä edistämään yksilön taitoa johtaa itseään ja organisoimaan sekä hallitsemaan omaa

ajankäyttöään. Esihenkilön tulee voimaannuttaa, rohkaista ja kannustaa työntekijää tekemään itsenäisiä päätöksiä ja olemaan oma-aloitteinen. Esihenkilön on myös kannustettava yksilöä tauottamaan päivänsä ja edistettävä ajatusta työn ja vapaa-ajan erottamisesta. Tällaista toimintaa esihenkilö voi edistää ennen kaikkea omalla esimerkillään, jolloin esihenkilö ei laita esimerkiksi sähköposteja työajan ulkopuolella ja näyttää, että hän itsekkin pitää tauot säännöllisesti. Lisäksi esihenkilön olisi tärkeää seurata työntekijöiden työaikoja, jolloin hänellä olisi paremmat valmiudet puuttua ajoissa liialliseen työntekoon.

Neljäs havainto liittyi siihen, että etätyöntekijät kokivat epätavallisista asioista kuormitusta (Kuvio 13). Näitä olivat esimerkiksi epäselvät tavoitteet ja viestitulvat. Etätyöympäristössä on varsin tärkeää, että työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat tavoitteet. Esihenkilön on pystyttävä esittämään ne selkeästi ja annettava säännöllisesti palautetta suoriutumisesta. Etätyöympäristössä tämä korostuu, sillä ohimennen saatu palaute jää väistämättäkin vähemmälle, kun sitä ei voi antaa esimerkiksi taukokuoneessa tai toimiston käytävällä. Vastaavasti viestitulvien aiheuttama kuormitus tulisi huomioida. Esihenkilön on pystyttävä löytämään ja hyödyntämään sellaisia teknologisia viestintävälineitä, jotka ovat helppokäyttöisiä ja tehokkaita. Esimerkiksi organisaation oma sisäinen sosiaalinen media voisi olla tehokas ratkaisu teknologisten haasteiden selättämisessä. Tällaisella alustalla viestiminen olisi nopeaa ja tehokasta, jolloin kommunikointiin olisi matalampi kynnys. Organisaation oma ”some” siirtäisi työyhteisön virtuaaliseen maailmaan, jossa viestintä, ajankohtaiset asiat, hiljainen tieto, oppiminen ja kommunikointi olisi yhdessä paikassa kaikkien saatavilla. Jotta tällainen virtuaalinen työyhteisö olisi toimiva, sen tulisi olla visuaalisesti selkeä ja helppokäyttöinen. On myös huomioitava, että esihenkilön voi olla vaikea havaita etätyöntekijän kuormitusta, jonka vuoksi läsnäolo, kuuntelemisentalo ja tavoitettavuus ovat tärkeitä elementtejä onnistuneessa esihenkilötyössä. Esihenkilön tulee olla ajan tasalla etätyöntekijän hyvinvoinnista, jonka vuoksi säännöllinen yhteydenpito on tärkeää yhtä lailla kuuntelemisen taidon kanssa.

Viides havainto liittyi autonomiaan ja joustavuuteen, kuten kuviosta 13 voidaan havaita. Etätyön ehdoton etu oli sen tuoma vapaus, joten esihenkilön tulee mahdollistaa oman ajankäytön ja työn hallinta sekä suunnittelu. Vapaus toteuttaa työpäiviä mieleisellä tavalla

koettiin arvokkaaksi ja sen koettiin lisäävän hyvinvointia. Elämä koettiin yksinkertaisesti helpommaksi. Esihenkilön tehtävänä on kuitenkin aktiivisesti tukea työntekijän tekemiä muutoksia ja pyrkiä löytämään yhdessä työntekijän kanssa tehokkain tapa tehdä työtä. On tärkeää löytää ratkaisut toimivaan etätyöskentelyyn, jotta autonomian tuoma hyöty on optimaalinen. Autonomisuudesta huolimatta olisi tärkeää, että tiimit olisivat yhdessä luoneet pelisäännöt etätyöskentelyyn, joissa sovitaan esimerkiksi palaverikäytännöistä ja tavoitettavuudesta. Yhteinen linja esimerkiksi kameroiden päällä pitämisestä voisi edistää kommunikointia ja syventää keskustelua näkemällä toisen non-verbaalisen viestinnän. Vastaavasti tavoitettavuuteen liittyen kuormitusta voisi mahdollisesti vähentää se, että yhteisesti sovitaan, ettei viestejä laiteta esimerkiksi kello 17 jälkeen. Kun jokainen on tietoinen, että vapaa-aika alkaa klo 17 jälkeen, ei kenellekään tule esimerkiksi kiusausta katsoa työviestejä illalla, kun on tietoinen siitä, ettei kukaan niitä ole edes laittamassa.

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että etätyö tuo mukanaan positiivisia vaikutuksia, mutta myös haasteita, joihin on tärkeää puuttua. Esihenkilöiden tulisikin aktiivisesti tukea positiivisia asioita, mutta ennen kaikkea samalla havaita ja ratkoa etätyöstä ilmentyviä haasteita. Kuten edellisen perusteella voidaan huomata, esihenkilöillä on niin halutessaan mahdollisuus, mutta myös velvollisuus vaikuttaa etätyöntekijöiden työhyvinvointiin valmentavan, palvelevan ja etäjohtajuuden keinoin. Esihenkilötyössä on kiinnitettävä huomiota läsnäoloon, kannustukseen, yksilölliseen huomioimiseen, luottamuksen rakentamiseen, palkitsemiseen, aitoon kiinnostukseen alaisista sekä ennen kaikkea haluun kehittää etätyötä ja työhyvinvointia. Kaikki lähtee kuitenkin organisaatiotasolta ja sen halusta kehittää työntekijöiden työhyvinvointia ja etätyötä. Tästä johtuen organisaatioiden on opastettava etäjohtajia toimimaan etätyöympäristöön soveltuvalla tavalla, sillä perinteiset johtajuuskäytännöt eivät enää palvele entiseen tapaan. Sen lisäksi etätyön jäädessä pysyväksi työskentelymuodoksi on keskeistä, että esihenkilöille mahdollistetaan riittävät resurssit ja aikaa hoitaa esihenkilötyötä. Siksi organisaatioiden on päästettävä irti ajatuksesta, että työhyvinvoinnin johtaminen on yksinkertaista ja helppoa. Työhyvinvoinnin johtaminen on jo itsessään monimutkaista, mutta etäjohtajuus vaatii entisestään enemmän resursseja ja aikaa, joten on mahdotonta saavuttaa hyvää johtajuutta, jos esihenkilöt tekevät pääosin myös operatiivista työtä. Organisaatioissa tulee sisäistää, että hyvinvoiva etätyöntekijä on kaikin puolin hyödyllisempi ja tehokkaampi työntekijä. Tästä johtuen työntekijöiden tarpeita kannattaa kuunnella,



heidän toiveitaan toteuttaa mahdollisuuksien mukaan ja ennen kaikkea lisätä työntekijän voimavaratekijöitä ja työn imua, sillä olivatpa työntekijät etänä tai lähityössä, he ovat organisaation tärkein resurssi.

## 8.6. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimus loppuunsaattamisen yhteydessä on tavanomaista tarkastella tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa validiteetti ja reliabiliteetti ovat tyypillisiä käsitteitä (Puusa et al. 2020, 179). Käsitteet ovat lähtöisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta, mutta niitä käytetään myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa kriittistä huolimatta. Pääosin kritiikki perustuu siihen, että reliabiliteettia on mahdollista tulkita monella tavalla. Kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on aina tärkeää analysoida. Kun luotettavuutta arvioidaan, keskitytään analysoimaan sitä, onko tutkimuksen toteutus kuvailtu riittävän tarkasti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi et al. 2009, 231–232)

Työn validiteettia eli pätevyyttä tarkasteltaessa analysoidaan sitä, onko tutkimusmenetelmä pystynyt mittaamaan juuri sitä, mikä on alun perin ollut ajatuksenakin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, onko haastateltavat vastanneet siihen, mikä on ollut tutkijan oma ajatus tutkimuksen alussa. (Hirsjärvi et al. 2009, 231–232) Koska tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla, voidaan päätellä, että haastateltavat ovat ymmärtäneet kysymyksen asettelun kokonaisuudessaan. Tämän johdosta tutkimus on pystynyt vastaamaan sille asetettuun tutkimusongelmaan vahvistaen validiteettia. Validiteettia vahvistaa myös se, että tämän tutkimuksen tulokset ja niiden käsittelytapa pysyivät ilmiöiden luonteessa läpi tutkimuksen, eli työhyvinvoinnissa etätyöympäristössä. (Puusa et al. 2020, 180) Haastattelun ansiosta tutkijan oli mahdollista tarkentaa kysymyksiä tai ohjata kohti pääteemaa, mikäli haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä täysin ja näin vastasi aiheen sivusta. Koska aineisto kerättiin teema-haastatteluilla, eivät tulokset olleet näin ollen täysin objektiivisiä. Tutkija on voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin esimerkiksi tietynlaisilla kysymyksen asetteluilla. Menetelmä oli kuitenkin luontevin valinta tutkimuksen toteuttamiseksi. Jos tutkimus olisi toteutettu esimerkiksi kyselytutkimuksen muodossa, olisi vastaukset olleet täysin objektiivisiä, mutta riskinä olisi ollut kysymysten väärinymmärtäminen tai erittäin suppeat vastaukset.

Lisäksi haastateltaville annettiin mahdollisuus tutustua aineistoon etukäteen, joka osaltaan nostaa tutkimuksen validiteettia. Näin vastaajilla oli aikaa perehtyä kysymyksiin ja varmistuttiin siitä, että jokaisella oli käsitys haastattelun aiheista. Validiteettia lisää myös se, että haastateltavat valittiin heidän soveltuvuutensa perusteella. Validiteettia tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti, joten on otettava huomioon myös sitä heikentäviä tekijöitä. Tutkija ei voi olla täysin varma siitä, ovatko kaikki tutkittavat ymmärtäneet käsitteet niiden oikeilla merkityksillä. Epäselvyyden minimoimiseksi haastattelutilanteessa tutkittava pyysi tarkentamaan joitakin vastauksia, joissa epäiltiin väärinymmärryksiä. Validiteettia lisää myös se, että tutkija tunsu entuudestaan kaikki haastateltavat. Sen johdosta tutkijan oli helpompi tulkita vastauksia ja varmistua niiden todellisista merkityksistä.

Vastaavasti tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta tulkitessa arvioidaan muun muassa tutkimuksen toistettavuutta (Puusa et al. 2020, 180). Kun reliabiliteettia arvioidaan, keskitytään analysoimaan sitä, onko tutkimuksen toteutus kuvailtu riittävän tarkasti ja yksityiskohtaisesti (Hirsjärvi et al. 2009, 231–232) Tutkimuksen toteutus ja sen kaikki vaiheet on kuvailtu hyvin yksityiskohtaisesti, mikä lisää tutkimuksen reliabiliteettia. Yksityiskohtaisen tutkimuksen toteutuksen kuvailun johdosta tutkimus on toistettavissa. Vastaavasti tutkimuksessa esitetty analyysi ja tulokset perustuvat tutkijan omaan näkemykseen, mikä voi puolestaan laskea luotettavuutta. Tästä johtuen luotettavuutta on pyritty kaikin keinoin lisäämään esimerkiksi sen johdosta, että aineiston analysointitavat on kuvailtu tarkasti. Tämän johdosta tutkimus on helpommin toistettavissa, kun tutkijan tekemä analyysitapa on esitetty tarkoin. Reliabiliteettia lisää myös se, että analysointi on tehty teoriaan pohjautuen, jolloin tutkimuksesta saadut tulokset ovat uskottavammat. Sen lisäksi tulokset -lukuun on lisätty runsaasti haastateltavien suoria lainauksia, jolloin ilmiöstä saa paremman kuvan lisäten samalla tutkimuksen luotettavuutta.

## 8.7. Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimukseen liittyy aina tiettyjä rajoituksia, joita käsitellään tässä luvussa. Lisäksi ehdotetaan esiin nousseita jatkotutkimusaiheita. Koska tutkimuksen aihepiiri on hyvin laaja,

mahdollistaa se aiheeseen syventymisen mielenkiintoisten jatkotutkimusaiheiden kautta. Kuten tutkimuksen alussa kerrottiin, tämä tutkimus keskittyi tutkimaan ainoastaan tietotyöntekijöiden työhyvinvointia etätyöympäristössä ja sen kautta löytämään johtajuuskäytäntöjä, joilla esihenkilöt voivat tukea työhyvinvointia ja vastata etätyön haasteisiin. Näin ollen tutkimuksessa ei otettu huomioon lähityössä koettua työhyvinvointia eikä sen vuoksi tämän tutkimuksen tuloksia voi yleistää laajemmin muihin konteksteihin.

Toinen rajoitus liittyi johtajuusmallien käsittelyyn. Koska tässä tutkimuksessa käsiteltiin ainoastaan kolmea johtajuuskokonaisuutta, rajoittaa se osaltaan tutkimuksen yleistettävyyttä. Tutkimuksen tulokset mahdollisesti poikkeaisivat, jos tutkimus olisi pohjautunut muihin johtajuusmalleihin. Tästä päästäänkin siihen, että tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista laajentaa samaa tutkimusta, mutta johtajuusmalleina käytettäisiin laajemmin myös muita malleja. Näin tulokset ja erityisesti löydetyt johtajuuskäytännöt voisivat poiketa tämän tutkimuksen löydöksistä.

Kolmantena rajoituksena voidaan pitää sitä, että tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan organisaation sisäisiin keinoihin ja tekijöihin, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Näin ollen tutkimuksessa ei huomioitu esimerkiksi asiakkaiden tai muun elämän vaikutuksia työhyvinvointiin, joka osaltaan rajoittaa tutkimusta. Tulevaisuudessa voisi olla mielenkiintoista selvittää, millainen vaikutus esimerkiksi asiakassuhteilla on yksilön kokemaan työhyvinvointiin.

Lisäksi on huomioitava, että otos tähän tutkimukseen oli suhteellisen pieni, joka osaltaan myös rajoittaa saatujen tuloksien yleistämistä muihin konteksteihin. Pienestä otoksesta huolimatta aineisto oli riittävä tämän tutkimuksen toteutukseen ja lisäksi tuloksissa oli paljon yhteneväisyyksiä aikaisempien tutkimusten kanssa ja näin ollen saadut tulokset ovat yleistettävissä laajemmin. Tulevaisuudessa voisi olla kuitenkin mielenkiintoista tutkia samaa aihetta suuremmalla otoksella ja näin ollen selvittää, poikkeavatko tulokset merkittävästi otoskoon vaihdellessa.

Koska tässä tutkimuksessa selvitettiin ainoastaan työhyvinvointia etätyöympäristössä, tulevaisuudessa voisi keskittyä tutkimaan esimerkiksi niitä ominaisuuksia, joita etätyöntekijöiltä vaaditaan sujuvaan etätyöskentelyyn. Olisi mielenkiintoista selvittää, millaiset yksilölliset ominaisuudet takaavat tehokkaan etätyöskentelyn. Aihe voisi tuoda esiin uusia näkökulmia, joihin vaikuttamalla ja joita kehittämällä pystyttäisiin edistämään entistä useamman työntekijän tehokasta etätyöskentelyä. Lisäksi tulevaisuudessa olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin esimerkiksi esihenkilöasemassa toimivien henkilöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista etätyöympäristössä. Eli tutkimuksessa selvitetäisiin etätyön vaikutuksia työhyvinvointiin, mutta empirinen aineisto pohjautuisi esihenkilöiden omiin näkemyksiin. Tällaisen tutkimuksen avulla olisi mahdollista selvittää esihenkilön omia näkemyksiä kehityskohdista, joihin tulevaisuudessa tulisi kiinnittää huomiota.

Lisäksi tämän aihepiirin tutkimusta voisi olla mielenkiintoista laajentaa myös Suomen ulkopuolelle. Näin olisi mahdollista saada laajempaa käsitystä siitä, miten työhyvinvointia tulisi tukea etätyöympäristössä etätyön haasteiden estämiseksi ja vaikuttavatko esimerkiksi kulttuuriset erot saataviin tuloksiin. Olisi myös kiinnostavaa tutkia sitä, miten tämän tutkimuksen ehdottamia johtajuuskäytäntöjä saataisiin vietyä käytännön tasolle ja miten niiden toimivuutta voitaisiin mitata. Tämä voisi avata täysin uusia ulottuvuuksia etätyön johtamiseen ja työhyvinvoinnin tukemiseen. Etätyön lisääntyminen on suhteellisen uusi ilmiö ja samoin myös sen tuomat vaikutukset organisaatioihin sekä työntekijöihin. Tämä edesauttaa aihepiirin pysymistä tutkijoiden mielenkiinnon kohteena myös tulevaisuudessa, jotta ilmiötä ja sen vaikutuksia kyettäisiin ymmärtämään paremmin.

## Lähteet

Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015) How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*. 16 (2), 40–68.

Abulibdeh, A. (2020) Can COVID-19 mitigation measures promote telework practices? *Journal of Labor and Society*. 23 (4), 551–576.

Avolio, B. J., Kahai, S. & Dodge, G. E. (2000) E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The leadership quarterly*. 11(4), 615–668.

Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. & Huber, A. (2020) Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*. 32 (1), 71–85.

Baruch, Y. (2000) Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New technology, work, and employment*. 15 (1), 34–49.

Belias, D. & Koustelios, A. (2014) Organizational culture and job satisfaction: A review. *International review of management and marketing*. 4 (2), 132–149.

Berlin, S. (2019) Palkitseva työ. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.11.2021]. Helsinki, Kauppakamari. Saatavilla: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1oevkkm/alma991882163906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1oevkkm/alma991882163906254)

Carnevale, J. B. & Hatak, I. (2020) Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*. 116, 183–187.

Coleman, H. J. (1996) Why employee empowerment is not just a fad. *Leadership & Organization Development Journal*. 17 (4), 29–36.

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, 3484.

Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002) Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 23 (4), 511–532.

Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019) The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*. 10, 1938.

Costa, G., Sartori, S. & Åkerstedt, T. (2006) Influence of flexibility and variability of working hours on health and well-being. *Chronobiology international*. 23 (6), 1125–1137.

Costa, G., Åkerstedt, T., Nachreiner, F., Baltieri, F., Carvalhais, J., Folkard, S., Dresen, M. F., Gadbois, C., Gartner, J., Sukalo, H. G., Härmä, M., Kandolin, I., Sartori, S. & Silvério J. (2004) Flexible working hours, health, and well-being in Europe: some considerations from a SALTSA project. *Chronobiology international*. 21 (6), 831–844.

Dahlstrom, T. R. (2013) Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*. 42 (3), 438–451.

Danna, K. & Griffin, R. W. (1999) Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*. 25 (3), 357–384.

Edgar, F., Geare, A. & O'Kane, P. (2015) The changing dynamic of leading knowledge workers: The importance of skilled front-line managers. *Employee Relations*. 37 (4), 487–503

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. & Keller, S. B. (2003) Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human resource development quarterly*. 14 (4), 435–458.

Eurofound (2021) Työskentely covid-19-pandemian aikana. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.2.2022]. Saatavilla, <https://www.eurofound.europa.eu/fi/data/covid-19/working-teleworking>

Fried, J., Hansson, D. & Heiskanen, M. (2014) Etänä: toimistoa ei tarvita. Helsinki, Kaupakamari.

Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007) The Good, the Bad, and the Unknown About Tele-commuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*. 92 (6), 1424–1541.

Gibson, J. W., Blackwell, C. W., Dominicis, P. & Demerath, N. (2002) Telecommuting in the 21st century: Benefits, issues, and a leadership model which will work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 8 (4), 75.

Gigauri, I. (2020) Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 4 (31).

Golden, T. D. & Gajendran, R. S. (2018) Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of business and psychology*. 34 (1), 55–69.

Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2016) The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*. 31 (2), 301–318.

Grant, C. A., Wallace, L. M. & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being, and work-life balance. *Employee Relations*. 35 (5), 527–546.

Greenleaf, R. K. (1998) *The power of servant-leadership: Essays*. Berrett-Koehler Publishers.

Harju, L., Aminoff, M., Pahkin, K. & Hakanen, J. (2015) *Inspistä! Työn tuunaajan inspiraatiokirja*. Helsinki, Kopio Niini Oy.

Hakanen, J. (2011) *Työn imu*. Helsinki, Työterveyslaitos.

Helle, M. (2004) *Etätyö*. Helsinki, Edita.



Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019) *Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään*. Jyväskylä, Tuuma.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki, Tammi.

Hughes, R., Ginnett, R. C. & Curphy, G. J. (1996) *Leadership*. Chicago, Irwin.

Juchnowicz, M. & Kinowska, H. (2021) Employee well-being and digital work during the COVID-19 pandemic. *Information*. 12 (8), 293.

Juuti, P. & Aaltio-Marjosola, I. (2006) *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki, Otava.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5. uudistettu painos. Jyväskylä, PS-Kustannus.

Kauhanen, J. (2016) *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen* (1. painos.). Helsinki, Kauppakamari.

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

Kowalski, K. B. & Swanson, J. A. (2005) Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*. 12 (3), 236–249.

Krug, H., Haslam, S. A., Otto, K. & Steffens, N. K. (2021) Identity leadership, social identity continuity, and well-being at work during COVID-19. *Frontiers in psychology*. 12.

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008) Leadership, job well-being, and health effects – a systematic review and a meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*. 50 (8), 904–915.

Ladyshevsky, R. K. (2010) The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*. 31 (4), 292–306.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C. & Meuser, J. D. (2014) Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*. 57 (5), 1434–1452.

Manka, M-L. & Manka, M. (2016) Työhyvinvointi. Helsinki, Talentum Media.

Maruyama, T. & Tietze, S. (2012) From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*. 41 (4), 450–469.

McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M. H. C., Tolbert, A. S. & Larkin, C. (2005) Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*. 16 (2), 157–178.

Mihalache, M. & Mihalache, O. R. (2021) How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being. *Human resource management*.

Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (2017) Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä, PS-kustannus.

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. & Goštautaitė, B. (2019) Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*. 40 (1), 87–101.

Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014) Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of organizational behavior*. 35 (1), 120–138.

Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B. & van Wijhe, C. I. (2012) Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human relations*. 65 (9), 1129–1154.

Park, S., Jeong, S. & Chai, D. S. (2021) Remote e-workers' psychological well-being and career development in the era of COVID-19: challenges, success factors, and the roles of HRD professionals. *Advances in Developing Human Resources*. 23 (3), 222–236.

Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2008a). Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. *Online Submission*.

Park, S., Yang, B., & McLean, G. N. (2008b). An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development. Online submission.

Portela, M., Neira, I. & Salinas-Jiménez, M. D. M. (2013) Social capital and subjective well-being in Europe: A new approach on social capital. *Social Indicators Research*. 114 (2), 493–511.

Puusa, A. Juuti, P. & Aaltio, I. (2020) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki, Gaudeamus.

Ristikangas, M. R. & Grünbaum, L. (2016) Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot (2., tarkistettu painos). Helsinki, Talentum Pro.

Ristikangas, M. R. & Ristikangas, V. (2013) Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki, Talentum.

Ristikangas, M. R. & Ristikangas, V. (2017) Valmentava johtajuus. 4. painos. Helsinki, Alma Talent.

Roine, J. & Anttila, J. (2016) Työ ei ole paikka: kokemuksia tuottavasta etätyöstä. Helsinki, SharePoint HPR.

Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & organization development journal*. 23 (3), 145–157.

Salli, M. (2012) Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti: erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.12.2021]. Helsinki, Kauppakamari. Saatavilla: [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1js2888/alma991599653906254](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1js2888/alma991599653906254)

Salonen, E. (2020) Johda energiaa: kohti uusiutuvaa organisaatiota. Helsinki, Basam Books.

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D. & Golden, T. D. (2012) Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*. 27 (3), 193–207.

Slemp, G. R., Kern, M. L. & Vella-Brodrick, D. A. (2015) Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-being*. 5 (1), 1–17.

Soback, D. (2021) Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki, Basam Books.

Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. L. (2001) Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of occupational and organizational psychology*. 74 (4), 489–509.

Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004) Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & organization development journal*. 25 (4), 349–361.

Suonsivu, K. (2019) Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 3. painos. Eurooppa, United Press.

Terry, D. J., Nielsen, M. & Perchard, L. (1993) Effects of work stress on psychological well-being and job satisfaction: The stress-buffering role of social support. *Australian Journal of Psychology*. 45 (3), 168–175.

Tims, M. & Bakker, A. B. (2010) Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*. 36, 1–9.

Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012) Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*. 80(1), 173–186

Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2013) The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*. 18 (2), 230.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työturvallisuuskeskus. Psykososiaalinen kuormitus. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.2.2022]. Saatavilla, [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus#472be169](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus#472be169)

Valpola, A. (2021) Toimiva johtoryhmä. 2. painos. Helsinki, Kauppakamari.

Valtioneuvosto. (2020) Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 8.2.2022]. Saatavilla, <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>

Van Dierendonck, D. (2011) Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*. 37 (4), 1228–1261.

Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. (2004) Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of occupational health psychology*. 9 (2), 165.

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.

Viitala, R. (2021) Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Helsinki, Edita.

Vilkman. (2016) Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki, Talentum Pro.

Virolainen, H. (2012) Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki, Books on Demand.

Vroom, V. H. & Jago, A. G. (2007) The role of the situation in leadership. *American psychologist*. 62 (1), 17.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. K. (2021) Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*. 70 (1), 16–59.

Witte, H. D. (1999) Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of work and Organizational psychology*. 8 (2), 155–177.

World Health Organization (2022) Timeline: WHO's COVID-19 response. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 8.2.2022]. Saatavilla, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline>

Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000) Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*. 5 (1), 84.

Wright, T. A. & Bonett, D. G. (2007) Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of management*. 33 (2), 141–160.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001) Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*. 26 (2), 179–201.



## Liite 1. Haastattelukysymykset

### Taustakysymykset

1. Minkä ikäinen olet?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt tämänhetkisessä organisaatiossa?
3. Minkä kokoisessa organisaatiossa työskentelet henkilömäärällä mitattuna?
4. Mikä on sinun työhyvinvointisi taso tällä hetkellä asteikolla 1–10?

### Työhyvinvointi

1. Kuvailisitko, mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle?
2. Mitkä tekijät koet lisäävän työhyvinvointiasi etätyössä tällä hetkellä?
3. Mitkä tekijät koet vähentävän työhyvinvointiasi etätyössä tällä hetkellä?
4. Kuvailisitko organisaatiosi ilmapiiriä?
5. Ovatko työn voimavaratekijät ja kuormitustekijät mielestäsi haluamalla tavalla? (Lista näistä tekijöistä on kuvattuna alla) Entä mitä muuttaisit?

### Etätyö

1. Mitä haasteita etätyö on aiheuttanut sinulle?
2. Mitä hyviä puolia etätyö on tuonut mukanaan sinulle?
3. Millaisia etätyökäytäntöjä olette sopineet yhdessä tiimisi ja esihenkilösi kanssa? Entä koetko etätyökäytännöt tarpeellisiksi/riittäviksi?
4. Miten kehittäisit organisaatiosi etätyökäytäntöjä?

### Johtajuus

1. Millaiset johtajuuskäytännöt edistävät työhyvinvointiasi etätyössä tällä hetkellä?
2. Millaiset johtajuuskäytännöt heikentävät työhyvinvointiasi etätyössä tällä hetkellä?
3. Kuvailisitko esihenkilön konkreettisia johtajuuskäytäntöjä, jotka tukisivat työhyvinvointiasi nykyistä enemmän etätyöympäristössä? (Millaiset hänen toimintatapansa olisivat, miten hän kehittäisi työyhteisö, entä kehittymistäsi, jne.?)

Onko vielä jotain, mitä haluaisit kertoa aiheisiin liittyen?