LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Business and Management
Kauppatiede

Satu Björkstén

Itsensä johtaminen ja voimaannuttava johtajuus etätyössä

Työn tarkastajat: Professori Aino Kianto
Nuorempi tutkija Ilona Toth

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Business and Management
Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

Satu Björkstén

Itsensä johtaminen ja voimaannuttava johtajuus etätyössä

Pro gradu -tutkielma 2021

155 sivua, 20 kuvaa, 7 taulukkoa ja 16 liitettä
Tarkastajat: Professori Aino Kianto ja nuorempi tutkija Ilona Toth

Hakusanat: Etätyö, itsensä johtaminen, itsensä johtamisen strategiat, voimaannuttava johtajuus, työresurssit

Pro Gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää etätyön vaikutuksia itsensä johtamiseen sekä minkälaisilla johtajuustyylin elementeillä itsensä johtamista voidaan tukea etätyökontekstissa. Tutkielman aihe oli erityisen ajankohtainen Covid-19-pandemian takia, joka on siirtänyt työn pitkälti toimistotyöstä etätyöksi. Tutkielman aihekokonaisuudesta ei löytynyt tutkielman pääkomponentit yhdistäviä aiempia tutkimuksia, minkä takia tämän aihepiirin tutkimus avasi uuden näkökulman itsensä johtamiseen. Tutkielman viitekehyksessä käsiteltiin etätyötä, itsensä johtamista ja voimaannuttavaa johtajuutta. Tutkielman empiirinen tutkimus toteutettiin Yritys X Oy:n yritysasiakaspalvelussa. Empiirinen tutkimus perustui laadulliseen tapaustutkimukseen, jonka aineisto kerättiin puolistrukturoiduin haastatteluin.

Tutkimuksen perusteella tarve työntekijän itsensä johtamiselle on kasvanut etätyössä. Itsensä johtamisen merkityksen kasvu johtui työntekijöiden mukaan mm. työn itsenäisyyden kasvusta, työyhteisön fyysisen läsnäolon puutteesta sekä haasteista työn rytmityksessä ja tavoitteellisuudessa. Näitä syitä voidaan kutsua ensisijaisiksi syiksi. Lisäksi itsensä johtamisen merkitystä on kasvattanut etätyössä työntekijöiden mielestä suurempi vastuu omasta työstä ja kehittymisestä. Esimiesnäkökulmasta itsensä johtamisen tarpeen kasvu liittyi pääosin työn tavoitteellisuuden varmistamiseen. Itsensä johtamiseen liitetyt johtajuustyylin tarpeet noudattelivat voimaannuttavan johtajuuden kolmea ulottuvuutta: tuki työntekijän autonomisuudelle, tuki työntekijän kehittymiselle ja luottamuksen ja arvostuksen ilmapiirin ylläpitämiselle, joskin itsensä johtamisen strategioiden eri ulottuvuuksia tuetaan hieman toisistaan poikkeavilla voimaannuttavan johtajuuden elementeillä. Tutkimuksen perusteella johtajuustarpeet ja johtajuuden syöte kiinnittyvät työntekijöiden työresursseihin, jotka toimivat itsensä johtamisen strategioiden tukimekanismeina. Työntekijän autonomisuuden ja kehittymisen tukeminen sekä sosiaalinen vertais- ja esimiestuki ovat olennaisia työresurssien tukimekanismeja. Etätyössä vertaistuen määrä on tutkimuksen mukaan merkittävästi vähäisempi kuin toimistotyössä. Työntekijät korvasivat siksi sosiaalisen vertaistuen vähentymistä kasvattamalla itsensä johtamisen strategioiden käyttöä, mikä Breevaart et al. (2014) mukaan kasvattaa työntekijän työresursseja. Tätä voidaan siten pitää toisena syynä sille, miksi tarve itsensä johtamiseen on kasvanut etätyössä. Tämän lisäksi voimaannuttavan johtajuuden ominaisuuksien avulla voidaan tukea itsensä johtamista etätyössä.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Business and Management
Master Programme in Knowledge Management and Leadership

Satu Björkstén

Follower Self-Leadership and Empowering Leadership in Remote Work Context

Master's Thesis
2021
155 pages, 20 figures, 7 tables and 16 appendicies
Examiners: Professor Aino Kianto and Junior Researcher Ilona Toth

Keywords: Remote Work, Follower Self-Management, Self-Leadership, Self-Management Strategies, Empowering Leadership, Job Resources

The purpose of this research was to explore how self-management has been influenced by remote work, and how leadership style can support self-management in this context. The topic was important due to current Covid-19-pandemic which has shifted work from office to remote work. There were no previous studies available combining remote work, self-management and leadership style, therefore this stydy reveals new insight regarding these topics. The theoretical framework consisted of three main components: remote work, self-management and empowering leadership. The empirical study was conducted in Company X Ltd's business customer service. The empirical study was based on qualitative case study research.

Based on this research the need for follower self-management has grown in remote work context. There were several reasons that had an impact on these needs, for example the work is done alone without colleagues and team leader physically present, there were challenges with efficiency and how to keep the pace at work. These reasons can be called as primary reasons. In addition, the employees also reported higher feeling of responsibility regarding their own work and their own professional development. From the team leader perspective the need for increased follower self-management based mostly on how to ensure ownership and goal-oriented way of working. Based on this research the empowering leadership can support employees to utilize self-management strategies in remote work. The needs towards leadership linked to the three dimensions of empowering leadership: support for the employee autonomy and competence development, and maintaining the atmosphere of respect and trust, althought the support mechanisms for different dimensions of self-management varied slightly between these dimensions. Based on this research employee requirements for leadership elements were linked with employee job resources, which in turn act as a support mechanism for self-management strategies. The support for the autonomy, support for the employee development and social support from the colleagues and team leader can be seen as an important support mechanism for self-management activities. According to this study especially the social support from colleagues decreased in remote work. According to Breevaart et al. (2014) the usage of self-management strategies can support the job resources. Therefore it can be stated that the employees replaced the social colleague support with increased self-management activities. This is the second reason why self-management is more important at remote work than at the office, and with empowering leadership team leader can support the follower self-management at remote work.

ALKUSANAT

Kipinä syttyi tietojohtajamisen ja johtajuuden koulutusohjelmaa kohtaan välittömästi, kun näin ohjelmaan liittyvän kuvauksen loppuvuodesta 2018. Päätin heti, että haen ohjelmaan heti kevään 2019 valinnassa. Tietojohtamisen ja johtajuuden opinnot tarjosivat pitkälti juuri sitä akateemista syvyyttä, jota kaipasin näistä aihepiireistä. Maisteriopintojen suorittaminen päivätyön ohessa kahdessa vuodessa oli vaativaa, mutta samalla varsin palkitsevaa. Tämän tutkielman aihepiiri syntyi puolestaan aidosta kiinnostuksesta itsensä johtamista ja siihen linkittyvää johtajuustyyliä kohtaan. Aihepiirin ajankohtaisuutta alleviivasi Covid-19-kriisin aiheuttama laaja työympäristön muutos toimistotyöstä etätyöhön. Tutkielmaa kirjoittaessa syntyi erittäin vankka aihepiirin osaaminen. Nautin tutkielman kirjoittamisessa erityisesti eri teoriapohjien yhdistelemisestä sekä viitekehyksen ja tutkimuksen innovatiivisesta yhdistelemisestä. Tutkielman edetessä syntyi uusia oivalluksia ja niiden myötä luonnollista ylpeyttä tutkielmaan liittyviä valintoja ja johtopäätöksiä kohtaan.

Haluan erityisesti kiittää puolisoani, lapsiani ja äitiäni mittaamattoman arvokkaasta tuesta, ymmärryksestä ja kannustuksesta koko opintojeni ajan. Kiitos myös professori Aino Kiannolle ensiluokkaisesta tutkielman ohjaustyöstä sekä ohjauskeskusteluissa välittyneestä luottamuksesta ja kannustuksesta. Kiitän myös kaikkia TIJO-ryhmämme opiskelijoita kollektiivisesta tuesta tutkinnon suorittamisen aikana. Erityisesti haluan mainita viimeisen vuoden ryhmätyöporukkamme: kiitos Heidi, Paula, Maarit ja Nina analyyttisistä keskusteluistamme, sparrailusta, huumoririkkaista virtuaaliviesteistä ja kannustuksesta. Haluan myös kiittää omaa esimiestäni, joka luotti selviytymiskykyyni tilanteessa, jossa maisteriopintojen aloittamisen aikaan otin haltuun myös uuden toimenkuvan mukaisia haasteita ja vastuita.

Kiitos tutkielmani kohdeyrityksen johdolle siitä, että sain suorittaa alkukartoituksen ja haastattelut yrityksessä. Haluan myös kiittää alkukartoitukseen ja haastatteluihin osallistuneita työntekijöitä ja esimiehiä siitä arvokkaasta ajasta, jonka tutkimukseeni sijoititte.

Kauniainen, 20.6.2021

Satu Björkstén

SISÄLTÖ

1 Johdanto 1
1.1 Tutkielman aihepiiri ja ajankohtaisuus 1
1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset 6
1.3 Käsitteet 7
1.4 Työhön liittyvät rajaukset 10
1.5 Tutkielman rakenne 11
2 Etätyö 13
2.1 Etätyön erityispiirteet 13
2.2 Etätyön vaikutukset työntekijänäkökulmasta 15
2.3 Työn autonomisuus etätyössä 21
3 Itsensä johtaminen 22
3.1 Itsensä johtamisen erityispiirteet 22
3.2 Itsensä johtamisen teorian soveltaminen käytäntöön 25
3.3 Itsensä johtamisen strategiat 26
3.4 Itsensä johtamisen hyödyt ja riskit 28
4 Voimaannuttava johtaminen 31
4.1 Voimaannuttavan johtamisen erityispiirteet 31
4.2 Voimaannuttavan johtamisen kytkennät 33
4.3 Voimaannuttavan johtamisen seuraukset 35
5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto 40
5.1 Input-process-output -mallin (IPO) esittely 40
5.2 Tutkielman propositiot IPO-mallia hyödyntäen 40
6 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen 46
6.1 Tutkimusasetelma ja menetelmävalinnat 46
6.2 Tutkimusprosessi 52
6.3 Alkukartoitus 53
6.4 Haastattelujen toteutus 55
6.5 Haastatteluaineiston analyysi 61
6.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti 68
7 Empiirisen tutkimuksen tulokset 72
7.1 Yhteenveto taustatiedoista 72
7.2 Etätyön aiheuttamat muutokset työnhallintaan 73
7.3 Itsensä johtamisen strategioiden käyttö etätyössä 78
7.4 Itsensä johtamisen strategioiden käytön seuraukset etätyössä 90

7.5 Itsensä johtamisen ja voimaannuttavan johtajuustyylin kytkentä etätyössä 91
7.6 Itsensä johtamisen strategiat ja johtajuustyylin odotukset etätyössä 93
7.7 Tulosten yhteenveto 102
8 Johtopäätökset ja tutkielman kontribuutio 108
8.1 Pohdinta IPO-mallia soveltaen 108
8.2 Tutkielman johtopäätökset 116
8.3 Tutkimuksen kontribuutio tieteelle ja työelämään 123
8.4 Tutkimuksen rajoitukset ja huomautukset (caveats) 125
8.5 Jatkotutkimusehdotukset 126
LÄHTEET 127
LIITTEET 135
Liite 1: Kutsu alkukartoitukseen 136
Liite 2: Alkukartoituksen kysymyspatteristo (RSLQ) 137
Liite 3: Alkukartoituksen kysymykset strategioittain järjestettynä (RSQL) 138
Liite 4: Työntekijähaastattelun kysymyspatteristo 139
Liite 5: Esimieshaastattelujen kysymyspatteristo 141
Liite 6: Haastatteluissa käytetyt strategioiden selitykset 143
Liite 7: Haastatteluiden kutsut 144
Liite 8: Analyysiosio I, taulukko 1.1 145
Liite 9: Analyysiosio I, taulukko 1.2 146
Liite 10: Analyysiosio I, taulukko 1.3 147
Liite 11: Analyysiosio II, taulukko 2.1 148
Liite 12: Analyysiosio II, taulukko 2.2 149
Liite 13: Analyysiosio II, taulukko 2.3 150
Liite 14: Analyysiosio III, taulukko 3.1.1-3.1.2 151
Liite 15: Analyysiosio III, taulukko 3.2.1-3.2.2 153
Liite 16: Strategiakohtaiset tulokset 155

KUVAT

Kuva 1: Tutkielman viitekehyksen keskeiset tekijät ja empiirisen tutkimuksen fokus input-Process-Output –mallissa (IPO). 11
Kuva 2: Tutkielman eteneminen. 12
Kuva 3: Itsensä johtamisen viitekehys. 23
Kuva 4: Voimaannuttavan johtamistyylin 3 ulottuvuutta. 33
Kuva 5: Ennakoivat tekijät, johtajuustyyli, suorite ja todennäköinen seuraus..... 39
Kuva 6: Itsensä johtamisen strategioiden käyttö ja johtajuustyyli IPO-mallissa. 45
Kuva 7: Tutkimusasetelma ja menetelmävalinnat. 47
Kuva 8: Tutkielman toteuttamisprosessin aikataulun ja vaiheiden kuvaus. 52
Kuva 9: Teorialähtöisen lähestymistavan vaiheiden kuvaaminen. 53
Kuva 10: Analyysi- ja synteesiprosessin kuvaus. 63
Kuva 11: Itsensä johtamisen tarve etätyössä. 73
Kuva 12: Etätyön vaikutukset itsensä johtamiseen. 103
Kuva 13: Itsensä johtamisen käytön syyt ja tavoitteet etätyössä työntekijänäkökulmasta. ... 104
Kuva 14: Strategiakohtaiset kytkennät etätyökontekstiin työntekijänökökulmasta. 105
Kuva 15: Itsensä johtamisen seuraukset etätyössä työntekijänäkökulmasta. 105
Kuva 16: Itsensä johtamiseen kytkeytyvät esimiestarpeet etätyökontekstissa. 106
Kuva 17: Itsensä johtamisen esimiestuen elementit etätyössä työntekijänäkökulmasta. 107
Kuva 18: Etätyön vaikutukset itsensä johtamiseen IPO-mallissa. 116
Kuva 19: Voimaannuttavan johtajuuden, työresurssien ja itsensä johtamisen kytkentä..... 121
Kuva 20: Ehdotus itsensä johtamisen malliksi etätyökontekstissa. 122

TAULUKOT

Taulukko 1: Etätyön hyödyt ja haasteet kahtiajaon periaattein. 16
Taulukko 2: Itsensä johtamisen strategioiden ulottuvuudet. 28
Taulukko 3: Voimaannuttavan johtajuuden vaikutukset työntekijään. 36
Taulukko 4: Alkukartoituksen väittämien vastausvaihtoehdot. 54
Taulukko 5: Työntekijähaastatteluiden aikataulu. 57
Taulukko 6: Esimiesten haastattelujen aikataulu. 57
Taulukko 7: Tutkimuskysymykset, propositiot ja analyysikysymykset. 62

1 Johdanto

Covid-19-pandemia muutti olennaisesti vuonna 2020 työnteon käytäntöjä ja palvelun tuottamisen malleja. Covid-19-pandemian aiheutti SARS-CoV-2 -virus, joka levisi väestössä vuoden 2019 lopusta alkaen (World Health Organization 2020) ja aiheutti maailman laajuisen terveys- ja talouskriisin, jolla on ollut vaikutusta myös ihmisten työntekoon ja käyttäytymiseen (Bratianu 2020). Monet aiemmin työnantajan tiloissa työskennelleet työntekijät siirtyivät pandemian takia työskentelemään kotona etänä, kun työ ei edellyttänyt fyysistä läsnäoloa työpaikalla (Bratianu 2020, Diab-Bahman & Al-Enzi 2020, Matli 2020, Reuschke & Felstead 2020, Voorhees et al. 2020). Etätyöhön siirtyminen on vaikuttanut työntekijöihin kaikilla organisaatiotasoilla ja eri toimialoilla (Bratianu 2020, Matli 2020, Voorhees et al. 2020). Muutos on tarkoittanut käytännössä sitä, että esimies tai tiimi ei ole aiempaan tapaan fyysisesti läsnä arjessa ja työn suorittaminen on siten itsenäisempää kuin aikanaan toimistotöissä. Muutos on näin ollen tuonut työntekijätasolle uudenlaisia haasteita ja riskejä, jotka liittyvät työntekijöiden jaksamiseen, työkuorman hallintaan ja työn suorittamiseen ajallaan. (Matli 2020) On vielä epäselvää, kuinka pysyvä etätyömuutos tulee olemaan. Osa tutkijoista esittää, ettei työelämä tule enää kriisin jälkeenkään palaamaan täysin vanhoihin käytäntöihin eikä työnantajan työtila välttämättä ole tulevaisuudessa ensisijainen tai ainoa työntekopaikka (Bratianu 2020, Matli 2020, Stephens et al. 2020), mikä asettaa organisaatioille paineita huolehtia työnteon edellytyksistä ja tuloksellisuudesta myös etätyökontekstissa (Kimberly et al. 2020).

1.1 Tutkielman aihepiiri ja ajankohtaisuus

Tutkimuksia, jotka liittyvät pandemian aiheuttamaan etätyöhön eri toimialoilla on vielä niukasti. Sen sijaan etätyötä on tutkittu paljon erityisesti tilanteissa, joissa etätyötä käytetään työpaikan rinnalla yhtenä työnsuorituspaikkana. Etätyöhön liittyy hyötyjä ja haittoja, joita on selvitetty eri tutkimuksissa. Tutkimuskenttä ei kuitenkaan ole täysin yksimielinen hyötyjen ja haittojen sisällöstä, merkityksestä ja näiden välisistä suhteista.

Pandemiaan liittyvä työympäristön nopea muutos on nostanut esille haasteita joidenkin työntekijöiden työnhallinnassa, työn organisoinnissa, tehokkuudessa ja palautumiskyvyssä. Toisaalta osa työntekijöistä on huomattavan tehokkaita ja tyytyväisiä myös etätyöympäristössä. (Voorhees et al. 2020) Matli (2020) nosti omassa tutkimuksessaan esille näkökulman, että etätyön hyvien puolien lisäksi etätyössä on myös huonoja puolia, joista hän erikseen mainitsi

työkuorman raskauden ja työn suorittamiseen liittyvät paineiset aikatavoitteet. Bolisani et al. (2020) lisäsi negatiivisiksi vaikutuksiksi sosiaalisten kontaktien vaikeudet, pitkät etäkokoukset ja työskentelyn kotona, jota ei ole suunniteltu työntekopaikaksi ja saattaa siksi aiheuttaa ongelmia. Bartsch et al. (2020) täydensivät tätä kuvaamalla, että etätyöympäristössä jännitteitä ja stressiä aiheuttavat perheeseen liittyvien haasteiden lisäksi myös olosuhteet, joissa työhön liittyvät teknologiset ratkaisut muuttuvat tai ovat kompleksisia. Joissain tutkimuksissa on myös esitetty, ettei työn suorittaminen ole etätyössä välttämättä yhtä tehokasta kuin aiemmin työpaikalla työskenneltäessä. Lisäksi muutos on aiheuttanut työaikojen venymistä ja paineita työsuoritukseen, koska työnantajien vaatimukset työn tuottavuudesta ovat pysyneet kriisistä huolimatta ennallaan. (Bolisani et al. 2020, Matli 2020) Diab-Bahman ja Al-Enzin (2020) esittivät kuitenkin muista tutkijoista poikkeavan näkemyksen tutkiessaan etätyömuutosta HR-näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan muutos etätyöhön on johtanut lähinnä positiivisiin työntekijäkokemuksiin. Työntekijät kokivat pystyvänsä suorittamaan kotona lähes yhtä hyvin kuin työpaikalla olettaen, että työn tekemisen perusedellytykset ovat kunnossa.

Matlin (2020) tutkimuksessa havaittiin, että osa työntekijöistä koki tekevänsä tehokkaammin töitä etätyössä, mutta tutkimuksessa ei pystytty todentamaan, että etätyö itsessään nostaisi jokaisen työntekijän osalta tuottavuutta. Tämän takia hän epäili, että erot työskentelyn tehokkuudessa saattaisivat johtua työntekijöiden kyvyistä johtaa ja hallita omaa työtään. Matlin epäilyt saivat tukea Wang et al. (2021) tutkimuksesta. Työntekijöiden oman työn suorittamiseen liittyvä lykkääminen (procrastination) ja siten työnteon viivyttäminen tunnistettiin yhdeksi erityisen olennaiseksi etätyön työntekijätason haasteeksi. Tutkijat liittivät etätyötä koskevaan teoriaan etätyötä tyypittävät erityispiirteet, joiksi listattiin sosiaalinen tuki, työn itsenäisyys, työn seuranta sekä työkuorma, joilla oli vaikutusta työn haasteisiin ja niiden kautta työsuoritukseen. Lisäksi he tunnistivat, että työntekijöiden harjoittama itsekuri vahvistaa etätyötä tyypittävien erityispiirteiden ja etätyöhön liittyvien haasteiden suhdetta, ja etätyöhön liittyvät haasteet vaikuttavat puolestaan suoraan työntekijän työsuoritukseen ja hyvinvointiin. Lykkäämisen lisäksi etätyön haasteiksi listattiin tutkimuksessa työaikana tapahtuvat keskeytykset perheestä johtuvista syistä, tehoton vuorovaikutus työhön liittyvissä asioissa sekä työn tekemiseen liittyvä yksinäisyys. Tutkimuksen mukaan lykkäämiseen liittyvät tekijät heikensivät erityisesti etätyössä työntekijöiden suoritusta, ja tähän vaikutti erityisesti työntekijöiden itsekurin puute. Tutkimuksen mukaan hyvän itsekurin omaavat työntekijät suoriutuivat etätyössä töistään ajallaan ja jopa tehokkaammin kuin toimistolla työskennellessään. Vaikka kyse on yksittäisestä tutkimuksesta, tutkimuksen tulokset kuitenkin

osoittavat selvästi yksilötason oman työn johtamisen merkityksen työsuoritukseen, mikä puolestaan perustelee itsensä johtamisen strategioiden tarkempaa tutkimusta.

Wang et al. (2021) tunnistivat itsekurin sekä etätyön erityispiirteiden ja haasteiden lisäksi, että tehokkuuden lisäämiseksi ja työntekoon liittyvän viivyttelyn vähentämiseksi erityisesti sosiaalisen tason tuella oli merkitystä. Tutkijat eivät kuitenkaan avanneet tarkemmin, tarkoitetaanko sosiaalisella tuella esimiestä vai työtovereita. Bartsch et al. (2020) esittivät, että erityisesti työntekijän oman käyttäytymisen lisäksi tiimiin liittyvä käyttäytyminen ja yhtenäisyys vaikuttavat suoritukseen positiivisesti. Myös esimiestyö nostettiin tutkimuksessa olennaiseksi mahdollistajaksi. Sen sijaan työyhteisöön liitetyillä tunnetason prosessitekijöillä ei osoitettu olevan yhteyttä työntekijöiden tuottavuuteen, mikä viittaisi siihen, ettei sosiaalinen tuki ole tunnetasolla yhtä olennaista kuin käyttäytymiseen liittyvät tekijät. Tätä tuki Bolisani et al. (2020) tutkimus. Korkeasti koulutettujen työntekijöiden parissa tehdyssä tutkimuksessa esitettiin, että työntekijöiden sosiaalisten suhteiden ja näistä aiheutuva tiedon jakamisen aktiivisuus vaikuttaa positiivisesti työnteon tuloksellisuuteen. Tutkijat kuitenkin huomauttivat, että korkeakoulutetut työntekijät usein tietävät automaattisesti työn priorisoinnit ja muut työn suorittamiseen liittyvät olennaiset tekijät, mikä myös osaltaan helpottaa tiedon jakamista, eikä tutkimuksen tuloksia voi siksi yleistää esimerkiksi vähemmän koulutetulle suorittavalle tasolle.

Etätyön tekemisessä on havaittu muitakin haasteita, jotka voidaan kytkeä johtajuuteen. Esimiestyön haasteena on huomioida etätyöympäristössä myös muun muassa yhteenkuuluvuus ja johtamisen sosiaalinen ulottuvuus (Georgiadou & Antonacopoulou 2020). Bartsch et al. (2020) osoittivat tutkimuksessaan, että esimiehen johtamistyylillä oli olennainen vaikutus työntekijöiden suoritukseen kriisitilanteessa. Etätyön tekemiseen liittyvien käytäntöjen valmennuksia on kuitenkin tehty vain vähän eikä työnantajilla välttämättä ylipäätään ole parhaita käytäntöjä työnteon tehokkuuden selvittämiseksi ja varmentamiseksi, ja siten työntekijöiden tukemiseksi (Kimberly et al. 2020), riippumatta siitä, onko kyse kriisitilanteesta tai pysyvästä tilanteesta. Esimiesten on siksi tärkeä tunnistaa, että etätyössä tulee kiinnittää laajasti huomiota työntekijöiden työn suorittamisen edellytyksiin ja työn suorittamiseen liittyviin haasteisiin, ei pelkästään työn suorittamiseen tarvittaviin ICT-laitteisiin ja internetyhteyksiin. (Matli 2020) Etätyö edellyttääkin esimiehiltä uudentyyppisiä etätyöjohtamisen ja yksilötyön johtamisen taitoja, kun toimintaympäristö vaihtuu toimistotyöstä etätyöksi ja työyhteisö siirtyy samalla verkkovälitteiseksi. Tällainen ympäristö

muuttaa tiimin syötteinä pidettäviä johtajuuden tekijöitä, joiden avulla esimies pyrkii vaikuttamaan ja auttamaan tiimiään ja sen jäseniä menestymään. (Dulebohn & Hoch 2017)

Virtuaalisella toimintaympäristöllä tarkoitetaan verkossa tapahtuvaa työskentelyä. Virtuaalinen toimintaympäristö ei automaattisesti tarkoita samaa kuin etätyön tekeminen, koska esimerkiksi virtuaalitiimi voi työskennellä yhdessä vaikka tiimin jäsenet työskentevät fyysisesti eri toimipisteissä tai jopa eri maissa. Virtuaalisen työympäristön tutkiminen kuitenkin antaa viitteitä etätyön johtamisen haasteista, koska virtuaalisessa tiimissä työskentelevät eivät lähtökohtaisesti työskentele kasvokkain. Gilson et al. (2015) mainitsi, että virtuaalisuudella on heikentävä vaikutus tiimin johtajuussuhteen ja tuloksellisuuden välillä. Liao (2017) puolestaan painotti virtuaalisessa ympäristössä olevan tiimin johtamisen tyylin haasteita. Hänen mukaansa johtamisen tyyli on merkittävässä roolissa, jotta tiimi voi olla tuloksellinen. Dulebohn ja Hoch (2017) painottivat virtuaalitiimin johtamisessa persoonallisuuspiirteiden merkitystä. Tutkijoiden mukaan työntekijöiden persoonallisuuspiirteet saattavat olla virtuaalisessa tiimissä tärkeämmässä roolissa kuin tavallisessa, kasvokkain työskentelevässä tiimissä. Lisäksi heidän mukaansa epäsuora ja suora johtajuus vaikuttaa virtuaaliympäristössä tiimin tuloksellisuuteen. Epäsuoralla johtajuudella tarkoitetaan tiimin jäseniä, jotka ottavat johtajuuden roolia ilman muodollista johtajuutta. Suoran johtajuuden osalta merkittävää on, miten johtajuuden jakaminen onnistuu. (Dulebohn & Hoch 2017)

Etätyön ja autonomian välistä suhdetta on tutkittu jo aiemmin. Etätyön edellyttämän autonomian ja tätä tasapainottavan kontrollin rakentaminen työntekijän rooliin siten, että kokonaisuudesta muodostuu tasapainoinen, on yksi johtajuuteen kytkeytyvistä haasteista (Langfred & Rockmann 2016). Työnteon autonomisuus on merkityksellinen osa etätyöhön liittyvää suunnittelua siksi, että se vaikuttaa erityisen paljon etätyössä tehokkuuteen ja työsuoritukseen (Bartsch et al. 2020, Wang et al. 2021). Tämän takia työntekijän autonomisuuteen liittyviä näkökulmia on syytä avata laajemmin.

Itsensä johtamista ja autonomiaa on tutkittu myös työympäristöstä irrallaan. Itsensä johtamisen yksilövaikutusten lisäksi sitä on tutkittu monikerroksellisesti yhdistäen tutkimukseen yksilötaso ja tiimitaso. Tutkimuksessa havaittiin, että yksilötasolla itsensä johtaminen johti systemaattisesti parempaan suoritukseen, mutta tiimitasolla parempi suorituskyky edellytti puolestaan tiettyjä organisointiin liittyviä rakenteita. Ilman näitä rakenteita tiimin itseohjautuvuus ei johtanut yksiselitteisesti parempaan suoritukseen. (Stewart et al. 2010)

Autonomia on liitetty aiemmassa tutkimuksessa muun muassa sekä tiimin jaettuun johtajuuteen että itsensä johtamiseen. Autonomiaa on pidettu muun muassa ennakkovaatimuksena jaetulle johtajuudelle (Hans & Gupta 2018), mutta jaettua johtajuutta on tarkasteltu lähinnä tiimikontekstissa (Fausing et al. 2015, Zhu et al. 2018). Itsensä johtaminen on sen sijaan kytketty tutkimuskentässä ensisijaisesti yksilötasoon, ja esimiehen ja alaisen kahdenväliseen suhteeseen. Painotettaessa itsensä johtamista tai sen osia, rakenteiden ja toimivallan suunnittelulla on tärkeä rooli. (Graen & Uhl-Bien 1998) Unsworth ja Manson (2016) kyseenalaistivat kuitenkin käyttäytymiseen ja rakentavaan ajatteluun liittyvien itsensä johtamisen strategioiden itsenäisen vaikutuksen suoritukseen. He esittivät, että näiden käyttöön tulee lisätä myös omien mieltymysten strategia, ja vasta näiden yhdistelmällä saavutetaan korkeampi suorituskyky ja luovuusaste. Muut tutkijat eivät ole käsitelleet omien preferenssien yhteensopivuutta irrallisena tekijänä, vaan ovat liittäneet nämä itsesäätelyn ja motivaation kautta itsensä johtamisen viitekehykseen. Müller ja Niessen (2019, 893) yhdistivät osa-aikaiseen etätyöhön itsensä johtamisen ja osan itsensä johtamisen strategioista. Tutkijat esittivät, että itsensä johtamisen stragioiden käyttö on olennaista, kun työskentely siirtyy työpaikalta etätyöksi. Tätä he perustelivat sillä, että etätyöstä puuttuu lähituki, työpaikan vakiintuneet rutiinit sekä sosiaalisen ympäristön aiheuttama positiivinen paine.

Yksilötason itsensä johtamisella on osoitettu olevan positiivisia vaikutuksia sekä työtyytyväisyyteen että tiimin tehokkuuteen (Graen & Uhl-Bien 1998). Tieteellisessä tutkimuksessa on osoitettu itsensä johtamisen strategioiden käytön vaikutus myös muun muassa työhön sitoutumiseen (Breevaart et al. 2014) ja yksilön työsuoritukseen (Breevaart et al. 2014, Politis 2006, Ross 2014, Stewart et al. 2010). Tutkimuskentässä on jo aiemmin yhdistetty itsensä johtamisen strategioiden käyttö tilanteeseen, jossa esimies ei ole päivittäin läsnä (Breevaart et al. 2014). Nämä havainnot yhdistettynä aiemmin mainittuun Wang et al. (2021) tutkimukseen liittyen etätyön elementteihin, haasteisiin ja työntekijän itsekuriin tukevat näkemystä, että on perusteltua tutkia toimivallan jakamista ja itsensä johtamista etätyöympäristöön peilaten.

Itsensä johtaminen on yhdistetty jo aiemmassa tutkimuksessa tiimien jaettuun johtamiseen ja yksilötason voimaannuttamiseen (empowerment). Stewart et al. (2010) tutkimuksen mukaan johtajuudella on erityisen tärkeä rooli itsensä johtamisen elementtien toteutumisessa. Tutkimuksen mukaan merkittävin tuki itsensä johtamiseen syntyi voimaannuttavasta ja jaetusta johtajuudesta. Bligh et al. (2006) puolestaan esittivät, että itsensä johtaminen johtaa

henkilökohtaisen tason luottamukseen, yksilötason tehokkuuteen ja sitoutumiseen, ja yhdisti nämä seuraukset tiimin välityksellä jaetun johtajuuden käsitteeseen. Itsensä johtamisen mahdollistajiksi on tarjottu ylempiä tavoitteita ja näihin liittyviä standardeja ja kontrollimekanismeja (Manz 1986), ja toisaalta myös jaettua johtajuutta sekä johtamisen tyylejä, erityisesti voimaannuttavaa johtajuutta (Stewart et al. 2010).

Liao (2017) kuvasi tehtävä- ja suhdeorientoituneen johtamisen mallin, jossa hän yhdisti johtamistyylit tiimi- ja yksilötyötasolla tapahtuvien prosessien kautta tehokkuuteen. Bartsch et al. (2020) toi esille Liaon (2017) tutkimukseen nojaten, että suhdejohtamisen ja tehtäväorientoituneen johtamisen tyylit ovat erityisen tärkeitä kriisitilanteessa etätyökontekstissa. Tutkimuksessa esiteltiin malli, jossa suhdeorientoitunut johtamistapa vaikuttaa erityisesti työntekijän autonomisuuteen, mikä yhdessä tiimin koheesion kanssa vaikuttaa positiivisesti yksilötyön suoritukseen. Samanlaista suhdetta ei havaittu tunnepuolen tekijöillä, joiksi oli valittu yksilötason työhön liittyvät jännitteet ja tiimityön jännitteet. Työntekijän autonomiaa tuki erityisesti esimiehen osoittama mahdollistava johtamistyyli. Sen sijaan suorituksen johtaminen heikensi autonomiaa, mutta vahvisti puolestaan tiimin yhtenäisyyttä, ja vaikutti siten vain tiimin yhtenäisyyden kautta kautta työn tehokkuuteen. Organisaation digitaalinen maturiteetti vaikutti tuloksiin: yrityksissä, joissa digitaalinen kypsyys oli korkeampi, tehtäväorientoituneen johtamistyylin vaikutus työntekijöiden autonomisuuteen oli vähäisempi. (Bartsch et al. 2020)

Houghton ja Yoho (2005) yhdistivät voimaannuttavan johtamistyylin syötteiksi korkean työntekijän kehitysorientaation lisäksi matalan tehtävän kiireellisyyden ja tehtävien kompleksisuuden. He osoittivat tutkimuksessaan, että voimaannuttava johtaminen näissä olosuhteissa tulisi yhdistää itsensä johtamiseen, mikä puolestaan johtaisi korkeaan luovuuteen ja psykologiseen voimaantumiseen sekä itsenäiseen työskentelyotteeseen. Breevaart et al. (2014) pohtivat transformaalisen johtajuuden merkitystä itsensä johtamisen strategioiden käyttöön, mutta eivät kuitenkaan syventynyt aiheeseen tämän enempää.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Johtajuuden ja etätyön suhdetta ja näihin liittyviä erityispiirteitä on tutkittu jo aiemmin, myös etätyön haasteista on tehty useita tutkimuksia jo ennen Covid-19-pandemiaa. Georgiadou ja Antonacopoulou (2020) puolestaan huomauttivat etätyökontekstiin sidotun johtajuuden tutkimuksen niukkuudesta, vaikka varsinaista etätyötä ja virtuaalitiimejä onkin tutkittu paljon.

Etätyö on liitetty aiemmassa tutkimuksessa löyhästi työntekijän autonomiaan ja yksittäisessä Müllerin ja Niessenin (2019) tutkimuksessa vahvemmin itsensä johtamiseen. Lisäksi useissa tutkimuksissa on osoitettu itsensä johtamisen strategioiden vaikutus työsuoritukseen, joskaan näissä tutkimuksissa ei ole keskitytty siihen, missä työtä fyysisesti tehdään. Myös itsensä johtamisen ja johtajuuden välistä suhdetta on tutkittu, joskin tutkimuksia tähän liittyen löytyi hyvin niukasti. Voimaannuttavan johtamistyylin on osoitettu antavan tukea työntekijän autonomialle ja työntekijän oppimiselle ja kehittymiselle (Amundsen & Martinsen 2014), mutta on epäselvää, vaikuttavatko samat johtajuuden mekanismit tilanteessa, jossa tarkastellaan itsensä johtamista ja siihen liittyviä strategioita täysipäiväisessä etätyöympäristössä. Lisäksi itsensä johtamisen, siihen kytkeytyvän johtajuustyylin ja etätyöympäristön yhdistäviä suoria tutkimuksia ei löytynyt lainkaan. Siksi tarvitaan tutkimusta, joka selventää johtajuuden ja itsensä johtamisen välistä suhdetta ja tähän liittyviä näkökulmia sekä avaa tätä suhdetta nimenomaan etätyökontekstissa. Tämä työ laajentaakin nykyistä tutkimusta yhdistämällä itsensä johtamisen ja voimaannuttavan johtajuuden etätyöympäristöön.

Tämän tutkielman tavoitteena on siten tarkastella etätyökontekstissa tapahtuvaa työntekijätason itsensä johtamista ja tätä tukevaa johtajuustyyliä. Tutkielmassa selvitetään, miten etätyö vaikuttaa itsensä johtamiseen. Tutkielmassa keskitytään johtajuuden osalta erityisesti sosiaalisessa kontekstissa ilmenevään johtajuustyyliin, sekä niihin johtamisen tyyliin kytkeytyviin käytänteisiin ja prosesseihin, jotka vaikuttavat itsensä johtamiseen. Tämän tutkielman tavoitteena on siten vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten etätyö vaikuttaa itsensä johtamiseen ja itsensä johtamisen strategioiden käyttöön?
2. Minkälaiset johtajuustyylin elementit tukevat työntekijöiden itsensä johtamista etätyökontekstissa?

1.3 Käsitteet

Työn keskeiset käsitteet ovat etätyö, työntekijän autonomia, itsensä johtaminen, itsensä johtamisen strategiat ja voimaannuttava johtajuus. Käsitteet on avattu seuraavissa kappaleissa.

Etätyö

Etätyönä voidaan kuvata työtä, jota tehdään tavallisen työantajan tilan sijaan muualla, mikä mahdollistaa työn tekemisen joustavuutta (Felstead & Henseke 2017). Etätyö tarkoittaa, että

työnantaja on hyväksynyt työn tekemisen muissa kuin työnantajan tiloissa (Gibson et al. 2002, 77). Esimerkkeinä tällaisista tiloista voidaan mainita koti, asiakkaan tilat sekä työnantajan satelliittipisteet (Morganson et al. 2010). Etätyö perustuu teknologiavälitteisyyteen ja teknologian nopea kehittyminen vaikuttaa myös työntekijöiden kokemaan kuormitukseen (Naotunna & Zhou 2018, Suh & Lee 2017). Matli (2020) esitti etätyömääritelmän muuttuneen ja täsmensi aiempia määritelmiä, että etätyössä työtä tehdään varsinaisen työnantajan työntekopaikan sijaan muissa tiloissa, jotka ovat etäällä työnantajan tiloista. Matli (2020) ja Gibson et al. (2002) huomauttivat myös, että etätyöhön liittyy useita määritelmiä, eikä käsitteelle siten ole yksiselitteistä ja täsmällistä määritelmää.

Työntekijän autonomia

Autonomialla viitataan työntekijän suhteelliseen ja osittaiseen tai täydelliseen vapauteen tehdä omaa työtään koskevia päätöksiä, riippumattomuuteen toisista ja vastuuseen omasta työsuorituksesta (Banai et al. 2000, 4). Työntekijän autonomiaan voi kuulua vapaus päättää miten työtä tehdään, missä sitä tehdään tai milloin työtä tehdään. Tämä määritelmä tarkoittaa esimerkiksi työtehtäviin liittyvää itsenäisyyttä, työn suunnitteluun liittyvää päätöksentekovaltaa tai työntekopaikkaan liittyvää päätöksentekovapautta. (Langfred & Rockmann 2016, 637-641)

Itsensä johtaminen

Manz (1986) erittelee itsensä johtamisen strategiat (self-management) ja itsensä johtamisen (self-leadership) toisistaan. Itsensä johtamisen avulla voidaan yhdistää itsensä johtamisen strategiat ja ne avainsyyt, minkä takia lopputulokseen halutaan päästä. Tarkemmin eriteltynä itsensä johtaminen (self-leadership) tarkoittaa Manzin mukaan prosessiperustaista konseptia, joka yhdistää itsensä johtamisen strategioiden käytön ylätason tavoitteisiin ja merkitykseen sekä näiden lisäksi työntekijän sisäiseen motivaatioon. Itsensä johtamiseen liittyvät ohjaustoimet on voitu myös kytkeä esimerkiksi organisaatiotason ohjaus- ja mittausmekanismeihin. (Manz 1986) Itsensä johtamista on kuvattu myös yksilön motivaatioon perustuvina kykyinä analysoida tilannetta, harjoittaa itsekontrollia ja tehdä itsenäisiä päätöksiä omaan työhönsä liittyen. Itsensä johtamisen käsite on erittäin läheinen ja osin päällekkäinen autonomian käsitteen kanssa, ja itsensä johtamisella tarkoitetaankin sitä kokonaisuutta, jossa yksilö päättää itse mitä tehdään, miten se tehdään ja luo merkityksen sille, miksi se tehdään. (Stewart et al. 2010) Itsensä johtaminen voidaan kytkeä myös henkilön tai tiimin

itseohjautuvuuteen, mutta itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen eivät ole synonyymejä, eikä itseohjautuvuus automaattisesti tarkoita itsensä johtamista tai itsensä johtamisen strategioiden käyttöä. (Manz 1986) Itsensä johtaminen voi johtaa yksilötason *voimaantumiseen*. Itsensä johtaminen tulee erottaa jaetun johtajuuden käsitteestä, vaikka onkin esitetty epäily, että itsensä johtaminen on jaetun johtajuuden edellytys. (Bligh et al. 2006) Itsensä johtaminen tulee erottaa myös yksilön *tahtoon* (volition) liittyvästä käsitteestä, johon luetaan kuuluvaksi yksilön ominaisuuksiin ja ajatuksiin liittyviä tekijöitä (motivaatio, määrätietoisuus, rentoutuminen, keskittymiskyky, palautuminen vastoinkäymisistä ja päätöksentekoon liittyvä kontrolli). Vaikka itsensä johtaminen ja yksilön tahto ovat läheisiä käsitteitä ja niillä on jonkinlaista keskinäistä riippuvuutta, ne ovat kuitenkin toisistaan erillisiä käsitteitä. (Heiss et al. 2010)

Itsensä johtamisen strategiat

Itsensä johtamisen strategioilla (self-management ja self management strategies) tarkoitetaan niitä strategisia keinoja, joita hyödynnetään halutun lopputuloksen saavuttamiseksi (Manz 1986). Itsensä johtamisen strategioita käyttämällä keskitytään siihen, miten joku tehtävä tai työ tehdään. Työntekijän syy työn tekemiseksi tulee ulkopuolelta (Stewart et al. 2010), esimerkiksi esimieheltä tai työnantajalta. Itsensä johtamisen strategioiden käytön tavoitteena on työntekijän omaan käyttäytymiseen ja kongitiiviseen ajatteluun vaikuttaminen yksilön sisäisin keinoin (Furtner & Rauthmann 2010, 339), jotta sovittu tehtävä tulee suoritetuksi. Itsensä johtamisen strategioina voidaan pitää itsensä ja omien ajatusten havainnoimista, omien tavoitteiden asettamista, vihjeiden ja muistilistojen tulkintaa, itsensä palkitsemista (itsensä rohkaisemista), itsensä rankaisemista ja harjoittelua (Manz 1986, 588).

Voimaannuttava johtajuus (empowering leadership)

Houghton ja Yoho (2005) esittivät voimaannuttavan johtamistyylin tarkoittavan johtamistyyliä, jossa johtaja ohjaa muita johtamaan itseään. Voimaannuttavaan johtamiseen kuuluu vallan jakaminen työntekijälle, työntekijän autonomia sekä työntekijän vastuuttaminen työhön liittyen (Cheong et al. 2019, 35-37). Veccio ja Justin et al. (2010) tarkentavat voimaannuttavan johtamisen tarkoittavan johtamisen tapaa ja prosessia, jossa työntekijälle annetaan päätöksentekovallan jakamisen avulla hierarkiseen johtajuuteen verrattuna enemmän mahdollisuuksia itsensä johtamiseen. Voimaannuttaminen toisin sanoen tarkoittaa, että jaetaan tiimille tai yksilölle vaikutusvaltaa, johon yhdistyvät tiimille tai yksilölle annetut kollektiiviset tavoitteet ja tehtävät. Zhu et al (2018, 839) tarkentavat voimaannuttavan johtamistyylin

liittyvän yksinomaan yksilötasoon, ja erityisesti esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen, kun puolestaan tiimitason voimaannuttaminen on osa jaettua johtajuutta. Amundsen ja Martinsen (2014, 489) kiteyttävät tämän johtajuustyylin seuraavasti: ”*Voimaannuttava johtajuus on prosessi, jolla vaikutetaan alaiseen vallan jakamisen avulla ja tuetaan [alaisen] motivaatiota sekä kehittymistä, tarkoituksena kasvattaa alaisten itseluottamusta ja motivaatiota sekä kykyä työskennellä autonomisesti organisaation tavoitteiden ja strategian puitteissa*.”

1.4 Työhön liittyvät rajaukset

Työhön liittyy joitakin rajauksia. Rajauksiin liittyviä perusteluita käsitellään tässä kappaleessa.

Etätyöhön liittyy käsite **älykäs työskentely** (smart work), jolla tarkoitetaan tilapäistä työhön liittyvää joustavuutta sekä etätyöhön liittyviä organisaation työntekijälle tarjoamia ICT-työkaluja, mukautuvaa työympäristöä ja henkilöstökäytänteitä parhaan työtuloksen saavuttamiseksi (Bolisani et al. 2020, Raguseo et al. 2016). Vaikka älykkään työskentelyn merkitys etätyölle on sinänsä tärkeä, älykäs työskentely on kuitenkin rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska käsitteellä ei suoraan viitata itsensä johtamiseen eikä sellaisiin johtamisen käytänteisiin tai esimiehen ja alaisen sosiaalisiin suhteisiin, joihin tämä tutkielma keskittyy.

Tässä työssä käsitellään itsensä johtamista teoriana, mutta fokus on erityisesti itsensä johtamisen strategioiden käytössä ja tähän kytkeytyvässä johtajuudessa. Itsensä johtamisessa ei käsitellä sellaista ääripään mallia, jossa **koko esimiestyö on delegoitu** työntekijälle itselleen.

Tiimitasoa ei käsitellä tässä tutkielmassa. Tämän tason tutkiminen ei ole olennaista, koska tutkielma pyrkii selvittämään yksilötasolla, miten voimaannuttava johtajuus voi tukea itsensä johtamisen strategioiden käyttöä etätyökontekstissa. Lisäksi tiimitasoon saattaa liittyä monimutkaisia kollegiaalisia suhteita ja riippuvuuksia, joihin keskittyminen olisi jo itsessään oman tutkimuksen aihe. Koska virtuaalitiimit liittyvät tyypillisesti tiimitasoon, tutkielmassa ei myöskään syvennytä virtuaalitiimeihin tai virtuaalityön näkökulmiin.

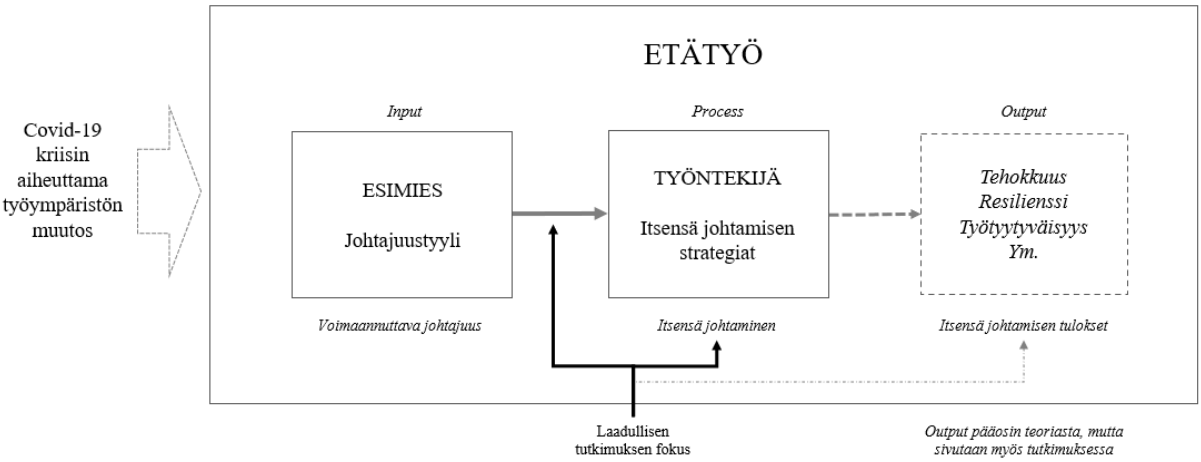
Jaettua johtajuutta sivutaan vain yksilötasolla ja osana yksilötason voimaannuttavan johtajuuden edellytyksiä. Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan tyypillisesti sellaista tiimijohtamisen tyyliä, jossa osa johtajan rooliin kuuluvista vastuista ja velvollisuuksista on jaettu tiimin jäsenille (Zhu et al. 2018) siten, että esimies kuitenkin pitää itsellään kontrollin ja esimiesaseman (Vecchio et al. 2010). Rajaus on olennainen, koska jaettua johtajuutta tarkastellaan tutkimuskentässä tyypillisesti lähinnä tiimi- tai organisaatiokontekstissa (Bligh et

al. 2006, Fairhurst et al. 2020, Fausing et al. 2015, Fu & Liu 2018, Hans & Gupta 2018, Houghton et al. 2015, Pearce & Manz 2005, Zhu et al. 2018).

Käskyttävä johtamistyyli, suorituksen johtaminen ja transformaalinen johtaminen on rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle, koska näitä johtamisen tyylejä ei ole pidetty soveltuvina työntekijän autonomian edistämiseksi (Bartsch et al. 2020, Houghton & Yoho 2005). Houghton ja Yoho (2005) liittivät johtamisen tyyleistä ainoastaan voimaannuttavan johtajuuden itsensä johtamista tukevaksi johtajuustyyliksi. Käskyttävä (directive) ja suorituksen johtamiseen perustuvat johtamistyylit Houghton ja Yoho yhdistivät heikkoon psykologiseen voimaantumiseen sekä voimakkaaseen esimiesriippuvuuteen, minkä takia tutkijoiden mukaan nämä johtamisen tyylit eivät sovellu itsensä johtamisen tukemiseen. Transformaalinen johtajuus yhdistettiin vain keskinkertaiseen psykologiseen voimaantumiseen.

1.5 Tutkielman rakenne

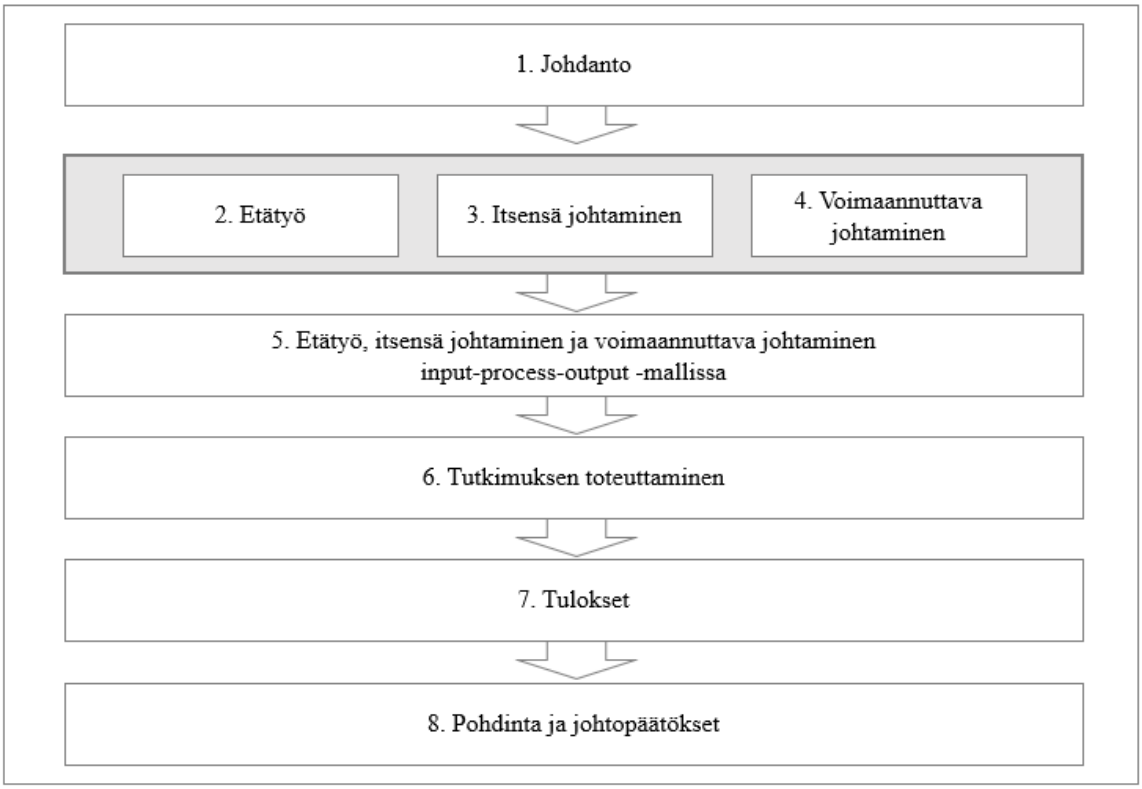
Tämän tutkielman viitekehys koostuu neljästä kokonaisuudesta: etätyö, itsensä johtaminen, voimaannuttava johtajuus ja kokoava viitekehys. Viitekehys on valittu nojaten aiempiin monipuolisiin tutkimuksiin tutkielman aihealueista. Tutkielmakokonaisuuden keskeiset tekijät ja empiirisen tutkimuksen fokus on kuvattu kuvassa 1.



Kuva 1: Tutkielman viitekehyksen keskeiset tekijät ja empiirisen tutkimuksen fokus input-Process-Output –mallissa (IPO). IPO-malli mukaillen Dulobohn & Hoch (2017); Gilson et al. (2015); Liao (2017); Bartch et al. (2020)

Tämä tutkielma etenee seuraavasti. Tutkielman toisessa luvussa avataan ensin etätyön erityispiirteet ja erot toimistotyöhön verrattuna. Lisäksi etätyön vaikutuksia käsitellään useasta

eri näkökulmasta, jotta ymmärretään etätyökonteksti ja sen merkitys työnteolle. Tämän jälkeen käsitellään etätyön ja työntekijän autonomian välistä suhdetta. Tutkielman kolmannessa kappaleessa avataan itsensä johtamiseen liittyvät näkökulmat. Neljännessä luvussa perehdytään voimaannuttavan johtamistyylin erityispiirteisiin ja tarkastellaan voimaannuttavaa johtamista työnantajan ja työntekijän näkökulmasta. Viidennessä luvussa kootaan viitekehyksen elementit ja esitellään tutkielman propositiot. Tutkielman kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät yksityiskohdat ja tutkimusprosessi. Seitsemäs luku käsittelee tutkimuksen tuloksia ja kahdeksannessa luvussa esitellään tulokset ja johtopäätökset sekä esitetään tutkielman loppupohdinnat. Tutkielman eteneminen on kuvattu prosessina kuvassa 2.



Kuva 2: Tutkielman eteneminen.

2 Etätyö

Etätyö on tällä hetkellä ajankohtainen työntekomuoto Covid-19-pandemian takia, mutta etätyötä on pidetty toimistotyön vaihtoehtona jo ennen pandemiaa (Naotunna & Zhou 2018, 300, Soroui 2021, 1). Etätyötä ja sen vaikutuksia työsuoritukseen sekä johtajuuteen on tutkittu paljon, mutta tutkimusten tuloksia on pidetty epäjohdonmukaisina ja jopa toisinaan ne ovat jopa kumonneet toisensa. Epäjohdonmukaisten tulosten selittäjäksi on esitetty työntekijöiden työtehtävien luonteen erilaisuutta sekä internet-pohjaisten kommunikaatiovälineiden käyttöä. Erityisesti ICT-välineiden nähdään vaikuttavan etätyön onnistumiseen ja tuloksellisuuteen (Boell et al. 2016, 114). Golden ja Gajendran (2019) puolestaan epäilevät, että tutkimustulosten vaihtelu johtuu ennen kaikkea erilaisista työtehtävistä, rooleista, osaamisista ja työn vaatimuksista. Koska tutkimustulokset ovat etätyön vaikutusten osalta epäselviä ja jokseenkin epäjohdonmukaisia, etätyötä käsitellään tässä luvussa useasta eri näkökulmasta. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään etätyöhön liittyviä erityispiirteitä ja keskustellaan etätyön ja toimistotyön keskeisistä eroista. Tämän jälkeen tarkastellaan etätyön vaikutuksia ensin työnantajanäkökulmasta. Kolmannessa kappaleessa etätyön vaikutuksia ja merkitystä pohditaan työntekijän näkökulmasta. Lopuksi käsitellään etätyön ja autonomian välistä suhdetta.

2.1 Etätyön erityispiirteet

Etätyö eroaa selkeästi toimistotyöympäristöstä, vaikka itse työtehtävät ja työpaikan valtarakenteet säilyisivät samoina. Ensinnäkin työtä tehdään yksin kotona ilman, että esimies tai kollegat ovat välittömästi läsnä (Nakrošienė et al. 2019). Lisäksi etätyö edellyttää tietotekniikan ja verkkoyhteyksien toimivuutta (Boell et al. 2016, Nakrošienė et al. 2019). Tietoliikenneyhteyksien lisäksi etätyö poikkeaa työnantajan toimistolla tapahtuvasta työstä siten, että työntekijän sosiaaliset kontaktit ja työnteon spontaanit keskeytykset vähenevät, eikä työmatkoja ole silloin, kun työtä tehdään kotona. (Nakrošienė et al. 2019) Etätyö saattaa erota myös muilla tavoin toimistotyön tekemisestä. Työpaikalla on tyypillisesti aikaan ja tapoihin sidottuja rutiineja, kuten esimerkiksi lounaan pitäminen työkavereiden kanssa, sosiaaliset tauot tai kahvitaukoihin liittyvät rutiinit. Etätyössä näitä rutiineja ei välttämättä ole tai niiden merkitys tai aikataulutus eroaa työpaikan vastaavista rutiineista. Tämä puolestaan saattaa vaikuttaa etätyön rytmitykseen ja suorittamiseen. (Müller & Niessen 2019) Etätyössä tiimin jäsenten kommunikointi on vähäisempää kuin työpaikalla tapahtuvassa työssä, ja etätyössä

kommunikointi tapahtuu lähinnä virtuaalisesti eli teknologiavälitteisesti. (Naotunna & Zhou 2018) Keskeytyksettömän ja rauhallisen työajan on osoitettu edistävän tietotyöläisen luovaa ajattelua, mutta toisaalta myös työntekijöiden väliset spontaanit kohtaamiset saattavat olla luovalle ajattelulle tärkeitä. Etätyön hyödyllisyys voikin vaihdella työtehtävien ja niiden edellyttämän vuorovaikutustarpeen mukaan. (Boell et al. 2016, 121-122) Etätyö poikkeaa toimistotyöstä myös vastuiden osalta. Etätyössä työntekijän tulee ottaa enemmän vastuuta ja kantaa myös työhön liittyviä riskejä. Tämä vaikuttaa henkilöstön kehittämiseen ja rekrytointeihin, etätyöympäristössä olisi syytä painottaa työntekijän itsensä johtamisen taitoja sekä työntekijän kykyä toimia joustavasti, itsenäisesti ja vastuullisesti. (Taskin & Devos 2005) Laaja etätyön hyödyntäminen edellyttääkin työnantajalta etätyöhön soveltuvien toimintamallien tunnistamista ja käyttöönottoa. Toimintamalleilla tarkoitetaan johtamiseen, digitaaliseen infrastruktuuriin ja työntekijän autonomiaan liittyviä tekijöitä ja periaatteita. (Abulibdeh 2020)

Yritysten näkökulmasta etätyön mahdollistamiseen liittyy Covid-kriisin lisäksi useita muitakin syitä. Vaikka säästötavoitteet eivät olisi yrityksen ensisijainen syy etätyöratkaisujen käyttöönottamiseen, etätyö voi kuitenkin tuottaa työtiloihin liittyviä säästöjä (Felstead & Henseke 2017, Soroui 2021). Toisekseen työn tuottavuus on joidenkin tutkimusten mukaan etätyössä korkeampi kuin työpaikalla työskenneltäessä. Syyksi tuottavuuden kasvuun on arveltu, että etätyön tuoma jousto aiheuttaa positiivisen paineen työskennellä etätöissä kovemmin kuin toimistolla työskenneltäessä. (Felstead & Henseke 2017) Kolmas selkeä syy etätöiden mahdollistamiselle yrityksessä on henkilöstöön ja erityisesti rekrytointeihin liittyvät hyödyt. Etätyömallin ansiosta työnantajat voivat tavoittaa osaajia laajemmalta maantieteelliseltä alueelta erityisesti tietotyöläisten osalta. Tämän lisäksi etätyömahdollisuuden on tulkittu vahvistavan henkilöstön pysyvyyttä tarjoamalla joustavuutta työntekijöille. (Soroui 2021) Etätyöstä on osoitettu myös muita hyötyjä. Sen on todettu parantavan rekrytoinnin lisäksi työntekijöiden työhön liittyvää tyytyväisyyttä sekä yritysten kykyä reagoida kriiseihin (Kimberly et al. 2020, 58).

Etätyöllä on tyypillisesti vaikutuksia johtamiseen ja esimiestyöhön. Etätyössä korostuu johtajuuden sosiaalinen ulottuvuus ja esimies-alaissuhteeseen liittyvät näkökulmat (Dahlstrom 2013), mutta myös vastakkainenkin tutkimustulos on esitetty. Madlock (2012) esitti asiantuntija-aloille painottuvassa tutkimuksessaan, että tehtäväperustainen johtamistyyli tuotti paremman tyytyväisyyden ja sitoutumisen kuin suhdejohtamisen tyyli. Hän epäili, että

tehtäväperustaisen johtamistyylin tehokkuuteen saattoi tosin vaikuttaa työntekijöiden työtehtävien tehtäväperustainen luonne. Tutkimuksessa ei myöskään huomioitu voimaannuttavaa johtamistyyliä eikä otettu kantaa työntekijöiden autonomian määrään. Gibson et al. (2002) yhdistivät tutkimuksessaan johtajuuden etätyöhön ja esittivät, että johtajuuden tulisi etätyömallissa perustua tilannesidonnaiseen johtamistyyliin. He nivoivat etäjohtamiseen tehtäväorientoituneen johtamistyylin sekä suhdejohtamisen tyylin, ja esittivät, että tehtäväsidonnaisuudesta tai suhdesidonnaisuudesta riippuen valitaan kuhunkin tilanteeseen sopiva johtamistyyli. Tutkijat painottivat tilanneanalyysin ja -ymmärryksen tärkeyttä oikean johtamistyylin ja kommunikaation lisäksi, ja yhdistivät kuhunkin tilanteeseen sidotun johtajuustyylivalinnan erityisesti etätyöntekijän työkokemukseen ja osaamisen laajuuteen sekä syvyyteen. (Gibson et al. 2002)

Etätyön johtamiseen on liitetty myös konkreettisia haasteita. Työntekijöiden johtamista ja valvomista etätyössä on kuvattu haastavammaksi kuin toimistotyössä (Abulibdeh 2020). Työsuorituksen valvonta poikkeaa etätyöympäristössä toimistotyöstä siten, että etätyö on itsenäisempää ja etäällä esimiehestä (Taskin & Devos 2005), eikä esimies siten pysty havainnoimaan työntekijän työsuoritusta työpaikalla (Gibson et al. 2002, 85, Kimberly et al. 2020). Tämän takia etätyö edellyttää toimistotyötä enemmän soveltuvia kontrollimenettelyjä ja sovittuja käytänteitä (Abulibdeh 2020, Taskin & Devos 2005), aktiivista sosiaalista vuorovaikutusta (Kowalski & Swanson 2005, Taskin & Devos 2005), korkeaa luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä (Abulibdeh 2020, Kowalski & Swanson 2005, Nakrošienė et al. 2019), työntekijälle suunnattua tukea (Kowalski & Swanson 2005), ymmärrystä työn tavoitteista sekä esimiehen kykyä tukea työntekijää kodin ja työn välisen tasapainon löytämiseksi (Abulibdeh 2020). Lisäksi etätyössä vastuiden delegointi on tarpeen erityisesti tilanteissa, joissa työntekijällä on riittävä kokemus ja osaaminen selviytyäkseen työtehtävien suorittamisesta itsenäisesti (Gibson et al. 2002, 84-85).

2.2 Etätyön vaikutukset työntekijänäkökulmasta

Koska etätyön vaikutuksista työntekijään ja tämän työsuoritukseen on useita erilaisia näkemyksiä ja tutkimuksia, ja nämä ovat osin toistensa kanssa ristiriitaisia, etätyön vaikutuksia työntekijään käsitellään tässä kappaleessa laajemmin. Etätyön positiiviset ja negatiiviset vaikutukset on kerätty selvyyden vuoksi taulukkoon 1. Koska etätyön hyödyt ja haitat ovat joiltain osin ristikkäisiä ja jopa toisiaan kumoavia, taulukko on jäsennelty niin, että kullakin

rivillä on kuvattu etätyön viitekehykseen perustuva hyöty ja vierekkäisessä sarakkeessa vastaava riski tai haitta. Jokainen hyöty (vasen sarake) voi myös olla yhtä lailla haitta (oikeanpuoleinen sarake).

Etätyön hyötyjä työntekijänäkökulmasta	**Etätyön haasteita ja riskejä työntekijänäkökulmasta**
Joustavuus: työn ja vapaa-ajan yhdistäminen (Morganson et al. 2021, Gerards et al. 2018)	**Työn ja vapaa-ajan hämärtyminen** (Felstead & Henseke 2017, Kazekami 2020)
Joustavuus: työn ja kodin yhdistäminen (roolikonfliktien väheneminen) (Delanoeije et al. 2019, Kimberly et al. 2020)	**Perhe aiheuttaa häiriöitä työn tekemiseen tai työ perhe-elämään** (Kazekami 2020, Delanoeije et al. 2019)
Työhyvinvoinnin lisääminen monipuolisuutta tarjoamalla (Wang et al. 2021) **ja urakehitys** (Nakrošienė et al. 2019)	**Työhön liittyvien rutiinien häviäminen** (Müller & Niessen 2019)
Ajansäästö työmatkoissa: vapaa-ajan lisääntyminen (Nakrošienė et al. 2019, Soroui 2021)	**Yhteisöllisyyden ja kuulumisen tunteen heikkeneminen** (Morganson et al. 2010)
Työn rauhoittaminen ja tasapainottaminen (Bailey & Kurland 2002, Boell et al. 2016)	**Sosiaalisen kollega- ja esimiestuen vähäisyys ja palautteen vähäisyys** (Naotunna & Zhou 2018)
Tehokkuuden kasvaminen (Uhl-Bien & Graen 1998)	**Epäselvät vaikutukset työn tehokkuuteen** (Voorhees et al. 2020, Bailey ja Kurland 2002, 392-396)
Keskeytyksettömän työnteon mahdollistuminen (Bailey & Kurland 2002, Boell et al. 2016)	**Hiljaisen tiedon jakaminen saattaa heikentyä** (Bailey ja Kurland 2002, 392-396)
Luovuuden lisääntyminen (Naotunna & Zhou 2018)	**Sosiaalisten kontaktien niukkuus ja spontaanien keskustelujen puute** (Morganson et al. 2010, Taskin & Devos 2005, Boell et al. 2016, 126-128)
Autonomian kasvaminen (Wang et al. 2021)	**Mahdolliset itsekurin ja itsensä johtamisen taitojen puutteet** (Gibson et al. 2002, 85, Kimberly et al. 2020) **ja tavoitteiden ja valvonnan puutteet** (Abulibdeh 2020)
Työtyytyväisyyden kasvaminen (Uhl-Bien & Graen 1998)	**Etäjohtamisen haasteet ja kollegoiden etätyön tekemisen negatiiviset vaikutukset työntekijän tyytyväisyyteen** (Abulibdeh 2020, Taskin & Devos 2005)
Sitoutumisen kasvaminen joustavuuden lisäämisen ansiosta (Gerards et al. 2018)	**Sitoutumisen heikkeneminen sosiaalisten kontaktien vähenemisen takia** (Sardeshmukh et al. 2012)

Taulukko 1: Etätyön hyödyt ja haasteet kahtiajaon periaattein.

Etätyöhön on linkitetty yksittäisessä tutkimuksessa kymmenen olennaista etätyötä tyypittävää tekijää: työntekijän aikaan liittyvä suunnittelukyvykkyys, työsuunnittelu tuottavien työtuntien mukaisesti, vähentyneet sosiaaliset kontaktit, esimiehen osoittama luottamus sekä henkinen tuki työntekijää kohtaan, työmatkojen poisjäämisen taloudelliset vaikutukset, perheeseen liittyvien velvollisuuksien hoitaminen, kodin toimivuus etätyön tekemisen paikkana sekä

yrityksen tietodokumenttien saavutettavuus etätyössä. Lisäksi etätyön positiivisiksi seurauksiksi on tunnistettu yleinen tyytyväisyys etätyötä kohtaan, etätyön konkreettiset positiiviset ja hyödylliset puolet, hyvät uramahdollisuudet sekä tunne oman tuottavuuden suotuisasta kehityksestä etätyössä. (Nakrošienė et al. 2019) Lisäksi etätyön on todettu kasvattavan työtyytyväisyyttä sekä töihin liittyvää hyvinvointia (Felstead & Henseke 2017). Etätyöhön liittyvä korkeampi työtyytyväisyys on linkitetty muun muassa itsenäiseen tavoiteasetantaan: työntekijät, jotka asettavat itselleen työpäivään ja työsuoritukseen liittyviä tavoitteita olivat tyytyväisempiä työhönsä (Müller & Niessen 2019). Japanissa tehdyssä tutkimuksessa osoitettiin etätyön positiivinen vaikutus sekä työtyytyväisyyteen että tuottavuuteen, mutta tutkija huomauttaa, että etätyön positiivinen suhde tuottavuuteen säilyy vain tilanteissa, joissa etätyömäärä on maltillinen. Kun etätyötä tehtiin enemmän, vaikutukset tuottavuuteen hävisivät. Lisäksi tutkija muistuttaa, että työtyytyväisyys itsessään ei paranna työsuoritusta tai tehokkuutta. (Kazekami 2020) Sen sijaan Morganson et al. (2010) esittävät, että työntekijöiden tyytyväisyydessä työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen ja tasapainoon ei ole merkittävää eroa etä- ja toimistotyöntekijöiden välillä. Sen sijaan työnantajan sivutoimipisteissä työskentelevien työntekijöiden tyytyväisyys työ- ja vapaa-ajan tasapainoa kohtaan oli vähäisempi kuin kotona työskentelevien työntekijöiden. Toimistotyöntekijöitä ja etätyöntekijöitä erotti tutkimuksessa erityisesti se, että toimistotyöntekijät kokivat yhteenkuuluvuuden tunteita selvästi useammin kuin etätyöntekijät. Sen sijaan kotona työskentelevät etätyöntekijät olivat selvästi tyytyväisempiä kuin toimistolla työskentelevät, kun yhteenkuuluvuus poistettiin arvioinnista. (Morganson et al. 2010) Etätyö vähentää työhön liittyvää uupumusta, mutta sen on myös eräässä tutkimuksessa osoitettu vähentävän työhön sitoutumista. Tutkijat selittivät löydöksiä erittelemällä tekijät, joihin etätyö vaikuttaa eniten: työn vaatimukset ja työresurssit. Työn vaatimusten osalta etätyö vähensi aikapainetta ja työn ja kodin välisiä konflikteja, mutta kasvatti sen sijaan roolien epäselvyyttä. Työresurssien osalta työn autonomisuus kasvoi, mutta sen sijaan työhön liittyvä palaute ja sosiaalinen tuki vähenivät, mikä vaikutti merkittävästi siihen, että myös työhön sitoutuminen laski. (Sardeshmukh et al. 2012) Täysin vastakkaisen näkemyksen esittivät Gerards et al. (2018), joiden mukaan jo pelkästään etätöiden salliminen kasvattaisi työntekijöiden sitoutumista tarjoamalla työntekijöille toivottua joustavuutta.

Etätyön ja toimistotyön eroja on selvitetty työntekijänäkökulmasta yksittäisessä tutkimuksessa myös siten, että tutkimusotoksessa oli mukana sekä etätyöntekijöitä että toimistotyöntekijöitä. Etätyöntekijät olivat selvästi tyytyväisempiä kuin työnantajan tiloissa työskentelevät

työntekijät. Sen sijaan jos työtyytyväisyyttä ja yhteisöön kuulumisen tunnetta tutkittiin yhdessä, työntekijöiden tyytyväisyys oli samalla tasolla työnsuorituspaikasta riippumatta. Tutkijat tulkitsivat tämän pohjalta, että etätyössä työntekijän tyytyväisyys on toimistotyötä korkeampi, mutta sen sijaan yhteenkuuluvuuden tunne heikkenee etätyötä tekevillä työntekijöillä. (Morganson et al. 2010) Myös Golden (2016) tutki etätyön vaikutuksia toimistolla työskenteleviin kollegoihin nähden ja laajensi aiempaa tutkimusta. Hän osoitti, että tilanteessa, jossa osa työntekijöistä työskentelee toimistolla ja osa etätyössä, etätyön tekemisellä on negatiivinen vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen, mikä puolestaan vaikutti heikentävästi työntekijöiden pysyvyyteen. Työn autonomisuudella voitiin kuitenkin vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja siten tämän avulla voitiin vähentää työntekijöiden vaihtuvuuden riskejä. Goldenin tutkimus siten tuki osaltaan Sardeshmukh et al. (2012) aiempaa tutkimusta.

Etätöiden suosimiseen on vaikuttanut ennen Covid-19-pandemiaa mm. etätyön suoma työympäristön rauhallisuus ja mahdollisuus eliminoida ylimääräiset keskeytykset työpäivän aikana (Bailey & Kurland 2002, Boell et al. 2016). Etätyö voi helpottaa kodin ja työn yhdistämistä, minkä lisäksi se voi vaikuttaa työnteon tehokkuuteen ja tuottaa ajansäästöä työmatkaliikenteen vähenemisen ansiosta (Delanoeije et al. 2019, Kimberly et al. 2020, Nakrošienė et al. 2019, Soroui 2021). Etätyöhön liittyvä joustavuus ei kuitenkaan ole kaikissa tutkimuksissa saanut tukea. Työntekijöillä saattaa myös olla vaikeuksia yhdistää työt ja kotielämä siten, että työntekijä pystyy samalla säilyttämään tasapainon näiden välillä (Kazekami 2020). Lisäksi etätyön negatiivisiksi puoliksi on tunnistettu vaikeus irrottautua töistä (Felstead & Henseke 2017). Toisaalta rauhalliseen työskentely-ympäristöön on liitetty työtehon kasvu (Boell et al. 2016, Kimberly et al. 2020). Työnteon keskeytysten ja työtehon välinen positiivinen suhde saa tukea myös Nakrošienė et al. (2019) tutkimuksesta. Eniten työtehokkuuteen vaikuttivat vähentyneet sosiaaliset kontaktit, mikä paransi työn suoritusta. Myös esimiehen osoittama luottamus työntekijää kohtaan oli tärkeä tekijä työsuorituksen kannalta. Tutkijat selvittivät tutkimuksessaan myös etätyöhön liittyvän työn suunnittelun vapauden ja työn tehokkuuden välistä suhdetta, mutta totesivat, ettei näillä ollut yhteyttä. Vaikka sosiaalisten suhteiden vähentyminen saattaa aiheuttaa tehokkuuden kasvua, toisaalta etätyö saattaa myös aiheuttaa haasteita ja ongelmia sekä työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja niiden ylläpitoon että yhteisöllisyyden ja kuulumisen tunteisiin (Morganson et al. 2010, Taskin & Devos 2005). Toisaalta Sorouin (2021) mukaan etätyö vähentää kollegapainetta ja formaaleja kontrollimekanismeja, mikä saattaa taas aiheuttaa positiivisia tunteita työn tekemiseen.

Vaikka keskeytysten vähentyminen etätyössä nostaa sinänsä tehokkuutta, työnteon keskeytyksettömyys ei kuitenkaan ole yksiselitteisesti hyvä ja tavoiteltava asia. Työntekijä saattaa myös jäädä etätyössä vastaavasti vaille kriittistä kollegan tukea tai näkemyksiä tilanteissa, joissa hän voisi keskustella toimistotyössä kollegan kanssa nopeatempoisesti kasvotusten (Boell et al. 2016, 126-128). Etätyön haasteiksi onkin esitetty lykkääminen, yksinäisyys, tehoton kommunikointi ja työn ja kodin väliset konfliktit, joihin kaikkiin vaikuttaa erityisesti sosiaalisen tuen aste. Näiden tekijöiden on puolestaan todettu vaikuttavan vahvasti työntekijöiden hyvinvointiin ja tehokkuuteen. Sosiaalinen tuki on tunnistettu erityisen tärkeäksi tekijäksi työntekijän työsuorituksen kannalta, sillä se vähentää lykkäämistä ja uupumisen tunteita ja parantaa siten suoritusta. (Wang et al. 2021) Bailey ja Kurland (2002, 392-396) varoittavat etätyön vaikutusten arvioinnin haasteista: vaikka etätyö saattaa parantaa lyhyellä aikavälillä tehokkuutta, todellisuudessa etätyö saattaa heikentää pitkällä aikavälillä yrityksen tehokkuutta, koska sosiaalisten suhteiden väheneminen saattaa heikentää myös yrityksen tietoprosesseja. Vaikka sosiaaliset suhteet vähentyisivät työympäristössä, näin ei kuitenkaan välttämättä ole vapaa-ajalla. Etätyön seurauksena osa työntekijöistä voi verkostoitua työn ulkopuolella uudella tavalla, mikä puolestaan luo mahdollisuuden kahdensuuntaiselle oppimiselle ja innovaatioille (Soroui 2021, 1-9) ja saattaa siten hieman korvata tiedon hankkimiseen ja jakamiseen liittyviä puutteita. Myös työn erityispiirteiden on arveltu vaikuttavan etätyön ja työsuorituksen väliseen suhteeseen. Työn kompleksisuuden on todettu vahvistavan etätyön ja työsuorituksen välistä suhdetta. Lisäksi on todettu, että mikäli työn riippuvuus muista on vähäistä ja työhön liittyy vähäisen sosiaalisen tuen tarve, etätyösuoritus voi olla työpaikalla tapahtuvaa suoritusta parempi. Toisaalta työssä ja työympäristössä, jossa on paljon sosiaalista tukea, etätyö ei kuitenkaan vaikuta työsuoritukseen positiivisesti eikä negatiivisesti. (Golden & Gajendran 2019)

Etätyöhön voidaan yhdistää joitakin positiivisia tunnetekijöitä ja työntekijän elämänhallintaan liittyviä tekijöitä, joiden suhteita on tutkittu useissa tutkimuksissa. Morganson et al. (2010) yhdistivät työntekijänäkökulmasta etätyöhön kolme keskeistä tunnetekijää: työn ja vapaa-ajan tasapainon, työhön liittyvän tyytyväisyyden ja yhteisöön kuulumisen tunteen. Tutkijoiden mukaan nämä tunnetekijät ovat keskeisiä, kun tutkitaan työpaikalla työskentelyn ja etätyön eroja. Vaikka etätyössä ei synny samanlaisia spontaaneja keskeytyksiä kuin työpaikalla, työn tekemistä voivat häiritä muut tekijät tilanteissa, kun etätyötä tehdään kotona. Delanoeije et al. (2019) totesivat tutkimuksessaan, että kotona työskenneltäessä kotiin liittyvät asiat aiheuttivat enemmän keskeytyksiä kuin mitä kotiin liittyvät asiat aiheuttivat työpaikalla työskenneltäessä.

Nämä keskeytykset osaltaan vaikuttivat myös työntekijän työn ja kodin väliseen konfliktin tunteeseen. Tutkijat olettivat, että tähän konfliktin tunteeseen liittyy ennen kaikkea keskeytysten aiheuttamat häiriöt työn tekemisessä ja siten työntekijä ei tunne saavansa riittävästi aikaiseksi etätyöpäivän aikana.

Työntekijän ajanhallintaan liittyvistäkin kysymyksistä on täysin vastakkaisia näkemyksiä. Nakrošienė et al. (2019) esittävät työtekijän ajanhallintaan liittyvien kykyjen osalta, ettei näillä ole merkitystä työn tuloksellisuuden kannalta. Täysin vastakkaisen näkemyksen esittävät useat eri tutkimukset: muun muassa Wang et al. (2021) mukaan työtehtävän lykkääminen on yksi merkittävistä haasteista etätyössä, mutta samassa tutkimuksessa tutkijat huomauttavat, että sosiaalisen tuen on kuitenkin todettu vähentävän lykkäämistä ja siihen liittyviä negatiivisia seurauksia. Lisäksi toisen tutkimuksen mukaan etätyötä suorittavien työntekijöiden henkilökohtaisessa tehokkuudessa, työhön liittyvien rutiinien toteuttamisessa ja työhön liittyvissä organisointitaidoissa saattaa olla huomattaviakin haasteita (Voorhees et al. 2020), minkä lisäksi joidenkin työntekijöiden tuottavuuden on osoitettu heikentyneen etätyöympäristössä (Matli 2020). Myös työmatkan pituuden vaikutusta etätyön tuottavuuteen on tutkittu Japanissa. Tutkimuksessa havaittiin, että tuottavuus nousi etätyötä tehtäessä vain sellaisilla työntekijöillä, joiden päivittäisen työmatkan pituus oli yli tunti. Syyksi tutkija arveli, että työmatkaan liittyvä ajansäästön ansiosta päivittäistä työaikaa voitiin kasvattaa. (Kazekami 2020) Boell et al. (2016, 127) pohtivat, ettei etätyön vaikutus työn tehokkuuteen ole välttämättä niin suoraviivaista kuin joissain tutkimuksissa on esitetty. He esittivät tutkimuksessaan, että osa työntekijöistä on tehokas etätyössä ja osa puolestaan ei ole. Tutkijat epäilivät erojen johtuvan ennen kaikkea tietotekniikan käytöstä, työtehtävien luonteesta, työnkuvasta ja työhön liittyvistä erityispiirteistä, mutta eivät nostaneet esille mahdollisena selittävänä tekijänä eroja työntekijöiden osaamisessa ja kyvyssä johtaa etätyössä omaa työtään riittävällä tasolla. Boell et al. kuitenkin vihjailivat, että olisi syytä syventyä myös siihen, *miten* työt suoritetaan. Työntekijän hyvällä itsekurilla on osoitettu olevan selkeä positiivinen vaikutus etätyön tekemiseen ja suorituksen tuloksiin. (Wang et al. 2021) Itsekuria on kuitenkin tutkittu etätyökontekstissa vain vähän. Tutkijat epäilevät, että syynä tähän niukkaan tutkimusten määrään on, että ennen Covid-19-pandemiaa etätyötä tekivät enimmäkseen itsenäistä työtä tekevät, hyvän itsekurin omaavat työntekijät.

2.3 Työn autonomisuus etätyössä

Autonomian lisääminen työntekoon tulee erityisesti kyseeseen tilanteessa, jossa työntekijä suorittaa työtä vaihtoehtoisessa työntekopaikassa, kuten etätyönä. Kun työntekijä työskentelee työpaikan ulkopuolella, on tärkeää, että hän pystyy itse määrittelemään, miten työtä tehdään (Abulibdeh 2020, Langfred & Rockmann 2016, Wang et al. 2021). Etätyön salliminen kytkeytyy vahvasti myös työntekijän sitoutumiseen, johon puolestaan autonomia saattaa kytkeytyä läheisesti. (Gerards et al. 2018) Autonomian kytkeminen etätyön tekemiseen on perusteltua, koska autonomiaa lisäämällä voidaan vaikuttaa niihin tekijöihin, jotka voivat vaikuttaa työtehoon (Bartsch et al. 2020, Wang et al. 2021). Etätyössä tulee keskittyä aikaan sidotun työsuorituksen valvomisen sijaan työn tavoitteisiin ja lopputulokseen, ja työntekijälle tulee antaa toimivaltaa tunnistaa, milloin työskentelee itse tehokkaimmin (Abulibdeh 2020, Wang et al. 2021).

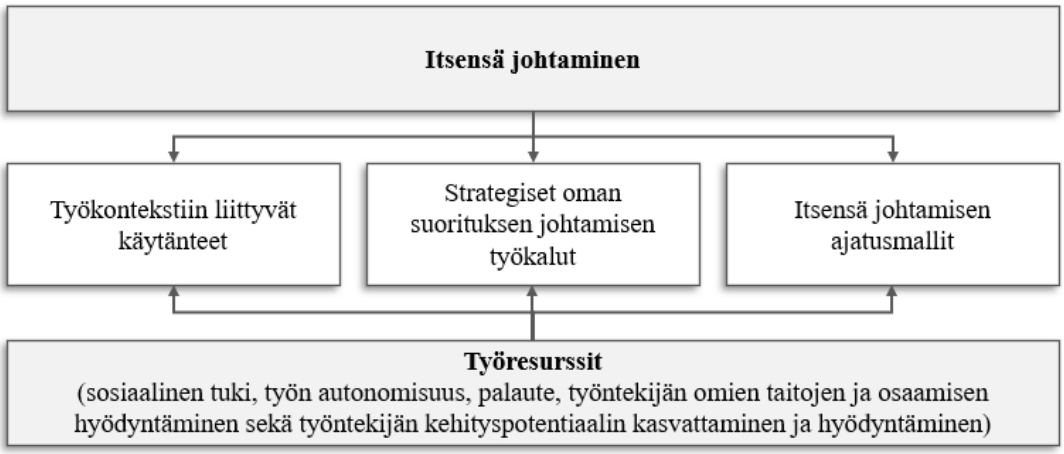
Autonomian lisääminen tukee työntekijän tuloksellisuutta ja parhaimmillaan vaikuttaa myös positiivisesti työntekijän työhyvinvointiin ja tyytyväisyyteen (Wang et al. 2021). Työntekijän autonomia ja tehokkuus myötävaikuttavat myös joissain tilanteissa luovuuden ilmenemiseen. Tosin on huomioitava, että tämä vaikutus saattaa riippua myös työtehtävistä ja kulttuurista. (Naotunna & Zhou 2018) Myös itsensä johtamisen strategioiden käyttö etätyökontekstissa saattaa olla perusteltua. Itsensä johtaminen vaikuttaa positiivisesti työhön liittyvään tyytyväisyyteen sekä työn tehokkuuteen (Graen & Uhl-Bien 1998). Työnsuorituspaikan ja tiettyjen itsensä johtamisen strategioiden välillä on todettu positiivinen suhde, jossa työnteon autonomisuus toimii välittäjänä. Etätyössä on todettu yksittäisessä tutkimuksessa esiintyvän enemmän itsensä johtamiseen kuuluvaa käyttäytymistä kuin työpaikalla työskenneltäessä tilanteessa, jossa työtä tehdään säännöllisesti vuoroin toimistolla ja vuoroin etänä. Itsensä johtamisen strategioista etätyöhön on kytketty itsensä palkitseminen, omien tavoitteiden asettaminen, onnistuneen suorituksen kuvittelu etukäteen sekä omien uskomusten ja olettamusten tarkastelu. Itserankaisulla ei sen sijaan havaittu olevan erityisesti etätyöhön liittyvää kytkentää. (Müller & Niessen 2019)

3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on kytketty vain löyhästi muihin teorioihin. Itsensä johtamisen strategiat on liitetty johtajuuden yksittäisessä tutkimuksessa itsesäätelyn teoriaan, sosiaalisen kognitiivisen ajattelun teoriaan, motivaatioteoriaan sekä itsekontrollin teoriaan. Sen sijaan terveydenhoitoalan tutkimuskentässä itsensä johtamista on tutkittu runsaasti. Itsensä johtamisen teoriasta on esitetty kritiikkiä, koska aihepiiriin liittyy melko niukasti tutkimuksia ja itsensä johtamisen teoria sivuaa myös muita käyttäytymiseen ja motivaatioon liittyviä teorioita. (Neck & Houghton 2006) Itsensä johtamiseen on viitattu varhaisessa teoriassa esimies-alaissuhteen korvaavana teoriana (Manz & Sims 1980, 366), mutta myöhemmin tutkimuskentässä on käsitelty itsensä johtamista yksilöjohtamisen mallina ja siten osana organisaation johtamisjärjestelmää. Seuraavissa luvuissa käsitellään itsensä johtamisen erityispiirteitä, paneudutaan itsensä johtamisen käytännön soveltamiseen ja esitellään itsensä johtamisen strategiat. Viimeisessä kappaleessa pureudutaan itsensä johtamisen strategioiden hyötyihin ja riskeihin.

3.1 Itsensä johtamisen erityispiirteet

Itsensä johtaminen liittyy työntekijän autonomiaan kahdensuuntaisesti. Itsensä johtamisen käyttöä on kuvattu autonomian edellytyksenä: jotta työntekijän osittainen tai täydellinen autonomia voi toteutua, tällä tulee ensin olla itsensä johtamisen taidot (Amundsen & Martinsen 2014, 489). Toisaalta itsensä johtamisen strategioiden käyttö edellyttää ainakin osittaista autonomiaa ja vapautta päättää, *miten* työtehtävä suoritetaan (Manz 1986). Vaikka autonomia ja itsensä johtaminen liittyvät kiinteästi toisiinsa, itsensä johtaminen ei yksinään ole riittävä menetelmä johtajuuden siirtämiseksi kokonaan työntekijän vastuulle (Amundsen & Martinsen 2014, 491). Itsensä johtamiseen liittyy kaksi olennaista käsitettä, jotka eroavat toisistaan. Itsensä johtaminen (self-leadership) toimii yläkäsitteenä itsensä johtamiseen liittyville strategioille ja yhdistää strategiat työntekijän sisäiseen motivaatioon ja tarkoituksen tunteeseen. (Manz 1986) Itsensä johtamiseen voidaan liittää työntekijän itsensä johtamisen taidot ja osaaminen, työntekijän käyttäytyminen sekä työhön liittyvät kognitiiviset arviointi- ja ajatusmallit (Houghton & Neck 2002). Itsensä johtaminen voidaan jakaa kuvan 3 mukaisesti edelleen kolmeen kokonaisuuteen: työkontekstiin liittyvät käytänteet, tehtävän suorittamiseen liittyvät strategiat eli prosessinäkemys sekä itsensä johtaminen ajatusmallien avulla, johon voidaan lukea myös työntekijän motivaatiotekijät (Manz 1986, 591-595).



Kuva 3: Itsensä johtamisen viitekehys.
Mukaillen, Houghton & Neck (2002), Manz (1986, 591-595), Quiñones et al. 2013, Wang et al. 2021, 45, Breevaart et al. 2014.

Käytänteet tarkoittavat, että työntekijä valitsee tehtävän suorittamisen tavoista sellaisen, joka häntä itseään miellyttää eniten. Tämä yhdistettynä päättäväisyyteen voi johtaa positiiviseen määrätietoisuuden tunteeseen. Mikäli työntekijä suorittaa uutta tehtävää, kokeiluja voi seurata myös osaamisen ja oppimisen positiivinen tunne. Tämä vaikuttaa positiivisesti motivaatioon ja suoritukseen. **Prosessinäkökulmassa** keskitytään siihen, miten tehtävä suoritetaan ja mitä strategisia työkaluja tehtävän suorittamiseksi käytetään. Tässä kokonaisuudessa on olennaista tunnistaa sellaiset tekijät, jotka aiheuttavat tunteen tehtävän palkitsevuudesta ja sovelletaan näitä tekijöitä tehtävän suorittamiseen liittyviin strategioihin. **Ajatusmallien** näkökulmassa tavoite on muuttaa omia ajatusmalleja siten, että ne tukevat tehtävän suorittamista. Ajatusmallien osalta on olennaista tunnistaa ja muuttaa mahdolliset negatiiviset ajatusmallit (esimerkiksi väsymyksen tai paineen tunne), jotka aiheuttavat tehtävän tulkitsemisen epämiellyttäväksi. Sen sijaan positiiviset ajatusmallit (esimerkiksi uuden oppiminen) mahdollistavat positiivisen energian syntymisen ja siten auttavat tehtävän suorittamisessa. (Manz 1986, 591-595) Itsensä johtamiseen liittyviä käytänteitä, prosesseja ja kognitiivista ajattelua on myös kuvattu työn tekemiseen liittyviksi suunnittelu- ja arviointimenetelmiksi (Heiss et al. 2010).

Itsensä johtamiseen liittyy läheisesti käsite **työresurssit**. Työresurssit liittyvät itsensä johtamiseen siten, että työresurssit toimivat tärkeinä itsensä johtamisen tukemisen elementteinä. Työresursseiksi on tunnistettu muun muassa sosiaalinen tuki, työn autonomisuus (Quiñones et al. 2013, Wang et al. 2021, 45), työntekijän omien taitojen ja osaamisen hyödyntäminen (Breevaart et al. 2014, Quiñones et al. 2013), palaute sekä työntekijän

kehityspotentiaalin kasvattaminen ja hyödyntäminen. Kolme jälkimmäistä työresurssia välittävät itsensä johtamisen ja työtyytyväisyyden välistä suhdetta, minkä lisäksi itsensä johtamisen menetelmiä käyttäen työntekijä pystyy käyttämään enemmän työresursseja hyödykseen. (Breevaart et al. 2014) Itsensä johtamiseen voidaan kytkeä yksilöön liittyviä ominaisuuksia sekä osaamiseen, käyttäytymiseen ja ajatteluun liittyvä tekijöitä, kuten arvot, itsetunto, asenne, motivaatio, itseluottamus, yksilön kokemukset, opitut osaamiset sekä yksilön käyttäytyminen. Jotta yksilö voi kasvattaa omia itsensä johtamisen osaamisiaan, esimiehen tulee tarjota tukea ja mahdollistaa siten työntekijän henkilökohtainen kehittyminen ja kasvu (Ross 2014), mikä puolestaan edellyttää esimieheltä kykyä voimaannuttaa työntekijää. Itsensä johtamista ei tulisi käyttää hierarkkisten johtamisrakenteiden korvaajana (Stewart et al. 2010), koska ulkoinen johtajuus luo itsensä johtamiselle puitteet ja tukee itsensä johtamisen strategioiden käyttöä ja käyttäytymismallien kehittymistä. Esimiestuen seurauksena ulkoinen johtajuus kehittyy valmentavaan suuntaan (Stewart et al. 2010).

Itsensä johtamisen käyttöä on perusteltu monesta eri näkökulmasta. Itsensä johtamisen menetelmien käytöllä on väitetty olevan keskeinen merkitys organisaation toiminnan kannalta. Itsensä johtamista on kutsuttu itsehallintajärjestelmäksi ja joukoksi periaatteita, joiden avulla vaikutetaaan positiivisesti työntekijän itsekuriin, käyttäytymiseen ja itsearviointiin. Itsensä johtamisen avulla voidaan pyrkiä varmistamaan sellaisten tehtävien suorittaminen, joihin työntekijällä ei välttämättä ole vahvaa sisäistä motivaatiota. (Manz 1986) Itsensä johtamista on perusteltu myös erityisesti sillä, että omaan käyttäytymiseen ja ajatteluun vaikuttamalla voidaan vaikuttaa myös yksilön omaan motivaatioon ja suoritukseen (Heiss et al. 2010). Tämä on tärkeää, sillä yksi työntekijän tehottomuuden tai heikon tehokkuuden taustalla vaikuttavista syistä saattaa olla itsensä johtamisen kyvykkyyden puute (Neck & Manz 1996, 460).

Itsensä johtamista voidaan perustella myös yksilön näkökulmasta. Itsensä johtamisella on tarkoitus säädellä yksilön omaa käyttäytymistä ja vaikuttaa omiin ajatusmalleihin, joiden avulla ongelmien ja uhkien sijaan keskitytään kunkin tehtävän mahdollisuuksiin (Stewart et al. 2010). Itsensä johtamisen käyttö on siksi erityisen perusteltua tilanteessa, jossa rooliin liittyvät vaatimukset ja vastuu kasvavat, työntekijältä edellytetään itsenäisempää työotetta (Neck & Houghton 2006), työtahti on kova ja työhön liittyvät paineet ovat korkeita (Lopes et al. 2014). Esimerkiksi tietotyön vaatimukset poikkeavat linjatyön vaatimuksista, ja tietotyöhön liittyvät osaamisvaatimukset ja kompleksisuus ovat lisääntyneet viime vuosina merkittävästi. Tietotyöntekijän autonomian lisääminen on perusteltua, koska tietotyössä on tyypillisesti useita

vaihtoehtoisia tapoja työn suorittamiseksi. Tämän takia autonomia soveltuu tietotyöhön paremmin kuin linjatyöhön. (Langfred & Rockmann 2016)

3.2 Itsensä johtamisen teorian soveltaminen käytäntöön

Itsensä johtamiseen sopivaa kontekstia ei ole yksiselitteisesti määritelty. Myös Neck ja Houghton (2006, 286) pohtivat itsensä johtamisen teorian soveltuvuutta eri konteksteihin ja työlajeihin ja esittivät huolensa, ettei itsensä johtamisen menetelmiä tulisi käyttää harkitsemattomasti missä tahansa kontekstissa. Onkin tärkeää ymmärtää, minkälaisessa kontekstissa itsensä johtaminen ja johtamisen strategioiden käyttö on hyödyllistä ja perusteltua, ja minkälaisia ennakkoedellytyksiä itsensä johtamiselle on.

Itsensä johtamisen hyödyntäminen työympäristössä edellyttää tyypillisesti ulkoisia, itsensä johtamisen menetelmiä ja käyttöä tukevia rakenteita. Työnantajan tulee tukea itsensä johtamista jonkin tasoisella työntekijöiden valtuuttamisella tai kriittisellä johtajuuden tukirakenteella, jotta työntekijät voivat toimia kokonaan tai osittain autonomisesti (Langfred & Rockmann 2016). Tällaisiksi kriittisiksi itsensä johtamista tukeviksi rakenteiksi voidaan nimetä yksilötasoon kohdistuva voimaannuttava johtajuus ja tiimitasoon kohdistuva jaettu johtajuus (Neck & Houghton 2006, Stewart et al. 2010). Itsensä johtaminen vaatii myös työntekijältä erityistä kyvykkyyttä, sillä sen toteuttaminen ei ole yksinkertaista (Müller & Niessen 2019). Itsensä johtamisen keskeinen ja ensimmäinen askel on määritellä, mitä pyritään saavuttamaan. Tämä määrittely tarkoittaa itsensä johtamisen strategioiden osalta tavoitteen asettamista itse. Tällä tulee olla suora linkitys tavoiteltavaan kokonaissuoritukseen. Tavoitteen asettamisessa olennaista on keskittyä siihen, että tavoitteeseen liittyy esimiehen asettamien puitteiden lisäksi sisäinen, motivaatioon liittyvä ohjaus. Tätä tavoitteen asettamista tulee seurata nykytilan arviointi, jossa tarkastellaan eroa nykytilan ja tavoitteen välillä. Tämän jälkeen pyritään täyttämään näiden välinen ero ja vaikuttamaan siten tehtävän suorittamiseen. Tehtävän suorittamiseen liittyvää palkitsevuuden tunnetta voidaan käsitellä kahdella tasolla: tehtävään ja tavoitteeseen liittyvä motivaatio ja tunne tarkoituksesta, ja tehtävän tai sen osien suorittamisesta saatava henkinen tyydytys. (Manz 1986) Työntekijän autonomisuuden lisääminen ja siten itsensä johtamiseen kannustaminen ei kuitenkaan ole välttämättä aina yrityksen kannalta ongelmaton asia. Autonomian lisääminen työntekijöiden osalta tarkoittaa usein samalla työnantajan kontrollikeinojen vähentämistä (Langfred & Rockmann 2016), mikä saatetaan nähdä yrityksen johdossa riskinä tai ongelmana.

Aiemman tutkimuksen perusteella itsensä johtamisen soveltamiseen vaikuttavat kulttuuritausta, erilaiset työroolit ja toimiala. Itsensä johtaminen on liitetty soveltuvaksi demokraattiseen kulttuuriin, jossa työntekijöiden on luontevaa ottaa vastuuta omasta työstään ja sen suorittamisen tavoista (Stewart et al. 2010). Lisäksi erilaiset toimialat ja työroolit saattavat soveltua paremmin itsensä johtamisen menetelmien käyttöön kuin toiset. Esimerkiksi työssä, joka edellyttää jatkuvasti eri osastojen tai toimintojen välistä yhteistyötä tai tiimi on koottu eri yksiköistä tai eri osastoilta, itsensä johtamisen strategioiden käyttö ei paranna tehokkuutta tai tuottavuutta. Päinvastoin, tällaisissa tiimeissä tai ryhmissä itsensä johtamisen strategioiden käyttö voi jopa aiheuttaa negatiivisen vaikutuksen suoritukseen. (Graen & Uhl-Bien 1998) Autonomian lisääminen ja itsensä johtamisen strategioiden käyttö saattaa puolestaan toimia parhaiten sellaisessa työssä, joka perustuu tietotyöhön, jossa hyödynnetään rutiininomaisesti teknologiaa ja jossa työntekijöillä on hyvät kommunikaatiotaidot, esimerkiksi palvelualalla. Tällaisessa työssä on kuitenkin huomioitava autonomian määrä sekä sen vaikutukset rooleihin ja tehtäviin liittyviin keskinäisiin riippuvuuksiin. Kun työntekijöiden autonomiaa lisätään, onkin olennaista tunnistaa ja suunnitella samalla myös tarvittavat johtamisen rakenteet ja soveltuvat kontrollimenettelyt. (Langfred & Rockmann 2016, 648-649)

3.3 Itsensä johtamisen strategiat

Itsensä johtamisen strategiat ovat osa itsensä johtamisen kokonaisuutta. Itsensä johtamisen strategioilla pyritään vaikuttamaan yksilön käyttäytymiseen. Niitä voidaan käyttää joko itsensä johtamisen osana tai erikseen yksittäisen suorituksen apuvälineinä. (Manz 1986) Itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisellä voidaan vaikuttaa positiivisesti tehtävän sisältöön ja siihen, miten tehtävä tehdään. Tämä puolestaan voi vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon. (Lee & Turban 2010, 2283) Lisäksi esimerkiksi itsetunnon vahvistuminen ja työtyyväisyys on nimetty itsensä johtamisen hyödyiksi (Müller & Niessen 2019).

Itsensä johtamisen strategiat voidaan jakaa kolmeen kokonaisuuteen: *käyttäytymiseen suuntautuneet strategiat* (tavoitteiden asettaminen, vihjeiden ja muistilistojen tulkinta, harjoittelu), *luonnolliseen palkitsemiseen liittyvät* (itsensä palkitseminen ja rankaiseminen) ja *rakentavaan ajatteluun liittyvät strategiat* (vihjeiden ja muistilistojen tulkinta sekä reflektointi) (Neck & Houghton 2006). Breevaart et al. (2014) jakavat kuitenkin itsensä johtamisen strategiat kahteen eri kategoriaan: itsensä johtamisen termin alle on kytketty tavoitteiden asettaminen itselleen, itsensä muistuttaminen sekä omien ajatusten reflektointi (omat uskomukset ja

oletukset). Sen sijaan itsensä johtamisen strategioista palkitsemisen ja rankaisun he nivovat termin ”kannustin” alle. Tutkijat perustelevat tätä kahtiajakoa sillä, että kolme ensin mainittua itsensä johtamisen strategiaa vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen, kun puolestaan kannustimiin kuuluvat strategiat eivät vaikuta sitoutumiseen lainkaan. (Breevaart et al. 2014)

Itsensä johtamisen strategioiden sisältö on avattu yksiselitteisellä tavalla. *Tavoitteiden asettaminen* tarkoittaa, että työntekijä itse asettaa itselleen omaan työsuoritukseen tavoitteita (Heiss et al. 2010, Houghton & Neck 2002, Manz & Sims 1980). Tavoitteiden asettamisessa tulee huomioida niiden loogisuus ja tärkeysjärjestys. Useat samanaikaiset tavoitteet saattavat aiheuttaa keskinäisiä ristiriitoja ja priorisointihaasteita, minkä takia on keskeistä tunnistaa työsuorituksen kriittiset tavoitteet ja erotella ne vähemmän tärkeistä tavoitteista (Koch & Nafziger 2011). *Itsensä muistuttaminen* tarkoittaa käytännön muistutuksia, muistilappuja ja muita sellaisia käytäntöjä, joiden avulla työntekijä ohjaa ja muistuttaa itseään toimimaan tavoitteita edistävällä tavalla. *Palkitsemiseen* liittyvä käyttäytyminen (positiivinen ja itserankaisu) tarkoittaa, että työntekijä pyrkii välttämään epätoivottua käyttäytymistä ja suosimaan tavoitetta tukevaa käyttäytymistä palkkioita ja rankaisua hyödyntämällä. *Harjoittelu* tarkoittaa onnistuneen suorituksen harjoittelua joko mielikuvaharjoittelun tai todellisen harjoittelun avulla. *Itsensä tarkkailu* tarkoittaa sitä, että yksilö seuraa ja arvioi itse omaa edistymistään ja onnistumistaan. (Heiss et al. 2010, Houghton & Neck 2002, Manz & Sims 1980) Näiden lisäksi itsensä johtamisen strategioihin voidaan liittää itselleen puhuminen (ääneen tai mielessä) ja omien uskomusten ja oletusten reflektointi (Heiss et al. 2010, Houghton & Neck 2002). Myös luonnolliset henkiset palkinnot eli työnteon palkitsevuus voidaan liittää itsensä johtamisen strategioiden käyttöön. Tällä tarkoitetaan työntekijän motivaatioon ja tarkoitukseen liittyviä tekijöitä, joiden ansiosta työn tai tehtävän suorittaminen on työntekijälle jo itsessään palkitsevaa. On jopa esitetty, etteivät itsensä johtamisen strategiat ole yksinään tehokkaita ilman palkitsevuuden ulottuvuutta. (Unsworth & Mason 2016) Itsensä johtamisen strategiat tulee erottaa yksilön tahtoon (volition) liittyvistä strategioista, vaikka näillä onkin keskenään keskinkertainen riippuvuus. Yksilön tahdon ohjaamiseen liittyvinä strategioina pidetään tässä yhteydessä yksilöön itseensä liittyvän motivaation ohjaamista, tunteiden hallintaa, huomion kohdistamiseen liittyvää hallintaa, päättäväisyyttä, päätökseen liittyvää ohjaamista ja vastoinkäymisistä selviytymistä. Ohjaamisella ja hallinnalla tarkoitetaan yksilön itsensä harjoittamaa kontrollia, ei ulkoista kontrollia. Itsensä johtamisen strategioita voidaan pitää yksilön tahdon ohjaamista täydentävinä tekijöinä. Näiden molempien avulla varmistetaan, että yksilön määrittelemät tavoitteet ja kuviteltu onnistunut suoritus siirtyy myös käytäntöön.

Näin ollen tavoitteen saavuttaminen on mahdollista, kun hyödynnetään sekä itsensä johtamisen strategioita että yksilön tahdon ohjaamisen strategioita. (Heiss et al. 2010) Itsensä johtamisen ulottuvuudet, strategiat ja näiden tarkenteet on koottu taulukkoon 2.

Ulottuvuus	**Itsensä johtamisen strategiat**	**Tarkenne**
Käyttäytymiseen liittyvät itsensä johtamisen strategiat	Tavoitteiden asettaminen itselleen	Omien tavoitteiden asettaminen, kirjaaminen ylös, tavoitteiden pitäminen mielessä.
	Itsensä palkitseminen	Itsensä palkitseminen tavaralla tai tekemisellä tai jollakin, mistä työntekijä erityisesti pitää.
	Itserankaisu	Itsensä moittiminen huonosta suorituksesta, ankaruus itseään kohtaan jos suoritus ei ole riittävä, syyllisyyden tunne huonosta suorituksesta, avoin tyytymättömyyden esittäminen.
	Reflektointi; itsensä tarkkailu	Tietoisuus omasta pärjäämisestä työroolissa ja työtehtävän osalta, oman edistymisen aktiviinen seuraaminen (esim. kehittyminen tai edistyminen).
	Itseään muistuttaminen (esim. muistilaput)	Kirjalliset muistilaput, konkreettiset muut muistuttamisen välineet.
Rakentavan ajatteluun liittyvät itsensä johtamisen strategiat	Onnistuneen suorituksen kuvittelu	Mielikuvituksen käyttäminen onnistuneen suorituksen kuvittelussa, haasteiden voittamisen kuvittelu, haastavan tehtävän onnistuneen suorituksen kuvittelu etukäteen.
	Itselleen puhuminen (ääneen tai mielessään)	Itselleen puhuminen, jolla helpotetaan suoritukseen keskittymistä, itselleen puhuminen jotta suoriutuu vaikeasta tehtävästä tai tilanteesta.
	Omien uskomusten ja oletusten arviointi	Vaikeassa tilanteessa omien näkemysten arviointi ja niiden oikeellisuuden punnitseminen, esimerkiksi omat negatiiviset ajatusmallit. Oman näkemyksen arvioiminen ja esittäminen tilanteessa, kun on muiden kanssa eri mieltä.
Suorituksen henkiseen palkitsevuuteen liittyvät strategiat	Suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittyminen (natural rewards)	Keskittyminen sellaiseen suoritustapaan, jolla työn tekeminen on mieluisampaa kuin vain saattaa kyseinen työ tai tehtävä valmiiksi millä tavalla tahansa. Sellaisiin tehtäviin hakeutuminen, jotka ovat mieluisia. Nämä kytkeytyvät työkontekstiin liittyviin käytänteisiin.

Taulukko 2: Itsensä johtamisen strategioiden ulottuvuudet.
Mukaillen Houghton and Neck (2002, 680) ja Heiss et al. (2010, 454)

3.4 Itsensä johtamisen hyödyt ja riskit

Itsensä johtamisen strategioiden käytöstä on todettu seuraavan lukuisia hyötyjä. Itsensä johtamisen on todettu johtavan korkeaan yksilötason luottamukseen, minäpystyvyyden

tunteeseen ja yksilötason sitoutumiseen (Bligh et al. 2006). Itsensä johtamisen strategioiden on todettu vaikuttavan niin ikään positiivisesti työntekijän tuottavuuteen ja tehokkuuteen (Manz 1986, Neck et al. 1999, Stewart et al. 2010). Itsensä johtamisen strategiat on myös kytketty motivaation ja itsekontrollin kautta positiivisesti suoritukseen (Manz 1986). Ne vähentävät stressin ja jännityksen tunteita (Neck & Manz 1996) vaikuttamalla työntekijän tunnesäätelyn keinoihin (Stewart et al. 2010), tukevat työntekijän sopeutumiskykyä ja resilienssiä, parantavat oppimiskykyä ja itseluottamusta (Heiss et al. 2010, Lopes et al. 2014, 320, Ross 2014, 316) sekä lisäävät työtyytyväisyyttä (Graen & Uhl-Bien 1998, Müller & Niessen 2019, Neck & Manz 1996) ja parantavat työntekijän yleistä hyvinvointia (Lopes et al. 2014). Lisäksi yksittäisessä tutkimuksessa itsensä johtamisen strategioiden käyttö vaikutti positiivisesti työntekijän psykologisiin resursseihin, ja näiden resurssien välittämänä työntekijän kokemaan työn imuun. Psykologisiksi resursseiksi listattiin toivo, minäpystyvyys, resilienssi ja optimismi. (Harunavamwe et al. 2020) Lisäksi itsensä johtamisen strategioiden on todettu tukevan positiivisempaa suhtautumista vastoinkäymisiin (Neck & Manz 1996). Joidenkin itsensä johtamisen strategioiden käytön on osoitettu vaikuttavan myös työntekijän sitoutumiseen. Itsensä johtamisen strategioista työn tavoitteiden asettaminen itsenäisesti, itsensä muistuttaminen vihjeiden avulla sekä omien uskomusten ja oletusten reflektointi vaikuttavat positiivisesti työntekijän sitoutumiseen siten, että tätä suhdetta välittää työntekijän käytössä olevat työresurssit. Sitoutumisen käsitteellä tarkoitetaan tässä yhteydessä työntekijän elinvoiman tunnetta, omistautumista työnteolle sekä työntekijän oppimis- ja omaksumiskykyä (absorption). Tutkimus tosin keskittyi malliin, jossa johtamisen rakenteet on korvattu täysin itsensä johtamisella. (Breevaart et al. 2014)

Itsensä johtamisen strategiat auttavat selviytymään vastoinkäymisistä, koska niitä hyödyntämällä yksilö reflektoi omaa kokemustaan ja työtään (Heiss et al. 2010), mikä synnyttää oppimista ja auttaa suhtautumaan vastoinkäymisiin analyyttisesti. Resilienssi eli palautumiskyky on olennainen erityisesti nopeasti muuttuvassa, turbulentissa toimintaympäristössä. Resilienssiä tukee erityisesti organisaation jäsenten autonomia ja valta tehdä tehdä itsenäisiä päätöksiä (Mary 2019). Itsensä johtamisen strategioiden käyttö on yhdistetty myös innovatiiviseen työskentelyotteeseen. DiLiello ja Houghton (2006) ehdottavat mallia, jossa itsensä johtamisen strategioita hyödyntävillä työntekijöillä avautuu myös innovatiivisen ajattelun ja luovuuden potentiaali. Tutkijat myös huomauttavat, että itsensä johtamisen strategioiden käyttö edellyttää sosiaalista tukea, avaamatta tämän sisältöä tarkemmin. DiLiello ja Houghton arvelivat, että itsensä johtamisen strategioiden vahva

hyödyntäminen johtaa innovatiiviseen ajatteluun ja luovuuden hyödyntämiseen siksi, että nämä työntekijät ovat myös omistautuneita ja motivoituneita. Tutkijat eivät kuitenkaan testanneet mallinsa paikkansapitävyyttä. Itsensä johtamisen strategioiden käyttöön liittyviä ajatusmalleja ja kognitiivisia prosesseja, ja niiden vaikutusta tehokkuuteen on myös tutkittu erillään muista itsensä johtamisen strategioista. Uskomusten ja oletusten arvioiminen ja itselleen puhuminen voivat ohjata työntekijän tunnetilaa, joka yhdessä arvioinnin kanssa ohjaa työntekijän ajatusmalleja tukemaan suoritusta ja sen tuloksellisuutta. Olennaista näiden strategioiden hyödyntämisessä on, että arvioinnilla keskitytään vakiintuneiden ajatus- ja toimintamallien (script) tunnistamiseen ja muuttamiseen, ja tarvittaessa apuna käytetään itselleen puhumista (ääneen tai mielessä). Vakiintuneiden ajatusmallien tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen on olennaista, jotta suoritusta voidaan parantaa. (Neck & Manz 1992) Lisäksi suorituksen palkitsevuutta on tutkittu erillisenä tekijänä. Suorituksen henkinen palkitsevuus on yhdistetty suurempaan yrittämishalukkuuteen ja huomion antamiseen tehtävälle, joilla on puolestaan positiivinen vaikutus suoritukseen. (Lee & Turban 2010) Merkityksellä ja palkitsevuudella on puolestaan selkeä yhteys itsensä johtamisen strategioiden käyttöön: itsensä johtamisen strategioiden käyttö johti parempaan työn laatuun, yrittämiseen ja korkeampaan luovuuteen, kun strategioita käytettiin yhdessä työn palkitsevuuden strategioiden kanssa. Itsensä johtamisen strategioiden käyttö ei vaikuttanut työn laatuun, yrittämiseen ja korkeampaan luovuuteen ilman palkitsevuuden elementtejä. (Unsworth & Mason 2016). Työn palkitsevuuden strategioihin kuuluvat työn suorittaminen työntekijälle mieluisalla tavalla sekä nautintoa tuottaviin töihin ja tehtäviin hakeutuminen (Houghton & Neck 2002, Manz 1986, 593-594).

Itsensä johtamisen strategioihin on kohdistettu erittäin niukasti kritiikkiä. Yhtenä riskinä itsensä johtamisen strategioiden käytössä ja erityisesti tavoitteen asettamisessa on, että työntekijä välttää asettamasta itselleen korkeita ja vaativia tavoitteita, jolloin itsensä johtamisen strategioiden käyttö ei johda parempaan suoritukseen (Koch & Nafziger 2011), mikä saattaa kumota itsensä johtamisen strategioiden hyödyt. Lisäksi mikäli organisaatio muutetaan täysin itsensä johtamista toteuttavaksi kokonaisuudeksi ilman formaaleja esimiesrakenteita, riskeinä saattavat olla motivaatio-ongelmat, innovaatiokyvyn heikkeneminen sekä kontrollin häviäminen. (Banai et al. 2000, 14-16)

4 Voimaannuttava johtaminen

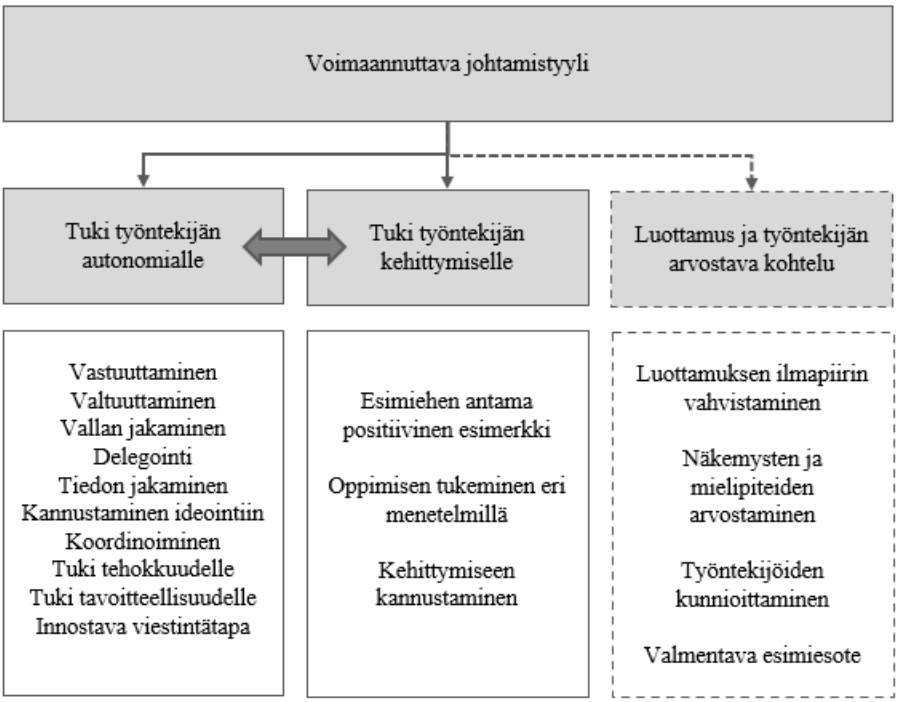
Voimaannuttava johtaminen kokoaa sellaiset prosessit, joiden avulla voidaan jakaa työntekijälle vastuuta, tukea ja edistää työntekijän innostusta työtä kohtaan ja lisäksi tukea työntekijän kehittymistä ja oppimista. Voimaannuttavan johtamisen päämääränä onkin siten myötävaikuttaa työntekijän työkäyttäytymiseen (Amundsen & Martinsen 2014). Seuraavissa kappaleissa esitellään ensin voimaannuttavan johtamisen erityispiirteet, jotta ymmärretään voimaannuttavan johtamisen keskeiset elementit ja sen prosessimainen luonne. Tämän jälkeen käsitellään voimaantumisen keskeisiä edellytyksiä ja esitellään kytkennät autonomiaan. Viimeisessä kappaleessa keskustellaan voimaannuttavan johtamisen keskeisistä seurauksista.

4.1 Voimaannuttavan johtamisen erityispiirteet

Voimaannuttava johtaminen keskittyy ennen kaikkea esimiehen ja työntekijän kahdenväliseen sosiaaliseen suhteeseen, jossa esimies huolehtii työntekijän työnteon edellytyksistä. Kun tämä suhde toimii hyvin, tämä lisää työntekijän hyvinvointia ja mahdollistaa työntekijän tehokkaan suorituksen. (Cropanzano & Mitchell 2005, 882) Voimaannuttavalla johtamistyylillä esimies pyrkii vaikuttamaan positiivisesti työntekijän haluun kehittyä ja tehdä sovittuja tehtäviä siirtämällä työntekijälle valtaa (Vecchio et al. 2010, 530-532) ja vahvistamalla työntekijän autonomiaa (Cheong et al. 2019, 37) tavoitteiden ja strategian puitteissa. Vallan jakamisella ja luottamuksen osoittamisella pyritään vahvistamaan työntekijän psykologisen pääoman vahvuutta, millä on puolestaan positiivinen vaikutus työntekijän hyvinvointiin ja työntekijän sitoutumiseen (Park et al. 2017). Esimerkkinä tällaisesta psykologisesta pääomasta on työntekijän tunne minäpystyvyydestä. Työntekijän minäpystyvyyttä vahvistamalla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän tunnekokemuksiin ja siten työsuorituksen tuottavuuteen (Staples et al. 1999). Fan et al. (2013, 92) kuvailevat Banduran vuonna 1986 kirjoittamaan artikkeliin nojaten minäpystyvyyttä siten, että yksilö *tuntee pystyvänsä ja tuntee osaavansa* riittävästi suorittaakseen tehtävät. Työntekijän psykologiseen pääomaan vaikuttamisen lisäksi voimaannuttavalla johtajuudella ja tähän liittyvillä menestymisen kokemuksilla pyritään vaikuttamaan positiivisesti työntekijän oppimiseen (Lee et al. 2016) ja muutosorientoitumiseen ja -halukkuuteen (Li et al. 2016). Voimaannuttava johtaminen ei kuitenkaan yksinään vaikuta työntekijän muutosorientaatioon, vaan työntekijän oppimiseen liittyvät preferenssit vahvistavat voimaannuttavan johtamisen vaikutuksia (Lee et al. 2016).

Voimaannuttavan johtajuuden toteuttamisen kriittisiksi perusedellytyksiksi on nostettu kolme tekijää: luottamus työntekijän tuloksentekokykyä kohtaan, luottamus työntekijän kunniallisuutta ja moraalia kohtaan sekä esimiehen korkea tietoisuus näistä tekijöistä ja niiden seurauksista. Korkea esimiehen tietoisuuden aste on päätöksenteossa olennainen, koska tämä mahdollistaa harkitut ja analyyttiset päätökset, joiden vaikutuksia on punnittu yhdessä mahdollisuuksien kanssa. (Hakimi et al. 2010) Luottamuksen lisäksi esimiehen uskottavuus ja oman aseman vakaus ovat edellytyksiä sille, että esimiehen valtaa voidaan jakaa työntekijöille (Feenstra et al. 2020).

Voimaannuttavan johtajuuden ja työmenestyksen välistä suhdetta vahvistaa työhön liittyvä autonomia (Li et al. 2016), mutta työntekijän autonomian lisääminen voidaan nähdä myös osana voimaannuttavan johtajuuden menetelmiä. Kuvassa 4 esitetään voimaannuttavan johtamisen kaksi ulottuvuutta, jotka vaikuttavat positiivisesti myös toisiinsa. Ensimmäiseen autonomian ulottuvuuteen voidaan lukea kuuluvaksi työntekijän vastuuttaminen ja valtuuttaminen sekä työntekijän motivaatioon liittyviä tekijöitä. Näiksi voidaan puolestaan luokitella työtehtävien delegointi (valtuuttaminen), töiden koordinointi, aktiivisen tiedon jakaminen, sekä työntekijän kannustaminen ideoiden ja aloitteiden tekemiseen, tuki tehokkuudelle ja tavoitteellisuudelle sekä johtajan oma innostava viestintätapa. Toiseen ulottuvuuteen kuuluvat sellaiset kehittymisen keinot ja käytänteet, joiden avulla esimies ohjaa työntekijää kehittymään ja oppimaan. Esimerkkinä voidaan nimetä esimiehen omalla toiminnallaan antama positiivinen esimerkki ja esimiehen tukemat oppimiskäytänteet. (Amundsen & Martinsen 2014) Kim et al. (2018, 267) täydensivät kehittymisen ulottuvuuden kokonaisuutta mainitsemalla, että voimaannuttavaan johtamistyyliin kuuluvat myös työntekijän näkemysten ja mielipiteiden arvostaminen, työntekijöiden kunnioittaminen, kehittymisen tukeminen valmentavalla ja konsultatiivisella otteella sekä luottamuksen ilmapiirin luominen. Kim ja Beehr (2018, 473) jakoivat puolestaan voimaannuttavan johtajuuden kolmeen ulottuvuuteen, joista ensimmäiseen ulottuvuuteen kuuluu (osittaisen) päätöksentekovallan siirtäminen työntekijälle, toiseen ulottuvuuteen kuuluu esimiehen tuki työntekijän motivaatiolle ja kolmanteen ulottuvuuteen tuki työntekijän kehittymiselle. Kuvaa 4 onkin täydennetty Kim et al. ja Kim ja Beehrin lisäysten perusteella.



Kuva 4: Voimaannuttavan johtamistyylin 3 ulottuvuutta.
Mukaillen Amundsen & Martinsen (2014), ja lisäykset katkoviivoin Kim et al. (2018, 267), Kim ja Beehr (2017, 473)

4.2 Voimaannuttavan johtamisen kytkennät

Työntekijän voimaantumiseen voivat vaikuttaa erilaiset johtamistyylit. Transformaalinen johtaminen voi vaikuttaa voimaantumiseen ryhmän avustuksella siten, että ryhmään sosiaalisesti identifioituva työntekijä voi voimaantua myös transformaalisen johtajuuden seurauksena (Kark et al. 2003). Houghton ja Yoho (2005) tunnistivat, että työntekijän korkea kehitysorientaatio, tehtävään liittyvä kiireellisyys sekä tehtävään liittyvä kompleksisuus edellyttävät transformaalista johtamistapaa. Vaikka Houghton ja Yohon mallissa transformaalinen johtaminen johti psykologiseen voimaantumiseen, he pitivät voimaantumisen astetta korkeintaan keskinkertaisena ja siten alempana kuin mitä saavutetaan voimaannuttavan johtamisen ja itsensä johtamisen avulla.

Koska itsensä johtaminen, voimaannuttava johtaminen ja jaettu johtajuus on joissain tutkimuksissa kytketty toisiinsa, esitellään nämä kytkennät tiiviisti. Itsensä johtaminen kytkeytyy voimaannuttavaan johtamiseen siten, että se välittää positiivisesti voimaannuttavan johtamisen ja lopputuloksen välistä suhdetta. Vaikka voimaannuttava johtaminen saattaa liittyä tiimin voimaantumisen kautta jaettuun johtajuuteen, voimaannuttava johtaminen ei kuitenkaan tarkoita suoraan jaettua johtajuutta. Voimaannuttava johtamistyyli ja itsensä johtaminen

kytkeytyvätkin jaettuun johtajuuteen lähinnä vain tiimin välityksellä. (Pearce & Manz 2005) Jaettua johtajuutta voidaan toisaalta pitää myös joissain olosuhteissa voimaannuttavan johtajuuden tiimitason jatkumona tai päinvastoin voimaannuttavan johtajuuden edellytyksenä (Fausing et al. 2015). Jotta tiimi tai yksilö voi voimaantua ja toimia itseohjautuvasti tai hyödyntää autonomiaa, tämä edellyttää, että johtajuuden vastuita ja velvollisuuksia on jaettu tiimin jäsenten kesken (Houghton et al. 2015). Toisaalta tämä suhde voi olla myös päinvastainen: tiimin jäsenten voimaannuttamisen määrän on todettu joissakin tutkimuksissa ennustavan jaetun johtajuuden määrää (Fausing et al. 2015, Fu & Liu 2018). Lin (2017) esitti Taiwanissa tehdyssä tutkimuksessa, että voimaannuttava johtaminen ei kuitenkaan vaikuttaisi *suoraan* itsensä johtamisen käyttäytymistä koskevien strategioiden käyttöön, vaan tähän suhteeseen vaikuttaisi ennen kaikkea työntekijän itsesäätelyyn liittyvät, käyttäytymistä edistävät motivaatiotekijät.

Voimaannuttavalla johtamisella ei kuitenkaan tyypillisesti tarkoiteta johtajuuden jakamista tai erillisten työtehtävien delegoimista, vaan sen avulla mahdollistetaan yksilön vastuunotto omasta työsuorituksestaan (Hakimi et al. 2010, 702). Muun muassa työntekijän ammatillinen itsetunto, minäpystyvyys ja kollektiivinen itseluottamus indikoivat työntekijän voimaantumista. Toisaalta mikäli nämä tekijät ovat työntekijän arvioimana korkeita, häntä voidaan pitää voimaantuneena. (Kark et al. 2003, 248) Yksittäisessä tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijöiden työkemusta ja osaamisen tasoa voimaantumisen näkökulmasta ja todettiin, että työkokemuksella ja osaamisen tasolla on merkitystä voimaannuttavan johtamisen seurauksia tarkasteltaessa. Erityisesti työntekijät, joilla on vähän kokemusta ja siten vähäinen määrä osaamista, hyötyvät eniten voimaannuttavasta johtamistyylistä. Sen sijaan työntekijät, jotka ovat kokeneita ja joilla on paljon osaamista eivät juurikaan hyödy tästä johtajuustyylistä. (Ahearne et al. 2005) Tutkimuksen tulosta saattaa selittää se, että tutkijat valitsivat välittäjiksi minäpystyvyyden ja sopeutumiskyvyn, kun tutkittiin voimaannuttavan johtamistyylin ja tuloksellisuuteen välistä suhdetta. Minäpystyvyys ja sopeutumiskyky saattavat olla riippuvaisia työntekijän ammattiosaamisesta ja työkokemuksesta.

Voimaannuttava johtaminen sopii parhaiten tilanteeseen, jossa työntekijällä on tarve autonomiaan. Lisäksi voimaannuttava johtamistyyli saattaa edesauttaa työntekijää tunnistamaan omat autonomian tarpeensa. Korkea autonomian tarve yhdistettynä voimaannuttavaan johtamistyyliin auttaa työntekijää johtamaan itseään ja hyödyntämään itsensä johtamisen strategioita saavuttaakseen halutun tuloksen. Näin ollen autonomian tarve

toimii voimaannuttavan johtamistyylin ja itsensä johtamisen välissä voimistavana tekijänä. Jos työntekijän autonomian tarve on suuri, tehtäväorientoituneen ja käskyttävän johtamistyylin vaikutus on tyypillisesti heikko ja heikentää myös työntekijän itsensä johtamisen keinojen käyttöä. (Yun et al. 2006) Näkemys työntekijän autonomisuuden tarpeesta sai tukea Wong ja Giessnerin (2018) tutkimuksessa, jossa esitettiin, että työntekijän korkea autonomian tarve edellyttää tiettyä johtajuustyyliä. Mikäli johtajuustyyliä ei ole sopeutettu työntekijän tarpeisiin, johtaminen koetaan tehottamana. Tarkemmin eriteltynä työntekijän *alhainen* autonomian tarve sopii heikosti voimaannuttavan johtamisen tyyliin, ja toisaalta mikäli työntekijän autonomian tarve on *korkea* ja puolestaan voimaannuttavan johtajuuden tyyliä hyödynnetään johtamisessa niukasti, työntekijä kokee johtamisen tuloksettomana tai tehottomana. Tilanteessa, jossa työntekijä odottaa keskimääräistä tai korkeaa voimaannuttavan johtajuuden tasoa, ja esimiehen käyttäytymisessä korostuvat voimaannuttavan johtamisen piirteet, johtamista pidetään tehokkaana. (Wong & Giessner 2018)

4.3 Voimaannuttavan johtamisen seuraukset

Voimaannuttavalla johtajuudella on todettu lukuisia hyötyjä. Voimaannuttavan johtamisen hyödyt realisoituvat tyypillisesti vasta pidemmällä aikavälillä, koska johtamistyylillä pyritään vaikuttamaan työntekijän pitkäaikaiseen kehittymiseen ja oppimiseen: voimaannuttava johtaminen pyrkii edistämään työntekijöiden vastuunottokykyä, tulosorientoituneisuutta, aloitteellisuutta sekä kestävää ja jatkuvaa oppimista. Voimaannuttavalla johtamistyylillä ei todennäköisesti saavutetakaan niin nopeasti lyhyen aikavälin tuloksia kuin mitä esimerkiksi käskyttävällä johtamistyylillä (directive leadership) voidaan saavuttaa. Yrityksen pitkän aikavälin tuloksentekokyvyn osalta voimaannuttava johtaminen voi kuitenkin olla perusteltua. Mikäli näiden kahden johtajuustyylin tuloksellisuutta tarkastellaan pitkällä aikavälillä, voimaannuttava johtamistyyli tuottaa parempia tuloksia pitkäjänteiseen kehittämiseen tähtäävien mekanismiensa ansiosta. (Lorinkova et al. 2013)

Taulukkoon 3 on koottu voimaannuttavan johtamisen vaikutuksia. Taulukossa käsitellään viitekehyksessä esitetyt hyödyt ja positiiviset seuraukset sekä voimaannuttavan johtamisen riskit.

Hyödyt	Riskit
Minäpystyvyyden kehittyminen (Kim & Beehr 2017)	**Vastustus** (Vecchio et al. 2010, 530-532)
Suorituskyky (Amundsen & Martinsen 2014, Kim et al. 2018, Vecchio et al. 2010)	**Liiallinen kuormitus** (Cheong et al. 2016)
Työtyytyväisyys (Amundsen & Martinsen 2014, Kim et al. 2018, Vecchio et al. 2010)	**Liiallinen vastuuttaminen** (Vecchio et al. 2010, 530-532)
Yritteliäisyys (Amundsen & Martinsen 2014)	
Luova käytös (Amundsen & Martinsen 2014)	
Luottamus esimiestä kohtaan (Kim et al. 2018)	
Tiedon jakaminen (Kim et al. 2018)	

Taulukko 3: Voimaannuttavan johtajuuden vaikutukset työntekijään.

Voimaannuttava johtaminen vaikuttaa ennen kaikkea työntekijän positiivisen käyttäytymisen ja psykologisen kyvykkyyden tukemiseen. Voimaannuttavalla johtajuudella vaikutetaan positiivisesti työntekijän psykologisiin resursseihin (Kim et al. 2018, Quiñones et al. 2013), ja psykologinen voimaantuminen kattaa vaikuttavuuden ja merkityksen tunteen, pätevyyden ja päättäväisyyden tunteen (Kim et al. 2018). Psykologinen voimaantuminen ja työntekijän työresurssit liittyvät toisiinsa erään tutkimuksen mukaan siten, että psykologinen voimaantuminen välittää työresurssien ja sitoutumisen suhdetta. Työresursseilla tarkoitetaan luvussa 3.1 kuvattuja elementtejä. (Quiñones et al. 2013) Toisessa tutkimuksessa havaittiin, että voimaannuttava johtajuus vaikuttaa positiivisesti työresurssien hyödyntämiseen. Suhdetta vahvisti optimistinen asenne. Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä, kattaen palautteen ja valmentavan otteen esimies- ja kollegatasolla sekä kompetenssien ja osaamisen kasvattamisen. (Thun & Bakker 2018) Lisäksi voimaannuttavan johtajuuden ja itsensä johtamisen välillä on todettu positiivinen suhde (Kim et al. 2018).

Voimaannuttava johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti työntekijän psykologiseen omistajuuteen ja minäpystyvyyteen (Kim & Beehr 2017), joka puolestaan vähentää häiriökäyttäytymistä ja vaikuttaa positiivisesti työntekijän suorituskykyyn. Psykologiseen omistajuuteen voidaan liittää työntekijän itsetuntemus, vastuullisuus ja kuulumisen tunne. (Kim et al. 2018) Voimaannuttava johtaminen vaikuttaa positiivisesti myös suoritukseen ja työntekijän tyytyväisyyteen (Amundsen & Martinsen 2014, Kim et al. 2018, Vecchio et al. 2010), työhön liittyvään yritteliäisyyteen, työntekijän luovaan käytökseen sekä tuloksellisuuteen (Amundsen & Martinsen 2014). Voimaannuttava johtaminen vaikuttaa myös yksilön luovuuteen oppimisen välityksellä. Oppimisen ja voimaannuttavan johtamisen suhteessa on olennaista, että voimaannuttava johtaminen ja oppimisen aktiviteetit kohdistuvat yksilöön, ei tiimiin. (Li & Zhang 2016) Lisäksi voimaannuttava johtaminen saattaa vähentää työntekijän ääneen ilmaisemaa tai passiivista vastarintaa (Vecchio et al. 2010). Voimaannuttaminen on myös kytketty yksittäisissä tutkimuksessa luovuuteen. Voimaantumisen ja luovuuden välistä suhdetta välittää työntekijän psykologinen voimaantuminen. (Amundsen & Martinsen 2014) Voimaannuttava johtamistyyli vaikuttaa positiivisesti myös esimieheen kohdistuvaan luottamukseen, ja siten työntekijän ja esimiehen väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Lisäksi voimaannuttava johtaminen luo edellytykset työntekijän motivaation kasvamiselle ja työresurssien hyödyntämiselle lisäämällä työntekijän tuntemaa psykologista voimaantumista, itsensä johtamisen käyttöä, vahvistamalla minäpystyvyyttä, minkä lisäksi voimaannuttava johtaminen auttaa työntekijää keskittymään työn tavoitteisiin. Voimaannuttavan johtamisen vaikutukset työntekijän asenteisiin liittyvät työtyytyväisyyteen, parempaan sitoutumiseen ja aktiiviseen tiedon jakamiseen. Sen sijaan voimaannuttava johtaminen ei vaikuta lähtökohtaisesti työntekijän jaksamiseen liittyviin tunnetekijöihin eikä toisaalta myöskään positiivisiin tunnetekijöihin. Parhaimmillaan voimaannuttava johtaminen sysää työntekijän positiiviseen kehittymisen kierteeseen, jossa oppiminen ja kehittyminen sekä näiden käyttö kannustaa ja motivoi kehittymään aina edelleen. (Kim et al. 2018) Vaikka voimaannuttavan johtamistyylin ei ole osoitettu vaikuttavan suoraan työntekijän negatiivisiin tai positiivisiin tunteisiin, tätä suhdetta on tutkittu laajemmin sisällyttämällä tutkimukseen välittäjiä, minkä lisäksi suhdetta on tutkittu toisin päin. Voimaannuttavan johtamistyylin on osoitettu vaikuttavan psykologisen pääoman kautta positiivisesti työntekijän hyvinvointiin ja tukevan positiivisia tunteita (Park et al. 2017). Voimaannuttavaa johtamistyyliä tukeekin esimiehen tunneälykkyys (Alotaibi et al. 2020). Tunneälyllä tarkoitetaan ihmisen kykyä tunnistaa ja eritellä omia ja muiden tunteita, ja tunteiden hyödyntämistä omassa ajattelussa ja oman

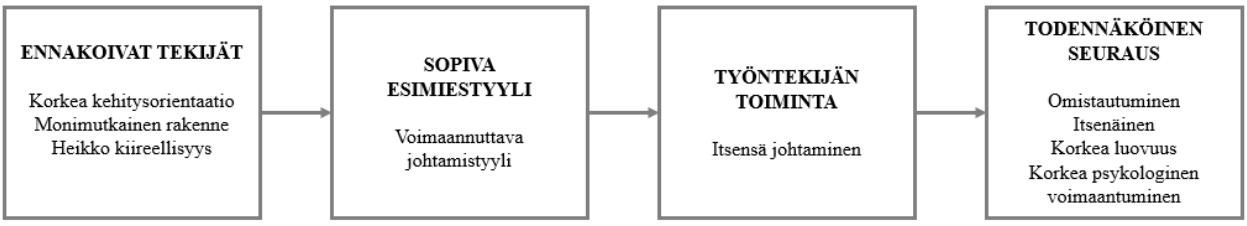
käyttäytymisen säätelemistä (Hogeveen et al. 2016, 694). Lisäksi työntekijät, joilla on runsaasti tunneälyä, hyötyvät muita enemmän voimaannuttavasta johtamistyylistä (Alotaibi et al. 2020).

Vaikka voimaannuttava johtaminen on kytketty eri tutkimuksissa vahvasti positiivisiin tuloksiin ja seurauksiin, myös vastakkaisiakin tuloksia on esitetty. Koska voimaannuttavan johtamisen avulla pyritään aktivoimaan ja vastuuttamaan työntekijää, johtajuustyyli saattaa myös herättää työntekijässä luonnollista vastustamista (Vecchio et al. 2010, 530-532). Voimaannuttava johtaminen voi auttaa työntekijää saavuttamaan paremmat työtulokset minäpystyvyyden tunnetta vahvistamalla, mutta toisaalta voimaannuttava johtaminen voi johtaa työntekijän liian kuormittavaan tilanteeseen, jolloin voimaannuttavan johtamisen vaikutukset heikentävät työsuoritusta (Cheong et al. 2016). Lisäksi voimaannuttavan johtamisen vaikutukset suorituskykyyn eivät ole täysin johdonmukaisia. *Keskimääräinen* voimaannuttavan johtamisen käyttäytyminen yhdistettynä työntekijän oppimisorientaatioon tuottavat korkean työntekijän suorituskyvyn. Sen sijaan korkea voimaannuttavan johtamisen käyttäytyminen saattaa heikentää suorituskykyä. (Lee et al. 2016)

Voimaannuttava johtaminen voi myös rakentua koko organisaation ja sen eri tasot kattavaksi johtajuuden tyyliksi. Voimaannuttavan johtajuuden toteutumisella voi olla organisaatiossa virtaava vaikutus siten, että ylimmän johdon voimaannuttava johtamistyyli vaikuttaa esimiestasoon, joka voimaannuttavaa johtamistyyliä käyttäessään vaikuttaa työntekijätason suoritukseen positiivisesti. Tätä voidaan kutsua sosiaaliseksi oppimiseksi, jossa keskijohto oppii ja omaksuu ylimmän johdon käyttäytymis- ja ajattelumalleja. Virtaavaa vaikutusta on tutkittu korealaisissa suuryrityksissä, jolloin ylimmän johdon voimaannuttava johtamistyyli vaikutti keskijohdon tyyliin ja edelleen työntekijöihin ja näiden suoritukseen. Tutkimuksessa havaittiin tämän lisäksi, että ylimmän johdon osoittamat tulospaineet vaikuttivat negatiivisesti näiden suhteiden voimakkuuteen. Mitä enemmän ylin johto asetti keskijohdolle tulospaineita, sitä heikommaksi suoritus muodostui. (Byun et al. 2020)

Voimaannuttava johtaminen edellyttää tiettyjä olosuhteita johtaakseen myönteiseen lopputulokseen. Houghton ja Yoho (2005) esittelivät teoreettiseen näkemykseen perustuvan ennakoivan johtajuuden mallin. Mallin mukaan tietyt tehtävän ominaisuudet määrittelevät sen, minkälainen johtajuustyyli on sovelias, ja johtajuustyylin valinnalla saavutetaan tietyt todennäköiset työntekijään liittyvät seuraukset. Kuvassa 5 esitetään voimaannuttavan johtamistyylin edellytykset, joiksi Houghton ja Yoho listasivat työntekijän korkean kehitysorientaation, monimutkaisen tai kompleksisen tehtävärakenteen ja vähäisen

kiireellisyyden (jolla tarkoitetaan, ettei tehtävä liity välittömään kriisiin). Näihin olosuhteisiin sopii tutkijoiden mukaan parhaiten voimaannuttava johtamistyyli, jossa työntekijän itsensä johtaminen toimii välittäjänä johtajuuden ja todennäköisten seurausten välillä. Todennäköisillä seurauksilla tarkoitetaan mallissa työntekijän tunnetta ja kokemusta. Seurauksiksi lueteltiin työntekijän kokema omistautuminen, itsenäisyys, korkea luovuuden aste ja korkea psykologinen voimaantuminen.



Kuva 5: Ennakoivat tekijät, johtajuustyyli, suorite ja todennäköinen seuraus.

Mukaillen Houghton & Yoho (2005, 71).

5 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Seuraavissa kappaleissa esitellään ensin itsensä johtamisen kytkeminen voimaannuttavaan johtajuuteen input-process-output -mallin avulla. Kappaleissa pureudutaan etätyökontekstin tuomiin haasteisiin ja käsitellään itsensä johtamista ja itsensä johtamisen strategioita sekä näihin liitettyä voimaannuttavaa johtajuutta etätyökontekstissa.

5.1 Input-process-output -mallin (IPO) esittely

Input-process-output -mallia (IPO) on käytetty vuosikymmeniä tutkimuksen ja liiketoiminnan kehittämisen apuna kuvaamaan erilaisia prosesseja. Mallissa input kuvaa syötettä, joka on olennainen suorituksen (process) menestyksekkääksi läpiviemiseksi. Output puolestaan kuvaa suorituksen tuloksena syntyvää lopputulosta. Input-termiä on myös toisinaan kutsuttu suoritteen edeltäjäksi. (Bartsch et al. 2020, Dulebohn & Hoch 2017, Gilson et al. 2015, Liao 2017) Mallin alkuperäinen kehittäjä on tieteellisten julkaisujen perusteella J. E. McGrath, joka esitteli mallin julkaisemassaan Social psychology: A brief introduction -teoksessa vuonna 1964 (Dulebohn & Hoch 2017, 570).

IPO-mallissa syötettä on pidetty toisinaan myös prosessin edellytyksenä. Toisaalta Houghton ja Yoho (2005) esittävät ennakoivan johtajuuden mallissaan, että johtajuustyylin valinta riippuu sekä työntekijän kehitysorientaatiosta, tehtävien luonteesta että tehtävien kiireellisyydestä. Tutkijat eivät esitelleet malliaan IPO-mallin mukaisin termein, mutta mallissa on tunnistettavissa IPO-malliin soveltuvia tekijöitä. Ennakoivan johtajuuden mallissa on tiettyjä johtajuustyylin määrittäviä ennakkomäärityksiä (antecedents), jotka vaikuttavat johtajuustyylin valintaan. Johtajuustyyli voi toimia puolestaan syötteenä työntekijän toiminnalle, jota voidaan pitää työntekijän suorittamana prosessoimisena tai tekemisenä. Tähän prosessiin liittyvää johtajuuden lopputulosta voidaan pitää IPO-mallin tuloksena. On huomioitava, etteivät Houghton ja Yoho tarkoittaneet ennakoivan johtajuuden mallissaan lopputuloksena varsinaisen työn tulosta, vaan johtajuustyylin aiheuttamaa vaikutusta työntekijässä.

5.2 Tutkielman propositiot IPO-mallia hyödyntäen

Tarkastelun myötä viitekehyksestä muodostuu propositioita, alustavia ehdotuksia empiiriselle tarkastelulle. Propositioiden tarkoituksena on yhdistää tutkielman tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys, ja antaa siten tutkimuksen empiiriselle tarkastelulle suuntaa-antava

rakenne. Tarkastelussa ei kuitenkaan ole tarkoitus rajoittua ainoastaan näiden ehdotusten tutkimiseen, eivätkä ne rajoita tutkimuksen analyysissä niiden ulkopuolisten havaintojen tekemistä tai käsittelyä. (Casula et al. 2020) Tämän myötä seuraavaksi esitellään etätyön, itsensä johtamisen ja johtamisen keskinäisiä suhteita input-process-output -mallia soveltaen käsittelemällä ensin etätyötä itsensä johtamista ennakoivana tekijänä, tämän jälkeen tarkastellaan työntekijän suoritetta eli prosessia, kolmantena johtajuustyyliä syötteenä ja viimeisenä itsensä johtamisen strategioiden käytön seurauksia.

Ennakoivat tai edeltävät tekijät (antecedents)

Etätyötä voidaan tarkastella viitekehyksen mukaisena työnteon kontekstina, mutta toisaalta etätyökonteksti saattaa luoda työnantajalle tarpeen lisätä työntekijän autonomiaa ja varmistaa siten työnteon tehokkuus ja tuloksellisuus sekä työntekijän kehittyminen. Etätyö on luonteeltaan yksinäisempää kuin toimistotyö (Naotunna & Zhou 2018), lisäksi etätyössä saattaa ilmetä selkeitä haasteita työn tehokkuudessa (Voorhees et al. 2020) ja työn tuottavuudessa (Matli 2020). Toisaalta työntekijälle itselleen voi syntyä etätyöhön liittyvä autonomian tarve (Yun et al. 2006), tarve omaehtoiseen kehittymiseen ja tarve ylläpitää tai kasvattaa työnteon tehokkuutta. Lisäksi etätyön aiheuttamat kodin ja työn yhteentörmäykset sekä työn ja vapaa-ajan erottamisen haasteet (Felstead & Henseke 2017, Kazekami 2020) saattavat aiheuttaa paineen työntekijälle oman työn hallinnan kehittämiseen. Työn autonomian lisääminen on siten olennaista, jotta työntekijä voi vaikuttaa oman työpäivän rytmittämiseen ja oman työn valvomiseen (Abulibdeh 2020, Langfred & Rockmann 2016). Näitä tarpeita voidaan pitää input-process -tekijöihin vaikuttavina tai näitä ennakoivina taustatekijöina. Näitä etätyöhön liittyviä potentiaalisia tarpeita voidaan pitää myös rinnakkaisina ja osin päällekkäisinäkin Houghtonin ja Yohon (2005) kuvaamien johtajuutta ennakoivien tekijöiden kanssa (korkea työntekijän kehitysorientaatio, työtehtävien monimutkainen rakenne, kiireetön luonne). Näin ollen etätyötä voidaan pitää kontekstin rinnalla *ennakoivana tekijänä* (antecedent), joka aiheuttaa erityisiä tarpeita oman työn johtamiseen ja johtajuustyylille. Tätä puoltavat myös Yun et al. (2006) näkemykset, joiden mukaan työntekijän psykologinen tarve voi aiheuttaa tarpeen autonomialle ja tietyn tyyppiselle johtamistyylille. Houghton ja Yohon (2005) ennakoivan johtajuuden mallia voidaan siten täydentää liittämällä kuvaan työntekijän ja esimiehen psykologinen tarve, joka muodostuu etätyöhön liittyvistä haasteista ja tarpeista. Tämän myötä tutkielman ensimmäiseksi propositioksi muodostui:

Propositio 1: *Etätyö on luonteeltaan toimistotyötä yksinäisempää, mikä lisää työntekijän tarvetta vastuunottoon ja tehokkuuden sekä oman kehittymisen varmistamiseen. Etätyö muuttaa siten työnteon luonnetta ja lisää työntekijän tarvetta autonomiaan ja itsensä johtamiseen (ennakoiva tekijä).*

Prosessi (process)

Etätyön suorittaminen edellyttää työntekijältä kykyä johtaa vähintään oman työpäivän rytmittämistä ja omien töiden käytännön organisoimista (Müller & Niessen 2019). Itsensä johtamisen strategioiden käyttö vaikuttaa puolestaan työntekijän kykyyn johtaa itseään ja antaa toisaalta myös työkaluja työn tavoitteelliseen suorittamiseen (Houghton & Neck 2002, Manz 1986). Lisäksi työntekijän omien uskomusten ja oletusten reflektointi vaikuttaa positiivisesti työntekijän oppimiseen ja kehittymiseen (Heiss et al. 2010, Manz 1986). Itsensä johtamisen strategioilla tarkoitetaan työntekijän prosessiperustaista johtamisen mallia, jossa työntekijä systemaattisesti asettaa työpäivälleen tavoitteita, arvioi omaa suoritustaan sekä hyödyntää muistia ja suoritusta tukevia menetelmiä suorituksen läpiviennissä (Heiss et al. 2010, Houghton & Neck 2002, Manz & Sims 1980). Itsensä johtamisen strategioita voidaan siten perustellusti tarkastella työntekoon liittyvänä kuvan 6 mukaisena *prosessina* (process). Näin ollen tutkielman toiseksi propositioksi muodostui:

Propositio 2: *Itsensä johtamisen strategioiden merkitys on suurempi etätyössä kuin toimistotyössä, ja itsensä johtamisen strategioita käytetään etätyössä erityisesti varmistamaan työn tehokkuutta, vastuunottokykyä ja omaa kehittymistä (process).*

Seuraukset (output)

Itsensä johtaminen on jo aiemmissa tutkimuksissa yhdistetty minäpystyvyyden kasvamiseen, sitoutumiseen (Bligh et al. 2006), tuottavuuteen, tehokkuuteen (Manz 1986, Neck et al. 1999, Stewart et al. 2010), itsekontrolliin (Manz 1986), työntekijän tunnesäätelyn keinoihin (Stewart et al. 2010), resilienssiin, oppimiskykyyn, itseluottamukseen (Heiss et al. 2010, Lopes et al. 2014, 320, Ross 2014, 316) sekä positiivisempaan suhtautumiseen vastoinkäymisiin (Neck & Manz 1996) sekä kykyyn selvitä vastoinkäymisistä (Heiss et al. 2010). Voimaannuttavalla johtajuudella voidaan tutkimusten mukaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän pitkäaikaiseen kehittymiseen, tulosorientoituneisuuteen, aloitteellisuuteen (Lorinkova et al. 2013), minäpystyvyyteen, vastuullisuuteen, työntekijän itsetuntemukseen (Kim et al. 2018),

suoriutumiseen (Amundsen & Martinsen 2014, Kim et al. 2018, Vecchio et al. 2010), luovaan käytökseen, tuloksellisuuteen (Amundsen & Martinsen 2014) sekä työntekijän ja esimiehen väliseen vuorovaikutussuhteeseen (Kim et al. 2018). Toisaalta voimaannuttavaa johtajuustyyliä hyödynnettäessä on riski, että työntekijä kuormittuu liiallisesti, mikä puolestaan heikentää suoritusta (Cheong et al. 2016). Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että etätyö saattaa aiheuttaa merkittäviä haasteita työn tehokkuuteen ja sujuvuuteen (Matli 2020, Voorhees et al. 2020, Wang et al. 2021), mutta työnantajan tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset ovat pysyneet ennallaan (Bolisani et al. 2020, Matli 2020). Lisäksi etätyö vähentää työntekijöiden välistä sosiaalista vuorovaikutusta, ja siten mahdollisuutta kollegavälitteiseen oppimiseen (Boell et al. 2016, Naotunna & Zhou 2018, Sardeshmukh et al. 2012). Itsensä johtamista hyödyntämällä tuetaan työntekijän kykyä asettaa omaa työpäivää koskevia tavoitteita ja vaikuttaa omiin ajatusmalleihin. Itsensä johtamista hyödyntämällä varmistetaan paitsi työntekijän reflektoiva käyttäytyminen, myös työsuoritukseen liittyvä oppiminen. (Manz 1986) Tämä puolestaan tukee työntekijää tilanteessa, jossa työntekijältä odotetaan itsenäisempää vastuunottoa (Neck & Houghton 2006), työpaineet ovat kovat (Lopes et al. 2014) ja työnkuva painottuu tietotyöhön (Langfred & Rockmann 2016). Työnantajan näkökulmasta oppiminen ja tehokkuuden ylläpitäminen ovat myös etätyössä tärkeitä elementtejä, minkä takia tutkielman kolmanneksi propositioksi muodostui:

Propositio 3: *Itsensä johtaminen tukee työntekijän työn tehokkuutta, reflektoimista, oppimista, itsekontrollia, itseluottamusta ja resilienssiä, jotka muodostavat itsensä johtamisen lopputuloksen etätyössä (output).*

Koska itsensä johtamisen seurauksista ja voimaannuttavan johtajuuden seurauksista on edellä kuvatun kaltaisesti runsaasti aiempia tutkimuksia, voidaan tutkielman viitekehyksen todeta vahvistavan tätä propositiota.

Syöte (input):

Työresursseilla, joiksi voidaan lukea muun muassa autonomia, palaute ja työntekijän kyky hyödyntää omaa osaamistaan työssään, on tärkeä merkitys itsensä johtamisen strategioiden käytön tukemisessa (Breevaart et al. 2014, Wang et al. 2021, 45). Näistä kaksi ensin mainittua kytkeytyvät kiinteästi esimiestyöhön ja voimaannuttavan johtamisen ulottuvuuksiin (Amundsen & Martinsen 2014, Kim et al. 2018, 267). Lisäksi autonomian lisäämisen tarve muuttaa tarvetta johtajuustyylille (Houghton & Yoho 2005). Itsensä johtamisen edellytyksenä

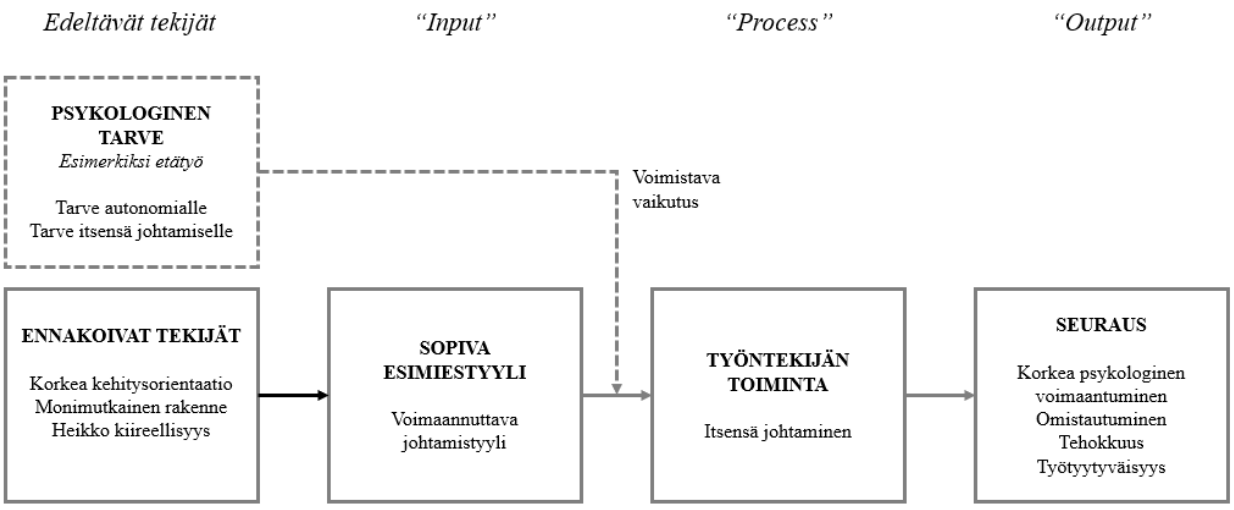
on työntekijän psykologinen voimaantuminen, joka mahdollistaa ja tukee paitsi itsensä johtamisen menetelmien käyttöä (Neck & Houghton 2006, Stewart et al. 2010), myös työntekijän vastuunottokykyä, minäpystyvyyttä, positiivisia ajatusmalleja ja motivaatiota (Kim et al. 2018). Voimaannuttavan johtamisen kytkeminen etätyökontekstiin on perusteltua siitä näkökulmasta, että etätyöhön liittyvien sosiaalisten suhteiden vähenemisen myötä esimiehen ja työntekijän sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden merkitys saattaa kasvaa. Etätyö edellyttää myös vahvaa luottamusta (Nakrošienė et al. 2019) ja autonomian lisäämistä (Langfred & Rockmann 2016) esimies-alaissuhteeseen, ja autonomian lisääminen puolestaan edellyttää toimiakseen voimaannuttavaa johtajuutta (Cheong et al. 2019, Houghton & Yoho 2005). Johtajuutta voidaan siten pitää kuvan 6 mukaisena *syötteenä* (input) työntekijän itsensä johtamisen strategioiden käytölle. Jo aiemmassa tutkimuksessa voimaannuttava johtajuus on liitetty työntekijän autonomisuuteen, itsensä johtamisen tukemiseen, omistautumiseen ja tehokkuuteen (Houghton & Yoho 2005), minkä myötä muodostetaan tutkielman neljäs propositio:

Propositio 4: *Itsensä johtamista voidaan tukea etätyökontekstissa voimaannuttavalla johtajuudella, koska vallan, luottamuksen ja tiedon jakamisella tuetaan työntekijän itsenäistä työntekoa ja kykyä hyödyntää itsensä johtamisen strategioita (input).*

Itsensä johtamisen riskeinä voidaan nähdä erityisesti työntekijän itselleen asettama vaatimustaso. Jos työntekijä asettaa itselleen päivittäin liian helppoja tavoitteita, tai vastaavasti liian korkeita tavoitteita, itsensä johtaminen ei välttämättä johda parempiin tuloksiin. (Koch & Nafziger 2011) Mikäli puolestaan esimiestyöllä ei tueta itsensä johtamista riittävästi, riskinä voi olla kontrollin häviäminen ja motivaatio-ongelmat (Banai et al. 2000, 14-16). Itsensä johtaminen edellyttää puolestaan sosiaalisen tuen lisäksi (Wang et al. 2021) rakentavaa palautetta (Breevaart et al. 2014). Tämän myötä tutkielman viidenneksi propositioksi muodostui:

Propositio 5: *Jotta työntekijä voi hyödyntää itsensä johtamisen strategioita etätyössä, tämä edellyttää esimiehen antamia selkeitä tavoiteraameja, esimieheltä tulevaa palautteenantoa ja säännöllistä esimiehen ja työntekijän sosiaalista vuorovaikutusta (input).*

IPO-prosessin ja propositioiden yhteenveto on esitelty kuvassa 6. Kuva luonnehtii, miten ennakoivat tekijät, esimiestyö, itsensä johtaminen ja tähän kokonaisuuteen liittyvät seuraukset saattavat muodostua etätyökontekstissa.



Kuva 6: Itsensä johtamisen strategioiden käyttö ja johtajuustyyli IPO-mallissa. Mukaillen Houghton ja Yoho (2005, 71) sekä Yun et al. (2006).

6 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

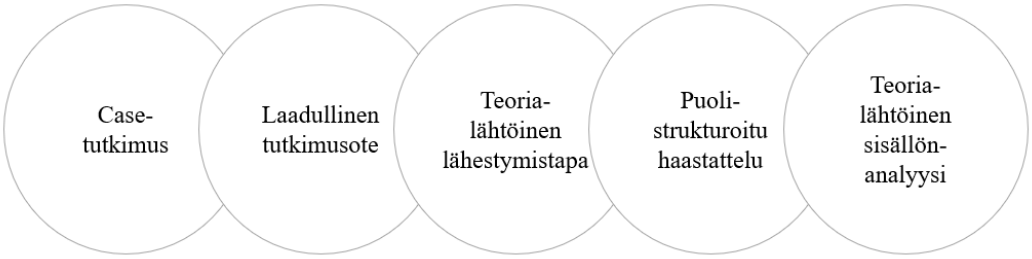
Tutkimuksenasettelua määrittivät tutkielman tutkimuskysymykset, jotka ohjasivat teoreettisen viitekehyksen ja propositioiden lisäksi tutkimuksen menetelmävalintoja, aineiston keruuta sekä tutkimuksen analyysiä. Seuraavissa kappaleissa kuvataan tutkimusasetelma ja tähän liittyvät menetelmävalinnat perusteluineen, perustellaan case-tutkimukseen liittyvän tutkimuskohteen valinta ja avataan tutkimusprosessin kulku. Lisäksi esitellään alkukartoitukseen liittyvät valinnat, haastattelututkimuksen toteutus sekä aineiston analyysimenetelmät ja analyysin kulku. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja tutkimuksen eettisyyttä.

6.1 Tutkimusasetelma ja menetelmävalinnat

Jotta ilmiötä voidaan tutkia, tulee ensin analysoida ilmiön perusrakenne ja miten ilmiön uskotaan olevan olemassa eli ilmiön ontologinen perusta (Juuti & Puusa 2020, 25). Lisäksi ilmiön itsensä tarkasteluun tulee sovittaa epistemologinen tarkastelu, jossa pohditaan tiedon alkuperää, tietämisten tapoja ja minkälaista tieto on. Tieto voi olla positiivista eli objektiivista ja syy-seurausuhteiden tarkasteluun perustuvaa tai antipositivistista eli ainutlaatuista ja suhteellista. Tieto voi olla luonteeltaan subjektiivista ja kokemuksellista, eli subjektivistista, jolloin tieto on sitoutunut yksilöön ja yksilö on tiedon lähde. (Juuti & Puusa 2020, 32-33) Itsensä johtaminen ja siihen kytkeytyvien strategioiden käyttö on yksilön toimintaa ja ajattelua, jonka olemassaoloa ja muotoa on mahdotonta siten täydellisesti todentaa. Vain yksilö itse voi tietää ja ymmärtää, miten ja miksi hän johtaa itseään tietyssä kontekstissa ja minkälaista tukea hän tarvitsee esimiestyöltä, jotta hän pystyy toteuttamaan itsensä johtamista. Lähden siksi tutkimuksessani siitä kantavasta ajatuksesta, että itsensä johtaminen näyttäytyy työntekijän tekoina ja ajatuksina, ja puolestaan itsensä johtamiseen kytkeytyvä ja sitä tukeva johtajuus voi näyttäytyä ainoastaan työntekijän subjektiivisina, ainutlaatuisina kokemuksina ja tarpeina. Ilmiön ymmärrystä voidaan laajentaa ymmärtämällä niiden esimiesten näkemyksiä ja ajatuksia, jotka toimivat itsensä johtamista hyödyntävien työntekijöiden esimiehinä. Johtajuuden merkitys syntyy työntekijän ja esimiehen välisessä sosiaalisessa suhteessa tai tästä kerrottaessa. Jotta yksilön käyttäytymiseen, tarpeisiin ja kokemuksiin liittyvä ymmärrys on mahdollista tavoittaa, tulee tieto saada yksilöiltä itseltään. Valinnan ontologinen perusta nojaa siten sosiaalisen konstruktionismin pohjalle, jonka mukaan näkemykset syntyvät toiminnasta, merkitykset syntyvät näistä kokemuksista, ja merkitykset annetaan sosiaalisissa suhteissa tulkintojen kautta (Puusa & Juuti 2020, 28-30). Itsensä johtamiseen ja tähän kytkeytyvään

johtamiseen liittyvän tiedon subjektiivinen ja kokemuksellinen luonne asettaa vaatimuksen tutkimuksen epistemologiselle tarkastelulle. Tutkimuksen epistemologinen lähestymistapa on subjektivistinen antipositivistinen, jonka mukaan yksilö ja sen ainutlaatuiset kokemukset ovat tutkimuksen ja siten tiedon keskeinen lähde (Puusa & Juuti 2020, 33). Tutkimuksen yllä kuvatut ontologiset ja epistemologiset perusteet määrittävät tutkimuksen tutkimusstrategian muodostumista sekä analyysimetodien valintaa.

Tutkimuksen tutkimusasetelma ja tutkimukseen liittyvät menetelmävalinnat on kuvattu kuvassa 7. Lisäksi tutkimusasetelmaan ja menetelmiin liittyvät valinnat on perusteltu seuraavissa kappaleissa. Tutkimusstrategia on avattu seuraavissa kappaleissa.



Kuva 7: Tutkimusasetelma ja menetelmävalinnat.

Tutkimustyypiksi valittiin **case-tutkimus** epistemologista asetelmaa mukaillen, koska tavoitteena oli tutkia yksilöiden näkökulmasta, *miten etätyö vaikuttaa itsensä johtamiseen ja itsensä johtamisen strategioiden käyttöön,* ja *miten johtajuus* voi tukea itsensä johtamista tässä kontekstissa. Case-tutkimusta voidaan pitää perusteltuna, kun tutkimuskysymyksissä pyritään löytämään vastauksia siihen, miksi jokin ilmiö toteutuu ja miten se toteutuu, tavoitteena on syventyä ajankohtaisiin asioihin ja tutkia yksilöiden käyttäytymistä ja käyttäytymisen syitä, yksilön tarpeita tai yksilön näkemyksiä (Yin 2018, 9, 102). Lisäksi Yin (2018, 48) mukaan yksittäinen, sulautettu case-tutkimus (embedded single-case design) kuvaa asetelmaa, johon sisältyy yksi case, jossa on eri tutkittavia tasoja, joita analysoidaan omina yksiköinään. Tähän tutkimukseen oli upotettu kaksi eri kokonaisuutta: työntekijöiden näkökulma ja näiden työntekijöiden esimiesten näkökulma.

Koska tutkimuksessa pyrittiin selvittämään ja tulkitsemaan informanttien esittämiä tarpeita ja merkityksiä, **laadullisen, tutkivan tutkimusotteen** valinta oli luontevaa (Casula et al. 2020). Lisäksi laadullista menetelmävalintaa puolsi se, ettei tutkittavasta eri tekijöiden kokonaisuudesta, johon kuuluivat etätyö, itsensä johtaminen ja soveltuva johtajuustyyli,

löytynyt aiempaa kaikki kolme tekijää yhdistävää tutkimusta. Kvantitatiivisella tutkimuksella olisi ollut mahdollista ymmärtää, liittyvätkö nämä tekijät toisiinsa ja miten vahvasti ne liittyvät toisiinsa, mutta laadullisella tutkimusotteella oli puolestaan mahdollista kuvailla näitä tekijöitä ja ymmärtää myös niitä syitä, mitkä työntekijöiden ja esimisten näkemysten taustalla vaikuttavat. Menetelmävalintaa tuki Tuomen ja Sarajärven (2018, 74) sekä Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 22-25) näkemykset, joiden mukaan kvalitatiivista menetelmävalintaa puoltaa sellainen asetelma, jossa tarkoituksena on selvittää, mitä haastateltavat ajattelevat tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Lisäksi laadullista menetelmävalintaa puolsi se, että tavoitteena oli tutkia itsensä johtamiseen kytkeytyvää johtajuutta. Tällaista asetelmaa voidaan pitää Puusan ja Juutin (2020, 38) esittämänä sosiaalisesti konstruoituvana kokonaisuutena, jota voidaan ymmärtää ihmisten kokemuksia tulkitsemalla, ja joka siten edellyttää laadullista tutkimusotetta.

Laadullisen, haastatteluihin perustuvan lähestymistavan valinnan merkitystä vahvisti myös se, että tutkittava aihe muodostui jokseenkin moniulotteiseksi ja oli todennäköistä, että ainakin joissakin haastatteluissa olisi tarpeen käyttää tarkentavia ja selventäviä kysymyksiä. Lisäksi oli jo etukäteen selvää, että itsensä johtamiseen liittyvät alakäsitteet tulee avata työntekijöille ja esimiehille aineiston keruun yhteydessä, jotta voidaan varmistaa, että ne ymmärretään yhdenmukaisesti. Näin ollen aineiston keruuseen liittyi aktiivisen tutkijan roolin tarve. Laadullisen aineistonkeruun hyvänä puolena voidaankin pitää muun muassa sitä, että tutkija voi ottaa haastatteluissa aktiivisen toimijan roolin (Puusa & Juuti 2020, 36), menetelmä mahdollistaa joustavuuden ja mukautumiskyvyn aineistonkeruutilanteessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 77), minkä lisäksi laadullisen haastattelun avulla voidaan pureutua syvällisesti haastateltavan motiiveihin ja haastateltavan asioille antaviin syihin ja merkityksiin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34) lisäkysymyksiä ja tarkennuspyyntöjä esittämällä. Tutkimuksen suorittamisessa ja sen analyysissa oli huomioitava oma roolini tutkimuksen suunnittelijana ja haastattelijana. Puusa et al. (2020, 139) huomauttavat, että tutkija osallistuu laadullisissa haastatteluissa aina tutkimusprosessiin aktiivisena jäsenenä ja toimii siten osaltaan myös tutkimusinstrumenttina. Näin ollen tutkija tuo prosessiin omat ennakko-oletuksensa ja omat subjektiiviset näkemyksensä, vaikka pyrkisikin välttämään niiden esilletuomista haastattelujen ja analyysin aikana.

Tyypillisesti kvalitatiivisen tutkimusasetelman empiiriseen toteutukseen valitaan aineistolähtöinen lähestymistapa ja esimerkiksi teemahaastattelu, koska tämä malli sopii erityisesti kokemusten ja ajatusten selvittämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 16, 25). Tämän

tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin kuitenkin tästä poiketen **teorialähtöinen kvalitatiivinen lähestymistapa.** Teorialähtöisessä laadullisen tutkimuksen tutkimusotteessa teoria muodostaa pohjan ja struktuurin ilmiön tutkimiseen. Tutkimusta ei kuitenkaan ohjata selkeillä, tiukasti määritellyillä hypoteeseillä, vaan kuten Casula et al. (2020), Puusa ja Juuti (2020, 76), Azungah (2018) ja Pearse (2019) osoittavat, teoriaohjaavuus näkyy käytetyissä kevyissä ja indikatiivisissa propositioissa ja teorian ohjaamissa kategorioissa ja mahdollisissa teemoissa. Propositioita voidaan käyttää erityisesti eksploratiivisen eli uusia näkökulmia avaavan, teorialähtöisen kvalitatiivisen tapaustutkimuksen apuna (Casula et al. 2020, Pearse 2019). Teorialähtöisen kvalitatiivisen lähestymistavan ja propositioiden muodostamisen valintaan vaikutti se, että etätyö oli jo aiemmassa tutkimuksessa kytketty autonomisuuteen (Abulibdeh 2020, Bartsch et al. 2020, Langfred & Rockmann 2016, Müller & Niessen 2019, Wang et al. 2021), minkä lisäksi itsensä johtaminen ja voimaannuttava johtajuustyyli oli kytketty jo aiemmassa tutkimuksessa toisiinsa (Houghton & Yoho 2005, Houghton et al. 2015, Pearce & Manz 2005, Yun et al. 2006). Vaikka itsensä johtamista ja siihen kytkeytyvää johtajuutta ei aiemmassa tutkimuksessa ollut liitetty etätyökontekstiin, aiemmat tutkimukset antoivat viitteitä tutkittavan ilmiön relevanteista näkökulmista. Lähestymistavan valinta sai tukea Tuomen ja Sarajärven (2018, 96) teoksesta, jossa painotetaan teorialähtöisen lähestymistavan sopivan erityisen hyvin tilanteisiin, jossa varsinainen tutkittava ilmiö ja siihen liittyvät kytkennät ovat jo tiedossa, mutta ilmiökokonaisuutta tutkitaan uudessa kontekstissa. Lähestymistavan valintaa tuki myös se, että tutkielman teoreettinen viitekehys sidottiin yhteen IPO-mallia hyödyntäen, minkä pohjalta oli puolestaan mahdollista rakentaa tutkimuskysymysten kannalta relevantit propositiot. Teorialähtöisen lähestymistavan päättelyn logiikkaa voidaan pitää deduktiivisena eli yleisestä yksityiseen -päättelynä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 96-97), koska tutkimuksen analyysin tarkoituksena on edetä pääpiirteissään teoreettisen viitekehyksen pohjalta yksittäisiin havaintoihin ja tarkastella aineistoa nimenomaan teoreettisen viitekehyksen linssein.

Tutkimushaastattelun **aineistonkeruuinstrumentiksi** valittiin teorialähtöinen puolistrukturoitu haastattelu. Työntekijöiden ja esimiesten haastattelurungot rakennettiin erillisinä. Puolistrukturoidun haastattelun valintaa määrittivät paitsi tutkimusongelmat, myös viitekehyksestä muodostuneet selkeät kokonaisuudet ja alustavat oletukset (propositiot). Viitekehyksen perusteella oli mahdollista määrittää haastatteluihin tutkimuksen kannalta olennaiset ja rajatut aiheet. Valintaa vahvisti myös Tuomen ja Sarajärven (2018, 77-78) näkemys, jonka mukaan tutkimusongelmien ollessa selkeitä ja rakenteellisella tasolla

tunnistettavissa, tutkimus ei edellytä avointa haastattelua. Lisäksi tutkimusongelmat edellyttivät, että haastateltavat voisivat kuvailla kokemuksiaan, tarpeitaan ja näille annettuja merkityksiä. Näin ollen haastatteluista pyrittiin löytämään selityksiä ja merkityksiä, mikä edellytti puolestaan avointa tai puoliavointa haastattelua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88).

Haastattelututkimuksen onnistumisen kannalta oli keskeistä, että tutkimukseen voitiin valita juuri sellaiset henkilöt, joilla on kokemusta ja siten riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 76, 86). Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli siten olennaista tunnistaa ne etätyötä tekevät työntekijät, jotka käyttävät itsensä johtamisen strategioita säännöllisesti. Tämän takia haastatteluja edelsi **alkukartoitus**. Alkukartoituksen menetelmä ja toteutuksen yksityiskohdat on avattu kappaleessa 6.3.

Case-tutkimuksen kohteena oli rahoitusalalla toimiva Yritys X Oy:n yritysasiakaspalvelu. Tutkimuskohteen valintaan vaikutti kuusi osin toisiinsa limittyvää tekijää. Ensinnäkin kyseisen yrityksen yrityksen asiakaspalvelun työntekijät olivat työskennelleet maaliskuusta 2020 pääsääntöisesti etätyömallissa. Toisekseen nämä työntekijät olivat työskennelleet pääsääntöisesti yrityksen toimitiloissa ennen Covid-19-kriisiä, minkä takia voitiin olettaa, että nämä työntekijät pystyisivät tunnistamaan juuri etätyön merkityksen itsensä johtamisen kannalta. Kolmanneksi yrityksessä ei ollut työnantajan aloitteesta luotu etätyöhön itsensä johtamisen malleja, minkä takia voitiin olettaa, että vastaukset voisivat näin ollen vastata yksilön omia havaintoja ja tarpeita. Neljänneksi yrityksen toimiala ja liiketoiminnan luonne edellyttivät työntekijöiltä prosessien, ohjeiden ja uuden tiedon soveltamista, minkä takia työtä voidaan luonnehtia suorittavan tason asiantuntijapainotteiseksi työksi ja siten tietotyöpainotteiseksi. Voitiin siksi olettaa, että työssä olisi mahdollista soveltaa itsensä johtamisen strategioita. Viidenneksi yrityksen työntekijät työskentelivät tiimeissä, eikä työtä voinut luonnehtia asiantuntijapainotteisuudesta huolimatta sellaiseksi itsenäiseksi asiantuntijatyöksi, jossa jo työ itsessään edellyttäisi vahvaa itsensä johtamisen osaamista. Lisäksi yrityksessä ei ollut tutkimushetkellä sellaista kriisitilannetta tai muutostilannetta, jonka olisi voinut olettaa vaikuttavan merkittävästi tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimusasetelmaan liittyvä **analysointimenetelmä** oli teoriaohjattu sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä pyritään ymmärtämään tekstimuotoisesta aineistosta tekstin merkityksiä analysoimalla ja erittelemällä aineistoa. Sisällönanalyysi auttaa järjestelemään aineistoa systemaattisella tavalla ymmärrettävään muotoon. Sisällönanalyysi voi pohjautua aineistolähtöisyyden lisäksi deduktiiviseen päättelyyn ja teorialähtöisyyteen. (Tuomi &

Sarajärvi 2018, 102-104, 112-116) Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tutkittavan ilmiön syitä ja näkökulmia sekä ilmiökokonaisuuteen liittyviä tarpeita. Ymmärryksen kuvaamiseksi tutkielmassa käytettiin myös kvantifiointia havainnollistamaan analyysissä ilmenneitä asioita. Sisällönanalyysin valintaa voitiin tukea tutkimuskysymyksiin ja propositioihin nojaavalla perustelulla: jotta etätyön vaikutusta itsensä johtamiseen sekä tähän liittyvää johtajuuden tyyliä voidaan tarkastella ja ymmärtää, oli tärkeää ymmärtää työntekijöiden ja esimiesten näkökulmia ja näiden asioille antamia merkityksiä.

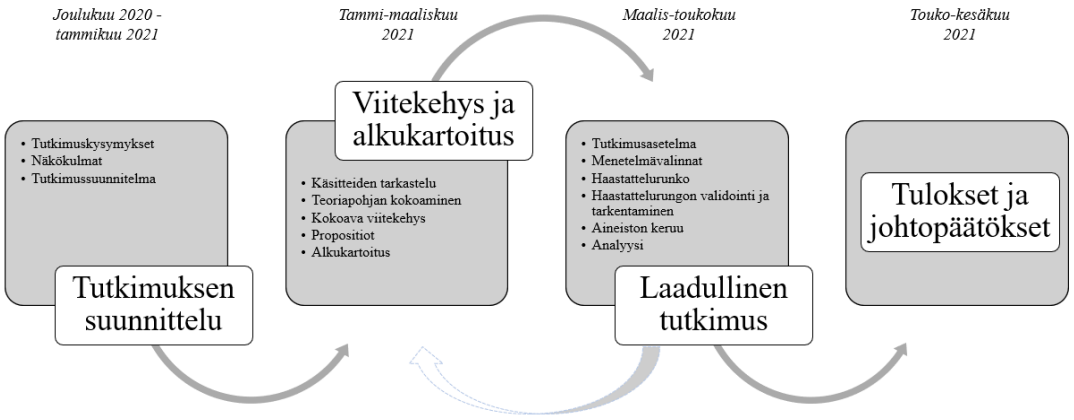
Analyysimenetelmän valintaan liittyy myös epistemologinen ulottuvuus. Sisällönanalyysiä tyypittää epistemologinen primaarisyys, jolloin tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa painottuvat käytettävät metodit ja niiden soveltuvuus. Teoriaohjattua sisällönanalyysiä lähestyttiin ensisijaisesti deduktiivisen luokittelun avulla. Aineistoa tulkittiin näin ollen teoriasta johdetun analyysirungon mukaan ja aineiston luokittelussa käytettävät kategoriat ja yläkategoriat muodostuivat siten teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 102-112) Kun luokittelua tehdään teorialähtöisesti kvalitatiivisesta aineistosta, havaintoja ei voida pitää tilastollisesti luotettavina, vaan luokitteluun liittyvät havainnot ja poiminnat ovat lähinnä esimerkkejä (Yin 2018, 175-178), joita hyödynnetään tutkimuksen propositioiden ja aineiston yhteisessä tarkastelussa.

Analyysin reflektiivisyyttä ja kriittisyyttä pyrittiin tukemaan analyysin eri vaiheissa hermeneuttista analyysitapaa soveltamalla, vaikka tutkimus ei perustunut aineistolähtöisyyteen. Hermeneuttisen analyysimenetelmän mukaan ihmisen kokemukset ja asioille antamat merkitykset ovat tutkimuksessa keskiössä, ja näitä tulkitaan ja kielellistetään reflektoivalla otteella hermeneuttisen kehän mukaisesti. Hermeneuttisella kehällä pyritään kuvaamaan analyysiprosessia, jonka avulla pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan aineistoa, sekä sen jälkeen vielä arvioidaan kriittisesti ja korvataan jo luotua ymmärrystä. *Aineistolähtöisessä* lähestymistavassa hermeneuttisella otteella pyritään häivyttämään tutkijan esioletukset. (Puusa & Juuti 2020, 70-72) Teorialähtöisessä analyysissä tutkijan esioletukset ovat perusteltuja ja ne muodostuvat teoreettisesta viitekehyksestä ja on kuvattu propositioina (Casula et al. 2020). Hermeneuttisessa analyysissä olennaisessa roolissa on jatkuva vuoropuhelu aineiston kanssa, joskin teoriaohjatussa analyysissä tämä vuoropuhelu nojaa vahvasti teorian pohjalta luotuun analyysikehikkoon ja kategorisointeihin. Useilla tarkastelukerroilla pyritään huomioimaan, tulkisemaan ja tavoittamaan aineistosta merkityksiä, joiden havaitseminen vaatii aineiston perusteellista ja toistuvaa reflektointia. (Laine 2018, 25-39). Hermeneuttinen ote Tuomen ja

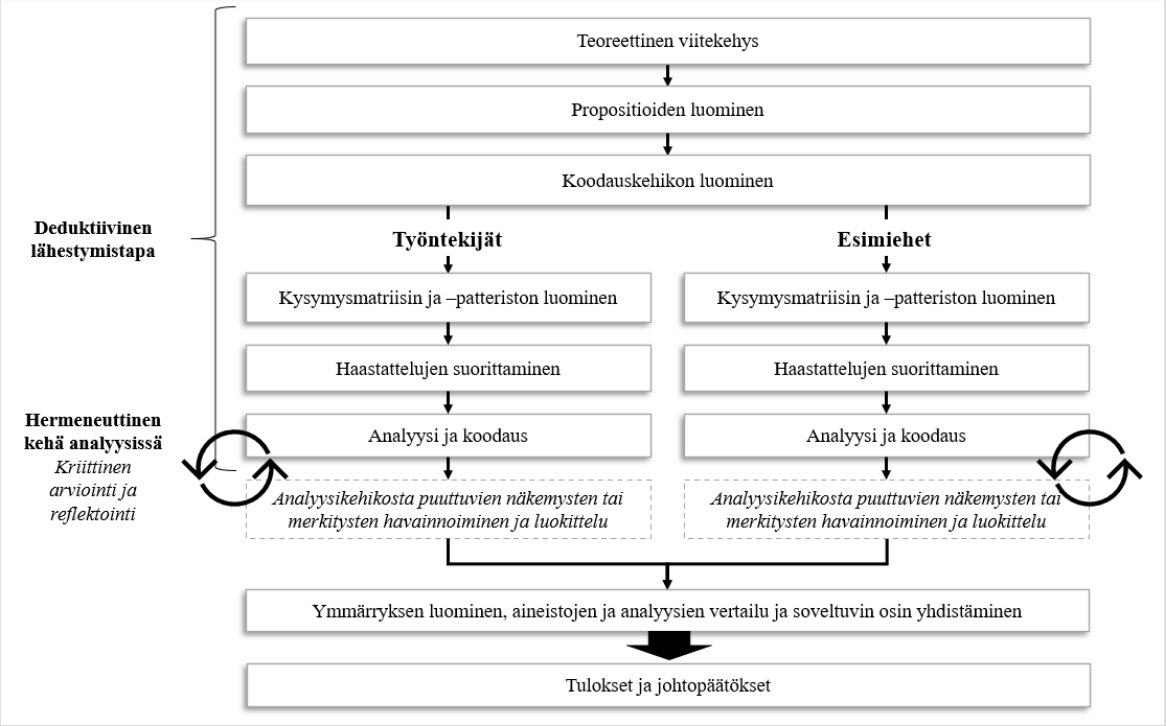
Sarajärven (2018, 32-34) mukaan tyypillisemmin mielletään edellä mainitun mukaisesti aineostolähtöisen lähestymistavan ja induktiivisen päättelyn välineeksi. Täydentävän analyysimenetelmän käyttö oli tässä tutkimuksessa kuitenkin tärkeää useasta toisiinsa linkittyvästä syystä. Ensinnäkin hermeneuttisella otteella analyysistä oli mahdollista tuottaa analyysiin syvyyttä. Toisekseen tämän analyysimenetelmän avulla oli mahdollista varmistaa, ettei aineistosta analyysikehikkoon poimittujen näkemysten ja tulkintojen punnitseminen jäänyt pelkästään mekaanisen sanojen tunnistuksen ja kategorisoinnin varaan. Lisäksi täydentävä menetelmä oli tarpeen, jotta aineistosta ja tutkimuksesta tehtävät tulkinnat ja johtopäätökset olisivat koeteltuja ja kriittisesti arvioituja. Analyysin eteneminen on kuvattu tarkemmin kappaleessa 6.5.

6.2 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen toteuttamista edelsi joulu-maaliskuussa toteutettu tutkielman suunnitteluvaihe ja viitekehyksen kokoaminen. Alkukartoituksen suunnittelu tehtiin tammikuun 2020 alussa ja se toteutettiin maaliskuussa. Alkukartoituksen tulosten yhteenveto toteutettiin ja haastatteluun soveltuvat henkilöt valittiin haastatteluun huhtikuun alussa. Tutkimuksen analyysimenetelmät valittiin huhtikuussa ennen haastattelujen toteuttamista. Varsinaiset haastattelut suoritettiin ja litteroitiin huhtikuussa ja analyysivaihe toteutettiin toukokuussa. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset koostettiin toukokuun lopulla. Tutkielman toteuttamisen ajalliseen ulottuvuuteen sidottu prosessi tutkielman suunnittelemisesta johtopäätöksiin on kuvattu prosessina kuvassa 8. Teorialähtöisen tutkimusprosessin tarkempi kuvaus on puolestaan havainnollistettu kuvassa 9. Tutkimukseen liittyvä alkukartoitus on esitelty kappaleessa 6.3, haastattelujen toteutus kappaleessa 6.4 ja analyysimenetelmät kappaleessa 6.5.



Kuva 8: Tutkielman toteuttamisprosessin aikataulun ja vaiheiden kuvaus.



Kuva 9: Teorialähtöisen lähestymistavan vaiheiden kuvaaminen.
Mukaillen Pearse (2019).

6.3 Alkukartoitus

Jotta haastattelututkimus voi onnistua, tutkimukseen ei voida valita haastaltavia sattumanvaraisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86). Alkukartoitus toteutettiin täsmällisesti Houghton ja Neckin (2002) RSLQ-kysymyspatteriston (the Revised Self-Leadership Questionnaire) mukaisesti. RSLQ-tutkimuksella tarkoitetaan uudistettua itsensä johtamisen kysymyspatteristoa, jonka avulla voidaan tunnistaa työntekijät, jotka tunnistavat ja käyttävät työssään itsensä johtamisen strategioita ja jotka siten soveltuisivat haastatteluun. Esimiehet oli puolestaan tarkoitus valita haastatteluun siten, että kaikki ne esimiehet, joiden työntekijät soveltuivat haastatteluun, kutsuttaisiin esimieshaastatteluun.

Case-yrityksen yritysasiakaspalvelun kaikille työntekijöille toimitettiin sähköpostilla linkki web-pohjaiseen alkukartoitukseen (liite 1), jossa selvitettiin työntekijöiden itsensä johtamisen strategioiden käyttöä. Kysymyspatteristo sisälsi yhteensä 33 väittämää sekä kaksi taustakysymystä työntekijän työhistoriaan liittyen (liite 2). Kysymykset järjesteltiin web-kyselylomakkeeseen täsmällisesti RSLQ-patteristossa kuvailtuun, sekoitettuun järjestykseen (Houghton & Neck 2002). Jokaiselle kysymykselle annettiin myös numero, jolla kukin

kysymys oli myöhemmin yhdistettävissä oikeaan itsensä johtamisen strategiaan. Kysymyspatteristosta jätettiin pois kaksi Houghton ja Neckin (2002) ”natural rewards” -osion kysymystä, joita tutkijat eivät pitäneet soveltuvina. Alkukartoituksessa kysyttiin yksityiskohtaisesti itsensä johtamisen strategioiden käytöstä. Työntekijöitä pyydettiin vastaamaan alkukartoituksen kysymyksiin omien näkemystensä pohjalta. Alkukartoituksessa kysyttiin kaksi taustatietoa: työvuosien määrä nykyisellä työnantajallasi ja työkokemus yhteensä vuosissa (nykyinen työnantaja ja edelliset työnantajat). Alkukartoituksen varsinaisessa kysymyspatteristossa käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa, jonka vastausvaihtoehdot on kuvattu taulukossa 4. Vastausvaihtoehdot sidottiin aikaan tai toistuvuuteen, jotta oli mahdollista tunnistaa ne työntekijät, jotka käyttävät itsensä johtamisen strategioita melko säännöllisesti tai säännöllisesti. En osaa sanoa -vaihtoehdolle annettiin kyselyssä sama arvo kuin vaihtoehdoille ”En koskaan” eli arvo 1, koska sellainen työntekijä, joka ei osaa arvioida itsensä johtamisen strategioihin liittyviä kysymyksiä omalta osaltaan, ei soveltuisi haastatteluun.

Vastausvaihtoehdot olivat väittämissä 1-3, 7-11, 15-18, 23-28, 30 ja 32-33 seuraavat:	*Vastausvaihtoehdot olivat väittämissä 4-6, 12-14, 19-22, 29 ja 31 seuraavat:*
5 = Joka päivä *4 = Muutaman kerran viikossa, mutta en päivittäin* *3 = Noin kerran viikossa* *2 = Kerran pari kuukaudessa* *1 = En koskaan/en osaa sanoa*	*5 = Erittäin usein* *4 = Usein* *3 = Toisinaan* *2 = Satunnaisesti* *1 = En koskaan (en osaa sanoa)*

Taulukko 4: Alkukartoituksen väittämien vastausvaihtoehdot.

Pyyntö osallistua alkukartoitukseen toimitettiin torstaina 16.3.2021 yhteensä 37 työntekijälle. Alkukartoituksesta lähetettiin muistutus maanantaina 22.3.2021. Alkukartoituksen vastausajaksi annettiin 16.3.-25.3.2021. Vastausaika pidettiin tarkoituksellisen lyhyenä aikataulusyistä. Vastausaika jakautui kuitenkin kahdelle eri viikolle, millä varmistettiin, että kaikilla kutsutuilla työntekijöillä oli tosiasiallinen mahdollisuus vastata kyselyyn. Kyselyn arvioitu täyttämiseen vaadittava aika oli neljä minuuttia ja kyselyyn vastattiin nimellä. Yhteensä 20 henkilöä vastasi kyselyyn. Työntekijäjoukon vastausprosentiksi muodostui 51%, mitä voidaan pitää hyvänä. Kaksi vastaajaa hylättiin näiden muista poikkeavan työn luonteen takia. 18 henkilön vastaukset hyväksyttiin ja voitiin ottaa jatkokäsittelyyn. Jatkokäsittely toteutettiin keskiarvoja hyödyntämällä, eikä alkukartoituksesta tehty tilastollista analyysiä vähäisen vastaajamäärän takia. Alkukartoituksen vastaukset järjestettiin tämän jälkeen strategiakohtaiseksi taulukoksi. Kysymysten analyysijärjestys on kuvattu liitteessä 3.

Haastatteluun soveltuvien työntekijöiden kriteereiksi määriteltiin kaksi keskeistä tekijää: 1) Kaikkien hyväksyttyjen vastaajien keskiarvoa parempi vastaajakohtainen keskiarvo ja 2) Vastaaja käyttää vähintään 5/9 itsensä johtamisen strategiaa vähintään muutaman kerran viikossa. Ensimmäisellä kriteerillä voitiin varmistaa, että haastatteluun valitaan yrityksen työntekijöistä ne, jotka hyödyntävät itsensä johtamista keskimääräistä enemmän ja joilla voidaan siten olettaa olevan valmiudet keskustella itsensä johtamiseen liittyvistä näkökulmista. Toisella kriteerillä voitiin varmistaa se, että haastatteluun tulee valituksi vain sellaisia työntekijöitä, jotka ymmärtävät ja osaavat soveltaa itsensä johtamisen strategioita säännöllisesti ja voivat siten vastata näiden käyttöön liittyviin kysymyksiin peilaten itsensä johtamista etätyöhön ja esimiestyöhön.

Kaikkien vastausten keskiarvoksi muodostui 3,60 asteikolla 1-5, kun vastauksista oli poistettu hylätyt vastaajat. Haastatteluun soveltui keskiarvon puolesta yhteensä 11 henkilöä, joista valittiin järjestyksessä kahdeksan korkeimman keskiarvon saanutta työntekijää. Haastatteluun kutsuttujen työntekijöiden vastausten keskiarvoksi muodostui 4,0 asteikolla 1-5, ja vastausten keskiarvot vaihtelivat henkilöittäin välillä 3,76 – 4,45. Haastateltavien rajaamista kahdeksaan työntekijään puolsi se, että kahdeksan korkeimman keskiarvon saanutta työntekijää hyödynsi vähintään muutaman kerran viikossa vähintään kuutta eri strategiaa, ja näiden työntekijöiden strategiakohtaiset tulokset olivat vähintään kuuden strategian osalta koko vastaajajoukon keskiarvoa paremmat. Alkukartoituksen perusteella haastatteluun valitut työntekijät raportoivat kolmelle eri esimiehelle, minkä takia juuri nämä esimiehet kutsuttiin haastatteluun.

6.4 Haastattelujen toteutus

Haastattelurungot rakennettiin viitekehyksen pohjalta siten, että viitekehyksestä poimittiin keskeiset aiheet ja näiden alle tarkentavat tukikysymykset. Työntekijöille ja esimiehille rakennettiin omat kysymyspatteristot, joskin teemat olivat molemmissa samoja ja vain apukysymykset poikkesivat toisistaan. Kysymyspatteristot on kuvattu liitteissä 4-5. Lisäksi haastatteluissa käytettyjen strategioiden selitykset on koottu liitteeseen 6. Haastattelun taustatiedoissa kysyttiin viitekehyksen kannalta olennaiset taustakysymykset, joita oli informantin työkokemukseen, työn luonteeseen ja omaan ammattitaitoon liittyvät kysymykset. Lisäksi informanteilta kysyttiin taustatietona työkokemus vuosissa, kuinka monta päivää

viikossa informantti tekee etätöitä viikossa ja onko työntekijä ennen koronan aiheuttamaa etätyöaikaa työskennellyt pääsääntöisesti toimistolla vai etätöissä.

Aihepiirit rakentuivat viitekehyksen mukaisista teemoista. Vaikka menetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu, joka on syytä erottaa teemahaastattelusta (Puusa 2020, 107), haastattelurungon rakentamisessa kuitenkin hyödynnettiin selvyyden vuoksi teema-termiä. Teemat kuvaavat niitä kokonaisuuksia, joihin haastattelussa syvennytään (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66), ja teema-termin käyttäminen helpotti haastattelurungon muotoilemista haastateltaville ymmärrettävään muotoon. Tutkimuksen aihepiirejä oli tarpeen tukea avoimilla, tarkentavilla tukikysymyksillä kahden syyn takia. Ensinnäkin tutkimuksen nimetyt teemat liittyivät etätyöhön, itsensä johtamiseen ja näihin kytkeytyvään johtajuuteen, joista puhuminen ilman ohjaavia kysymyksiä olisi saattanut tuottaa tutkimuksen kannalta runsaasti epärelevanttia tietoa. Toisekseen tukikysymysten avulla voitiin varmistaa teemojen käsittely johdonmukaisella, joskin avoimella tavalla jokaisessa haastattelussa. Haastatteluissa hyödynnettiin menetelmän joustavuutta (Puusa 2020, 99-102): tarvittaessa annettuja vastauksia voitaisiin syventää tukikysymysten ulkopuolisilla kysymyksillä.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 72) mukaan esihaastatteluita voidaan käyttää haastattelurungon toimivuuden testaamisessa. Toteutin yhden reflektoivan koehaastattelun 11.4.2021, minkä pohjalta haastattelurunkoa oli tarpeen täydentää. Koehaastattelun perusteella käsitellyt teemat ja niiden peilaaminen etätyökontekstiin ja esimiestyöhön vaikutti olevan erittäin vaativa kokonaisuus, vaikka aiheet oli pilkottu yksittäisten itsensä johtamisen strategioiden tasolle. Käsiteltyjen aiheiden sisältöön liittyi koehaastattelun perusteella väärinymmärryksen riski ja oli selvää, että kukin strategia pitäisi selittää haastateltavalle. Koehaastattelun perusteella jokaisen käsiteltävän strategian määritelmä kuvattiin tiiviillä ja helposti ymmärrettävällä tavalla, minkä oli tarkoitus varmistaa, että aiheet ymmärrettäisiin myös varsinaisessa haastattelutilanteessa yhdenmukaisella tavalla. Lisäksi oli tarpeen lisätä haastattelun alkuun lyhyt johdanto käsiteltävistä aiheista. Itsensä johtamisen strategioiden yhteyteen lisättiin myös tukikysymys strategian tärkeydestä etätyössä, koska koehaastattelun vastauksen perusteella tämä näkökulma ei tullut alkuperäisen haastattelurungon perusteella riittävällä varmuudella esille. Ajallisten haasteiden takia toista koehaastattelua ei ollut mahdollista suorittaa. Haastatteluissa käytetyt itsensä johtamisen strategioiden määritelmät ovat liitteessä 5.

Työntekijöiden haastatteluajat varattiin erillisellä kutsulla perjantaina 2.4.2021 ja työntekijöiden kuhunkin haastatteluun varattiin aluksi tunti. Haastattelukutsussa nimettiin

ainoastaan haastattelun aihe (liite 7), ei teemoja. Tällä pyrittiin varmistamaan, etteivät työntekijät keskustele teemoista keskenään ennen haastatteluita. Kaikki kutsutut suostuivat osallistumaan haastatteluun. Työntekijöiden haastattelut toteutettiin 13.4.2021 – 22.4.2021. Kahden haastateltavan (HT3 ja HT4) haastatteluaika ei ollut riittävä ja näiden kanssa sovittiin siksi haastattelun jatkamisesta haastateltavalle sopivana ajankohtana. Ensimmäisten kolmen haastattelun jälkeen haastatteluaikoja pidennettiin noin 30 minuutilla. Työntekijöiden haastatteluaikataulu on kuvattu taulukossa 5.

Haas-tattelu-järjestys	Tunniste	Haastattelun päivämäärä	Haastattelu-minuutit yhteensä
1	HT3	13.4.2021 klo 9:00 ja 10:30	93
2	HT5	15.4.2021	58
3	HT4	16.4.2021 ja 19.4.2021	94
4	HT8	16.4.2021	84
5	HT1	19.4.2021	66
6	HT7	20.4.2021	75
7	HT6	21.4.2021	73
8	HT9	21.4.2021	83
Yhteensä:			**626**

Taulukko 5: Työntekijähaastatteluiden aikataulu.

Tutkimuksessa haastateltiin myös näiden työntekijöiden kolme esimiestä. Esimiesten haastatteluajat varattiin 2.4.2021 ja kuhunkin haastatteluun varattiin 1,5 tuntia. Kaikki kutsutut esimiehet suostuivat haastatteluun. Esimiesten haastattelut toteutettiin 23.4.2021 – 30.4.2021. Haastatteluaikataulu on kuvattu taulukossa 6 ja kutsu haastatteluun liitteessä 7.

Haas-tattelu-järjestys	Tunniste	Haastattelun päivämäärä	Haastattelu-minuutit yhteensä
1	HE1	23.4.2021	95
2	HE2	26.4.2021	84
3	HE3	28.4.2021	75
Yhteensä:			**254**

Taulukko 6: Esimiesten haastattelujen aikataulu.

Kaikki 11 haastattelua **toteutettiin** virtuaalisesti Teams-sovelluksen välityksellä. Koska haastatteluaiheiden takia oli olennaista pitää näkyvillä käsiteltävää teemaa, Teamsin teknisten rajoitusten takia teemoista keskusteltaessa piti valita, pidetäänkö näköyhteyttä yllä vai näytetäänkö käsiteltävät teemat haastateltavalle. Koska teemojen näyttäminen oli keskeistä haastattelun fokuksen ylläpitämisessä, nämä pidettiin näkyvissä. Tämän myötä haastatteluissa ei voitu havainnoida haastateltavien ei-kielellisiä ilmaisuja ja vihjeitä lainkaan. Hirsjärvi ja Hurme (2015, 34) korostavat ei-kielellisten ilmaisujen ja vihjeiden merkitystä haastattelun ohjaamisessa ja puheen tulkinnassa, minkä takia Teams-välitteistä haastattelumenetelmää voidaan pitää informaatioarvoltaan hieman kasvokkain tapahtuvaa haastattelua vähäisempänä. Haastatteluiden tallentamiseen pyydettiin lupa jokaiselta haastateltavalta ennen tallentamisen käynnistämistä. Tallennustyökaluna käytettiin Teamsin nauhoitustoimintoa. Haastattelut tallennettiin ensin tilapäisesti OneDrive-virtuaalikansioon, mistä ne siirrettiin tietokoneelleni. Tämän jälkeen haastattelut tuhottiin OneDrive-kansiosta. Haastatteluiden aluksi varmistettiin, että työntekijöillä ja esimiehillä oli rauhallinen paikka, jossa vastata kysymyksiin.

Puusa (2020, 102) kehottaa huolelliseen valmistautumiseen haastattelun osalta. Haastatteluja ennen kertasin haastattelurungon ja haastattelun tukimateriaalit. Haastattelun alussa informanteille kerrottiin, miksi heidät oli valittu alkukartoituksesta haastatteluihin. Lisäksi haastattelun alussa kaikkia haastateltavia evästettiin kertomalla haastattelun luottamuksellisuudesta ja siitä, että haastattelussa on tarkoitus keskittyä itsensä johtamisen strategioiden käyttöön ja merkitykseen, ja pohtia näiden suhdetta etätyöhön ja esimiestyöhön. Esimiehille painotettiin tämän lisäksi, että esimieshaastattelussa keskitytään yksilön ja esimiehen välisiin asioihin ja siten esimiestyöhön ja johtajuustyyliin, eikä tarkoituksena ollut haastatella esimiehiä näiden mahdollisesti omaan, henkilökohtaiseen työhönsä soveltamistaan itsensä johtamisen menetelmistä.

Haastatteluun voi menetelmänä liittyä sellaisia heikkouksia, joita pyrittiin huomioimaan jo tämän tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Haastattelun aineisto voi vääristyä esimerkiksi puutteellisen kysymyksenasettelun takia, vastaajan puolueellisuuden tai mukautumis- tai miellyttämishalukkuuden takia (Yin 2018, 114). Myös Hirsjärvi ja Hurme (2015, 35) varoittivat haastattelututkimuksen riskinä, että haastateltavat antavat vastauksia, joiden olettavat miellyttävän haastattelijaa. Näitä riskejä pyrittiin tutkimuksessa vähentämään korostamalla haastatteluissa useaan kertaan, ettei kysymyksiin ole olemassa mallivastauksia tai oikeita ja vääriä vastauksia. Lisäksi haastateltaville korostettiin, että mikä tahansa näkemys, kokemus,

tunne tai mielipide on yhtä tärkeä kuin toinenkin. Haastateltaville myös kerrottiin, että tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä esimiestyöhön liittyviin tarpeisiin, minkä takia vastauksissa voi kuvata myös sellaisia esimiestyöhön liittyviä tarpeita ja näkemyksiä, jotka eivät tällä hetkellä toteudu esimiestyössä.

Haastatteluissa noudatettiin teemojen järjestystä, koska järjestyksen noudattaminen vaikutti olevan haastateltaville luontevaa. Ensimmäisessä teemassa kysyttiin aluksi etätyön tuomista muutoksista oman työn johtamiseen ja organisointiin, mikä melko helppona kysymyksenä johdatteli haastateltavan aihepiiriin. Tämän jälkeen käsiteltiin yhdeksän itsensä johtamisen strategiaa siten, että kaksi näistä (itsensä palkitseminen ja itserankaisu) oli niputettu yhdeksi teemaksi. Joillekin vastaajille näiden käsittely toisistaan irrallaan oli kuitenkin luontevampaa, mikä sallittiin haastatteluissa. Ensimmäisessä varsinaisessa työntekijähaastattelussa tuli odotetusti esille, että haastattelun teemat olivat haastateltavalle vaativia. Tämän takia jo ensimmäisen haastattelun kuluessa lisättiin loppuun haastattelua kokoava summaus.

Haastatteluissa noudatettiin Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 96-125) haastattelun toteuttamisen ohjeita, jotta voitiin ehkäistä omaa subjektiivista vaikutustani haastatteluun ja varmistaa myös turvallinen ja salliva haastatteluympäristö: Haastatteluja ei pyritty ohjaamaan mielipiteillä, vaan haastatteluissa keskityttiin haastateltavien näkemyksiin ja ajatuksiin. Kysymykset esitettiin teemoittain neutraaleina ja haastattelijan rooli pidettiin neutraalina, tehtäväkeskeisenä, kiinnostuneena ja tutkivana, joskin haastateltavaa kannustavana. Haastatteluissa noudatettiin aktiivisen kuuntelun periaatetta, mitä Yin (2018, 84) painottaa tärkeänä haastatteluteknisenä asiana. Kysymyksen esittämisen ja haastateltavan kerronnan jälkeen jätettiin tarvittaessa tilaa hiljaisuudelle ja haastateltavan ”hiljaiselle” ajattelulle, mikä lukuisissa tapauksissa johtikin haastateltavan syvempään aiheen pohtimiseen. Haastateltavien toisinaan runsaastakin kerronnasta pyrittiin joissain tapauksissa tiivistämään haastattelijan johdolla asian ydin. Tiivistämisen tavoittena oli samalla varmistaa, että asia oli ymmärretty oikein ja annettiin tilaisuus haastateltavalle korjata tehtyä tiivistystä.

Haastatteluiden kulkuun liittyi myös muita olennaisia periaatteita. Haastateltavia pyydettiin kertomaan niistä teemoista, minkä he itse kokivat tunnistavansa ja ymmärtävänsä. Vain muutamassa yksittäisessä haastattelussa jätettiin jokin yksittäinen teema käsittelemättä, mikä johtui siitä, ettei strategia ollut haastateltavalle tuttu. Haastateltavat saivat myös kysyä haastattelun aikana tarkennuksia, mitä myös Puusa (2020, 99-102) sekä Hirsjärvi ja Hurme (2015, 36) pitävät haastattelututkimuksen hyvänä puolena. Haastattelujen terminologia

noudatteli muilta osin viitekehyksen terminologiaa, mutta johtajuudesta käytettiin termiä”esimiestyö”, mikä oli haastateltaville johtajuutta tutumpi ilmaisu.

Haastattelun toteuttamista peilattiin Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 96-125) onnistuneen haastattelun teesien lisäksi Tuomen ja Sarajärven (2018, 74-75) näkemyksiin, joiden mukaan haastatteluissa on tärkeää antaa tilaa haastateltavien omille ajatuksille ja varottava haastattelijan näkemysten esittämistä haastattelun aikana. Lähes kaikissa haastatteluissa haastateltavat kertoivat ensin kunkin itsensä johtamisen strategian teeman yhteydessä, miten he käyttävät tätä strategiaa itse. Oli ilmeistä, että kertoessaan strategian käytöstä etätyössä ja toimistotyössä he ensin jäsensivät asiaa itselleen, minkä jälkeen näytti olevan helpompaa kertoa, miksi he käyttävät strategiaa etätyössä, mikä merkitys strategian käytöllä on etätyökontekstissa ja miten esimiestyö voi tukea strategian käyttöä. Haastatteluissa varmistettiin työnteon konteksti aina, kun se oli haastateltavan kerronnassa epäselvää, jotta vältyttiin tilanteelta, jossa olisin tehnyt tulkintoja strategian käytön syistä, jotka tosiasiassa olisivat liittyneet toimistoympäristöön.

aastateltavat vaikuttivat haastatteluissa motivoituneilta vastaamaan kysymyksiin ja vastasivat kysymyksiin innokkaammin ja laajemmin kuin olin ennakoinut. Haastateltavat ymmärsivät yleisesti ottaen hyvin itsensä johtamisen strategioiden käsitteet ja pystyivät kertomaan niistä haastatteluрungon mukaisia asioita, mutta tämä edellytti jo aiemmin korostettua käsitteen avaamista ennen kunkin strategian käsittelyä. Työntekijöillä oli hieman vaikeuksia erottaa toisistaan esimiehen taholta tuleva palkitseminen (mikä ei liity itsensä johtamisen strategioihin), itsensä palkitseminen sekä työn tekemiseen ja menetelmien valintoihin liittyvä henkinen palkitsevuus. Lisäksi molempien ryhmien haastatteluissa haastateltavat joutuivat pohtimaan melko pitkään vastauksiaan johtajuuteen liittyvissä kysymyksissä. Työntekijäjoukossa oli yksi haastateltava, jolle tuotti haasteita sijoittaa kerrontaa joidenkin strategioiden osalta etätyökontekstiin ja jota piti useaan kertaan kohteliaasti palauttaa aihepiiriin haastattelun edetessä. Tulkitsin kuitenkin tämän haastattelun soveltuvan tutkimukseen ja analyysiin, koska suurimpaan osaan kysymyksistä vastattiin johdonmukaisesti ja haastattelun edetessä oli mahdollista varmistaa, sijoittiko haastateltava kerrontaansa etätyöhön vai toimistotyöhön. Tämän lisäksi yhdellä esimiehellä oli haasteita sijoittaa näkemyksiään etätyökontekstiin, minkä lisäksi hän innostui kertomaan pitkähkösti ja muita haastateltavia enemmän omia käsityksiään itsensä johtamisen strategioiden käytännön käytöstä. Kerronta saatiin palautettua ohjauksella tutkimuksen kannalta olennaisiin kysymyksiin. Lisäksi kahdelle esimiehelle *yksittäiset* itsensä johtamisen strategiat olivat

selvästi vieraita. Jotta haastatteltava ei olisi joutunut turvautumaan arvailuun, haastatteluissa sovittiin, että esimiehille vieraat yksittäiset strategiat jätettiin käsittelemättä.

6.5 Haastatteluaineiston analyysi

Tutkimuksen analysointistrategia muodostui teoreettisen viitekehyksen pohjalle. Tutkimuskysymykset, teoreettinen viitekehys ja propositiot muodostavat analyysin struktuurin, jonka pohjalta voidaan toteuttaa systemaattinen analyysi. (Casula et al. 2020, Yin 2018, 168-169). Viitekehyksen elementit muodostivat tutkimuksen teoreettiset linssit. Tutkimuksen propositiot toimivat teemoittelun vastineina. Tämän menetelmän tavoitteena on sovitella aineistosta nousevia havaintoja ja tulkintoja propositioista luotuun ”kehikkoon”. Tällä tarkastelulla pyritään osoittamaan, tukeeko aineisto propositioita (Pearse 2019). Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018, 112-114) huomauttavat, että teorialähtöinen analyysi etenee aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti muilta osin, mutta teorialähtöisessä analyysissä teoria määrittää kategoriat ja yläkategoriat. Teorialähtöisen lähestymistavan takia analyysivaiheessa ei myöskään palattu täydentämään teoriaa eikä muuttamaan tutkimuskysymyksiä. Tutkimuksen kannalta oli kuitenkin olennaista, ettei analyysi rajoittunut tiukasti vain propositioiden tarkasteluun, vaan tilaa jätettiin myös propositioiden ja viitekehyksen ulkopuolisille havainnoille. Pearse (2019, 149-150) tosin huomauttaa, että teorialähtöisessä analyysissä on poikkeuksellista, että teorian ulkopuolisia havaintoja nostetaan analyysissä esille. Koska tämä tutkimus kuitenkin keskittyi nimenomaan jo tutkittujen ilmiöiden (itsensä johtaminen, voimaannuttava johtajuus) uudessa kontekstissa (etätyö), pidin perusteltuna jättää analyysissä tilaa teorian ulkopuolisille havainnoille.

Analyysissä pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja tarkastelemaan aineistoa propositioihin nähden. Analyysin lähtökohta oli vastata taulukon 7 mukaisiin analyysikysymyksiin, joiden avulla oli mahdollista arvioida, saadaanko aineistosta tukea propositioille. Haastatteluaineiston analyysissä noudatettiin Eisenhardtin (Eisenhardt 1989, 533) case-tutkimuksen analyysiprosessin ja Puusan (2020b, 147-151) sekä Tuomen ja Sarajärven (2018, 91-92, 107) kuvaamaa sisällönanalyysin rakennetta sovellettuna teorialähtöiseen lähestymistapaan. Niin ikään Eskola (2018, 188-190) listaa analyysin tärkeiksi vaiheiksi aineiston lukemisen, aineiston järjestelemisen teemoittain, aineiston purkamisen, analyysivaiheen ja mielenkiintoisten kohtien tunnistamisen, minkä voitiin nähdä toteutuvan omassa tutkimuksessani.

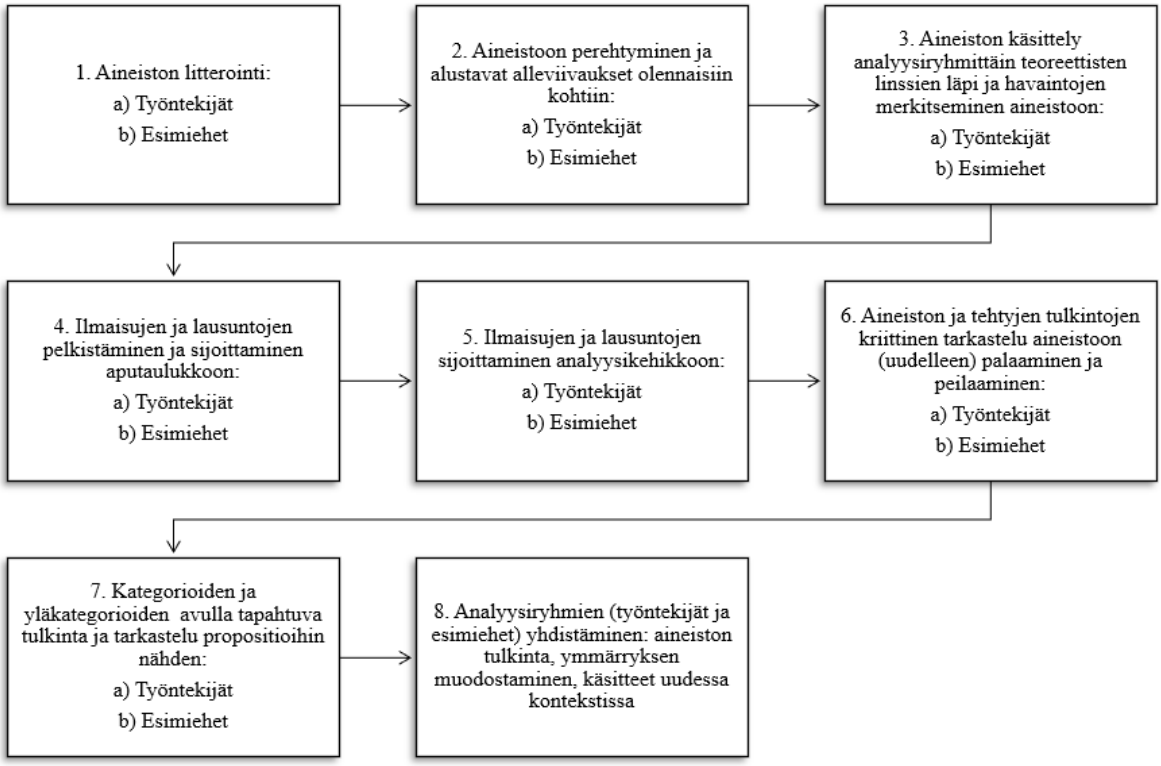
Tutkimuskysymys:	Propositio:	Analyysikysymys:
1. Miten etätyö vaikuttaa itsensä johtamiseen ja itsensä johtamisen strategioiden käyttöön?	***Propositio 1:*** *Etätyö on luonteeltaan toimistotyötä yksinäisempää, mikä lisää työntekijän tarvetta vastuunottoon ja tehokkuuden sekä oman kehittymisen varmistamiseen. Etätyö muuttaa siten työnteon luonnetta ja lisää työntekijän tarvetta autonomiaan ja itsensä johtamiseen (ennakoiva tekijä).*	Miten etätyö on muuttanut työntekijän oman työn organisointia ja työnteon rytmitystä?
		Onko etätyö lisännyt työntekijän tarvetta itsensä johtamiseen ja autonomiaan?
		Jos tarve itsensä johtamiseen on kasvanut, niin miksi tarve on kasvanut etätyössä?
	Propositio 2: *Itsensä johtamisen strategioiden merkitys on suurempi etätyössä kuin toimistotyössä, ja itsensä johtamisen strategioita käytetään etätyössä erityisesti varmistamaan työn tehokkuutta, vastuunottokykyä ja omaa kehittymistä (process).*	Mitkä itsensä johtamisen strategioista ovat yhtä tärkeitä tai tärkeämpiä etätyössä toimistotyöhön verrattuna?
		Miksi itsensä johtamisen strategioita käytetään etätyössä?
		Mitä haasteita itsensä johtamisen strategioiden käyttöön voi liittyä etätyökontekstissa?
	Propositio 3: *Itsensä johtaminen tukee työntekijän työn tehokkuutta, reflektoimista, oppimista, itsekontrollia, itseluottamusta ja resilienssiä, jotka muodostavat itsensä johtamisen lopputuloksen etätyössä (output).*	Minkälaisia hyötyjä ja seurauksia itsensä johtamisen käyttämisestä saavutetaan etätyökontekstissa?
2. Minkälaiset johtajuustyylin elementit tukevat työntekijöiden itsensä johtamista etätyökontekstissa?	***Propositio 4:*** *Itsensä johtamista voidaan tukea etätyökontekstissa voimaannuttavalla johtajuudella, koska vallan, luottamuksen ja tiedon jakamisella tuetaan työntekijän itsenäistä työntekoa ja kykyä hyödyntää itsensä johtamisen strategioita (input).*	Mitkä johtajuustyylin elementit kytkeytyvät itsensä johtamiseen etätyössä?
		Miksi nämä johtajuustyylin elementit ovat työntekijälle merkityksellisiä?
	Propositio 5: *Jotta työntekijä voi hyödyntää itsensä johtamisen strategioita etätyössä, tämä edellyttää esimiehen antamia selkeitä tavoiteraameja, esimieheltä tulevaa palautteenantoa ja säännöllistä esimiehen ja työntekijän sosiaalista vuorovaikutusta (input).*	Minkälaista tukea työntekijät tarvitsevat hyödyntäessään itsensä johtamisen strategioita etätyössä?
		Miksi juuri nämä elementit ovat työntekijälle merkityksellisiä?

Taulukko 7: Tutkimuskysymykset, propositiot ja analyysikysymykset.

Analyysiprosessin vaiheet on pelkistetty Puusan (2020b, 147-151) sekä Tuomen ja Sarajärven (2018, 91-92, 107) näkemyksiä mukaillen kuvassa 10. Analyysin toteutuksen vaiheet on avattu yksityiskohtaisesti tämän kappaleen seuraavissa osioissa.

Analyysiyksiköiksi, joiden määritteleminen ennen analyysiä on kriittistä (Eskola 2018, 198, Tuomi & Sarajärvi 2018, 107), valittiin haastateltavien lausumat. Lisäksi aineiston analyysin täydentävänä osana pyrittiin tavoittamaan aineistosta sellaisia etätyökontekstiin sidottuja merkityksiä, joita aineistosta ei olisi ollut mahdollista tavoittaa mekaanisten sanojen poimimisen avulla.

Aineiston analyysissä käsiteltiin ensin työntekijöiden haastatteluaineisto, ja sen jälkeen samoin menettelyin esimiesten haastatteluaineisto. Sellaiset analyysin osiot, joissa käsittely erosi nähden kahden ryhmän välillä, on kuvattu analyysin kerronnassa erikseen. Muilta osin prosessin vaiheet on kuvattu vain kertaalleen.



Kuva 10: Analyysi- ja synteesiprosessin kuvaus.
Mukaillen Puusa (2020b, 147-151), Tuomi ja Sarajärvi (2018, 91-92, 107), Eisenhardt (1989, 533).
Analyysiryhmät ovat työntekijät ja esimiehet, joiden aineisto analysoitiin erillisinä.

On erikseen huomioitava, että esimiehet kokivat, etteivät pysty vastaamaan tiettyjen itsensä johtamisen strategioiden osalta niiden käytön merkitysten syihin, vaikka osasivat arvioida, onko strategian käyttö etätyössä tarpeellista. Jos esimies ei osannut perustella strategian käytön merkitystä, ei perusteluja lisätty myöskään analyysikehikkoon. Tyypillisesti perustelujen puute johtui siitä, ettei esimies ollut keskustellut strategian käytöstä erikseen työntekijöiden kanssa, minkä takia esimiehellä ei ollut rittävän selkeää käsitystä strategian käytön syistä. Tämä oli haastatteluiden kannalta hyväksyttävää, koska esimieshaastatteluissa oli tarkoitus keskittyä ennen kaikkea esimiestyöhön.

Vaihe 1. Haastatteluaineiston litterointi: Haastattelut litteroitiin aina kunkin haastattelun jälkeen samana iltana manuaalisesti. Työntekijähaastatteluista kertyi yhteensä 10 tuntia ja 25 minuuttia haastattelutallenteita ja 108 sivua litteroitua tekstiä. Esimieshaastatteluista kertyi 4 tuntia ja 14 minuuttia haastattelutallenteita, ja 44 sivua litteroitua tekstiä. Näin ollen yhteensä aineistoa kertyi tallenteina 14 tuntia ja 39 minuuttia ja litteroitua tekstiä 152 sivua, riviväliällä 1,5. Haastattelutallenteiden pituutta lisäsi se, että haastattelun alussa taustoitettiin haastatteluaihe, haastattelun tarkoitus ja haastattelun periaatteet, minkä lisäksi jokaisessa haastattelussa avattiin sanallisesti kukin itsensä johtamisen strategian käsite ennen kuin

teemaan liittyviä kysymyksiä esitettiin. Näitä haastattelijan kertomia käsitteen tarkennuksia ei kuitenkaan tallennettu litterointeihin, koska ne eivät olleet analyysin kannalta olennaisia. Lisäksi litterointeihin ei sisällytetty sensitiivisiä tietoja, nimiä eikä sellaisia tietoja tai prosesseihin liittyviä kuvauksia, joista organisaatio olisi ollut tunnistettavissa. Tällaiset kohdat merkittiin Xxx-kirjaimin, joiden perään lisättiin [ ] -merkeillä rajattu tarkenne, minkälainen tieto litteroinnista oli poistettu. Lisäksi litterointeihin lisättiin hakasulkeilla sellaisia tarkennusmerkintöjä, joiden sisältö oli haastattelua suoritettaessa ja puheesta tulkittuna ilmeistä tai kiistatonta, mutta asiayhteyttä olisi vaikea ymmärtää jälkikäteen kirjoitetusta tekstistä. Enimmäkseen tarkennemerkinnät liittyivät sanoihin ”etänä” ja ”toimistolla”, joita haastateltavat korvasivat termeillä ”siellä” ja ”täällä”. Asiayhteys oli kuitenkin kiistatta pääteltävissä siitä, missä työntekijä oli fyysisesti haastatteluun osallistuessaan ja miten hän asiasta kertoi. Jos konteksti jäi epäselväksi haastattelussa, tämä varmennettiin haastateltavalta. Litterointeihin ei sisällytetty myöskään täytesanoja eikä äännähdyksiä, koska tutkimuksen tavoitteena ei ollut keskittyä diskurssianalyysiin tai muihin kielellisiin analyyseihin.

Vaihe 2. Aineistoon perehtyminen ja tarkempi käsittely teoreettisten linssien avulla: Analyysin aluksi työntekijöiden haastatteluaineisto luettiin kertaalleen. Aineistoista tehtiin myös alustavia alleviivauksia ja muistiinpanoja, jotta aineistosta sai muodostettua kokonaiskuvan Puusan (2020b, 147) suosittelemalla tavalla.

Vaihe 3. Yksityiskohtainen tarkastelu teoreettisten linssien avulla: Kokonaiskuvatarkastelua seurasi yksityiskohtainen aineiston tarkastelu, jossa aineistosta tunnistettiin haastatteluteema kerrallaan viitekehyksen mukaisia ilmaisuja, lausumia ja merkityksiä. Aineistosta tehtiin siten muistiinpanoja ja päälleviivauksin sekä merkittiin kohtia, joissa oli viittauksia teoreettisen viitekehyksen mukaisiin asioihin. Toimintamalli noudatti Pearsen (2019) sekä Tuomen ja Sarajärven (2018, 111-115) kuvaamaa ilmaisujen merkitsemisen teorialähtöistä prosessia.

Vaihe 4. Olennaisten ilmaisujen ja lausumien pelkistäminen: Tuomen ja Sarajärven mukaan aineistoon merkittyjä olennaisia lauseita ja lausumia voidaan myös pelkistää. Lisäksi analyysissä voidaan myös tehdä aineistosta teorian ulkopuolisia havaintoja, jotka voidaan kuvata erillisinä, teorian ulkopuolisina luokkina. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 112-114) Kolmannella lukukerralla pelkistettiin teksteihin merkittyjä ilmaisuja ja valmisteltiin aineistoa siten analyysikehikkoa varten analyysiosio kerrallaan. Pelkistetyt ilmaisut koottiin analyysikehikoita edeltävään aputaulukkoon haastattelu kerrallaan siten, että haastattelujen

pelkistetyt lausumat koottiin sarakkeisiin ja rivit koostuivat kysymyspareista itsensä johtaminen ja etätyö sekä kysymyspareista itsensä johtaminen ja johtajuus. Itsensä johtaminen purettiin strategiatasolle jo tässä taulukossa. Koska haastatteluaineistoa oli varsin runsaasti ja analyysikehikot verrattain vaativia, lausumien pelkistäminen ja siirtäminen ennen varsinaista analyysiä haastattelukohtaiseen aputaulukkoon oli tärkeää ja auttoi osaltaan koodauksessa. Aineistoon merkittiin myös omalla värillä sellaisia lausumia, jotka eivät olleet teorian mukaisia. Pelkistämisen jälkeen palattiin osio kerrallaan takaisin aineistoon ja arvioitiin kriittisesti, oliko olennaiset lausumat poimittu aineistosta, ja oliko lausumat pelkistetty loogisesti ja sisällöltään totuudenmukaisesti. Kunkin strategian käytön tärkeyden arvioinnissa käytettiin vain perusteltuja näkökulmia. Jos työntekijä ei osannut perustella tai kuvata asian tärkeyttä, perustelua ei arvailtu eikä täytetty aputaulukkoon. Joissain haastatteluissa työntekijä arvioi ensin spontaanisti, että itsensä johtamisen strategian käyttö on yhtä tärkeää etätyössä ja toimistotyössä. Jos työntekijä kuitenkin myöhemmin strategiasta keskustellessaan toi esille ilmaisuja ja perusteluja, jotka selvästi ilmaisivat strategian olevan tärkeämpi etätyössä, tämä merkittiin perustelujen mukaisena tärkeytenä analyysin aputaulukkoon.

Vaihe 5. Lausumien sijoittaminen analyysikehikkoihin (koodaus): Teorialähtöisessä analyysissä aineiston luokittelu tapahtuu teoriasta rakennetun analyysikehikon loogisen järjestyksen mukaisesti (Pearse 2019, Tuomi & Sarajärvi 2018, 111-115) Analyysin aputaulukkoon siirretyt, pelkistetyt ilmaisut luokiteltiin analyysikehikosta muodostetun koodausjärjestelmän mukaisesti. Koodauksessa kullekin kolmelle analyysikehikolle muodostettiin numeerinen tunniste (roomalainen numero I-V), analyysikysymyksille luotiin aakkosiin perustuva tunniste (A-I). Jokaiselle teorian mukaiselle etätyön tai voimaannuttavan johtajuuden ominaisuudelle luotiin niin ikään numerotunnistus (arabialainen numero välillä 1-19). Jotta koodaus oli mahdollista toteuttaa, koodausta tehtiin analyysikehikko kerrallaan siten, että ilmiöön liittyvät ulottuvuudet ja näiden numerot olivat koodaamisessa jokaisen lausuman arvioinnissa tukemassa koodausta: aineiston koodausta ja analyysikehikkoa peilattiin jatkuvasti toisiinsa. Luokittelun merkitys analyysissa on olennainen: se mahdollistaa aineistosta tehdyt olennaiset tulkinnat (Puusa 2020b, 143). Koska tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa laadullisin menetelmin havaintoja, ja jo yksittäisiä havaintoja voitiin pitää olennaisina esimerkkeinä subjektivistis-antipositivistista näkemystä noudattaen (Puusa & Juuti 2020, 33), koodauksessa ja analyysikehikkoon sijoittamisessa samankaltaiset lausumat yhdistettiin yhdeksi lausumaksi eikä toisiaan vastaavia lausumia toistettu analyysikehikoissa.

Analyysikehikot rakentuivat teoreettisen kehyksen pohjalta ristiintaulukoinneiksi. Valitun analyysirunkomallin logiikka sai tukea myös Tuomen ja Sarajärven (2018, 112-114) näkemyksistä, joiden mukaan analyysirunko voi perustua matriisiin, jossa ilmiön ulottuvuudet on kuvattu riveillä ja ilmiöön liittyvät ominaisuudet sarakkeissa. Kun aineisto oli koodattu, olennaiset lausumat siirrettiin analyysikehikkoon. Koodauksen oikeellisuus tarkistettiin siirrettäessä koodattuja lausumia analyysikehikkoon ja koodaukseen tehtiin tässä tarkistuksessa tarvittavat muutokset. Lisäksi aputaulukoihin kirjattuja lausumia myös pelkistettiin lisää, jotta analyysitaulukon tulkinta oli mahdollista. Koska osa lausumista olisi voitu sijoittaa useampaan ilmiön ulottuvuutta kuvaavaan sarakkeeseen, ulottuvuuksista valittiin se, mikä vastasi täsmällisimmin alkuperäistä haastattelun sekä aputaulukon pelkistyksen henkeä. Lisäksi tällä aineiston käsittelykerralla pyrittiin arvioimaan kriittisesti, oliko koodauksen toteuttamisen ja lausumien pelkistyksen myötä aineistossa sellaisia tekijöitä, joita tulisi vielä huomioida tai jotka eivät sisältyisi teoriaan. Nämä kirjattiin analyysikehikoiden oikeaan laitaan teorian ulkopuolisiksi havainnoiksi. Vain yksittäisiä tällaisia havaintoja nousi analyysin aikana aineistosta esille. Varsinaiset analyysin osat on jaettu selkeyden vuoksi kolmeen osaan, joihin liittyy useampia analyysitaulukoita. Analyysiosioiden taulukoiden sisältö esitellään seuraavaksi analyysiosioittain, mutta varsinaiset analyysitaulukot sisältöineen ovat kokojensa vuoksi tämän tutkielman liitteissä 8-15.

Analyysiosio I: Ensimmäisen analyysiosion ensimmäisessä analyysikehikossa selvitettiin, onko itsensä johtamisen tarve kasvanut etätyössä. Analyysitaulukko on kuvattu liitteessä 8. Ensimmäisen analyysiosion toisessa taulukossa käsiteltiin käsiteltiin etätyön aiheuttamia muutoksia työntekoon, taulukossa näkyvät sekä työntekijöiden että esimiesten analyysi (liite 9). Kolmannessa tämän analyysiosion taulukossa selvitettiin etätyön vaikutuksia työn tekemisen käytänteisiin (liite 10).

Analyysiosio II: Toisessa analyysiosiossa selvitettiin vastauksia kysymyksiin, onko kukin strategia yhtä tärkeä vai tärkeämpi etätyössä kuin toimistotyössä, ja miksi työntekijä käyttää kyseistä itsensä johtamisen strategiaa etätyössä. Tätä analyysiä varten rakennettiin toinen analyysikehikko, jossa kukin itsensä johtamisen strategia muodosti rivien analyysikysymykset ja sarakkeisiin koottiin etätyöhön liittyvien tekijöiden luokittelu vastaavin luokitteluperustein kuin oli ensimmäisessä analyysikehikossa. Osa matriisin etätyöhön liittyvistä haasteista liittyi propositioihin, ja nämä tekijät oli merkitty taulukossa tummennetuilla kirjaimilla. Taulukot on jaettu siten, että toisessa taulukossa on työntekijöiden analyysi, toisessa esimiesten analyysi.

Taulukot ovat liitteissä 10-11. Toisen analyysiosion kolmannessa analyysitaulukossa selvitettiin työntekijävastausten perusteella itsensä johtamiseen liittyviä seurauksia ja hyötyjä. Analyysikehikko on kuvattu liitteessä 12.

Analyysiosio III: Kolmannen analyysiosion analyysikehikoissa pureuduttiin itsensä johtamisen strategioihin (rivit), jotka jaettiin toisen analyysikehikon tapaan strategioittain kysymyksiksi. Matriisin sarakkeisiin koottiin voimaannuttavan johtajuuden keskeiset ominaisuudet eli prosessit ja elementit luokitteluperusteiksi. Voimaannuttavan johtajuuden ominaisuudet, jotka oli linkitetty propositioihin, oli merkitty taulukkoon tummennetuilla kirjaimilla. Työntekijöiden analyysikehikko on kuvattu liitteessä 13 ja esimiesten liitteessä 14.

Vaihe 6. Tulkintojen ja merkitysten kriittinen arviointi: Aineiston koodaamisen ja lausumien kehikkoon sijoittamisen jälkeen palattiin takaisin aineistoon ja arvioitiin, vastaavatko analyysikehikkoon poimitut lausumat alkuperäisen aineiston henkeä. Analyysin suorittamisen aikana aineistosta tehtiin myös tulkintoja ja merkintöjä aineistoon, ja näitä tulkintoja verrattiin alkuperäiseen aineistoon ja tarkasteltiin kriittisesti, ovatko tulkinnat aineiston lausumien mukaisia. Lisäksi aineiston, aputaulukon ja analyysitaulukoiden välillä tehtiin jatkuvaa tarkistusta ja arviointia paitsi analyysin aikana, myös tuloksia kirjoitettaessa.

Vaihe 7. Kategorioiden ja yläkategorioiden avulla tapahtuva tulkinta ja tarkastelu: Koska teorialähtöisessä analyysissä kategoriat ja yläkategoriat on muodostettu teorian pohjalta (Pearse 2019, Tuomi & Sarajärvi 2018, 112-114), tulkinta ja tarkastelu toteutettiin teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Tulkinta ja tarkastelu tapahtui ryhmä kerrallaan, ensin työntekijät ja tämän jälkeen esimiehet. Koska etätyöstä ei ollut olemassa valmista teemoittelua, hyödynnettiin teemoittelussa Puusan (2020b, 151) teemoittelun periaatetta, jonka mukaan tutkimuksen analyysissä havainnot voidaan yhdistellä yläkategorioiksi. Etätyön yläkategoriat muodostettiin viitekehyksen pohjalta: etätyöhön liittyvät tarpeet on yhdistetty loogisen sisällön avulla kuudeksi yläkategoriaksi. Syntyneitä ryhmien taulukoita (työntekijät ja esimiehet) tarkasteltiin analyysikehikoiden avulla ja selvitettiin, saavatko propositiot tukea aineistosta. Jotta analyysikysymyksiin oli mahdollista vastata, tarkasteltiin tämän lisäksi aineistosta ja lausumista eri ulottuvuuksien yhteyksiä ja millä tavoin nämä linkittyivät kerronnassa yhteen.

Vaihe 8. Analyysiryhmien vertaileminen, aineiston tulkinta ja ymmärryksen muodostaminen: Analyysin viimeisessä vaiheessa analyysiryhmiä (työntekijät ja esimiehet) tarkasteltiin rinnakkain, ja vertailtiin näiden eroja. Aineiston vertailussa oli kuitenkin

huomioitava, että esimiesten haastattelut koostuivat vain kolmesta haastattelusta, minkä takia aineiston edustavuus ei ollut yhtä laaja kuin työntekijöiden aineistolla. Tämän takia esimiesten haastatteluja peilataan vain suuntaa-antavasti työntekijöiden haastatteluihin. Analyysin kokonaistulkinnassa selvitettiin Pearsen (2019) näkemyksiä mukaillen, antaako aineisto tukea propositioille ja teorialle. Lisäksi aineiston analyysistä koottiin vastaukset analyysikysymyksiin. Propositioiden tarkastelusta ja näihin liitetyistä analyysikysymyksistä puolestaan muodostuivat tutkimuksen tulokset. Tuloksia esitellään tarkemmin luvussa 7. Tutkielman tulokset esitellään IPO-mallia hyödyntäen.

6.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tarkastellaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimuksen validiteetin arviointi tarkoittaa, että arvioidaan tutkimuksen rakenteellisten lähtökohtien luotettavuus sekä se, keskittyykö tutkimus mittaamaan sitä ilmiötä, mitä on tarkoitus mitata (Aaltio & Puusa 2020, 171, Yin 2018, 42-46). Tutkimuksen reliabiliteetti arvioi puolestaan tutkimuksen toistettavuutta ottamalla kantaa tutkimuksen toteutuksen läpinnäkyvyyteen (Aaltio & Puusa 2020, 172, Yin 2018, 42-46).

Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin varmistamaan huolellisella dokumentoinnilla. Case-tutkimuksessa tutkimuksen toistettavuus voi olla kontekstisidonnaisuutensa takia haastavaa, mutta se mahdollistetaan parhaiten tutkimuksen etenemisen ja tutkimuksen eri vaiheiden huolellisella dokumentoinnilla (Yin 2018, 46-47). Tämän tutkimuksen toteuttamisessa hyödynnettiin tutkimuspäiväkirjaa, jonka avulla tutkimuksen jokainen vaihe kirjattiin reaaliaikaisesti ja tarkasti muistiinpanoihin. Tämän tutkielman eteneminen on myös kuvattu tutkielman osiossa 6 täsmällisesti suunnittelusta analyysin toteutukseen, jokainen prosessin vaihe eriteltynä. Täsmällinen ja tarkka kuvaus mahdollistaa tutkimuksen ulkoisen arvioinnin ja mahdollistaa tutkimuksen toistettavuuden. Tutkimuksen reliaabeliutta pyrittiin vahvistamaan myös haastatatteluiden digitaalisilla tallenteilla, litteroinneilla, kirjallisilla analyysikehikoilla ja analyysivaiheiden ja tulosten muodostamisen dokumentoinnilla.

Tutkimuksen validiteetti pyrittiin varmistamaan systemaattisella tutkimusotteella, oikeellisilla menetelmävalinnoilla ja hyvää tutkimusetiikkaa noudattamalla. Tutkimuskysymykset määrittivät jokaista tutkimuksen vaihetta. Menetelmävalintoja ja tutkimusinstrumentin suunnittelua edelsi huolellinen perehtyminen kohdeilmiöön ja aiempaan kirjallisuuteen. Koska itsensä johtamisen, voimaannuttavan johtajuuden ja etätyön yhdistävää kirjallisuutta ei

löytynyt, tutkittiin jokaista näistä osa-alueista erillisinä kokonaisuuksina ja pyrittiin yhdistämään näitä viitekyhyksessä niiltä osin kuin se oli mahdollista.

Yinin (2018, 134-135) kuvaamaan, rakenteellista validiteettia vahvistavaa todistelun ketjua (chain of evidence) pyrittiin ylläpitämään koko tutkimuksen ajan teorialähtöisyyteen soveltaen: tutkimuskysymykset määrittivät menetelmävalintoja sekä tutkimuksen suunnittelua ja prosessiin liittyviä valintoja, tutkimuskysymyksistä johdettiin propositiot, jotka puolestaan määrittivät yhdessä teorian kanssa analyysikehikoiden muodostamisen. Analyysikysymykset muodostettiin tutkimuskysymysten ja propositioiden saumattomalla vuoropuhelulla. Tällä pyrittiin varmistamaan, että tutkimus ja siihen sisältyvä analyysi on kokonaisuudessaan looginen. Löydöksiä peilattiin aineistoon, ja aineistosta nousseilla sitaateilla pyrittiin sitomaan tulokset vahvasti aineistoon, ja vahvistamaan siten tulosten oikeellisuutta. Aineiston analyysin laadukkuus varmistettiin puolestaan hermeneuttisella otteella ja toteuttamalla analyysi sisällönanalyysin prosessia ja todisteluketjun logiikkaa noudattaen.

Tehtyjä tutkimusstrategiaan liittyviä valintoja voidaan pitää tutkimusasetelma huomioiden perusteltuina. Ensinnäkin tutkimus kohdistui etätyökontekstissa toteutuviin työntekijöiden henkilökohtaisiin työmetodeihin, kokemuksiin näiden käytöstä sekä tähän liittyviin johtajuuskokemuksiin. Lisäksi alaisen ja esimiehen väliseen suhteeseen liittyvä tarkastelu liitti ilmiön sosiaaliseen kontekstiin. Tällaisessa tutkimusasetelmassa on perusteltua pyrkiä ymmärtämään suhteisiin liittyvä tulkintoja subjektiivisten näkökulmien kautta, ja tällaisessa asetelmassa yksilö ja tämän ainutlaatuiset kokemukset ovat tiedon ensisijainen lähde (Puusa & Juuti 2020, 28-333). Toisekseen jo tutkimuskysymykset rajasivat menetelmävalintoja: tarkoitus oli ymmärtää, miten konteksti vaikuttaa ilmiön toteutumiseen, ei tutkia ilmiöön liittyvien tekijöiden kausaalisia suhteita tai näiden voimakkuutta. Tällaista asetelmaa voidaan tutkia laadullisella otteella (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74, Hirsjärvi & Hurme 2015, 22-25). Kolmanneksi viitekehyksessä osoitettiin, että itsensä johtaminen ja voimaannuttava johtajuus on jo aiemmin liitetty akateemisessa tutkimuksessa toisiinsa. Tässä asetelmassa jo olemassa olevaa ilmiötä pyrittiin tutkimaan uudessa kontekstissa, mikä perustelee teorialähtöisen otteen valintaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 96). Neljänneksi puolistrukturoiduilla haastattelurungoilla varmistettiin aiheen kannalta olennaisten tietojen kerääminen, mutta toisaalta riittävä toimintavapaus haastattelujen toteuttamisessa. Myös tutkimusprosessin toteuttamiseen liittyvät tekijät vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen (Aaltio & Puusa 2020, 173). Tutkimusprosessille varattiin noin 3 kuukautta aikaa, kattaen alkukartoituksen,

analyysimenetelmien valinnat, haastatteluinstrumentin rakentamisen, haastatteluiden toteuttamisen, analyysin ja tutkimuksen tulokset ja pohdinnat.

Tutkimuksen aineiston luotettavuuden kannalta on keskeistä, että tutkimukseen valitaan ilmiön ymmärtämisen kannalta relevantit vastaajat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86). Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin valitsemalla haastatteluihin vain sellaisia työntekijöitä, jotka käyttävät itsensä johtamisen strategioita säännöllisesti. Tämä oli mahdollista teettämällä kohdeyrityksessä alkukartoitus, jonka tavoitteena oli löytää haastatteluihin soveltuvat henkilöt. Alkukartoituksessa käytettiin Houghton ja Neckin (2002) RSLQ-kysymyspatteristoa, jonka validiteetti ja kattavuus on vahvistettu muun muassa Stewart et al. (2010) tutkimuksessa. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin haastattelemalla toisena kohdejoukkona haastatteluihin osallistuneiden työntekijöiden lähiesimiehet.

Koska laadullisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisesti, myös aiheistonkeruuistrumentin luonteeseen tulee kiinnittää huomiota (Thomas & Magilvy 2011). Haastattelurunko rakennettiin huomioiden koko viitekehys. Haastatteluteemoilla ja niihin liitetyillä avoimilla apukysymyksillä varmistettiin olennaisten tietojen keruu. Haastattelurungon toimivuus ja esihaastattelu toteutettiin Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 72) ohjeiden mukaisesti, ja tällä varmistettiin haastattelurungon tekninen toimivuus. Myös hyvä haastattelutekniikka parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelutekniikalle annettiin erityistä painoarvoa Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 96-125) ja Thomas ja Magilvyn (2011) näkemysten mukaisesti: haastattelussa panostettiin neutraaliin otteeseen sekä turvalliseen ja kiirettömään haastattelutilanteeseen. Tulkintojen luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan haastattelun aikana varmistamalla tehtyjä tulkintoja haastateltavilta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on myös olennaista, että informantit ja tutkija ymmärsivät teemojen merkityksen ja sisällön yhdenmukaisella tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). Koska tutkimuksessa käsiteltiin verrattaen vaikeaselkoisia käsitteitä, kaikki käsitteet avattiin kansankielisellä tavalla teoriapohjaan perustuen ennen kyseisen käsitteen käsittelemistä. Lisäksi luomalla jokaiselle itsensä johtamisen strategialle eli teemalle raamit voitiin varmistaa, että vastaukset liittyvät juuri kyseiseen teemaan ja informantit ymmärtävät teeman sisällön yhdenmukaisella tavalla. Lisäksi aineiston laatua pyrittiin nostamaan varmistamalla, mistä kontekstista (etätyö, toimistotyö) haastateltava milloinkin puhuu, mikäli tämä oli epäselvää.

Tutkijan roolia ei tule sivuuttaa luotettavuuspohdinnoissa. Osallistuin tutkimuksen suunnittelijana ja haastattelijana tutkimusprosessiin aktiivisena toimijana, ja niin ikään

aktiivinen roolini jatkui läpi analyysiprosessin. Puusan (2020b, 141) mukaan tutkijan kyvyt ymmärtää ja tulkita aineistoa vaikuttavat myös aineiston analyysiin ja tuloksiin. Tämä johtuu siitä, että tutkimuksen tekijä havainnoi haastattelun osia, muodostaa havainnoista jonkinlaisia tasoja ja lopulta kokoaa havainnot kokonaisuuksiksi. Tämän tutkimuksen aineiston keruuseen ja analyysiin liittyvä prosessi noudatteli tätä Puusan kuvailemaa tapaa. Varmistin omaa syvällistä ymmärrystäni aihepiiristä perusteellisella akateemiseen kirjallisuuteen tutustumisella ja viitekehyksen huolellisella rakentamisella. Lisäksi omaa kompetenssiani vahvistivat loppuun suoritetut tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriopintojen kurssit sekä aiempi kokemukseni markkinatutkimusalalla tutkijana ja tutkimuspäällikkönä. Haastatteluissa pyrittiin keskustelemaan asioista helppotajuisin termein, mikä helpotti myös analyysin suorittamista.

Tutkimusetiikan toteuttamiselle asetettiin haastatteluissa erityistä painoarvoa, koska tutkimus kohdistui työntekijöiden henkilökohtaisiin työmenetelmiin sekä heidän esimies-alaissuhteeseen liittyviin tarpeisiinsa. Kysymyksenasettelu pyrittiin rakentamaan neutraaliksi, mutta kuitenkin tutkimusongelmia riittävästi palveleviksi. Lisäksi haastatteluissa painotettiin haastattelun vapaaehtoisuutta, luottamuksellisuutta sekä tutkimuksen aineiston käyttötarkoitusta. Haastateltaville työntekijöille avattiin yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin eteneminen ja henkilötietojen käyttö tutkimuksessa. Tutkimuksen toteuttamisessa noudatettava tutkimusetiikka noudatteli tarkasti Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 20) tutkimusetiikan periaatteita, joiden mukaan yksityisyyden, vapaaehtoisuuden ja luottamuksellisuuden voidaan katsoa olevan keskeisiä perusperiaatteita tutkimuksen aineiston keruun ja analyysin toteuttamisessa. Lisäksi tutkimuksen analyysivaiheessa pyrittiin noudattamaan korkeaa etiikkaa ja noudatettiin huolellisesti analyysiprosessin eri vaiheita.

Edeltävien kappaleiden luotettavuusarviot noudattelevat Aaltion ja Puusan (2020, 172-177) sekä Tuomen ja Sarajärven (2018, 143-145) näkemyksiä, joiden mukaan tutkimuksen luotettavuuspohdinnoissa tulee läpivalaista ja ottaa kantaa tutkimuksen kohteeseen ja tutkimuksen tarkoitukseen, tutkimusongelmiin, tutkimusasetelmaan ja -etiikkaan, aineiston keruuseen eli kohdejoukkoon, tutkijan rooliin ja ymmärrykseen, käsitteiden käyttöön, tutkimuksen kestoon, raportointiin ja tutkimuksen koherenssiin. Myös Yin (2018, 42-47) painottaa tutkimuskysymysten, teorian, menetelmä- ja toteutusvalintojen sekä analyysimenetelmien merkitystä luotettavuuspohdinnoissa, joiden toteutuminen kuvattiin yksityiskohtaisesti edeltävissä kappaleissa.

7 Empiirisen tutkimuksen tulokset

> ”Jos mä en olisi niin itseäni johtava, niin kyllä mä varmasti olisin etätyössä ihan pulassa.” (TH6)

> ”… koska etätyössä sä olet yksin, niin sun täytyy pitää itse sitä laivaa pinnalla.” (TH2)

Tutkimuksen tuloksissa kuvataan, miten etätyö on vaikuttanut itsensä johtamiseen ja itsensä johtamisen strategioiden käyttöön ja minkälaiset johtajuustyylin elementit tukevat työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta parhaiten itsensä johtamista etätyökontekstissa. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksan työntekijää ja näiden kolme esimiestä. Koska esimiestason aineisto perustui vain kolmen esimiehen haastatteluun, esimieshaastatteluiden osalta tulokset ovat lähinnä suuntaa-antavia. Esimieshaastatteluista pyritään kuitenkin tuomaan esille erot työntekijähaastatteluihin nähden ja esitellään haastatteluissa esille nousseita merkityksellisiä asioita. Kaikki haastatellut työntekijät ovat käyttäneet itsensä johtamisen strategioita jo ennen maaliskuusta 2020 alkanutta etätyöaikaa. Tämän vuoksi tutkimuksessa oli mahdollista myös verrata työntekijöiden kokemuksia etätyöstä ja toimistotyöstä. Käsittelen seuraavissa kappaleissa ensin yhteenvedon taustatiedoista. Tämän jälkeen tutkimuksen tuloksia käsitellään prepositio kerrallaan paneutuen ensin etätyöhön kontekstina, ja tämän jälkeen esittelen itsensä johtamisen strategioiden käyttöön liittyvät tulokset ja itsensä johtamiseen liittyvät ja koetut hyödyt. Tämän jälkeen käyn läpi johtajuustyyliin liittyvät propositiot ja lopuksi esittelen yhteenvedon tutkimuksen tuloksista.

7.1 Yhteenveto taustatiedoista

Työntekijöiden työkokemus työuran aikana yhteensä vaihteli 4-6 vuoden ja yli kymmenen vuoden välillä. Puolet haastatelluista työntekijöistä oli työskennellyt nykyisellä työnantajalla yli kuusi vuotta, yksi työntekijä oli työskennellyt nykyisellä työnantajalla 3-4 vuotta ja loput kolme alle kaksi vuotta. Työntekijät kuvailivat omaa ammatillista osaamistaan pääosin hyväksi tai erinomaiseksi. Yksi yksittäinen työntekijä koki, että hänen tähän työpaikkaan liittyvä perusosaaminen oli vielä kehittymisasteella. Kaikki työntekijät työskentelivät haastattelun aikana lähes yksinonomaan etätyöympäristössä, sen sijaan ennen maaliskuuta 2020 kaikki työntekijät olivat työskennelleet pääosin tai kokonaan toimistoympäristössä. Kaikki kahdeksan työntekijää kuvaili omaa työtään tiimipainotteiseksi työksi, joskin työroolista riippuen työhön

liittyi myös itsenäistä työskentelyä. Työntekijät mielsivät oman työnsä olevan tietotyöpainotteista työtä, johon sisältyy erilaisten palveluprosessien hallintaa, tiedon yhdistelemistä sekä tiedon soveltamista. Työntekijät luonnehtivat siksi työtään jokseenkin monimutkaiseksi ja vaativaksi. Työpaikalla oli kaikkien haastateltavien työntekijöiden mielestä normaalit olosuhteet. Työ edellytti kaikkien työntekijöiden mielestä runsaasti oppimista ja uuden tiedon omaksumista. Kaikkien kolmen esimiehen työkokemus ylitti 10 vuotta. Kaksi esimiestä oli ollut yli 10 vuotta tämän työnantanajan palveluksessa ja yksi seitsemän vuotta. Esimiesten näkemykset noudattelivat työntekijöiden näkemyksiä työn luonteesta ja olosuhteista. Työssä oli esimiesten mukaan normaalit olosuhteet ja työnteko edellytti pääosin oppimista ja tiedon soveltamiskykyä.

7.2 Etätyön aiheuttamat muutokset työnhallintaan

Etätyö oli haastateltavien mielestä tuonut selkeitä muutoksia työnteon organisointiin ja työnteon rytmitykseen. Itsensä johtamisen merkitys koettiin työntekijähaastatteluissa poikkeuksetta tärkeäksi etätyöympäristössä. Kaikki työntekijät olivat käyttäneet itsensä johtamista ja itsensä johtamisen strategioita jo toimistotyöaikana, ja kuusi kahdeksasta työntekijästä luonnehti itsensä johtamisen merkitystä kokonaisuudessaan tärkeämmäksi etätyöympäristössä kuin toimistoympäristössä. Kaksi työntekijöistä kertoi, että on käyttänyt itsensä johtamista työkaluna yhtä paljon toimistolla työskennellessään, mutta myös nämä vastaajat painottivat itsensä johtamisen merkitystä etätyökontekstissa. Muutama työntekijä luonnehti itsensä johtamisen strategioita erityisen henkilökohtaisiksi työmenetelmiksi. Samoin kaikki kolme haastateltua esimiestä luonnehti yleisesti itsensä johtamista tärkeämmäksi etätyössä kuin toimistotyössä. Vastausten jakautuminen on kuvattu kuvassa 11. Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksissä ilmeni pieniä eroavaisuuksia, joita käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Onko itsensä johtamisen tarve kasvanut etätyössä?	Kyllä, paljon	Kyllä	Kyllä, vähän	Yhtä tärkeää kuin toimistotyössä	Vähemmän tärkeää kuin toimistotyössä
Vastausten lukumäärä symboleina	▲	▲▲▲▲▲▲▲	▲	▲▲	
Vastausten lukumäärä numeroina	1	7	1	2	0

Kuva 11: Itsensä johtamisen tarve etätyössä.
11 vastausta. Vähäisen vastausmäärän takia tuloksia voidaan pitää vain suuntaa-antavina.

Työntekijöiden vastauksista kuvastuivat erityisesti etätyön yksinäinen luonne, vastuunoton tarve sekä etätyön tehokkuusvaikutukset. Vastuunottotarpeeseen vaikutti haasteltavien mielestä erityisesti kollegatuen ja sosiaalisten kontaktien vähäisyys. Tämän lisäksi osa vastaajista painotti työn ja vapaa-ajan erottamisen haasteita ja työrutiinien ylläpitämisen tärkeyttä. Eräs työntekijä kuvaili työn itsenäisen luonteen ja vastuunoton suhdetta seuraavasti:

> ”… kun sä olet etätyössä sulla on jollain tapaa suurempi tapaa suurempi vastuu kuin se, että sä olisit toimistolla… Kyllä se on ihan vaan se oma vastuuntunto, että en mä koe, että siihen on [yrityksen taholta] mitään painetta tullut. Että itse vaan jotenkin asiat täytyy hoitaa, tai ne on enemmän omissa käsissä nyt.” (TH1)

Osa työntekijöistä koki, että etätyö on lisännyt heidän tehokkuuttaan. Tähän vaikutti erityisesti työnteon aloittamisen nopeus etätyössä sekä rauhallinen työympäristö. Tämä oli haastateltavien näkemyksen mukaan seurausta siitä, että etätyössä on mahdollista vaikuttaa keskeytysten ajankohtaan sulkemalla esimerkiksi viestintäkanavat työn rauhoittamiseksi. Yksi työntekijä koki etätyön jopa merkittävästi parantaneen työhön keskittymistä ja koki siksi työnteon tehokkaammaksi kuin toimistoympäristössä. Hän luonnehti omia työtehtäviään melko itsenäisiksi ja työntekijä oli työskennellyt samassa roolissa jo vuosia, minkä takia hän koki riippuvuutensa muista työntekijöistä vähäiseksi ja toisaalta oman osaamisensa jo erittäin vahvaksi. Toisaalta toinen työntekijä piti jatkuvia virtuaalisen yhteydenpidon keskeytyksiä erityisen häiritsevinä ja työtehoa heikentävänä. Työntekijät kertoivat myös joissain haastatteluissa työn ja vapaa-ajan erottamisen haasteista ja painottivat, että etätyössä kotona on vapaa-ajan velvollisuuksiin liittyviä häiriötekijöitä ja erilaisia ”houkutuksia”, joita normaalissa toimistotyöympäristössä ei ole, mikä lisäsi puolestaan paineita itsekurin kehittämiselle. Kollegatuen tärkeä merkitys yhdistettiin haastatteluissa erityisesti työn vaativuuteen, ongelmanratkaisutarpeisiin ja oppimistarpeisiin. Useat haastateltavat myös painottivat etätyön ja toimistotyön eroja siitä näkökulmasta, että etätyössä on luontevampaa pyrkiä selvittämään ja ratkomaan asioita ensin itsenäisesti. Yksi työntekijä koki etätyön intensiivisemmäksi, koska virtuaalinen yhteydenpito kollegoihin tuntui runsaalta. Lisäksi hän kertoi, että etätyössä spontaani hiljaisen tiedon jakaminen on jäänyt hyvin vähäiseksi.

Esimiesten vastauksissa korostuivat erityisesti se, että etätyö on lisännyt tarvetta työntekijöiden itsenäiseen vastuunottoon. Tätä perusteltiin esimerkiksi siten, että etätyöstä puuttuu ryhmäpaineen ja työyhteisön tuoma positiivinen vaikutus, ja vastuu työn rytmittämisestä ja aloitteellisuudesta on siksi työntekijällä. Lisäksi yksi esimies korosti erityisesti oma-

aloitteisuuden ja viitseliäisyyden tarvetta etätyössä, koska avun pyytäminen tai tarkennusten kysyminen toiselta vaatisi aina enemmän vaivaa kuin toimistolla työskenneltäessä, jossa tiedonlähteitä istui runsaasti lähellä toisiaan.

> ”Koska etänä, kun sä [työntekijänä] olet poissa siitä työympäristöstä, niin sulla ei ympäristökään indikoi sitä, että nyt mun pitää tehdä ja suorittaa näitä asioita.” (EH2)

Lisäksi esimiehet korostivat tehokkuustarpeiden merkitystä etätyössä. Myös työrytmityksen ja työnhallinnan osalta nähtiin selkeä tarve oman työpäivän struktuurin rakentamiselle etätyössä, kun puolestaan toimistolla struktuuri rakentui yhden esimiehen mukaan automaattisesti ryhmän sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja tiimin yhteisissä rutiineissa. Yksi esimiehistä painotti, että hänen tiimissään työnteon struktuuri on jo vuosia sitten rakennettu itseohjautuvuuden varaan, minkä takia siirtyminen etätyöhön ei ole aiheuttanut isoja muutoksia tai haasteita siirryttäessä toimistotyöstä etätyöhön. Silti hänkin koki, että itsensä johtamisen tarve on kasvanut etätyössä.

> ”On etätyö lisännyt [tarvetta itsensä johtamiseen] ihan selkeästi, koska se on niin paljon haastavampaa esimiehenä ohjata [työntekoa] eikä työntekijä saa kollegoilta yhtä helposti sitä tukea, että mitähän tässä kannattais ruveta tekemään.” (EH3)

Itsensä johtamisen käytön syyt noudattelivat etätyön aiheuttamia työnteon muutoksia. Itsensä johtamisen merkitykseen etätyössä vaikutti työntekijöiden mielestä erityisesti etätyöhön liittyvä työn yksinäisyys, joka korostui erityisesti työyhteisön spontaanin tuen ja ohjauksen puutteen vuoksi. Kun työstä etätyön myötä hävisi työyhteisön tuki ja ohjaus, ja siten myös työyhteisöstä kumpuava työnteon paine, osa työntekijöistä kertoi pyrkineensä kompensoimaan tätä muutosta itsensä johtamisen menetelmillä. Lisäksi työntekijät erittelivät työn tehokkuuden varmistamisen tärkeäksi itsensä johtamisen käytön syyksi etätyössä. Itsensä johtamista hyödyntämällä jotkut työntekijät pyrkivät varmistamaan etätyössä tehokkaan töihin tarttumisen, priorisointien tekemisen sekä työnteon kontrollin säilymisen ylläpitämisen:

> ”On se [etätyö] vaikuttanut tosi paljonkin kyllä. Se johtuu siitä, että kun ei näe mitä muut tekee, ei tiedä eikä voi verrata, miten muut pitää taukoja tai mihin tahtiin muut tekee ylipäätään töitä. Et se on ihan niinkuin tavallaan ihan oman arvioinnin pohjalla ja omissa käsissä se päivän rytmitys.” (TH3)

> ”On [etätyö] vaikuttanut [omaan työhön] ainakin siltä osin, että tavallaan nyt etätyössä yrittää tehdä asioita ensin itsenäisesti. Kun aikaisemmin toimistolla oli helppoa kysyä esimerkiksi kollegalta, jos oli jotain kysyttävää, niinkuin samantien ilman, että yritti sitä edes ensin. Että oli helpompi kysyä neuvoa, kun ihmiset oli siinä vieressä ja ehkä just se, että työn rytmittäminen on nyt etätyössä erilaista.” (TH7)

Moni työntekijä koki vastuunottotarpeen suuremmaksi etätyössä, minkä takia he kokivat tarvitsevansa myös yksilöllisiä keinoja suoriutua omista töistään. Lisäksi yksi työntekijä mainitsi, että juuri näistä syistä etätyössä täytyy olla toimistotyötä enemmän toiminnan vapautta eli autonomiaa. Työntekijöiden haastatteluissa tuli esille myös muita syitä itsensä johtamisen hyödyntämiseen. Itsensä johtaminen auttoi heitä pysymään ajantasalla työhönsä liittyvistä vaatimuksista ja kehittämään itseään myös etätyökontekstissa.

> ”Mun mielestä siinä on vähän se, että mä haluan varmistaa, että mä pysyn ajantasalla ja kärryillä, ja jotenkin orientoituu paremmin siihen, kun kuitenkin kun sä teet kotona töitä, niin se ympäristö on niin erilainen, niin siihen on vaikeampi päästä siihen moodiin. Kun sä olet töissä, niin sä olet siinä sun työkuplassa, mutta kun sä olet kotona niin sitten kun mä kaivan ne mun muistilaput, niin mä tavallaan pääsen paremmin kiinni siihen työhön.” (TH1)

Itsensä johtamisen koettiin joissain haastatteluissa myös tukevan itsekuria ja tavoitteellista toimintaa, ja toisaalta yksittäiset työntekijät mainitsivat, ettei etätyökontekstissa kukaan valvo fyysisesti työntekoa, minkä takia työntekijän pitää itse ottaa työnteon rutiineista ja käytänteistä valvonta- ja kontrollointivastuu:

> ”On varmasti [itsensä johtaminen] tärkeämpää etänä. Töissä tulee ”ulkoa” impulssia enemmän kuin silloin, kun sä olet kotona … työkaverit tai esimies keskeyttää tai antaa [työpaikalla] enemmän. … Muut tarkkailee töissä, täällä [etänä] sä joudut tekemään sitä itse.” (TH8)

Esimieshaastatteluissa painotettiin itsensä johtamisen käytön merkitystä etätyössä erityisesti yksilövastuun kasvamisen näkökulmasta. Myös esimiehet tunnistivat itsensä johtamisen tarpeen kasvun syyksi sen, ettei työyhteisö anna painetta työntekijälle läsnäolollaan, minkä takia työntekijän täytyy itse huolehtia työnteon edellytyksistä. Esimiesten näkemyksen mukaan

työssä kehittyminen ja jo työstä selviäminen vaatii etätyössä työntekijöiltä enemmän vastuunottoa ja vaivaa, minkä takia itsensä johtamista pidettiin pitkälti välttämättömänä:

> ”Se on tärkeetä [etänä] sen takia, että pysyy [työntekijän] oma työnhallinta, että pystyy johtamaan sitä omaa työskentelyä. Että pitää kiinni tietyistä päivätavoitteista, tai tekee tietyn määrän työtä päivässä ja se tarkoittaa yhtä lailla sitä, että ei tee liian pitkää päivää, tai ettei tee liian löysästi niitä työpäiviä. Että täytyy olla joku struktuuri siinä päivässä, että sä pystyt johtamaan sen kahdeksasta neljään. Että sä päätät, että tämän päivän aikana mä teen tämän, tämän ja tuon.” (EH2)

Lisäksi kaksi esimiestä painotti, ettei myöskään esimiehellä ole mahdollisuutta etätyössä havainnoida työntekijöiden vointia, mielentilaa eikä työssäselviytymistä visuaalisesti. Tämän takia työntekijällä on heidän mielestään etätyössä suurempi vastuu tunnistaa näitä itse ja valmistella tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä.

> ”Mä väittäisin, että etätyö on vaikeampaa ja haastavampaa. Kun sä et näe niitä ihmisiä, sä et pysty aistimaan yhtään missä mennään. Sä olet ihan sen varassa, mitä ne ihmiset antaa ulos [verbaalisesti]. Sä et pysty omatoimisesti havainnoimaan mitään ja sitten toisaalta taas etänä, kun [työntekijä] itse justeeraa menemään niin asian kuin asian virhetulkintamahdollisuus on paljon isompi.” (EH3)

Haastatteluissa ilmeni kokemus etätyön yksinäisestä luonteesta, joka liittyi erityisesti työyhteisön ja tiimin sosiaalisen tuen fyysiseen puutteeseen. Työntekijät kokivat itsensä johtamisen tärkeäksi etätyössä. Useissa haastatteluissa kerrottiin etätyön edellyttävän toimistotyötä enemmän itsensä johtamista, ja työntekijät perustelivat tätä etätyön itsenäisen luonteen, vastuunoton, kehittymisen, tehokkuuden ja sosiaalisen vuorovaikutuksen vähenemisen kautta. Vaikka vain yksi työntekijä erikseen mainitsi toimintavapauden tärkeyden etätyössä, haastatteluissa ilmenneet vastuunoton tarpeet ja työn itsenäinen luonne korostivat työnteon autonomian lisäämisen tarvetta. Esimiesnäkökulma tuki työntekijöiden omia näkemyksiä, ja esimiesten vastauksissa korostuivat erityisesti työntekijän oman vastuunoton kasvaminen etätyössä. Näin ollen aineisto tuki ensimmäisen proposition sisältöä. Proposition osalta on huomioitava, että työntekijän kehittymiseen liittyvä viittaus sai tukea erityisesti työntekijätaholta, sen sijaan esimiesvastauksissa korostuivat vahvemmin työn vastuunotto ja

tehokkuus. Propositiota tulisi kuitenkin täsmentää sosiaalisen tuen osalta siten, että työnteon yksinäinen luonne ja kokemus työyhteisön sosiaalisen tuen puutteesta liittyvät toisiinsa.

7.3 Itsensä johtamisen strategioiden käyttö etätyössä

Itsensä johtamisen strategioiden työntekijätason etätyökäytön pohtiminen oli esimiehille selvästi haastavaa, minkä takia aihetta käsitellään painottuen vahvasti työntekijöiden vastauksiin.

Lähes jokaisen itsensä johtamisen strategian merkitystä pidettiin haastatteluissa etätyössä vähintään yhtä tärkeänä kuin toimistotyössä, ja suurin osa piti useita itsensä johtamisen strategioita erityisen tärkeinä etätyöympäristössä. Haastateltavien joukossa oli kaksi työntekijää, jotka kokivat, ettei etätyö ole lisännyt itsensä johtamisen merkitystä. Molemmat työntekijät pitivät itsensä johtamista ja siihen liittyvien strategioiden käyttöä etätyössä erittäin tärkeänä, mutta molemmat kokivat hyödyntäneensä strategioita etätyössä yhtä monipuolisesti kuin aiemmin toimistotyössäkin. Keskuteltaessa strategiatasolla menetelmien tärkeydestä toinen näistä työntekijöistä kuitenkin tunnisti puolet strategioista merkityksellisemmiksi etätyöympäristössä. Muut kuusi työntekijää kokivat, että itsensä johtaminen on tärkeämpää etätyöympäristössä muun muassa työn yksinäisen luonteen ja itsekurin sekä tehokkuuden ylläpitämisen kannalta.

Työntekijä- ja esimieshaastatteluiden perusteella itsensä johtamisen strategioiden hyödyntäminen tuki työnteon organisoimista, auttoi järjestelmällisen työotteen ylläpitämistä ja tuki työnhallintaa. Näin ollen voidaan todeta, että itsensä johtamisen strategioita hyödyntämällä työntekijät pystyivät tukemaan työn tehokkuutta. Työntekijän käyttäytymiseen liittyvät itsensä johtamisen strategiat (tavoitteiden asettaminen itselleen, itsensä palkitseminen ja rankaisu, oman suorituksen tarkkailu ja itseään muistuttaminen) tukivat työntekijähaastatteluiden perusteella erityisesti työn tavoitteellista toteuttamista, työn rytmitystä ja korvasivat työyhteisön fyysisen läheisyyden puutetta. Rakentavaan ajatteluun liittyviä strategioita (onnistuneen suorituksen kuvittelu, itselleen puhuminen, omien uskomusten ja oletusten arviointi) hyödynnettiin etätyössä erityisesti tukemaan tavoitteellista työntekoa, oppimista ja korvaamaan sosiaalisen tuen puutetta. Työn henkiseen palkitsevuuteen liittyvä itsensä johtamisen strategia linkitettiin työn tehokkuuteen, mutta vielä tätä vahvemmin työhyvinvointiin ja jaksamiseen etätyökontekstissa.

Yksittäisten itsensä johtamisen strategioiden käytön tarpeeseen vaikuttivat erityisesti työn itsenäinen luonne ja sosiaalisen työyhteisön puute. Itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisellä pyrittiin erityisesti varmistamaan etätyössä tavoitteellinen työskentelymalli. Kaksi haastateltavaa korosti erityisesti itsensä johtamisen ja itsensä johtamisen strategioiden merkitystä työpäivän ja työkokonaisuuden koossa pitämisen näkökulmasta:

> Kyllä mä sanoisin, että ne ovat tarpeellisia. Että mä näkisin, että niillä se [työ] menee sujuvammin. Että mä epäilen, että omassa tilanteessa se kaikki levähtäisi käsiin [ilman itsensä johtamisen strategioita]. Sitä tekisi yhtä yhdestä jutusta ja toista toisesta, mutta ei välttämättä saisi pysymään sitä ”pakkausta” niinkuin koossa ja parhaalla tavalla järjestyksessä. Tai työ ei olisi yhtä tuottavaa, että se olisi vähän semmoista pintapuolista raapaisua vähän sieltä ja täältä. (TH7)

Erityisesti haastatteluissa painotettiin tavoitteiden asettamisen, itsensä palkitsemisen, itsensä tarkkailun, itselleen puhumisen sekä omien uskomusten ja olettamusten arvioinnin tärkeyttä etätyöympäristössä. Itsensä rankaisun merkitystä pidettiin haastatteluissa yhtä tärkeänä etätyössä ja toimistotyöympäristössä, tosin itsensä rankaisun osalta tunnistettiin erityisiä riskejä etätyöympäristössä. Itsensä muistuttamista pidettiin yksittäisiä haastatteluja lukuun ottamatta yhtä tärkeänä työympäristöstä riippumatta, samoin suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittymistä pidettiin pääosin yhtä tärkeänä työpaikalla ja etätyössä. Tosin muutamassa haastattelussa korostettiin etätyössä henkiseen palkitsevuuteen keskittymisen merkitystä erityisesti työn kuormittamiseen liittyvässä tasapainottamisessa sekä sosiaalisen yhteisön läsnäoloon liittyvän puutteen kompensoimisessa. Työntekijöiden ja esimiesten haastatteluissa ei ollut merkittäviä eroja yksittäisten itsensä johtamisen strategioiden merkityksen ja kontekstisidonnaisuuden osalta. Kunkin itsensä johtamisen strategian käytön syitä ja strategioiden käytön haasteita on avattu seuraavissa kappaleissa etätyöympäristöön peilaten.

Tavoitteiden asettamista itselleen käytettiin ennen kaikkea työn itsenäisen luonteen takia, varmistamaan työhön liittyvän tavoitteellisuuden ja vastuunoton toteutuminen. Työntekijähaastatteluissa kuvailtiin etätyön luonnetta sellaiseksi, että se edellyttää itsenäistä työskentelyotetta ja toimistotyötä enemmän itsenäistä vastuunottoa. Tavoitteiden asettaminen toimii oman kehittymisen varmistamisen mekanismina, ja tavoitteiden asettamisella nähtiin myös merkittävä rooli järjestelmällisen työotteen, olennaiseen keskittymisen ja työn organisoinnin kannalta. Työntekijähaastatteluissa nostettiin myös tavoitteiden asettamisen itsekuria vahvistava vaikutus kahdesta eri näkökulmasta: toisaalta korostettiin tavoitteiden

merkitystä fokuksen pitämisessä työssä ja toisaalta strategian koettiin auttavan etätyöympäristöön liittyvien häiriötekijöiden eliminoimiseen työpäivän aikana:

> ”Mä luulen, että [ilman itsensä johtamisen strategioita] mulla saattaisi mennä ihan turhaa aikaa siihen, että mä vaan niinkuin pyörin ympäriinsä ja mietin, että mistä mä oikeen aloittaisin, mä tekisin varmaan vähän tota ja sitten vähän tota. Kun ei oo täs tosiaan vieressä ketään kollegaa tai esimiestä, jotta pystyy olemaan tehokas, niin mun pitää miettiä, että mitä mä tänään teen.” (TH3)

Myös esimiehet luonnehtivat tavoitteiden asettamisen itselleen liittyvän ennen kaikkea työn itsenäisyyteen ja tavoitteellisuuteen. Esimiehet korostivat strategian ”tavoitteiden asettamisen itselleen” merkitystä erityisesti työnhallinnan näkökulmasta, lisäksi esimiehet linkittivät tämän strategian vahvasti tehokkuuden ylläpitämiseen. Esimiesten vastauksissa ei esiintynyt mainintoja omaan kehittymiseen liittyen, mutta sen sijaan tavoitteiden asettamisen kuvattiin luovan työpäivään sellaisen struktuurin, joka auttaa myös työrutiinien ylläpitämisessä. Lisäksi yhdessä haastattelussa esimies kertoi, että etätyössä työntekijän täytyy olla omavarainen työenergian löytämiseksi.

> ”Työntekijä tarvitsee [tätä strategiaa] sen takia, jotta siitä ei tule hallitsematonta. Että henkilöt, joilla työpaine on kova, on päällekkäisiä asioita mitä pitää hoitaa, niin silloin tämmöiset itsensä johtamiseen keinot ovat tärkeitä tärkeitä ymmärtää ja pystyä siihen, jotta hän pysyy rajaamaan niitä työpäiviä ja pystyy siihen, että siellä on sellaista mitä pitää saada tehdyksi.” (EH2)

Strategiaan ”tavoitteiden asettaminen itselleen” liitettiin myös joitain haasteita. Erityisesti korostettiin esimiehen vastuuta organisaatio- ja tiimitavoitteiden viestimiseksi. Lisäksi yksi työntekijä huomautti, että liian korkealle asetetut omat tavoitteet voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijän jaksamiseen ja ammatilliseen itsetutuntoon. Osa työntekijöistä kertoi, että omien tavoitteiden asettaminen on mahdotonta, mikäli ”ison kuvan” tavoitteet eivät ole kirkkaina tiedossa. Lisäksi haasteina esitettiin, mikäli työntekijä ei saa riittävästi apua ongelmatilanteisiin tai jos prioriteetit tiimissä muuttuvat jatkuvasti.

> ”… jos sulla ei ole ne kokonaistavoitteet hanskassa tai tiedä, mihin pyritään, niin voi olla aika mahdotonta. Ja etänä on enemmän sellainen riski, että sä lähdet asettamaan [itsellesi] tavoitteita, jotka eivät ole relevantteja.” (EH3)

> ”… haasteena nyt tietysti aina on tietysti se, että tavoitteita voi asettaa, mutta niinkuin tälläkin alalla tilanteet muuttuu niin nopeasti, että sä et välttämättä päivän alussa tiedä, että mitä muuta siihen, että mitä muuta tulee lisää sen päivän aikana. Ni välttämättä ne tavoitteet eivät ole kauhean realistisia. Ja sit sillä voi pahentaa omaa stressitilaansa, jos on sitten jo tehnyt tiukat tavoitteet ja sinne tuleekin joku akuutti tilanne.” (TH7)

Esimiehet tunnistivat osin samoja haasteita tavoitteiden asettamisessa itselleen, lisäksi yksi esimies painotti työntekijän mukautumiskyvyn tarpeellisuutta. Kaksi esimiestä myös koki, että työpaikalla mahdolliset vääränsuuntaiset itse asetetut tavoitteet havaitaan nopeammin, sen sijaan etätyössä on suurempi riski siihen, ettei ongelmia havaita riittävän nopeasti.

Itsensä palkitsemista pidettiin useassa haastattelussa erityisen tärkeänä itsensä johtamisen strategiana etätyökontekstissa. Sen sijaan **itsensä rankaisulla** ei nähty erityisen tärkeää merkitystä juuri etätyökontekstissa, vaikka sitä pidettiinkin tärkeänä strategiana työntekopaikasta riippumatta.

Työntekijät perustelivat itsensä palkitsemisen syitä ja tärkeyttä erityisesti työn yksinäisen luonteen ja työyhteisön sosiaalisen tuen puutteen takia: työyhteisön sosiaalisen tuen määrä koettiin jokseenkin niukaksi, mikä heikensi myös spontaanin palautteen saamista työkavereilta. Työntekijät käyttivätkin itsensä palkitsemisen strategiaa korvaamaan työyhteisön spontaania kannustusta ja positiivista palautetta, minkä lisäksi vastauksissa korostuivat työnteon pitäminen mielekkäänä tilanteessa, kun työtä tehdään yksin:

> ”… mä tiedän, mikä vaikutus sillä on, että palkitset itsesi hyvästä, onnistuneesta työstä. Että se on semmoinen asia, mitä mä en halua unohtaa myöskään etätyössä. Varsinkin kun etätyössä työ saattaa tuntua raskaammalta, ja etätyö muutenkin on aika kuormittavaa mun mielestä, niin mä haluan jokaisesta onnistumisesta palkita itseäni.” (TH1)

> ”On [itsensä palkitseminen etätyössä tärkeää], koska sä olet yksin. Toimistolla, jos sä handlaat oikeasti jonkun asian tai joku kuulee, kun sä puhut, niin joku voi tulla sanomaan, että juttelitpa sä kivasti tuon asiakkaan kanssa tai että olit hoitanut tämän mun puolesta … kun sä olet yksin [etänä], niin sä olet yksi ruutu siellä Teamsin keskellä.” (TH2)

Myös esimiesten näkemysten mukaan itsensä palkitseminen on tärkeää etätyössä työnteon yksinäisen luonteen takia, lisäksi esimieshaastatteluissa korostuivat onnistumisen kokemukset sekä motivaation ylläpitäminen, mitä tukee tavoitteiden saavuttaminen ja siihen liitetty itsensä palkitseminen:

> ”No musta sitä [itsensä palkitsemista] tarvii ihan riippumatta siitä, onko etätyössä vai läsnä toimistoympäristössä … sehän on tärkeää, että kokee onnistumisen tunnetta riippumatta siitä, oletko sä toimistolla vai etänä… että osaa etätyössä luoda niille onnistumisille painoarvoa ja tuo ne esiin.” (EH2)

Itsensä rankaisun merkitys linkitettiin useissa työntekijähaastattaluissa oppimiseen ja kehittymiseen. Itserankaisua edelsi virheen tai epäonnistumisen tunnistaminen. Yksi haastateltava erityisesti korosti, kuinka tärkeää itsensä rankaisu sopivalla tasolla on myös etätyössä. Itserankaisun käyttämisessä etätyössä nähtiin kuitenkin merkittäviä riskejä ja haasteita, koska etätyössä työkaverit tai esimies eivät ole havainnoimassa mahdollista mentaalista itsensä rankaisua eikä ole siten tukemassa työntekijää, joka käyttää itsensä rankaisua metodina liian paljon tai ei saa itsenäisesti käännettyä itserankaisua oppimiseksi.

> ”… siihen saattaa jäädä vellomaan siihen epäonnistumisen tunteeseen. Ja se aika pitkälti linkittyy siihen, että sä et pääse purkamaan sitä tilannetta, niin kuin mä aiemmin jo sanoin, että sä et pääse juttelemaan kollegoiden kanssa tämmöisiä, sitä ei voi samalla tavalla tehdä etänä, niin se saattaa jäädä sitten pidemmäksi aikaa pyörimään [mielessä].” (TH1)

> ”Et itserankaisu on helpompaa etätyössä, koska töissä sulla on siellä kollegoja jotka pystyy sut nostamaan, et jos sä pallottelet sitä asiaa, niin ne pystyy siihen reagoimaan. Et etänä piiskaat kyl aika hyvin, eikä kukaan puutu siihen millään tavalla.” (TH8)

Myös esimieshaastatteluissa korostui oppimisen näkökulma, ja erityisesti painotettiin sitä, että etätyössä on ylipäätään olennaista tunnistaa epäonnistumiset, käsitellä ne ja oppia niistä. Yksi esimies myös korosti, että itserankaisu on etätyössä tärkeää siksi, etteivät työntekijän työtoverit anna etätyössä korjaavaa palautetta spontaanisti, työntekijä kantaa itse oppimisesta suuremman vastuun. Myös esimieshaastatteluissa tuli esille riski siitä, että itsensä rankaisun metodia käytettäessä epäonnistuminen ei johda oppimiseen tai asioiden merkitykset saavat etätyössä suuremman mittakaavan:

> ”Tottakai hyvät asiat sun [työntekijän] pitää palkita, mutta sitten jos joku menee vihkoon, niin se pitää tunnistaa. Etänä sä korostetusti vellot sen asian kanssa, sä et pääse reflektoimaan sitä kenenkään kanssa, sä et saa siihen niitä spontaaneja kommentteja, että tämmöinen homma ja näin. Asia, mikä saattaa olla loppupelissä ihan pieni juttu. Että tällainen asia ylikorostuu etätyössä.” (EH1)

Työntekijät käyttivät **itsensä tarkkailua ja oman suorituksen reflektointia** ennen kaikkea työn tavoitteellisuuden varmistamiseksi ja korvaamaan työyhteisön antamaan palautetta ja tukea. Itsensä tarkkailua pidettiin tärkeänä toimistotyössä, mutta sen merkitys korostui useassa haastattelussa nimenomaan etätyöympäristössä: haastatteluissa kuvailtiin, että juuri sosiaalisten kontaktien puuttuminen on vaikuttanut siihen, miksi työntekijät pitivät itsensä tarkkailua ja oman suorituksen reflektointia erityisen tärkeänä etätyössä. Sosiaalisten kontaktien merkitystä pidettiin erityisen suurena liittyen spontaaniin palautteeseen ja tukeen. Sosiaalisiin kontakteihin liitettiin haastatteluissa ennen kaikkea työkaverit ja oma tiimi. Työn tavoitteellisuuden varmistamisessa korostuivat tarve vastuunottoon, kehittymiseen ja tehokkaaseen työntekoon.

> ”On varmasti tärkeämpää etänä. Töissä tulee ”ulkoa” impulssia enemmän kuin se että sä olet kotona. Että esimies, tai siis työkaverit tai esimies keskeyttää tai antaa enemmän. … Muut tarkkailee töissä, täällä [etänä] sä joudut tekemään sitä itse. … Ethän sä muuten kehity, jos et sä tarkkaile itseäsi. Ethän sä voi jättää sen varaan, että vain esimiehet kertovat että miten sä pärjäät, vaan kyllähän ihmiset vertailee koko ajan. Haluat tehdä työsi hyvin ja pidät sitä kunnia-asiana, niin täytyy sitten tarkkaillakin sitä.” (TH8)

> ”… omien työtehtävien onnistunut hoitaminen, niin se vaatii sellaista reflektointia. Mä koen, että se on oikeastaan kaiken pohja, että sä voit tehdä onnistuneesti sun tehtävät ja että sä arvioit omaa toimintaasi. Se on mulle hyvin luontaista ja jotenkin sisäsyntyistä.” (TH1)

Työntekijät näkivät myös jotain riskejä itsensä tarkkailussa etätyöympäristössä. Yhdessä haastattelussa tuotiin esille huoli siitä, että työntekijä saattaa olla itselleen liiankin armollinen eikä siksi kehity, ja toisaalta työntekijän liika itsekriittisyys saattaa myös korostua etätyöympäristössä. Lisäksi yksi työntekijä oli huolissaan itsensä tarkkailun tuloksellisuudesta, mikäli esimies ei anna palautetta. Yksittäisessä vastauksessa pohdittiin, kuinka tehokasta oman suorituksen reflektointi on, jos siihen ei saa lainkaan etätyöympäristössä kollegatukea.

Esimiehet liittivät itsensä tarkkailun ennen kaikkea etätyön yksinäiseen luonteeseen, mikä korostaa itsensä arvioimisen ja reflektoimisen tarvetta. Lisäksi yhden esimiehen vastauksissa korostui ajatus työntekijöiden kehittymisen ja pärjäämisen tarpeesta, mihin hän linkitti erityisesti itsensä tarkkailun etätyössä. Toinen esimies arvioi, että työntekijät ilmaisevat helpommin omia osaamiseen liittyviä näkökulmiaan ääneen työpaikalla, ja etätyössä korostuu itsensä tarkkailun merkitys juuri siksi, ettei työntekijä tuo ilmi etätyössä niin herkästi omaan suoritukseensa liittyviä asioita kirjallisessa viestinnässään tai virtuaalivälitteisesti ääneen:

> ”Jos työntekijä ei itse osaa tarkkailla omaa suoritusta tai itseään, niin se ei tule tunnistetuksi [etänä] mitenkään. Mä myös luulen, että kynnys myöskin sanoa ääneen ja vielä kyseenalaistaa omaa osaamista siellä toimistolla on ehkä matalampi kuin etänä.” (EH2)

Esimiehet eivät tunnistaneet juurikaan riskejä tai haasteita itsensä tarkkailuun ja oman suorituksen reflektointiin liittyen. Yhdessä esimieshaastattelussa nostettiin kuitenkin haasteena esille se, mikäli työntekijä keskittyy liiaksi oman suorituksen ja pärjäämisen arviointiin, ja unohtaa varsinaisen tuloksen tekemisen.

Itseään muistuttamisen strategiaa pidettiin tärkeänä etä- ja toimistotyökontekstissa. Ne työntekijät, jotka näkivät itsensä muistuttamisen tärkeämmäksi etätyössä, perustelivat näkökulmaansa sillä, että itseään muistuttaminen auttaa kiinnittymään etätyössä työntekoon ja muistilappujen koettiin tukevan olennaisella tavalla olennaisten asioiden muistamista jatkuvien virtuaalisten keskeytysten tai puheluihin liittyvien keskeytysten takia. Haastatteluiden perusteella itsensä muistattamisen strategia liittyikin erityisesti vastuunoton tarpeeseen sekä työn rytmityksen ylläpitämiseen.

> ”Kyllä nimenomaan sen orientoitumisen kannalta [muistilaput ovat tärkeämpiä etätyössä], että sulla on kotona oma sellainen paikka, jossa sulla on ne sun työtehtävät esillä, ja sulla on sellainen oma työnurkkaus, niin se auttaa mua pääsemään siihen [työ]moodiin ihan eri tavalla…” (TH1)

> ”… tietoa tulee niin paljon, että työpäivä voi olla sellainen, että Teamsista sinkoilee tietoa ja puhelimet soi, niin se on pakko kirjata ylös, että se pysyy hallinnassa se oma työpäivä ja mulla on tässä vihkonen, missä näkyy mitä pitää tehdä. On ehdottoman tärkeä ainakin mulle [käyttää itsensä muistuttamisen

> strategiaa], että suoriudun. Kyllä se on erityisen tärkeää etätöissä, mutta kyllä se on tärkeää toimistollakin.” (TH4)

Työntekijät eivät nähneet juurikaan itsensä muistuttamisen strategiaan liittyviä haasteita. Yksittäinen työntekijä huomautti riskin olevan lähinnä siinä, että työntekijä hävittää omat muistiinpanonsa eikä pysty siksi hoitamaan sovittuja asioita. Tämän suhteen ei kuitenkaan nähty merkittäviä eroja etätyön ja toimistotyön välillä.

Esimieshaastatteluissa itsensä muistuttamista pidettiin yhtä tärkeänä toimistotyössä ja etätyössä. Kaksi esimiestä vaikutti pitävän itseään muistuttamista tarpeellisena, mutta varsin geneerisenä tekniikkana. Yksi esimies nosti itsensä muistuttamisen osalta esille sen, että etätyössä työntekijä ei saa ”visuaalisia” muistutuksia esimerkiksi näkemällä jonkun kollegan toimiston käytävällä. Myös yksi työntekijä mainitsi, ettei etätyössä saa samanlaisia ”sosiaalisia” vihjeitä muistamisen tueksi.

Onnistuneen suorituksen kuvittelun strategia liitettiin työntekijähaastatteluissa ennen kaikkea työn tavoitteelliseen hoitamiseen. Haastatteluissa painottuivat tarve vastuunottoon omasta suorituksesta, oman työtehokkuuden varmistamiseen sekä erityisesti oman kehittymisen varmistamiseen. Onnistuneen suorituksen kuvittelun kuvailtiin auttavan erityisesti oman suorituksen sparrailuun. Lisäksi yksittäisissä haastatteluissa kuvailtiin, kuinka onnistuneen suorituksen kuvittelu auttaa myös fokusoitumaan töihin kotitöiden sijaan, ja useammassa haastattelussa kuvailtiin onnistuneen suorituksen kuvittelun korvaavan myös työpaikalla saatavaa spontaania palautetta.

> ”No se sellainen positiivisen ajattelun voima on mun mielestä ihan ensiarvoisen tärkeetä [etätyössä]. Ainakin se mua auttaa ihan todistetusti niitä tavoitteita kohti, että mä etukäteen näen silmieni edessä ja mietin, että mitä siihen pääsemiseksi vaaditaan… kyllä mä käytän sitä enemmän etätyössä ehdottomasti… Mun on helpompi ehkä suoriutua töistä yksin, kun mä olen tehnyt ne askelmerkit itselleni ylös.” (TH1)

> ”…Se tuo varmuuden siihen tekemiseen, että sä tiedät mitä sä olet hakemassa ja tekemässä, ja koen myös että siitä on hyötyä etätyössä, koska sä olet yksin, etkä ihan sellaista samanlaista henkilökohtaista tukea siihen [työn tekemiseen] saa. Että se on erittäin tärkeää etätyössä tällainen ajattelu.” (TH2)

Onnistuneen suorituksen kuvitteluun liitettiin työntekijähaastatteluissa vain vähän haasteita, mutta joissakin haastatteluissa viitattiin haasteeseen, jos onnistuneen suorituksen kuvittelu johtaa liian ahtaaseen näkemykseen tilanteen ja asian etenemisessä.

Esimieshaastatteluissa yksi esimies koki, että onnistuneen suorituksen kuvittelu edellyttää aiempaa huippuonnistumista, eikä siksi kokenut luontevaksi miettiä, miten strategiaa voisi hyödyntää etätyökontekstissa. Toinen esimies kuvaili strategian merkitystä lähinnä kollegapalautteen korvaajana ja kolmas puolestaan mielsi onnistuneen suorituksen kuvittelun ennen kaikkea valmistautumisen ja tavoitteellisen toiminnan työkaluksi. Kollegapalautteen puutetta korostettiin erityisesti siitä näkökulmasta, että toimistotyössä työntekijät keskustelevat ja sparraavat herkemmin keskenään onnistuneen suorituksen kuvittelua, mutta etätyössä työntekijä joutuu tekemään sitä tietoisesti itse.

> ”Sanotaan, että etätyössä siinä mielessä tarpeellisempi, sä et saa helposti sitä kollegan apua, niin silloin sellainen valmistautuminen on tärkeämpää, varsinkin jos miettii vaikka jotain reklamaatiotilannetta. Kyllä se on tärkeämpi etätyössä, että sä olet miettinyt, että mitä tästä voi tulla ja olet varautunut siihen etukäteen.” (EH3)

Itselleen puhumista ääneen tai mielessään kuvailtiin erityisen tärkeänä etätyöympäristöstä. Itselleen puhumista käytettiin etätyössä erityisesti itsensä rauhoittamiseen haastavassa tilanteessa, omien ajatusten ja tunteiden säätelyssä sekä työyhteisön spontaanin palautteen korvaajana. Erityisen merkitykselliseksi kuvailtiin positiivisen itselleen puhumisen merkitystä, mikä linkitettiin haastatteluissa myös oman positiivisen asenteen ylläpitämiseen ja jaksamiseen. Osa työntekijöistä painotti, että toimistoympäristössä saa helpommin tukea omaan haastavaan tilanteeseen, sen sijaan etätyössä työntekijät kokivat olevansa enemmän yksin. Itselleen puhumista käytettiin myös omien ajatusten jäsentelyyn ja itsensä käskemiseen. Yksittäiset työntekijät hyödynsivät itselleen puhumista palautteen antamisessa itselleen, ja korvasivat siten tällä itsensä johtamisen strategialla esimiehen tai kollegan spontaania palautetta.

> ”Ja mä puhun itselleni paljonkin, että nyt soitat seuraavaksi sinne ja kyllä se ääneen puhuminen voi olla ihan mitä vaan.” (TH5)

> ”Käytän etätyössä kyllä [itselleen puhumista], varmasti senkin takia, että on yksin. Käytän siksi koska musta tuntuu, että itselleen puhuminen selkeyttää ajatuksia ja mä koen, että täytyy joko kirjoittaa tai puhua asia itselleni läpi, ja

> joskus se on helpompaa puhua kuin kirjoittaa … että kun sä olet toimistolla, niin sä voit käydä niitä asioita työkaverin kanssa läpi.” (TH2)

Itselleen puhumisen strategiaan liittyi etätyössä yksi merkittävä riski ja haaste, joka nostettiin esille kahdessa työntekijähaastattelussa. Molemmat työntekijät toivat esille huolen negatiivisen puheen määrästä etätyössä ja huomauttivat, etteivät työyhteisön jäsenet välttämättä havaitse etätyössä tapahtuvaa negatiivista puhetta eikä tähän sen takia välttämättä voi puuttua.

Esimiehet linkittivät itselleen puhumisen työn yksinäiseen luonteeseen, työtehokkuuden ylläpitämiseen sekä työn rytmitykseen. Yksi esimies mainitsi, että itselleen puhumisella voi myös vähentää merkittävästi houkutusta etätyössä keskittyä joihinkin etätyöympäristössä oleviin, työhön liittymättömiin elementteihin, kuten kodinhoitoon liittyviin tekijöihin. Yksi esimies puolestaan nosti esille näkökulman, että mikäli työntekijä ei kykene puhumaan itselleen mielessään tai ääneen, tämä hänen kokemuksensa mukaan kuormittaa muita työntekijöitä.

> ”Kyllä se [itselleen puhuminen etätyössä] on tosi tarpeen, se juurruttaa siihen työtilanteeseen ja jollain tapaa luo sitä merkitystä sille tapahtuneelle tai sille tulevalle.” (EH2)

> ”Tämän tyyppinen asia on opittavissa ja se on jopa suotavaa, ja on erittäin isossa roolissa etätyöympäristössä, koska jos sä et puhu ja haasta itse itseäsi näissä asioissa, niin silloin sä tuut haastaneeksi sun tiimiä, sä tuut haastaneeksi sun esimiehen, tuut osallistaneeksi siihen jonkun muun, jonka [asia] sä pystyisit itsekin ratkaisemaan ja sit jos et pysty, niin sitten vasta tuot sen eteenpäin. Eli ehdottoman tärkeää etätyössä.” (EH1)

Omien uskomusten ja oletusten arviointia pidettiin etätyössä erittäin merkityksellisenä, ja syynä pidettiin lähes yksinomaan etätyön yksinäistä luonnetta ja työyhteisön läsnäolon puutetta. Lähes kaikki työntekijät tunnistivat haastatteluissa, että etätyössä omien uskomusten ja olettamusten tunnistaminen on kriittistä eikä tähän itse tehtyyn arvioon saa vastaavalla tavalla tukea kuin työpaikalla työskenneltäessä. Yksittäisissä kommenteissa viitattiin työyhteisöön peilinä, joka ohjaa arvioimaan omia uskomuksia, kun työntekijät työskentelevät fyysisesti yhdessä. Sen sijaan etätyössä tällaista sosiaalista tukea oletusten arviointiin oli työntekijöiden näkemyksen mukaan niukasti saatavilla. Suurin osa työntekijöistä koki, että heidän tuli ottaa siksi etätyössä suurempi vastuu omien uskomusten ja olettamusten arvioinnista. Strategiaa käytettiin myös oppimisen ja kehittymisen tukena, ja yksi työntekijä piti omien uskomusten ja

olettamusten arviointia oman kehittymisen ja uudistumisen keskeisenä tekijänä. Parissa haastattelussa painotettiin myös sitä, että etätyössä virhetulkintoja syntyy toimistoympäristöä helpommin, koska viestintää ei voi vahvistaa visuaalisella havainnoinnilla.

> ”… punnitsen itse … onko ne mun ajatusmallit vielä ajankohtaisia ja oikeita ja varmaan ehkä juurikin siksi, että jos tuntuu että sama virhe toistuu tai jos jossain tietyssä tilanteessa sama ongelma tulee eteen uudestaan ja uudestaan ja uudestaan, niin jossain vaiheessa sitä alkaa miettiä, että … mitenhän mä olen ajatellut tän viimeksi ja olisikohan tässä kuitenkin jotain, mitä voisi tehdä tässä toisin, ettei sama pulmatilanne tulisi taas eteen.” (TH7)

> ”Mä luulen, että just nyt etänä, kun aika monet oletukset perustuu siihen omaan mielikuvitukseen tai siihen omaan kokemukseen, kun asioita ei näe omin silmin tai aisti, niin on paljon isompi mahdollisuus, että todellisuus on ihan erilainen...” (TH3)

Esimieshaastatteluissa omien uskomusten ja oletettamusten arvioinnin tärkeyttä etätyössä perusteltiin erityisesti yksilötason vastuunoton näkökulmasta. Esimieshaastatteluissa nostettiin esille etätyön riskinä se, että työntekijälle saattaa syntyä vääriä mielikuvia tai negatiivisia ajatusmalleja, kun työyhteisö tai esimies eivät ole havainnoimassa näiden syntymistä ja kehittymistä. Tämän takia työntekijän on korostetun tärkeää arvioida omia uskomuksiaan ja olettamuksiaan, ja siten varmistaa ajattelun ja suhtautumisen positiivinen kehittyminen.

Puolet haastatelluista työntekijöistä piti **suorituksen henkiseen palkitsemiseen keskittymistä** tärkeämpänä etätyössä kuin toimistotyössä. Etätyökontekstiin liittyvät perustelut liittyivät työn tehokkuuteen ja siihen, että työntekijä osaa ja voi valita sopivan, mielihyvää tuottavan työjärjestyksen sekä fokusoitua oikeisiin, työn mielekkyyttä lisääviin menetelmävalintoihin. Erityisesti strategian merkitystä perusteltiin sillä, että työvaiheiden ja työn suorittamisen mielekkyyteen keskittyminen auttoi hallinnan tunteen ylläpitämisessä, lisäksi se auttoi kompensoimaan etätyön kuormittavuutta ja sosiaalisten kontaktien puutetta.

> ”… siinä [etätyössä] jää paljon sitä kommunikointia ja muuta pois siitä omasta työstä, mikä voisi tuoda sitä positiivista tunnetta siihen työhön. Niin siihen, mikä pitää sitä tasapainossa, niin siihen pitäisi tulla jotain muuta tilalle.” (TH7)

> ”No kyllä mä koen, että se on etätyössä hippasen tärkeämpää [keskittyä suorituksen henkiseen palkitsevuuteen]. Taas se, että kun on yksin omien ajatustensa ja oman tietokoneensa kanssa niin musta tuntuu, että se on vähän sitä, että sulla ei ole kuin sinut, niin sä olet ainoa, joka pystyy siihen vaikuttamaan niin olet sinä. Koska toimistolla on ihmisiä ja erilaiset rutiinit.” (TH2)

Työntekijät näkivät niukasti riskejä tai haasteita suorituksen henkiseen palkitsemiseen keskittymisen osalta. Kaksi työntekijää kuitenkin mainitsi haasteena sen, mikäli yksittäinen työntekijä keskittyy liiallisen paljon suorituksen henkiseen palkitsevuuteen ja vähemmän suorituksen tehokkuuteen tai omaan tuottavuuteen.

Esimiehet pitivät suorituksen henkisen palkitsevuuden strategiaa yhtä tärkeänä etätyössä ja toimistotyössä, mutta eivät osanneet juurikaan perustella näkemyksiään. Esimiehistä yksi liitti suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittymisen erityisesti työhyvinvointiin, toinen esimies puolestaan koki, että suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittyminen olisi tärkeää mutta epäili, ettei sitä ehditä tehdä hektisen työn ohessa. Yksi esimiehistä tarkasteli strategiaa lähinnä tuottavuuden ja työnhallinnan näkökulmasta, ja painotti, että pelkästään henkiseen palkitsevuuteen keskittymällä työntekijä saattaa sivuuttaa tuottavuusvaatimukset.

Tutkielman toisessa propositiossa esitettiin ehdotus itsensä johtamisen strategioiden käytöstä ja merkityksestä etätyössä prosessimaisena toimintana: *Itsensä johtamisen strategioiden merkitys on suurempi etätyössä kuin toimistotyössä, ja itsensä johtamisen strategioita käytetään etätyössä erityisesti varmistamaan työn tehokkuutta, vastuunottokykyä ja omaa kehittymistä (process).* Itsensä johtamisen strategioiden merkitystä pidettiin yleisesti tärkeämpänä etätyössä. Esimiesten ja työntekijöiden vastaukset erosivat erittäin vähän toisistaan. Esimiehet eivät nähneet itsensä muistuttamisen käytössä eroa työpaikan ja etätyön välillä, sen sijaan kolme työntekijää piti itseään muistuttamista tärkeämpänä etätyössä. Työntekijät eivät pitäneet itsensä rankaisua tarpeellisempana etätyössä toimistotyöhön verrattuna, sen sijaan yksi esimies mielsi itsensä rankaisun etätyössä tärkeänä reflektoinnin ja oppimisen välineenä. Työntekijöiden vastauksissa korostuivat tavoitteellisuuden toiminnan tarve, ja siihen liittyen tehokkuuden varmistaminen, vastuunotto ja oman kehittymisen varmistaminen. Näiltä osin aineisto tuki asetettua propositiota. Työntekijöiden vastauksissa oli kuitenkin myös yksittäisiä mainintoja siitä, että itsensä johtamisen avulla pyritään varmistamaan myös oman työn rytmitystä. Lisäksi etätyöhön liittyvät haasteet liittyivät itsensä johtamisen strategioihin eri tavoin. Siinä missä tavoitteiden asettamista, itsensä tarkkailua, itseään muistuttamista, onnistuneen suorituksen

kuvittelua, itselleen puhumista ja omien uskomusten ja oletusten arviointia käytettiin erityisesti työn tavoitteellisuuden tukemiseksi, itsensä palkitsemisella pyrittiin puolestaan ennen kaikkea korvaamaan työyhteisön ja esimiehen antamaa spontaania palautetta ja suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittymisellä pyrittiin ennen kaikkea vaikuttamaan etätyön mielekkyyteen. Lisäksi itsensä palkitsemisella ja positiivisella itselleen puhumisella pyrittiin työntekijöiden mukaan vaikuttamaan positiivisesti oman työn kuormittavuuteen ja omaan työhyvinvointiin. Tämän takia propositiota olisi syytä täydentää tällä strategiakohtaisella erittelyllä.

7.4 Itsensä johtamisen strategioiden käytön seuraukset etätyössä

Tutkimuksen tulosten osalta on huomioitava, ettei työntekijöiltä kysytty haastatteluissa erikseen heidän kokemiaan hyötyjä ja seurauksia, vaan niitä syitä, miksi työntekijät käyttävät itsensä johtamisen strategioita etätyössä. Vastauksista voitiin kuitenkin päätellä myös seurauksiin liittyviä tekijöitä niiltä osin kuin työntekijät toivat niitä esille. Nämä seuraukset on käsitelty kevyellä tasolla seuraavissa kappaleissa.

Itsensä johtamisen strategioiden käyttö auttoi myös työntekijöitä tunnistamaan omia onnistuneita työntilanteita ja omaa osaamistasoa, ja se tuki siten työntekijöiden reflektoivaa käyttäytymistä. Työntekijät käyttivät itsensä johtamisen strategioita myös tukeakseen omaa kehittymistään ja oppimistaan, ajanhermolla pysymistä ja henkilökohtaista henkistä kasvua. Itsensä johtamisen strategioiden käytön voidaan niiltä osin olettaa tukevan työntekijöiden oppimista. Itsensä johtamisen strategioiden käyttöä perusteltiin kokonaisuuden hallinnalla, itsekontrollilla ja keskittymisellä olennaisiin töihin sekä työn imussa pysymisellä. Tämän takia voidaan todeta, että työntekijät käyttivät itsensä johtamisen menetelmiä itsekontrollin lisäämiseksi. Työntekijät luonnehtivat saavansa itsensä johtamisen strategioiden käytöstä hallinnan tunnetta, ja se auttaa tunnistamaan omat vahvuudet ja ennakoimaan sellaiset tekijät, joissa työntekijä tarvitsee muiden apua. Itsensä johtamisen menetelmiä käytettiin työntekijöiden mukaan myös oman työntekijäarvon tunnistamiseen sekä oman toimintavarmuuden kasvattamiseksi. Itsensä johtamisen strategioiden käytön voidaan näin nähdä tukevan myös työntekijöiden itseluottamusta. Jotkut työntekijät kuvailivat, että he hyödyntävät itsensä johtamisen strategioita tuottaakseen itselleen onnistumisen kokemuksia, tukeakseen omaa jaksamistaan etätyössä, oman motivaation ylläpitämiseen, kielteisten ajatusmallien katkaisemiseen sekä omien kuormitustekijöiden hallitsemiseen ja energisoivien

työn elementtien tunnistamiseen. Näin ollen työntekijöiden vastauksista välittyi vaikutelma, että itsensä johtamisen strategioiden käyttö tukee myös työntekijöiden resilienssiä.

Tutkielman kolmas propositio perusteltiin pääosin viitekehyksen pohjalta, mutta tutkimuksessa sivuttiin myös itsensä johtamisen seurauksia ja propositioon liittyviä tuloksia käsitellään siten kevyesti. Tutkielman kolmannessa propositiossa ehdotettiin tutkielman viitekehykseen nojaten, minkälaisia seurauksia ja hyötyjä itsensä johtamisesta etätyössä seuraa: *Itsensä johtaminen tukee työntekijän työn tehokkuutta, reflektoimista, oppimista, itsekontrollia, itseluottamusta ja resilienssiä, jotka muodostavat itsensä johtamisen lopputuloksen etätyössä (output).* Työntekijät kertoivat itsensä johtamisen tukevan työn tehokasta hoitamista, työntekijän oman käyttäytymisen ja osaamisen reflektoimista, oppimista ja kehittymistä, ja se helpotti myös työntekijöiden keskittymistä työntekoon ja siten tuki itsekontrollia. Lisäksi vastauksissa kuvastui, että työntekijät tukevat itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisellä myös omaa itseluottamusta ja sen kasvua sekä resilienssiä. Tutkimuksen haastattelujen perusteella voitiin siten todeta, että aineisto tuki propositiota kolme.

7.5 Itsensä johtamisen ja voimaannuttavan johtajuustyylin kytkentä etätyössä

Tutkimuksen työntekijähaastatteluissa esitetetyt johtajuustyyliin liittyvät odotukset ja tarpeet keskittyivät lähes yksinomaan voimaannuttavan johtajuustyylin teoriaan. Vastauksissa korostuivat kaikki kolme voimaannuttavan johtajuuden ulottuvuutta: tarve autonomian tukemiselle, työntekijän kehittymiselle sekä luottamukselle ja työntekijän arvostamiselle. Samoin esimieshaastatteluissa korostuivat vastaavat voimaannuttavan johtajuuden ulottuvuudet kuin työntekijähaastatteluissa.

Työntekijän ja esimiehen välistä luottamusta pidettiin työntekijä- ja esimieshaastatteluissa keskeisenä perustana itsensä johtamisen toteutumiselle. Osassa työntekijähaastatteluista korostettiin, että jo pelkästään etätyön mahdollistaminen osoittaa työnantajan taholta luottamusta. Luottamuksen ilmapiirin tukemista pidettiin kuitenkin useissa haastatteluissa keskeisenä myös arjessa tapahtuvan johtamisen osalta. Itsensä johtamisen kannalta keskeisenä mainittiin se, että esimies luottaa työntekijän näkemyksiin ja kykyyn ratkaista ongelmia. Lisäksi joissakin työntekijähaastatteluissa painotettiin toimivallan antamisen tärkeyttä, samoin yksittäisissä vastauksissa korostuivat itsenäisen työotteen sallimisen merkitys.

> ”Kun sä saat lisävastuuta ja kun sä tiedät, että suhun luotetaan, niin kyllä se ainakin mulle tuo onnistumisen kokemuksia ja rohkaisee jatkamaan eteenpäin.” (TH1)

> ”…että on se luottamus siihen mun tekemiseen ja annetaan ratkaista itse niitä tilanteita. Ja mehän ei olla kysymässä mistään pikkujutuista, että on se luotto siihen tekemiseen ja sitä kautta itsensä johtamiseen.” (TH6)

Työntekijät pitivät myös tärkeänä itsensä johtamisen mahdollistajana tehokasta ja toimivaa tiedon jakamista. Tiedon jakamisen sisällössä korostui erityisesti ajankohtaisten ja yrityksen prioriteetteihin liittyvien tietojen avoin jakaminen. Lisäksi useissa työntekijähaastatteluissa korostettiin sen tärkeyttä, että esimies jakaa tietoa yrityksen ja osaston tai tiimin kokonaistavoitteista, yhteisestä työn tekemisen suunnasta sekä tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden tutustua ja hyödyntää työntekoon liittyviä henkilökohtaisia mittareita.

> ”No mä sanoisin että ainakin sellaista [tarvitaan esimieheltä itsensä johtamisen toteuttamiseksi], että välillä tsekataan, että miten kaikilla menee. Ja just semmoista kevyttä ohjausta oikeeseen suuntaan, että mikä on tällä viikolla tai tänään tärkeintä saada tehtyä. Ja sitten on tosi tärkeetä, että esimies ajantasaisesti tiedottaa meille asioista, mitä meidän pitää tietää. Ja sitten semmoinen positiivinen ja kannustava sävy keskusteluissa esimieheltä.” (TH3)

Sekä työntekijä- että esimieshaastatteluissa painotettiin myös työntekijän ja esimiehen välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä, valmentavaa esimiesotetta ja aktiivista palautteenantoa. Näiden koettiin luovan turvallista ja kehitysorientoituvaa johtamiskulttuuria. Myös esimieshaastatteluissa kuvailtiin itsensä johtamisen keskeiseksi mahdollistajaksi työntekijän vastuuttaminen ja se, että työntekijälle annetaan mahdollisuus ratkaista ongelmia ja työhön liittyviä tilanteita itsenäisesti. Lisäksi esimieshaastatteluissa nousi esille työntekijöiden haastatteluiden tapaan olennaisen tiedon jakaminen: erityistä painoarvoa asetettiin asetettujen tiimi- tai osastotavoitteiden selkeälle kommunikoinnille ja työntekijöiden itselleen asettamien tavoitteiden validoinnille. Myös avoimesti tapahtuvaa suorituksen arviointia pidettiin tärkeänä, jotta työntekijä pystyy itsenäisesti arvioimaan omaa suoritustaan ja kehittymistarpeitaan.

> ”Se päämäärä pitää olla hyvin selkeä, etä mihin ollaan menossa ja mitkä ovat ne organisaation ja tiimin tavoitteet, ja sitten sellainen valmennus ja keskustelu, että nämä vaativat paljon keskustelua esimiehen ja alaisen välillä. Nimenomaan

> valmentava esimies pitää olla tässä, jotta [työntekijä] pystyy johtamaan itse itseään omassa työssä. (EH3)

Tutkielman neljännessä propositiossa esitettiin voimaannuttavan johtamistyylin kytkentä itsensä johtamiseen: *Itsensä johtamista voidaan tukea etätyökontekstissa voimaannuttavalla johtajuudella, koska vallan, luottamuksen ja tiedon jakamisella tuetaan työntekijän itsenäistä työntekoa ja kykyä hyödyntää itsensä johtamisen strategioita (input).* Koska haastatteluiden perusteella työntekijöiden kokemat johtajuustyylin odotukset vastaavat voimaannuttavan johtajuuden tekijöitä, aineisto tukee proposition ensimmäistä osaa. Proposition toisessa osassa voimannuttavan johtajuuden merkitystä itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisessä perusteltiin erityisesti vallan, luottamuksen ja tiedon jakamisella. Aineisto tuki vahvasti myös neljännen proposition toista osiota, mutta lisäksi haastatteluiden perusteella myös johtajuuden sosiaalisella tyylillä on merkitystä itsensä johtamisen strategioiden käytön tukemisessa. Johtajuuden sosiaalista ulottuvuutta käsitellään kuitenkin tarkemmin proposition 5 kautta.

7.6 Itsensä johtamisen strategiat ja johtajuustyylin odotukset etätyössä

Etätyössä tapahtuvaa itsensä johtamisen strategioiden käyttöä voidaan tämän tutkimuksen perusteella tukea ennen kaikkea voimaannuttavan johtajuuden eri elementtejä hyödyntämällä.

> ”Esimiestyönhän pitäisi mennä paljon henkilökohtaisemmalle tasolle kuin mitä se nyt on. ...sen esimiehen tulee olla vähän niinkuin sun valmentaja, ja se valmentaa sua parhaisiin tuloksiin, tuo työkaluja sun työkalupakkiin, jotta sä voit parhaiten onnistua siellä etänä kotona, yksin… eli esimiehen tulee olla valmentava, kehittävä ja ideoita tuova, ideoiva.” (TH8)

Työntekijöiden ja esimiesten näkemykset olivat muilta osin yhtenäiset, mutta esimiesten näkemyksen mukaan työntekijän rakentavaa ajattelua tuetaan parhaiten ennen kaikkea työntekijän kehittymistä tukemalla ja osoittamalla työntekijää kohtaan arvostusta ja luottamusta. Sen sijaan työntekijät kaipasivat rakentavan ajattelun tueksi myös johtajuuden elemenettejä, jotka tukevat työntekijän autonomiaa. Työntekijöiden näkemyksen mukaan myös tuki työntekijän autonomialle on olennaista, erityisesti tiedon jakamisen merkitys korostui vastauksissa. Tutkimuksen johtajuustyyliin liittyviä tuloksia käsitellään seuraavassa itsensä johtamisen strategia kerrallaan.

Työntekijöiden haastatteluiden perusteella **tavoitteiden asettaminen itselleen -strategian hyödyntäminen** edellyttäisi ensinnäkin toimivallan ja riittävän vapauden antamista työntekijöille. Lisäksi muutamassa haastattelussa mainittiin, kuinka olennaista on, että tähän vapauteen kytketään myös riittävän tukeva luottamus:

> ”… siihen vaikuttaa tosi paljon se, että mahdollistetaan ja luotetaan tosi paljon siihen tekemiseen… Että jos mä ajattelisin niin, että sieltä tulisi koko ajan jotain ohjaamista tai kommenttia, niin ei se kyllä fiilistä nostattaisi.” (TH6)

> ”Se [esimiehen antama toimintavapaus] ehkä tuo sellaista itseluottamusta ylipäätään työntekijänä, ja tavallaan mä pystyn myös todistamaan, että mä ansaitsen sen vapauden, että mä itse pystyn ohjaamaan omaa työtäni sen verran.” (TH3)

Lisäksi työntekijöiden autonomiaa voidaan tukea etätyökontekstissa jakamalla tietoa hyvistä käytännöistä ja huolehtimalla riittävästä organisaatioon liittyvästä tiedonkulusta. Lähes kaikki työntekijät mainitsivat myös sen, että omien tavoitteiden asettaminen edellyttää sitä, että esimies on viestinyt selkeällä tavalla organisaatio- ja tiimitavoitteet, jotka linjaavat myös suuntaviivat työntekijän itselleen asettamille oman työn tavoitteille. Lisäksi yksittäisessä haastattelussa toivottiin myös sitä, että esimies validoisi työntekijän omat näkemykset:

> ”Jos esimies pystyisi auttamaan siinä, että tehdään tämmöisiä suurempia ja pidemmän aikavälin tavoitteita, tai hän pystyisi näkemään, että ovatko ne omat tavoitteet realistisia ja että ovatko ne tavoitteet mun toimenkuvassa sellaisia, että tulet omassa toimenkuvassa niitä tarvitsemaan tai mihin suuntaan sun pitäisi mennä.” (TH7)

Esimiehen antamalla palautteella nähtiin tärkeä merkitys strategian käytön jatkuvuuden kannalta. Palautteen osalta nähtiin merkitykselliseksi sekä kannustava palaute että rakentava palaute, ja erityisesti säännöllistä keskustelua tavoitteiden toteutumisesta esimiesten kanssa pidettiin tärkeänä. Yleistä aktiivisen vuorovaikutuksen merkitystä painotettiin tämän lisäksi useassa haastattelussa, osassa haastatteluista vuorovaikutuksen ja esimiehen tavoitettavuuden nähtiin olevan jopa kriittisen tärkeää. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että esimiehen tulisi olla käytettävissä nopeasti tilanteessa, jossa omien tavoitteiden arvioiminen on tärkeää tai työhön liittyy useita nopeatempoisia muutoksia, jotka vaikuttavat omien tavoitteiden asettamiseen ja niiden saavuttamiseen.

> ”Kyllä esimiehen pitää olla tosi hyvin kartalla ja pitää pitää huolta, että kävisi aika ajoin niitä tavoitteita läpi, että pääseekö niihin tavoitteisiin ja mikä on sen hetkinen tilanne ja kaikki tällainen parantaminen [on tärkeää].” (TH4)

Myös luottamuksen merkitys nähtiin suureksi osassa haastatteluista, osin tämä liitettiin myös toimivallan antamiseen työntekijälle. Myös esimiehen asenteella ja kommunikointityylillä nähtiin merkitystä siinä, kuinka helposti ja joustavasti työntekijät pysyivät asettamaan itselleen tavoitteita. Osa työntekijöistä koki, että tämän strategian käyttäminen arjen työssä edellyttää esimieheltä innostavaa viestintätapaa sekä kannustusta itsensä johtamisen menetelmien käyttöön. Esimiestyöltä toivottiin yhdessä haastattelussa myös erityistä systemaattisuutta, jotta omien tavoitteiden asettaminen ja omien töiden priorisointi ylipäätään olisi mahdollista:

> ”Jos esimieheltä tulee ristiriitaisia ohjeita, niin vaikea siinä on itsekään nähdä, että mikä järjestys se sitten tulisi olemaan.” (TH3)

Esimieshaastatteluissa tuotiin esille tarve tukea työntekijän autonomiaa vastuuttamisella, tiedon jakamisella, tavoitteellisuutta tukemalla sekä innostavalla viestintätavalla. Lisäksi esimieshaastatteluissa tuotiin esille työntekijän kehittymisen tukeminen. Esimieshaastatteluissa korostuivat yrityksen ja tiimin kokonaistavoitteiden viestiminen työntekijälle. Tämän nähtiin mahdollistavan työntekijän pysyminen omien tavoitteiden asettamisessa organisaation näkökulmasta oikeassa suunnassa. Esimieshaastatteluissa nostettiin myös merkitykselliseksi esimiehen antamat esimerkit, kannustus sekä keskusteleva tuki tavoitteiden asettamisen yhteydessä. Työntekijöiden arvostava kohtelu ja luottamus ei noussut esimieshaastatteluissa erikseen esille, mutta kaikki kolme esimiestä mainitsivat valmentavan johtamisen merkityksestä ja tarvittaessa tapahtuvasta työntekijöiden konkreettisesta auttamisesta:

> ”No kyllä tässä on vahvana, kun sieltä esimiesvinkkelistä katsoo, niin jatkuva sparraaminen ja jossain määrin niiden omien välitavoitteiden eli näitten henkilöitten omien välitavoitteiden tietynlainen validointi. Että jos siellä on yhtään epävarmuutta, tai siellä on puutteelliset taidot vielä, sä et vielä tiedä kaikkea työstä, niin se vaatii sellaista validointia, että oletko tekemässä oikeita juttuja tai oletko tekemässä oikeita valintoja.” (EH1)

Esimiehen merkitystä pidettiin olennaisena **itsensä palkitsemisen** tukemisessa. Työntekijöiden vastauksissa nostettiin esille valtuudet kehittää itseään ja lisävastuun antaminen työntekijälle, minkä lisäksi lähes kaikki työntekijät painottivat aktiivisen palautteenannon merkitystä.

Erityisesti vastauksista välittyi tarve positiiviseen, kannustavaan ja innostavaan esimiehen viestintätapaan, jonka koettiin tukevan erityisen hyvin itsensä palkitsemista. Lisäksi yksittäisessä kommentissa toivottiin esimieheltä esimerkkejä siihen, miten työntekijä voi havainnoida omaa onnistumistaan etätyössä. Toisaalta kaksi työntekijää mainitsi, etteivät he kaipaa mitään erityistä tukea esimieheltään toteuttaakseen itsensä palkitsemista.

> ”No siis, ehkä myös semmoinen, että jos onnistut jossain ja sä saat myös lisää vastuuta, niin se on tavallaan onnistuminen, että suhun luotetaan ja saat uusia työtehtäviä ja saat uusia tavallaan valtauksia itsellesi, missä sä voit kehittyä lisää. Niin se on mulle ainakin semmoinen onnistumisen osoitus myös.” (TH1)

Työntekijät kaipasivat **itsensä rankaisuun** selkeää esimiestukea. Osa työntekijöistä koki, ettei ainoastaan työntekijä voi itse olla vastuussa itsensä rankaisemiseen johtavista tilanteista oppimisesta, vaan he kaipasivat myös esimieheltä tukea ja apua rakentavan palautteen muodossa. Vastauksista heijastui huoli liialliseen itsensä rankaisuun ja siitä poikivaan haasteeseen kääntää epäonnistumiset oppimismahdollisuuksiksi. Työntekijöiden näkemysten mukaan esimies pystyykin tukemaan työntekijöitä ennen kaikkea tukemalla työntekijän kehittymistä ja suhtautumalla rakentavasti virheisiin ja vastoinkäymisiin. Esimiehen suhtautumisen ja kommunikoinnin merkitystä korostettiin etätyössä siksi, ettei työntekijöillä ole toimistotyön kaltaista sosiaalista tukiverkostoa välittömässä läheisyydessään. Erityisesti työntekijät toivoivat esimieheltä pedagogisia taitoja, eli oppimisen tukemista eri menetelmillä.

> ”Esimiehellä on myös rohkaisijan rooli, se on tämmöisessä tosi tärkeetä. Että jos ruoskit itseäsi ja et ole onnistunut jossain vaikka tavoitteiden mukaisesti, niin se on ok saada siitä kritiikkiä ja se on oppimisen paikka. Mutta esimies on tärkeässä roolissa siinä, että miten siitä jatketaan eteenpäin. Ja miten siitä opitaan. Ja tavallaan se, että miten hän viestii ja miten hän kohtaa sen jälkeen on tosi merkityksellistä sen kannalta, että miten hyvin sä voit oppia siitä ja parantaa jatkossa.” (TH1)

Esimieshaastatteluissa korostui itsensä palkitsemisen strategian tukemisessa tilan antaminen työntekijälle, kannustaminen ylittämään itsensä sekä palautteen antaminen hyvästä suorituksesta. Lisäksi yksi esimies piti tärkeänä, että esimies osaa esittää kysymyksiä, joilla työntekijä osaa arvioida omaa toimintaansa eri näkökulmista. Itserankaisun osalta esimiehet painottivat palautteen merkitystä, ja erityisesti esimiehen kuuntelu- ja keskustelutaitoja, mikä

tuki työntekijöiden näkemystä esimiestuen merkityksestä oppimisnäkökulmasta. Yksi esimiehistä painotti erityisesti oppimisen tukemista ja työntekijän positiivista haastamista:

> ”Sanoisin, että voisi ajatella esimiesroolissa olla siinä keskusteluapuna ja tulkitsemisapuna, että osaa heittää kysymyksiä, jotka laittavat ajattelemaan, miksi tämä meni hyvin ja mikä tässä meni huonosti. Että jos [työntekijä] ei itse osaa tai pysty pysähtymään, niin esimies voisi pysäyttää ja sanoa, että mieti hetki, että mitä sä opit tästä.” (EH3)

Itsensä tarkkailun ja oman suorituksen sekä pärjäämisen arviointiin liittyvät esimiestyön tarpeet olivat selkeitä. Osa työntekijöistä koki, että oman suorituksen pärjäämisen tarkkailussa auttaa merkittävästi autonomisen työskentelyn tukeminen. Tähän toivottiin tueksi itsearviointityövälineitä sekä numeerisia työn suorittamiseen liittyviä palautteita, jotka eivät suoraan liity voimaannuttavan johtamisen viitekehykseen, vaikka näitä voidaankin pitää osaltaan tavoitteellisuuden ja oppimisen tukena ja tiedon jakamisena. Osa työntekijöistä painotti esimiehen vinkkien merkitystä, jotta itsearviointi toteutuisi organisaation kannalta mielekkäällä tavalla. Useissa haastatteluissa korostettiin erityisen tärkeänä etätyössä esimiehen antamaa palautetta. Tätä perusteltiin yhdessä haastattelussa työyhteisön tuen läsnäolon puutteella, jolloin työyhteisö ei pysty tarjoamaan itsensä tarkkailuun juurikaan etätyössä tukea tai apua. Lisäksi palautteenannossa toivottiin esimieheltä ajan hermolla toimimista ja läsnäoloa, jolloin myös työntekijä itse voisi pyytää tarvitessaan esimieheltä palautetta. Esimieheltä kaivattiin myös aktiivisia kysymyksiä ja kannustavaa asennetta:

> ”…että [esimies] ei suoraan välttämättä kysyisi, että onko jotain mitä koet, että pitäisi oppia vaan ennemminkin niin, että tukisi tätä henkilöä itse pohtimaan asiaa, että miten se työ tällä hetkellä menee ja mitä voisi tehdä vaikuttaakseen siihen.” (TH7)

Esimieshaastatteluissa korostettiin pääpiireissään vastaavia tukimekanismeja kuin työntekijähaastatteluissakin, joskin esimiesten vastaukset painottuivat enemmän työntekijän kehittymistä tukeviin johtajuustyylin ominaisuuksiin: yksi esimies kertoi pyrkivänsä luomaan turvallisen oppimisympäristön ja mahdollistavansa aktiivisen vuorovaikutuksen työntekijöiden kanssa, jonka avulla hän kannustaa työntekijöitä puhumaan ääneen tunnistamistaan osaamispuutteista tai haasteista. Lisäksi esimiehet kokivat, että työntekijän itsereflektoimista voitaisiin tukea tehokkaasti kertomalla erilaisista tavoista arvioida omaa suoriutumistaan ja

kannustamalla työntekijöitä kehittymään. Myös luottamuksen merkitys nousi esille yhdessä haastattelussa. Yksi esimies puolestaan nojautui erityisesti suorituksen mittaamiseen ja numeeristen tulosten valossa suorituksesta keskustelemisen.

Ainoastaan kolme työntekijää koki luontevaksi arvioida, miten esimies voi tukea **itseään muistuttamista** etätyössä. Näissä kolmessa vastauksessa korostuivat esimerkkien merkitys ja ideoiden pallottelu oman esimiehen kanssa, lisäksi yksi työntekijä toivoi esimieheltä luottamusta sitä kohtaan, että esimies hallitsee itsensä muistuttamisen menetelmän. Myös esimieshaastatteluissa korostuivat esimerkkien merkitys ja vinkkien antaminen. Lisäksi yksi esimies mainitsi antavansa tukensa työntekijälle tämän tekemille valinnoille:

> ”Mä kannustan niitä tehtyjä valintoja. Se että miten sä muistutat itseäsi siinä arjessa ei ole relevanttia vaan se, että on mekanismi, millä pystyt muistuttamaan itseäsi, että muistat tehdä ne asiat, jotka pitää tulla hoidetuksi.” (EH1)

Työntekijät kaipasivat etätyössä **onnistuneen suorituksen kuvittelu -strategian** tukemiseen laajasti voimaannuttavan johtajuuden eri elementtejä. Haastatteluissa korostuivat tiedon jakamiseen liittyvät tarpeet, tuki omalle tavoitteellisuudelle, aktiivinen keskusteluyhteys esimiehen kanssa, palaute, esimiehen antamat esimerkit ja luottamuksen ilmapiiri. Osa haastatelluista työntekijöistä kaipasi esimieheltä konkreettisia vinkkejä ja esimerkkejä, osa puolestaan esimiehen kanssa yhdessä tehtävää ajatusten vaihtoa ja esimiehen taholta tulevaa oivalluttamista. Yksi työntekijä korosti sitä, että onnistuneen suorituksen kuvittelu edellyttää sitä, että esimies on viestinyt selvästi onnistumisen edellytyksistä ja osaamisvaatimuksista. Pari työntekijää puolestaan toivoi esimieheltä innostavaa ja kannustavaa asennetta, jonka avulla esimies voisi helpottaa työntekijöiden onnistuneen suorituksen kuvittelun ponnisteluja. Haastatteluissa myös pidettiin tärkeänä sitä, että esimies tunnistaa työntekijöiden osaamispuutteita, ja osaa tarjota onnistuneen suorituksen kuvittelua yhdeksi työkaluksi kehittymisen tukemiseksi. Työntekijähaastatteluissa korostui myös yhdessä tekemisen tarve:

> ” …mun mielestä esimiehen kanssa voisi tavallaan käydä läpi tällaisia haastavia tilanteita… tai miettiä sitä positiivista lopputulosta, että mitä siihen pääsemiseksi vaaditaan ja mitkä ne on ne stepit siinä matkan varrella.” (TH1)

> ”Että varmaan se henkinen tsemppaus [on tärkeää esimiestyössä], ja se kuuntelu siihen, että mitä on tekemässä ja mihin lopputulokseen haluaa päästä. Vaikka olisi itse ehdottanut jotain mallia siihen [tilanteeseen], ja esimies sanoo, että kuulostaa

> hyvältä, niin se luo siihen myös sellaisen varmuuden. Ja tietää, että siellä on joku siellä sun tukena.” (TH2)

Esimiehet painottivat haastatteluissa työntekijän kehittymisen tukemiseen liittyviä johtajuuden elementtejä sekä luottamuksen ja arvostavan ilmapiirin merkitystä. Kaksi esimiehistä piti valmentavan johtamisen merkitystä erityisen isona, minkä lisäksi kaikki kolme esimiestä korosti esimerkkejä ja rohkaisua työntekijöiden aktivoimiseksi. Yksi esimiehistä kuvaili, kuinka pyrkii arjessa auttamaan työntekijää mielikuvaharjoittelussa pienillä kehotuksilla:

> ”Ehkä se on sellaista, että jos mä tiedän tai saan kuulla, että on joku case tai on vaikka menossa asiakastapaamiseen mukaan, niin ehkä se kannustaminen ja sparraaminen: ”*Mieti kun menet sinne, niin ole luonteva ja oma itsesi*”, ja tavallaan luon mielikuvia siitä kyvykkyydestä ja onnistumisesta sinne taustalla. Vähän niin kuin sparraan, että ”*hei sä tulet vetämään tämän tosi hyvin*” tai miten siihen voi valmistautua siihen vaikeaan puheluun: ”*Selvitä sitä ennen nämä ja nämä asiat, ja valmistele tämä hyvin*”.” (EH2)

Itselleen puhumisen tukeminen esimiestyön keinoin painottui enimmäkseen haastatteluissa luottamuksen ilmapiirin vahvistamiseen ja työntekijän näkemysten ja mielipiteiden arvostamiseen. Tämän lisäksi jotkut työntekijät toivoivat esimiestyöltä rohkaisua ja ennakkoluulonta tukemista strategian käytössä. Yksi työntekijä esimerkiksi toivoi, että esimies rohkaisisi työntekijöitä jäsentelemään ajatuksiaan ääneen tai mielessään. Työntekijät korostivat haastatteluissa sitä, että esimiehen tulee olla kannustava ja antaa hyviä esimerkkejä ja vinkkejä strategian onnistuneesta hyödyntämisestä.

> ”Lähinnä just sellainen rohkaisu tällaiseen toimintaan ja tavallaan kaikenlaisten työtapojen ja tunteiden salliminen ja se, että antaa tilaa niille omille ajatuksille ja rohkaisee siihen, että [työntekijä] puhuu itselleen ja jäsentelee omia ajatuksiaan.” (TH1)

Vain yksi esimies osasi arvioida niitä tapoja, joilla esimies voi tukea itselleen puhumisen strategian käyttöä etätyössä. Tämä esimies korosti yhdessä pohtimisen ja esimiehen esittämien kysymysten merkitystä ja sitä, että työntekijöitä rohkaistaan ajatusten jäsentelemiseen.

Työntekijähaastatteluissa tuki **omien uskomusten ja olettamusten arviointiin** jakautui selkeästi kolmeen kokonaisuuteen: tuki itsenäisen arvioinnin suorittamiseksi, tuki omalle

kehittymiselle sekä luottamus ja arvostava kohtelu. Itsenäisen arvioinnin tueksi toivottiin toimivaltaa ja ajankohtaisen tiedon jakamista, kehittymisen tukeminen puolestaan tarkoitti aktiivista vuorovaikutusta ja rakentavaa palautetta sekä tukea ja ajatuksia herättäviä kysymyksiä tilanteisiin, joissa esimies havaitsee esimerkiksi negatiivisia ajatusmalleja. Erityisesti haastatteluissa painottui vuorovaikutuksen merkitys. Muutama työntekijä korosti ajankohtaisen tiedon jakamisen merkitystä:

> ”Että ehkä siinä mielessä siinä voi olla eroa, että kun me ollaan toimistolla ja se esimies on siinä, niin sä sanot niitä uskomuksia ääneen siinä, niin se esimies voi kumota niitä siinä, että ne ovat virheellisiä. Etätyössä esimies ei pysty niihin samalla tavalla puuttumaan, jos jotain uskomuksia tai olettamuksia on, joiden mukaan [työntekijä] toimii ja tekee niiden takia virheitä.” (TH5)

> ”…tottakai esimies pystyy [vaikuttamaan], että jos se saa kiinni negatiivisesta ajatuksesta tai vanhasta mallista, niin tottakai hänellä on suuri merkitys siinä, että hän pystyy tuomaan sitä uutta tietoa ja faktaa…” (TH8)

Yksi työntekijä korosti haastattelussa esimiehen merkitystä ja faktatiedon jakamista siitä näkökulmasta, että faktatiedon avulla työntekijä pystyy suhteuttamaan organisaation tapahtumia ja tilanteita oikein ja siten välttämään negatiivisten ajatusmallien synnyn tai auttamaan niiden korjaamisessa. Erityisesti työntekijät näkivät tarpeelliseksi, että esimies kommunikoi riittävästi työntekijöiden kanssa, jotta esimies pystyisi auttamaan ja tukemaan työntekijöitä negatiivisten ajatusmallien kääntämisessä oppimiseksi tai positiiviseksi toiminnaksi. Tämä työntekijöiden ajatusmalleista puhuminen auttaisi työntekijöitä tehokkaasti tunnistamaan myös itsenäisesti omia haitallisia ajatusmalleja.

Esimiesten näkemykset eivät juurikaan poikenneet työntekijöiden näkemyksistä haastatteluiden perusteella. Aktiivisen kyselyn ja vuorovaikutuksen merkitystä pidettiin isona, minkä lisäksi yksi esimiehistä korosti, että esimiehen tulee luoda etätyössä erityisen aktiivisesti tilaisuuksia työntekijöille sanoa ääneen omia ajatuksiaan ja siten käynnistää keskustelu myös ajatusmallien arvioimiseksi.

Suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittymisen esimiestason tuki syntyi haastatteluiden perusteella useasta voimaannuttavan johtamisen elementistä: työntekijähaastatteluissa tuotiin esille toimintavapauden ja vastuun antamisen merkitys, lisäksi kaksi työntekijää kaipasi esimieheltä selkeää näkemystä päälinjoista, mikä auttaisi työntekijöitä

keskittymään itse suoritukseen eikä pelkkään päämäärään. Toimintavapauden osalta vastauksissa korostuivat muun muassa vapaus valita omat, mieluisat työmetodit ja luottamus, toisaalta vastauksissa kaivattiin myös vinkkejä vaihtoehtoisten menetelmien käyttöön, jotka voisivat nostaa suorituksen mielekkyyttä. Useissa vastauksissa korostui tarve kannustukseen ja hyvä sosiaalinen vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä. Esimiestyöltä toivottiin myös tukea sen tunnistamiseksi, mitkä tekijät työssä tuovat työntekijälle henkistä palkitsevuutta:

> ”Mun mielestä tässäkin voisi toimia esimiehen puolelta semmoinen, että vaikka pyritään siihen päämäärään niin yritetään saada myös siitä polun varrelta sellaisia asioita, mistä vois saada virtaa ja energiaa ja tavallaan löytää siitä itse työtehtävästä sellaisia yksittäisiä juttuja, joista voisi voimaantua myös eikä pelkästään siitä, että sä saat tehtävän valmiiksi ja sitten vasta voimaannut, vaan että myös siinä suorittaessa.” (TH1)

Esimiehet kokivat, että esimiestyöllä voidaan vaikuttaa monipuolisesti suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittymistä. Vastauksissa korostuivat paitsi vallan ja vastuun antaminen työntekijälle, myös työntekijän positiivinen kannustus ja yhdessä miettiminen. Yksi esimies korosti, että esimiehen on tärkeää sanoittaa ”erävoittoja” työntekijöille, jotta nämä oppivat itse tunnistamaan suorituksen henkiseen palkitsevuuteen liittyviä elementtejä omasta työstään. Yksi esimiehistä painotti, että työntekijöiden kyvykkyys keskittyä suorituksen henkiseen palkitsevuuteen vaihtelee, minkä takia hän koki erityisen tarpeelliseksi tunnistaa kyvykkyyksiä ja auttaa ja kannustaa niitä työntekijöitä, joille tämän strategian käyttö on vieraampaa.

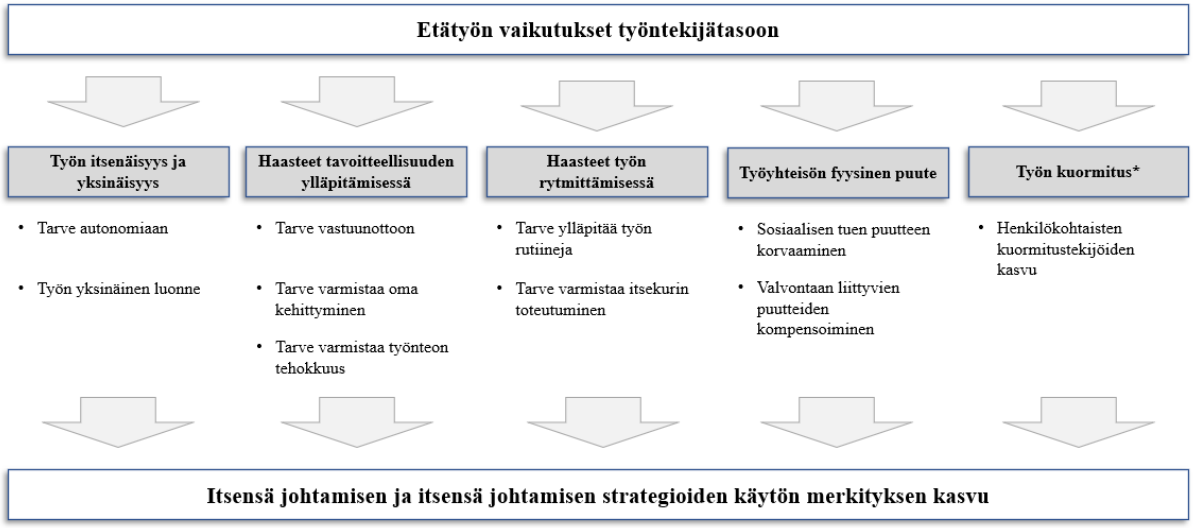
Tutkielman viidennessä prepositiossa kuvataan niitä johtajuuteen ja johtajuustyyliin liittyviä erityisiä tekijöitä, joita työntekijä tarvitsee esimiestyöltä hyödyntääkseen yksittäisiä itsensä johtamisen strategioita. Viidennessä propositiossa ehdotettiin: *Jotta työntekijä voi hyödyntää itsensä johtamisen strategioita etätyössä, tämä edellyttää esimiehen antamia selkeitä tavoiteraameja, esimieheltä tulevaa palautteenantoa ja säännöllistä esimiehen ja työntekijän sosiaalista vuorovaikutusta (input).* Johtajuustyyliin liittyvien elementtien käsittely propositiossa voidaan todeta liian kapeaksi. Vaikka aineisto tukee vahvasti propositiota, aineiston perusteella propositiota tulisi laajentaa kattamaan useita autonomian tukemiseen, työntekijän kehittymistä tukevaan sekä luottamusta ja työntekijän arvostavaa kohtelua käsittäviin voimaanuttavan johtajuuden ulottuvuuksiin. Haastattelujen perusteella työntekijän tarvitsema tuki itsensä johtamiselle etätyössä kattaa laajasti lähes kaikki voimaannuttavan johtajuuden elementit. Toisaalta yksittäisten strategioiden tukemisessa tulee hyödyntää hieman

toisistaan poikkeavia voimaannuttavan johtajuuden elementtejä, kuten tässä kappaleessa on edellä todettu.

7.7 Tulosten yhteenveto

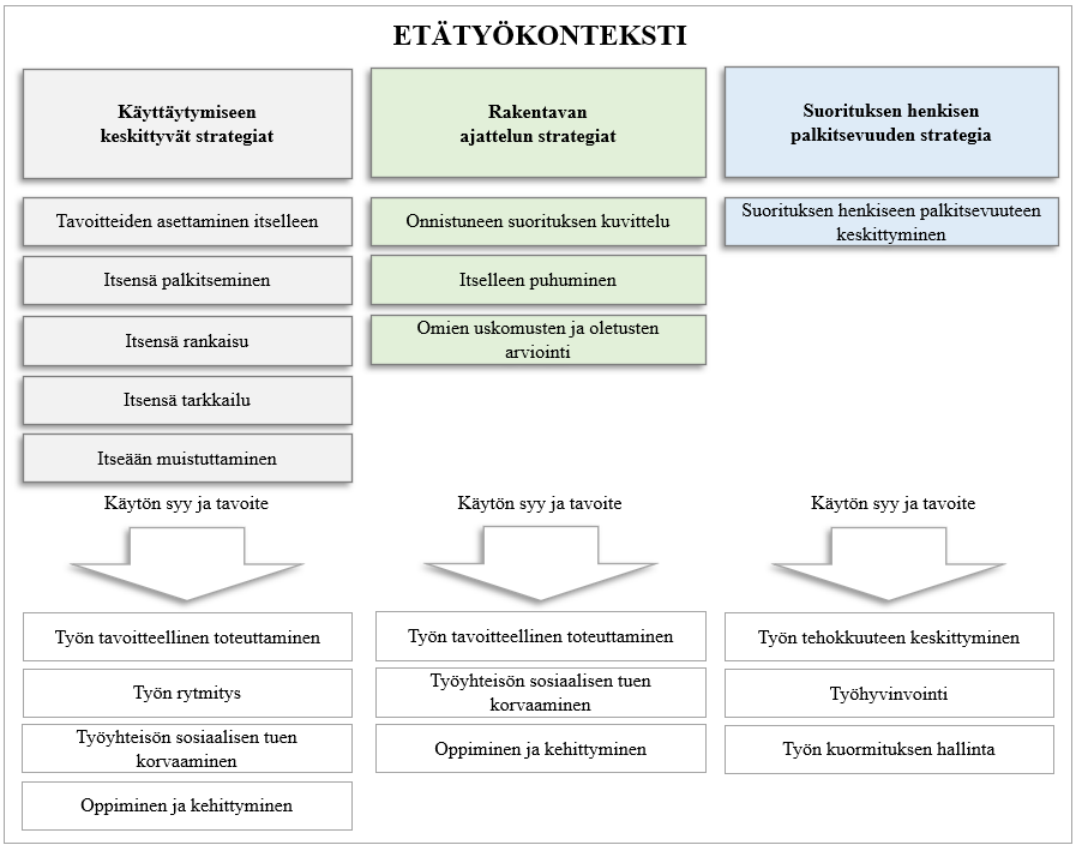
Itsensä johtamisella ja itsensä johtamiseen liittyvillä strategioilla oli selkeä tarve etätyökontekstissa, ja itsensä johtamista ja siihen liittyvien strategioiden käyttöä pidettiin pitkälti tärkeämpänä etätyössä kuin toimistotyössä. Voimaannuttavan johtajuuden elementit tukivat tehokkaasti työntekijöiden itsensä johtamisen pyrkimyksiä. Esimiestuki kohdistui kaikkiin voimaannuttavan johtajuuden ulottuvuuksiin, joilla tuetaan työntekijän autonomisuutta, työntekijän kehittymistä ja oppimista sekä luodaan luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiriä. Aineisto tuki kaikkia viittä propositiota, joskin aineiston perusteella oli ilmeistä, että johtajuustyyliin liittyviä propositioita tulisi täydentää ja laajentaa viitekehykseen liittyvillä yksityiskohdilla. Lisäksi tutkimuksen perusteella oli ilmeistä, että yksittäisiä itsensä johtamisen strategioita tuetaan osin toisistaan poikkeavilla johtajuustyylin elementeillä. Etätyön vaikutukset työntekijänäkökulmasta on avattu kuvassa 12. Työn negatiivinen kuormitus (taulukossa merkitty *-merkillä viitekehyksen ulkopuolisena havaintona) nousi yksittäisissä haastatteluissa yhdeksi etätyön vaikutukseksi, jolla oli vaikutusta myös itsensä johtamisen strategioiden käyttöön. Haastatelluille työntekijöille vaikutti tutkimuksen tulosten perusteella syntyvän etätyössä tarve vahvempaan itsensä johtamiseen. Työyhteisöön liittyvän tuen puute etätyössä tarkoitti kaikkien työntekijöiden mukaan ennen kaikkea sitä, ettei työntekijöillä ollut saatavilla työyhteisön sosiaaliseen kontekstiin liittyvää välitöntä yhteisöllisyyttä ja siitä kumpuavaa vertaistukea ja positiivista painetta. Itsensä johtamista korosti myös vahva tarve vastuulliseen toimintaan ja kehittymiseen.

Vaikka itsensä johtamisen merkitys koettiin lähes kaikissa haastatteluissa merkityksellisemmäksi etätyössä kuin toimistotyössä, etätyöhön liittyvät itsensä johtamisen strategioiden merkitykset ja käytön syyt vaihtelivat kuitenkin strategioittain. Samoin työntekijöiden kuvaamat, strategioihin liittyvät johtajuustyylin tarpeet vaihtelivat jonkin verran strategioittain. Strategiakohtaiselle tasolle viedyt tulokset on koottu liitteeseen 16.



Kuva 12: Etätyön vaikutukset itsensä johtamiseen.

Selkeimmät erot työntekijöiden ja esimiesten näkemyksissä itsensä johtamisen strategioiden käytön syistä liittyivät kehittymisen varmistamiseen. Esimiesten vastauksissa kuvastuivat vahvasti operatiivisen toiminnan turvaaminen ja suorituksen johtaminen itsensä johtamisen strategioiden avulla. Tätä päätelmää tuki se, että suurin osa esimiesten kommenteista itsensä johtamisen strategioihin liittyen painottui käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin. Esimiehillä oli selvästi enemmän haasteita miettiä rekentavaan ajatteluun liittyvien strategioiden käytön tarvetta ja merkitystä etätyössä, ja suorituksen henkiseen palkitsevuuteen tuli vain vähän näkemyksiä. Työntekijöiden syyt käyttää itsensä johtamisen strategioita etätyössä olivat laaja-alaisempia kuin mitä esimiesten haastatteluista olisi voinut päätellä. Työntekijät hyödynsivät strategioita kompensoidakseen etätyön yksinäistä luonnetta sekä parantaakseen omaa vastuunottoaan, oppimistaan, tehokkuuttaan ja työn rytmitystä sekä paikatakseen etätyössä ilmenevää sosiaalisen työyhteisön, spontaanin palautteen, kollegapaineen ja -tuen puutetta. Siinä missä esimiehet näkivät lähinnä vain itsensä rankaisun strategian hyödyntämisen henkilökohtaisen kehittymisen varmistajana, työntekijöiden vastauksissa korostuivat vahvasti itsensä kehittämisen tarpeet lähes kaikkiin strategioihin liittyen. Työntekijöiden strategioiden käytön syyt ja tavoitteet ovat kuvassa 13.



Kuva 13: Itsensä johtamisen käytön syyt ja tavoitteet etätyössä työntekijänäkökulmasta.

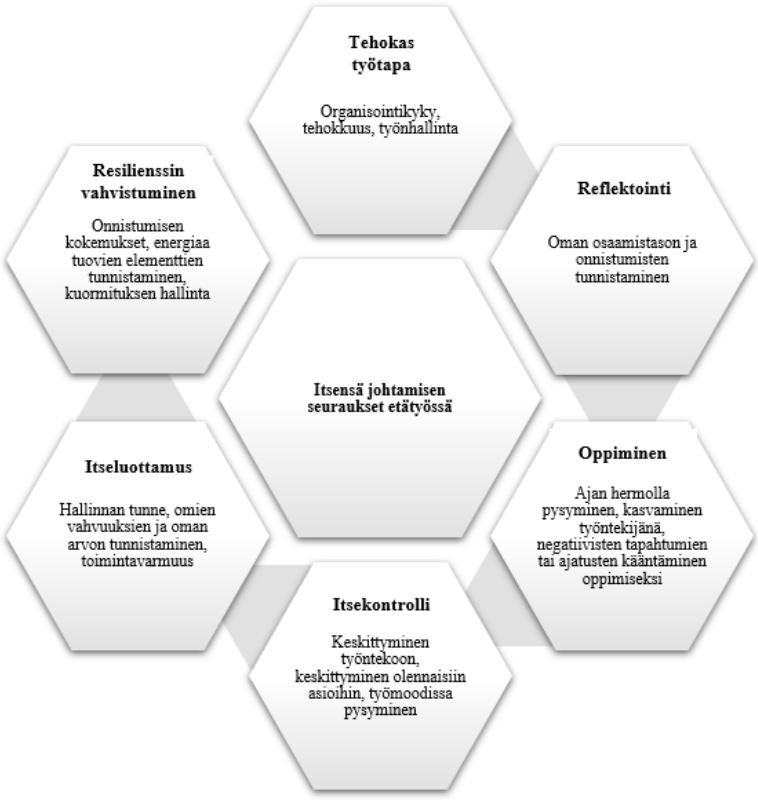
Suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittyminen nähtiin tärkeänä keskittymiskyvyn tukemisessa sekä etätyön yksinäisyyden ja sosiaalisten kontaktien puutteen kompensoimisessa, minkä lisäksi sitä pidettiin tärkeänä työn kuormitusta vähentävänä tekijänä. Etätyön haasteet ja niiden kompensoimiseksi käytetyt itsensä johtamisen strategiat on koottu kuvaan 14 ja itsensä johtamisen seuraukset on koottu kuvaan 15.

Tutkimuksen tuloksina voidaan nähdä myös se, että itsensä johtamista hyödyntävät työntekijät pitivät tärkeänä sitä, että itsensä johtamista tuetaan etätyössä voimaannuttavaan johtajuustyyliin liittyvillä elementeillä. Sekä työntekijöiden että esimiesten vastauksissa kuvastui johtajuuteen linkittyvän työntekijän autonomian tukemisen ja työntekijän kehittymisen ja kyvykkyyden tukemisen tärkeä merkitys, minkä lisäksi luottamuksella ja työntekijän arvostavalla kohtelulla oli erittäin tärkeä merkitys itsensä johtamisen toteuttamisen tukena. Haastatteluiden perusteella työntekijät pitivät tärkeänä propositiota laajempaa johtajuuselementtien kattausta (kuva 16).

Etätyön haaste	Työn yksinäinen luonne, sosiaalisen tuen puute	Vastuunotto ja valvonnan puute	Itsekurin varmistaminen ja työrutiinien ylläpitäminen
Itsensä johtamisen strategia, jonka avulla vastataan haasteeseen	• Tavoitteiden asettaminen itselleen • Itsensä palkitseminen • Itsensä tarkkailu • Onnistuneen suorituksen kuvittelu • Itselleen puhuminen • Omien uskomusten ja oletusten arviointi • Suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittyminen	• Tavoitteiden asettaminen itselleen • Itsensä tarkkailu • Onnistuneen suorituksen kuvittelu • Omien uskomusten ja oletusten arviointi	• Tavoitteiden asettaminen itselleen • Itseään muistuttaminen • Onnistuneen suorituksen kuvittelu

Etätyön haaste	Tehokkuus	Kehittymisen varmistaminen	Työkuormituksen hallinta
Itsensä johtamisen strategia, jonka avulla vastataan haasteeseen	• Tavoitteiden asettaminen itselleen • Itsensä tarkkailu • Onnistuneen suorituksen kuvittelu • Suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittyminen	• Tavoitteiden asettaminen itselleen • Itsensä rankaisu • Itsensä tarkkailu • Onnistuneen suorituksen kuvittelu • Itselleen puhumineen • Omien uskomusten ja oletusten arviointi	• Itsensä palkitseminen • Itsensä tarkkailu • Suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittyminen

Kuva 14: Strategiakohtaiset kytkennät etätyökontekstiin työntekijänökökulmasta.



Kuva 15: Itsensä johtamisen seuraukset etätyössä työntekijänäkökulmasta.

Kuva 16: Itsensä johtamiseen kytkeytyvät esimiestarpeet etätyökontekstissa.

Itsensä johtamisen esimiestuen tarpeet on kuvattu yksityiskohtaisesti kuvassa 17. Tutkimuksessa merkityksellisinä nähdyt elementit liittyivät viitekehykseen lähes poikkeuksetta. Työntekijöiden ja esimiesten esimiestukeen liittyvät näkemykset olivat yhtenäiset niiden strategioiden osalta, jotka liittyivät käyttäytymiseen. Sen sijaan rakentavan ajattelun strategioiden osalta työntekijät näkivät tarpeelliseksi kaikki voimaannuttavan johtajuuden ulottuvuudet, kun taas esimiehet eivät tunnistaneet, että rakentavan ajattelun strategioita tuettaisiin työntekijän autonomian tukemiseen liittyvillä johtajuuden elementeillä. Johtajuustyylin elementteihin liittyvät ominaisuudet kiinnitettiin selvyyden vuoksi itsensä johtamisen strategioiden kolmeen ulottuvuuteen, jotta tulokset olisivat havainnollisia ja selkeitä (kuva 17). Näitä ei esitellä osana tuloksia niiden laajuuden ja yksityiskohtaisuuden vuoksi.

Työntekijöiden ja esimiesten näkemykset olennaisista strategiakohtaisista johtajuuden tukielementeistä olivat muilta osin yhtenäiset, mutta työntekijävastauksissa korostuivat esimiesten vastauksia enemmän tiedon jakamisen merkitys, esimiehen innostava viestintätapa, palautteen antaminen sekä kehittymiseen kannustaminen. Esimiehet kokivat tukevansa

parhaiten rakentavaa ajattelua työntekijän kehittymistä ja luottamusta vahvistamalla. Sen sijaan työntekijät kaipasivat rakentavan ajattelun tueksi myös työntekijän autonomian tukemista.

Tutkimuksessa tunnistettiin joitain olennaisia haasteita ja riskejä itsensä johtamisen strategioiden käyttöön etätyökontekstissa. Merkittävimmäksi riskiksi nousi se, että itsensä johtamisen strategioiden käyttö edellyttää hyvää peruskäsitystä sekä organisaation että osaston tai tiimin tavoitteista. Ilman tätä ymmärrystä on merkittävä riski, että työntekijä määrittelee itselleen operatiiviset tavoitteet, jotka eivät tosiasiassa tue organisaation strategiaa. Lopuksi voidaan todeta että itseään johtavat työntekijät kokivat rakentavan ja positiivisen palautteen merkityksen ja johtajuuden sosiaalisen ulottuvuuden erityisen merkitykselliseksi. Ilman näitä esimiestyön elementtejä työntekijä voi menettää ymmärryksensä omasta suoriutumisestaan ja voi toisaalta kohdella itseään liiankin kriittisesti.

Strategian ulottuvuus	**Voimaannuttavan johtajuuden ulottuvuudet ja ulottuvuuksien ominaisuudet, jotka tukevat itsensä johtamista**		
Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat	**Tuki työntekijän autonomialle** Vallan ja tiedon jakaminen Tuki tavoitteellisuudelle Innostava viestintätapa	**Tuki työntekijän kehittymiselle** Aktiivinen vuorovaikutus Palaute Kehittymisen kannustaminen Eri menetelmin oppimisen tukeminen Mittarit ja statistiikka	**Luottamus ja työntekijän arvostava kohtelu** Näkemysten ja mielipiteiden arvostaminen Sparraaminen
Rakentavan ajattelun strategiat	**Tuki työntekijän autonomialle** Vallan ja tiedon jakaminen Tuki tehokkuudelle Kannustaminen ideointiin Innostava viestintätapa	**Tuki työntekijän kehittymiselle** Aktiivinen vuorovaikutus Palautteen antaminen Oppimisen tukeminen Kehittymiseen kannustaminen	**Luottamus ja työntekijän arvostava kohtelu** Luottamuksen vahvistaminen Työntekijän arvostaminen Valmentava ote
Suorituksen henkisen palkitsevuuden strategia	**Tuki työntekijän autonomialle** Vallan jakaminen Tuki tavoitteellisuudelle Kannustaminen ideointiin Innostava viestintätapa	**Tuki työntekijän kehittymiselle** Aktiivinen vuorovaikutus Oppimisen tukeminen Kehittymiseen kannustaminen	**Luottamus ja työntekijän arvostava kohtelu** Luottamuksen vahvist. Valmentava esimiesote

Kuva 17: Itsensä johtamisen esimiestuen elementit etätyössä työntekijänäkökulmasta.

8 Johtopäätökset ja tutkielman kontribuutio

Tutkielman viimeisessä luvussa peilataan viitekehystä ja tutkimuksen tuloksia, ja tarkastellaan siten viitekehyksen ja tukimuksen keskeisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Tämän jälkeen esitellään tutkielman johtopäätökset ja käsitellään tutkielman kontribuutio tieteelle ja työelämälle. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen rajoitukset ja huomautukset, ja lopuksi esitellään tutkielman pohjalta jatkotutkimusehdotukset.

8.1 Pohdinta IPO-mallia soveltaen

Peilaan tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen IPO-mallia soveltaen, lisäten IPO-malliin Houghton ja Yohon (2005) esittämät ennakoivat tekijät. Tämän myötä pohdinta jakautuu neljään kokonaisuuteen, joita käsitellään propositioita ja IPO-mallia mukailevassa järjestyksessä. Lopussa pohdin kokonaisuuden merkitystä. Tarkastelussani pohdin ja peilaan tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen tarkastelemalla, mitä yhteisiä tai erilaisia tekijöitä löytyy teoriasta ja tuloksista, ja toisaalta minkälaisia uusia näkökulmia oma tutkimukseni tuottaa viitekehyksen rinnalle.

Etätyöympäristö ja ennakoivat tekijät (antecedents)

Tutkimuksen tulokset tukivat useita viitekehyksessä esitettyjä etätyön erityispiirteitä ja antoivat vahvaa tukea ensimmäiselle propositiolle. Viitekehyksessä esitettiin, että etätyössä työntekijän sosiaalisten kontaktien määrä vähenee (Nakrošienė et al. 2019) ja etätyö on luonteeltaan toimistotyötä yksinäisempää (Naotunna & Zhou 2018), mikä tuli vahvasti esille myös tämän tutkimuksen vastauksissa ja tuki näin aiemman teorian näkemystä. Tutkimuksessani ilmeni, että spontaanien, toimistoympäristössä käytyjen keskustelujen merkitys on erityisen iso työntekijän omalle kehittymiselle ja oppimiselle, ja osin näiden keskustelujen merkitys liittyy myös työntekijän oman ammatillisen itsetunnon vahvistamiseen tai vertaistuen tarpeeseen. Tutkimukseni perusteella spontaanien keskustelujen väheneminen tai poisjääminen vaikuttaa erityisesti tiedon jakamiseen, mikä puolestaan vaikuttaa korostavan tarpeita esimiestä kohtaan. Soroui (2021) korosti omassa tutkimuksessaan, että etätyö vähentää paitsi sosiaalisia kontakteja, se myös vähentää kollegapainetta ja näki tämän vaikuttavan positiivisesti työntekijän tunteisiin. Omassa tutkimuksessani kollegapaineen väheneminen esitettiin kuitenkin negatiivisessa valossa, sillä kollegapainetta pidettiin pääosin positiivisena työnteon kirittäjänä. Näin ollen tutkimuksen tulokset asettuvat osittain Sorouin tutkimusta vastaan.

Lisäksi oman tutkimukseni perusteella yksi itsensä johtamisen tarpeen kasvuun vaikuttava tekijä etätyössä on nimenomaan sosiaalisten kontaktien väheneminen ja siihen niveltyvä kollegatuen vähäisyys. Tämä puolestaan oli Boell et al. (2016, 126-128) tutkimusta tukeva löydös, sillä Boel et al. esittivät, että etätyö saattaa vähentää työntekijän tarvitsemaa, toisinaan kriittistäkin vertaistukea. Samoin Wang et al. (2021) tutkimus ja oma tutkimukseni olivat linjassa sen suhteen, että sosiaalinen tuki vähentää lykkäämistä, ja Wang et al. mukaan tämä vaikuttaa siten positiivisesti suoritukseen. Tässä valossa voidaan pohtia, onko sosiaalisten kontaktien merkitys olennaisempi positiivisen kollegapaineen vai sosiaalisen tukimekanismin osalta. Oma tutkimukseni viittaisi enemmän sosiaalisen tukimekanismin merkitykseen, mutta toisaalta positiivisen kollegapaineen merkitystä ei erikseen kysytty haastatteluissa. Golden ja Gajendran (2019) esittivät, että mikäli työntekijän riippuvuus muista ja sosiaalisen tuen tarve on vähäinen, etätyössä suoritus voi olla tuloksellisempaa kuin etätyössä. Vastaavan tyyppisen löydöksen esitti Nakrošienė et al. (2019) omassa tutkimuksessaan. Tutkimukseni yksittäisessä haastattelussa tuli esille, että sellaisessa roolissa, jossa työnteko vaikuttaisi olevan luonteeltaan melko itsenäistä, itsensä johtamisen strategioiden merkitys näyttäytyi yhtä tärkeänä etätyössä ja toimistotyössä ja samainen työntekijä koki, että etätyön tuoma työrauha on parantanut hänen omaa suoritustaan. Tätä selittänee osin se, että melko itsenäisen roolin toteuttaminen ei ole suoraan riippuvainen työyhteisön tai esimiehen tuesta ja edellyttää jo itsessään itsenäistä työn ohjaamista. Etätyön yksinäinen luonne tuli vahvasti esille viitekehyksessä, ja myös tutkimuksen tulokset tukivat tätä käsitystä.

Ensimmäisessä propositiossa esitettiin, että etätyö vahvistaa tarvetta vastuunottoon sekä tehokkuuden ja oman kehittymisen varmistamiseen. Aiemmissa tutkimuksissa oli otettu niukasti kantaa työntekijän tarpeisiin etätyössä, minkä takia aiempia tutkimuksia peilataan tämän tutkimuksen tuloksiin soveltuvin osin. Yun et al. (2006) esitti, että työntekijälle voi syntyä psykologinen tarve autonomian lisäämiseen. Aiemmissa tutkimuksissa on korostettu autonomian merkitystä (Wang et al. 2021) ja työntekijän itsemääräämissoikeuden kasvattamista, kun työtä tehdään etänä (Abulibdeh 2020, Langfred & Rockmann 2016, Wang et al. 2021). Myös oma tutkimukseni tuki aiempia tutkimuksia autonomian osalta: autonomian merkitys oli säännöllisesti itsensä johtamisen strategioita käyttävillä työntekijöillä loogisesti suuri ja sen merkitys tuli esille kaikissa haastatteluissa. Autonomian merkitys etänä linkittyi etätyön itsenäiseen luonteeseen, mikä haastateltavien mukaan jo itsessään edellyttää tiettyä autonomiaa oman työn tekemisessä. Toisaalta oman tutkimukseni osalta on huomioitava, että haastatteluihin valittiin vain itsensä johtamisen menetelmiä käyttäviä työntekijöitä.

Abulibdehin (2020) ja Wang et al. (2021) tutkimukset saivat erityisen vahvaa tukea: itsensä johtamisen menetelmiä käyttävät työntekijät kaipaavat toimivaltaa määritellä itse, miten ja milloin työskentelevät tehokkaimmin. Tosin Abulibdehin tutkimuksessa viitattiin työaikoihin, joihin puolestaan oma tutkimukseni ei ottanut mitään kantaa.

Viitekehyksessä esitettiin, että etätyöllä on merkittäviä vaikutuksia työn rutiinien ylläpitämiseen siten, ettei työpaikan kaltaisia työntekoon ja esimerkiksi tauottamisiin liittyviä rutiineja ole olemassa etätyöympäristössä (Müller & Niessen 2019). Omassa tutkimuksessani saatiin viitteitä vastaavasta haasteesta, ja erityisesti esimieshaastatteluissa painotettiin, että juuri siksi etätyö vaatii työntekijöiltä aloitteellisuutta ja kykyä itsenäisesti järjestellä ja rytmittää omaa työpäiväänsä. Työhön liittyvään ajanhallintaan liittyi viitekehyksessä ristiriitaisia näkökulmia. Toisaalta esitettiin, ettei ajanhallintaan liittyvillä työntekijän kyvyillä ollut vaikutusta työn tuloksellisuuteen (Nakrošienė et al. 2019), ja toisaalta Wang et al. (2021) esitti lykkäämisen yhdeksi merkittävimmistä haasteista etätyössä. Tätä näkemystä tuki Voorhees et al. (2020) tutkimus, jonka mukaan työntekijän organisointitaidoissa ja kyvyssä ylläpitää työnteon rutiineja etätyössä saattaa olla huomattavia haasteita. Omassa tutkimuksessani työntekijät ja esimiehet toivat esille sen, että itsensä johtamisen strategioita käytettiin hyödyksi etätöissä varmistamaan itsekuria, minimoimaan työhön liittymättömiä häiriötekijöitä, ja edesauttamaan työn organisointia ja suorittamista sekä vastuunottoa. Tämän pohjalta voidaan todeta, että itsensä johtamisen hyödyntämisellä voitaneen vähentää lykkäämistä ja parantaa työntekijän organisointitaitoja ja työnteon rutiineja.

Houghton ja Yoho (2005) esittelivät omassa tutkimuksessaan ennakoivan johtajuuden mallin, jonka mukaan voimaannuttava johtajuustyyli sopii työhön liittyviin olosuhteisiin, joissa työtä tyypittää korkea kehitysorientaatio, matala kiireellisyys ja kompleksinen tehtävärakenne. Myös Langfred ja Rockmann (2016) toivat esille tietotyöhön liittyvät osaamisvaatimukset ja kompleksisuuden ja korostivat tämän takia autonomisuuden merkitystä työn organisoinnissa. Oma tutkimukseni tuki Houghtonin ja Yohon (2005) esittämiä ennakoivia tekijöitä, ja niihin kytkeytyvää johtajuustyyliä. Houghtonin ja Yohon malli ei ollut kuitenkaan kontekstisidonnainen. Vaikka oma tutkimukseni antoi tukea Houghtonin ja Yohon mallille, siinä nousi esille myös selkeäksi tarpeeksi, että työntekijän itselleen asettamat tavoitteet validoidaan yhdessä esimiehen kanssa. Lisäksi tutkimuksessani korostuivat työntekijän suorituksen arviointiin ja mittaamiseen liittyvät elementit työntekijän kehittymiseen ja

reflektoivaan käyttäytymiseen tähtäävän tuen muodossa. On siten mahdollista, että etätyö korostaa työntekijän suorituksen arviointiin liittyvää tiedontarvetta.

Itsensä johtaminen ja strategiat (process)

Viitekehyksessä korostettiin autonomian merkitystä etätyössä (Abulibdeh 2020, Langfred & Rockman 2016, Wang et al. 2021), mutta toisaalta omassa tutkimuksessani autonomian merkitys ei noussut erityisen voimakkaana *erillisenä* tekijänä etätyössä, vaan kytkeytyi haastatteluissa selvästi enemmän automaattisen oletuksen luonteisena elementtinä esimiestyön toiveisiin ja niveltyi autonomiaa auttaviin johtajuuden elementteihin. Itseään johtavat työntekijät tarvitsivat selvästi omien työtehtävien suorittamiseen riittävästi autonomiaa, mutta etätyöympäristössä merkityksellisempää oli työn yksinäinen luonne ja kollegatuen puuttuminen. Suoraan täsmällisenä sanana ilmaistu autonomian tarve oli haastatteluissa verrattaen harvinaista, mutta toisaalta autonomian tukemiseen liittyvät esimiestarpeet korostuivat vahvasti haastatteluissa. Lisäksi osa työntekijöistä painotti haastattelun lopulla itsenäisen työotteen merkitystä. Toisessa kommentissa esitettiin, että koska etätyö on itsessään itsenäistä, se jo itsessään edellyttää tietyn autonomian toteutumista.

Viitekehyksessä esitettiin, että itsensä johtamisen strategioita hyödyntämisellä on positiivinen vaikutus työntekijän itsekuriin, käyttäytymiseen ja itsearviointiin (Manz 1986). Tutkimuksen tulokset tukivat vahvasti tätä näkemystä myös etätyökontekstissa, sillä työntekijät käyttivät itsensä johtamisen strategioita muun muassa itsekuria tukemaan, varmistamaan oman työn tehokkuutta ja varmistamaan omaa reflektoivaa käyttäytymistä, jolla pyrkivät vaikuttamaan positiivisesti omaan oppimiseen ja kehittymiseen. Manz (1980) myös esitti, että itsensä johtamista voidaan hyödyntää tilanteissa, joissa työntekijän sisäinen motivaatio tehtävän suorittamiseksi ei ole erityisen korkea. Myös tähän saatiin viitteitä joissain haastatteluissa, joissa kuvailtiin, miten itsensä johtamisen menetelmät auttavat keskittymään työn positiivisiin puoliin. Esimieshaastatteluissa korostuivat puolestaan Neckin ja Manzin (1996, 460) mainitsemat haasteet työntekijän tehottomasta työnteosta ilman itsensä johtamisen taitoja. Esimiesten näkemyksen mukaan itsensä johtamisella varmistetaan erityisesti työntekijöiden suorituskyky etätyössä. Tutkimukseen haastatellut työntekijät käyttivät itsensä johtamisen strategioita etätyössä monipuolisesti, ja pyrkivät näiden avulla varmistamaan työnteon onnistumisen ja työn tehokkuuden yksinäisessä työympäristössä etätyössä.

Itsensä johtamisen strategioiden käyttöä on tutkittu erittäin vähän etätyökontekstissa, vain yksittäisessä Müllerin ja Niessenin (2019) tutkimuksessa otettiin kantaa itsensä johtamisen strategioiden ja etätyökontekstin väliseen suhteeseen tilanteessa, jossa työntekijät tekivät osittain etätyötä. Tutkimuksessa todettiin osaan itsensä johtamisen strategioista viitaten, että etätyössä ilmenee enemmän itsensä johtamiseen liittyvää käyttäytymistä, mihin oma tutkimukseni antoi vahvaa tukea laajentaen näkemyksen kattamaan Houghtonin ja Neckin (2002) listaamat itsensä johtamisen strategiat. Müllerin ja Niessenin (2019) tutkimuksen mukaan etätyössä hyödynnetään strategioista itsensä palkitsemista, omien tavoitteiden asettamista, onnistuneen suorituksen kuvittelua ja omien olettamusten ja uskomusten arviointia. Kaikkien näiden strategioiden käytön tärkeys etätyössä sai tukea omassa tutkimuksessani, minkä lisäksi itsensä tarkkailun, itseänsä muistuttamisen sekä itselleen puhumisen merkitystä pidettiin useissa haastatteluissa erityisen tärkeänä etätyössä. Oma tutkimukseni oli Müllerin ja Niessenin (2019) tutkimuksen kanssa linjassa myös työntekijän itserankaisun osalta: itsensä rankaiseminen ei lisääntynyt etätyössä. Müllerin ja Niessenin (2019) tutkimuksessa tarkasteltiin valittujen itsensä johtamisen strategioiden merkitystä etätyökontekstissa, mutta tutkimus ei selittänyt niiden merkitystä työntekijöille. Oma tutkimukseni valoitti itsensä johtamisen merkitystä ja käytön syitä etätyössä strategiatasolla. Työn yksinäiseen luonteeseen ja sosiaalisen tuen puutteeseen kytkeytyivät tavoitteiden asettaminen itselleen, itsensä palkitseminen, itsensä tarkkailu, onnistuneen suorituksen kuvittelu, itselleen puhuminen ja omien uskomusten ja oletusten arviointi. Lisäksi nämä liittyivät etätyökontekstissa myös oman kehittymisen varmistamiseen itsensä palkitsemista lukuun ottamatta. Työn tehokkuutta pyrittiin tukemaan etätyökontekstissa hyödyntämällä tavoitteiden asettamista itselleen, itsensä tarkkailua sekä onnistuneen suorituksen kuvittelua. Myös suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittymisen strategiaa pidettiin tärkeänä etätyössä osassa haastatteluista, mutta perustelut etätyökontekstiin liittyen jäivät melko vähäisiksi ja liittyivät pääosin sosiaalisen työympäristön puuttumiseen ja työhyvinvoinnin varmistamiseen etätyössä. Siten oma tutkimukseni osaltaan selittää myös Müllerin ja Niessenin tutkimusta.

Viitekehyksessä esiteltyjen työresurssien hyödyntämistä ei kysytty suoraan haastateltavilta tässä tutkimuksessa, mutta toisaalta itseään johtavien työntekijöiden vastauksista korostuivat pääosin juuri ne johtajuuden elementit, jotka linkittyvät vahvasti työresursseihin. Linkittyminen on perusteltua, koska voimaannuttavalla johtajuudella pyritään antamaan tukea työntekijän autonomialle, tukemaan työntekijän kehittymistä ja vahvistamaan luottamuksen ilmapiiriä (Amundsen & Martinsen 2014) ja työntekijän arvostavaa kohtelua (Kim et al. 2018, 267).

Työresursseihin linkittyviä johtajuustarpeita olivat vallan jakaminen ja valtuuttaminen, sosiaalinen tuki työntekijän tehokkuudelle ja tavoitteellisuudelle, aktiivinen, tukeva sosiaalinen vuorovaikutus ja palautteen antaminen, oppimisen ja kehittymisen tukeminen eri menetelmillä, valmentava johtajuus sekä luottamuksen ilmapiirin kasvattaminen sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. Toisaalta Breevaartin et al. (2014) tutkimuksessa todettiin, että itseään johtamalla ja itsensä johtamisen strategioita hyödyntämällä työntekijä pystyy myös itse kasvattamaan työresurssejaan. Sama näkemys oli havaittavissa työntekijöiden vastauksista, joissa itsensä johtamisen strategioita pyrittiin käyttämään etätyössä erityisesti oman osaamisen ja kehittymisen parantamiseksi ja tukemaan omaa itsenäistä työskentelyä.

Itsensä johtamisen lopputulokset etätyökontekstissa (output)

Viitekehyksessä lueteltiin itsensä johtamisen hyödyiksi muun muassa minäpystyvyys (Bligh et al. 2006), tuottavuus ja tehokkuus (Manz 1986, Neck et al. 1999, Stewart et al. 2010), itsekontrolli (Manz 1986), tunnesäätelyn keinojen parempi hallinta (Stewart et al. 1010), resilienssi sekä tuki oppimiskyvylle ja itseluottamukselle (Uhl-Bien & Graen 1998, Müller & Niessen 2019, Neck & Manz 1996). Kysyttäessä itsensä johtamisen strategioiden käytön syitä etätyössä työntekijät ja esimiehet kuvailivat runsaasti itsensä johtamisen strategioiden käytön hyötyjä, joita olivat työn tehokkuuden varmistaminen, reflektoiva ja kehittymiseen tähtäävä ajattelu, henkilökohtaisen kehittymisen ja itsekontrollin varmistaminen sekä itseluottamuksen ja resilienssin vahvistaminen. Voidaan siten todeta, että aineisto tuki vahvasti viitekehyksen näkemyksiä itsensä johtamisen hyödyistä ja toi hyödyt etätyökontekstiin. Toisaalta tämä tutkimus tuotti laadullisen otteen ansiosta aiempia tutkimuksia tarkempia perusteluja koetuista hyödyistä, ja auttaa näiltä osin selittämään, perustelemaan ja syventämään aiempien tutkimusten havaintoja etätyökontekstissa.

Johtajuustyyli (input)

Itsensä johtamiseen ja itsensä johtamisen strategioihin kytkeytyvää johtajuustyylin tutkimusta oli tarjolla varsin niukasti, eikä etätyöhön sidottua itsensä johtamisen ja johtajuuden yhdistävää tutkimusta löytynyt lainkaan. Tarkastelen siksi muuta voimaannuttavan johtajuuden viitekehystä ja peilaan tutkimukseni tuloksia tähän.

Viitekehyksessä korostettiin voimaannuttavan johtamisen peruspilarina molemminpuolista luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä. Henkilöityvä luottamus nähtiin keskeisenä autonomian mahdollistajana. (Hakimi et al. 2010). Tämä näkemys sai vahvan tuen tutkimuksestani, jossa jokainen haastateltava nosti luottamuksen keskeiseksi pilariksi, jota ilman etätyötä, itsensä johtamista tai voimaannuttavaa johtajuutta olisi mahdotonta toteuttaa. Voimaannuttava johtajuus on puolestaan liitetty jo muutamassa aiemmassa tutkimuksessa itsensä johtamiseen (Neck & Houghton 2006, Stewart et al. 2010, Lin 2007). Itsensä johtaminen tarvitsee useiden tutkijoiden mukaan formaaleja johtamisrakenteita, joiden avulla voidaan tukea työntekijän kehittymistä ja luoda itsensä johtamiselle selkeä, itsensä johtamisen mahdollistava struktuuri (Stewart et al. 2010, Langfred & Rockmann 2016, Neck & Houghton 2006). Oman tutkimukseni perusteella nämä tukirakenteet ovat etätyössä varsin kriittisiä, eikä kukaan työntekijöistä tai esimiehistä kokenut, että itsensä johtamista voi toteuttaa etätyössä kokonaisuutena ilman esimiestukea. Tämän tutkimuksen aineisto tuki siten vahvasti aiempia tutkimuksia. Viitekehyksessä korostettiin formaalien johtajuusrakenteiden lisäksi sitä, että tavoitteiden asettamisessa tulee toteutua myös tavoitteiden keskinäinen priorisointi (Koch & Nafziger 2011), sillä keskenään ristiriitaiset tavoitteet aiheuttavat haasteita työntekijän itsensä johtamisen toteutumiselle. Tutkimukseni tuki tätä näkemystä ja nosti esille erityisesti organisaation ja tiimin tavoitteiden merkityksen ja selkeyden tärkeyden. Toisaalta organisaatio- ja tiimitason tavoitteiden puute saattaisi myös johtaa merkittävään alisuoriutumiseen, mikäli työntekijä asettaisi omat tavoitteensa järjestäen liian alhaisiksi. Tämä puolestaan korostaa esimiestyössä tiedon jakamisen ja työn tavoitteellisuuden tukemisen merkitystä. Tähän samaan riskiin viittasi tutkijapari Koch ja Nafziger (2011), joka esitti itsensä johtamisen riskinä liian alhaiset henkilökohtaiset tavoitteet. Tutkijat myös huomauttivat, ettei tämä johda pelkästään alisuoriutumiseen vaan ehkäisee myös työntekijän henkilökohtaista kehittymistä. Tämä näkökulma nousi omassa tutkimuksessani esille, ja osa haastatelluista näki tarpeelliseksi, että esimies tiedon jakamisen ja tavoitteellisuuden tukemisen lisäksi ainakin toisinaan validoi henkilökohtaisia tavoitteita yhdessä työntekijän kanssa.

Voimaannuttavan johtajuuden yhtenä ulottuvuutena voidaan pitää *tukea työntekijän autonomisuudelle*. Lisäksi viitekehyksessä korostettiin tukea työntekijän kehittymiselle, johon kytkettiin sosiaalisen tuen muodossa oppimisen tukeminen eri menetelmillä, esimiehen antama positiivinen esimerkki ja kehittymisen kannustaminen. (Amundsen & Martinsen 2014) Myös omassa tutkimuksessani korostui työntekijöiden tarve autonomiaan liittyville tukimekanismeille, vaikka haastateltavat eivät erikseen tuoneet esille näitä autonomian osina.

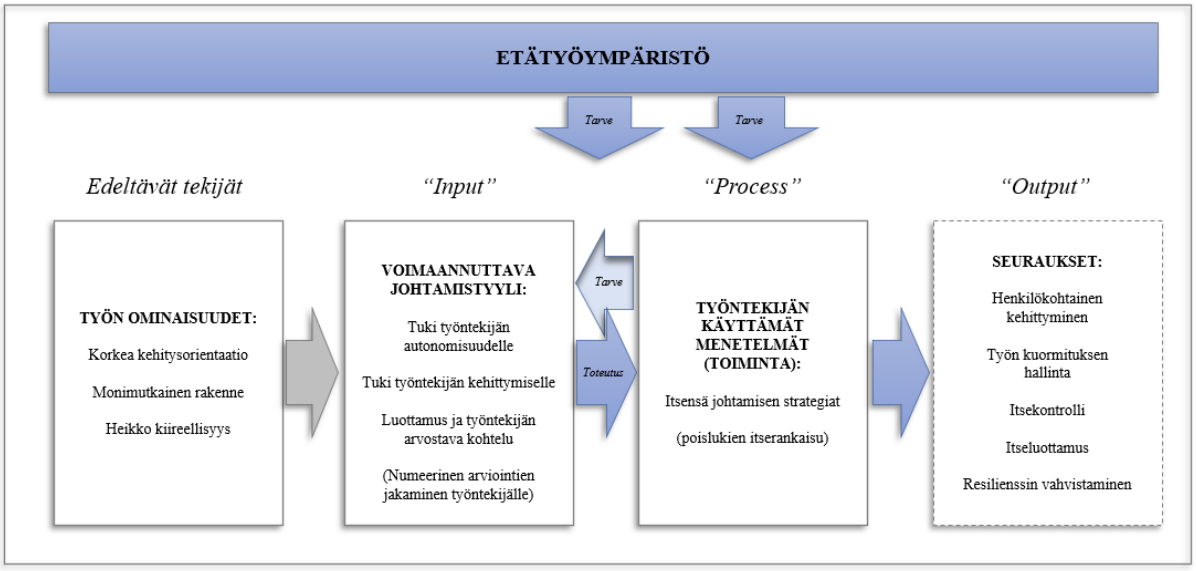
Amundsen ja Martinsen (2014) eivät käsitelleet artikkelissaan voimaannuttavaa johtajuutta kytkettynä itsensä johtamiseen tai etätyöhön, mutta tutkimukseni mukaan samat voimaannuttavan johtajuuden elementit tukevat pääosin itseään johtavaa työntekijää etätyötilanteessa. Tulokset erosivat kuitenkin kahden voimaannuttavan johtajuuden autonomian tukemiseen liittyvän elementin osalta siten, että tutkimukseni pohjalta delegointi ja koordinoiminen eivät ole olennaisia etätyökontekstissa tilanteessa, kun työntekijä hyödyntää itsensä johtamisen strategioita. Lisäksi haastattelujen perusteella tiedon jakamista olisi mahdollista täsmentää siten, että se tarkoittaa organisaation ajankohtaisten asioiden, ylätason tavoitteiden sekä muun ajankohtaisen tiedon jakamista, jolla autetaan erityisesti työntekijän omien uskomusten ja oletusten arvioimista etänä sekä mahdollistetaan työntekijän oikeisiin lähtökohtiin perustuvaa itsereflektointia. Tämä koettiin erityisen merkitykselliseksi siksi, että etätyössä työntekijä ei saa työympäristöstä visuaalisia vihjeitä eikä välttämättä saa niin paljoa spontaania tietoa kuin mitä tämä saisi työpaikalla työskennellessään. Myös Yun et al. (2006) esittivät autonomian tärkeän merkityksen, ja kytkivät voimaannuttavan johtamisen ja itsensä johtamisen väliseen suhteeseen *voimistavaksi tekijäksi* työntekijän autonomian. Sellaisia tukielementtejä, jotka liittyvät nimenomaan työntekijän autonomian tukemiseen, pidettiin monin osin varsin merkityksellisinä ja kriittisinäkin myös oman tutkimukseni perusteella.

Voimaannuttavan johtajuuden toinen ulottuvuus käsitteli *tukea työntekijän kehittymiselle*. Kaikki Amundsenin ja Martinsenin (2014) esittämät työntekijän kehittymistä tukevat johtajuuselementit olivat merkityksellisiä myös etätyökontekstissa, kun työntekijä hyödyntää itsensä johtamisen strategioita. Tutkimuksessani korostuivat erityisesti kehittymistä tukeva korjaava ja rakentava palaute, joka oli työntekijöille etätyökontekstissa erityisen merkityksellistä, koska nämä kokivat, että spontaania vertaistukea oli etätyössä niukasti saatavilla.

Yhteenveto pohdinnasta

Yhdistin kuvassa 6 Houghtonin ja Yohon (2005) malliin Yun et al. (2006) kuvaaman psykologisen tarpeen. Ehdotin viitekehykseen nojaten, että etätyö aiheuttaa työntekijälle psykologisen tarpeen itsensä johtamiseen. Tutkimukseni perusteella etätyö aiheuttaa muutostarpeen voimaannuttavan johtajuustyylin ja työntekijän toteuttaman itsensä johtamisen väliseen suhteeseen. Tätä perusteltiin tutkimuksessa työntekijöiden kokemuksella itsensä johtamisen strategioiden merkityksestä etätyökontekstissa: itsensä johtamisen strategioita hyödynnettiin monipuolisesti ja toimistotyötä enemmän kompensoimaan etätyön aiheuttamia

haasteita ja haittoja. Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksissä ei ollut tämän osalta merkittäviä eroja, vaikka strategiakohtaisia näkemyseroja esiintyikin. Toisaalta etätyö myös korosti tutkimukseni mukaan tiettyjen voimaannuttavan johtajuuden elementtien merkitystä asettaen näin työntekijöiden taholta muodostuvan tarpeen johtajuustyylille (kuvassa 18 vaalea nuoli työntekijän toiminnasta voimaannuttavaan johtajuuteen). Tutkimukseni tukee niiltä osin Yun et al. (2006) tutkimuksen tuloksia, joskaan oma tutkimukseni ei osoittanut laadullisena tutkimuksena suhteiden välisiä voimakkuuksia. Kuvassa 18 on pelkistetty etätyö työnteon kontekstiksi ja kuvattu, mihin elementteihin etätyöympäristö tutkimukseni mukaan vaikuttaa.



Kuva 18: Etätyön vaikutukset itsensä johtamiseen IPO-mallissa.
Mukaillen Houghton ja Yoho (2005, 71), Yun et al. (2006)

8.2 Tutkielman johtopäätökset

Vastaan seuraavassa molempiin tutkimuskysymyksiin kysymys kerrallaan. Lopuksi perustelen tutkimuskysymysten vastaukset ja laajennan niiden sisältöä kytkemällä vankemmin työresurssit osaksi tuloksia. Sovellan tämän jälkeen tutkimuskysymysten vastauksia kappaleessa 5.2 esiteltyyn IPO-malliin sisältäen ennakoivat tekijät. Esittelen tämän osion lopussa kuvan avulla tutkimuksen osoittamat tarkennukset aiempaan malliin.

Tutkimuskysymys 1: Miten etätyö vaikuttaa itsensä johtamiseen ja itsensä johtamisen strategioiden käyttöön?

Etätyö on luonteeltaan toimistotyötä yksinäisempää, koska etätyössä sosiaalisen vertaistuen määrä on selvästi toimistotyötä vähäisempää. Erityisesti tämä näkyy työntekijöiden mukaan spontaanin kollegasparrauksen, spontaanin vertaispalautteen ja positiivisen kollegapaineen määrän merkittävänä vähenemisenä. Etätyö lisää siten työntekijä- ja esimiesnäkulmasta tarvetta työntekijätason itsenäiseen vastuunottoon ja tehokkuuden varmistamiseen. Työntekijät kokivat lisäksi etätyön lisäävään itsenäistä vastuuta oman kehittymisen varmistamiseksi ja oman kuormituksen hallitsemiseksi. Näin ollen etätyö kasvattaa itsensä johtamisen tarvetta etätyössä.

Itsensä johtamisen strategioiden käytön merkitystä pidettiin pääosin tärkeämpänä etätyössä kuin toimistotyössä, joskin työntekijät pitivät itserankaisun käyttöä yhtä tarpeellisena etä- ja toimistotyössä. Työntekijät perustelivat itsensä johtamisen strategioiden käyttöä erityisesti sillä, että strategioiden avulla työntekijä pystyy varmistamaan itsenäisen etätyöskentelyn, pystyy toimimaan tavoitteellisesti ja tehokkaasti, kykenevät ottamaan vastuuta omasta työstään ja varmistavat myös oman oppimisen ja kehittymisen toteutumisen tilanteessa, jossa kollegat ja esimies eivät ole fyysisesti läsnä. Lisäksi joillakin strategioilla pyrittiin vaikuttamaan positiivisesti myös työkuormituksen määrään etätyössä. Itsensä johtamisen strategioiden käytön syyt etätyössä vaihtelivat jonkin verran strategioittain, mutta on silti huomattava, että tutkimuksen mukaan itsensä johtamisen strategioiden käytön lisäämisellä pyrittiin nimenomaisesti kompensoimaan etätyön aiheuttamia haasteita ja haittoja. Etätyön haasteisiin liittyvät strategiakohtaiset kompensointikeinot on kuvattu tarkemmin kuvassa 14.

Työntekijöiden haastatteluvastauksissa kuvailtiin laajasti etätyöhön liittyvän itsensä johtamisen koettuja hyötyjä. Näihin lukeutuivat kolmannessa propositiossakin kuvatut työn tehokas hoitaminen, työntekijän oman käyttäytymisen ja osaamisen reflektoiminen, oppiminen ja kehittyminen, itsekontrollin tukeminen tekniikoilla, jotka helpottivat työntekijän keskittymistä työhön. Tutkimuksen perusteella itsensä johtamisella työntekijä pystyy tukemaan etätyössä myös omaa itseluottamusta ja resilienssiä.

Tutkimuskysymys 2: Minkälaiset johtajuustyylin elementit tukevat työntekijöiden itsensä johtamista etätyökontekstissa?

Tutkimuksen mukaan työntekijöiden johtajuusodotukset kohdistuivat vahvasti voimaannuttavan johtajuuden ulottuvuuksiin ja laajasti näihin kytkeytyviin elementteihin. Voimaannuttavalla johtajuudella voidaan tukea työntekijän autonomiaa jakamalla työntekijälle valtaa, vastuuta ja relevanttia tietoa. Lisäksi voimaannuttava johtajuus tukee itsensä johtamista

tukemalla työntekijän tehokkuutta ja tavoitteellisuutta. Työntekijän kehittymistä tuetaan aktiivisella sosiaalisella vuorovaikutuksella esimiehen ja työntekijän välillä, korjaavalla ja rakentavalla sekä positiivisella palautteella, esimiehen antamalla positiivisella esimerkillä, tukemalla oppimista eri menetelmillä sekä kannustamalla työntekijää kehittymään. Lisäksi työntekijän itsensä johtamista tuetaan tehokkaasti vahvistamalla luottamuksen ilmapiiriä, arvostamalla työntekijän näkemyksiä ja mielipiteitä sekä hyödyntämällä valmentavaa esimiesotetta. Itsensä johtamista tuetaan siten parhaiten etätyössä voimaannuttavan johtajuuden kaikkia ulottuvuuksia käyttämällä: työntekijän autonomian tukeminen, työntekijän kehittymisen tukeminen sekä luottamuksen ilmapiirin tukeminen ovat kaikki tärkeitä tukielementtejä, kun pyritään tukemaan työntekijän itsensä johtamisen pyrkimyksiä etänä.

Itsensä johtamisen strategioihin kiinnittyviä johtajuustarpeita tulisi myös tarkastella itsensä johtamisen ulottuvuuksien kautta. *Käyttäytymiseen liittyviä strategioita* tuetaan parhaiten tukemalla työntekijän tavoitteellisuutta ja jakamalla valtaa ja tietoa, varmistamalla aktiivinen vuorovaikutus ja palautekäytännöt, kannustamalla työntekijää oppimiseen ja tukemalla erilaisilla menetelmillä työntekijän oppimista, arvostamalla työntekijän mielipiteitä ja käyttämällä valmentavan johtamisen tekniikoita. *Rakentavan ajattelun strategioita* tuetaan parhaiten vallan ja tiedon jakamisella, tukemalla työntekijän tehokkuutta, myös innostaminen ja innostava viestintä on tärkeää. Rakentavan ajattelun tukena toimivat myös työntekijän reflektoivaa ajattelua tukevat menetelmät, kuten aktiivinen, sparraava vuorovaikutus, aktiivinen palautteenanto ja kannustaminen oppimiseen ja kehittymiseen. Myös rakentavan ajattelun strategiat edellyttävät keskinäistä luottamusta ja työntekijän näkemysten ja mielipiteiden arvostamista. *Suorituksen henkisen palkitsevuuden strategiaa* tuetaan parhaiten tukemalla työntekijän autonomiaa vallan jakamisella ja tukemalla tavoitteellisuutta, kannustamalla työntekijää ideointiin ja viestimällä innostavasti, huolehtimalla aktiivisesta vuorovaikutuksesta ja oppimisen ja kehittymisen tukemisesta eri menetelmin. Lisäksi luottamuksen ja valmentavan esimiesotteen merkitys korostui suorituksen henkisen palkitsevuuden strategian yhteydessä. Työntekijöiden johtajuustyyliin liittyvien tarpeiden nähdään kuitenkin tukevan ennen kaikkea työntekijöiden työresursseja, jotka puolestaan tukevat *työntekijän kyvykkyyttä ja motivaatiota* hyödyntää itsensä johtamisen strategioita etätyössä.

Itsensä johtamisen ja voimaannuttavan johtamisen kytkennät etätyössä

Koska esimiestason näkökulmasta työntekijöiden yksilöllinen ohjaaminen ja tukeminen on etätyössä haasteellisempaa kuin toimistotyössä, tämä korostaa esimiesten tarvetta tukea työntekijöiden itsensä johtamisen pyrkimyksiä. Tätä kokonaisuutta tukee tutkimuksen löydös, jonka perusteella esimiehet painottavat itsensä johtamisen tukemisessa erityisesti käyttäytymiseen vaikuttavia strategioita. Sen sijaan työntekijätasolla etätyön luoma muutos näyttäytyy laajempana. Työntekijätasolla etätyö aiheuttaa tarpeen itsensä johtamisen aktiivisemmalle ja laajemmalle hyödyntämiselle, mutta syyt itsensä johtamisen hyödyntämiseen eivät liity työntekijätasolla ainoastaan työnhallintaan ja tehokkuuteen vaan myös vahvasti oman kehittymisen ja oppimisen varmistamiseen. Työntekijänäkökulmasta etätyö lisää siten itsensä johtamista harjoittavien työntekijöiden tarvetta hyödyntää toimistotyötä enemmän itsensä johtamisen strategioita, mikä puolestaan luo erityisiä johtajuustarpeita esimiestyötä kohtaan. Näin ollen etätyöympäristö vaikuttaa myös esimiestyöhön liittyviin odotuksiin ja tarpeisiin. Työntekijöiden itsensä johtaminen etätyössä edellyttää puolestaan esimiehiltä kykyä toteuttaa voimaannuttavaa johtajuutta. Sekä esimies- että työntekijätasoilla tutkimuksessa korostui erityisesti työn yksinäisen luonteen ja sosiaalisten kontaktien puutteen kompensoiminen itsensä johtamisen strategioita hyödyntämällä.

Tutkimukseni mukaan voimaannuttavalla johtajuudella voidaan vaikuttaa positiivisesti itseään johtavan työntekijän työresursseihin, antamalla tukea työntekijän autonomialle sekä tukemalla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa työntekijän kehittymistä, työntekijän oman kyvykkyyden tunnistamista ja hyödyntämistä sekä tukea työntekijää valmentavalla otteella. Haastatteluissa ilmaistu tuen tarve kohdistui erittäin harvoin suoraan työntekijöiden strategioiden toteuttamiseen arjen työn yhteydessä, vaan pikemminkin työntekijän autonomian tukemiseen, oman osaamisen ja kyvykkyyden tukemiseen ja oman kyvykkyyden tunnistamiseen sekä motivaation, osaamiseen liittyvän luottamuksen ja innostuneisuuden ylläpitämiseen.

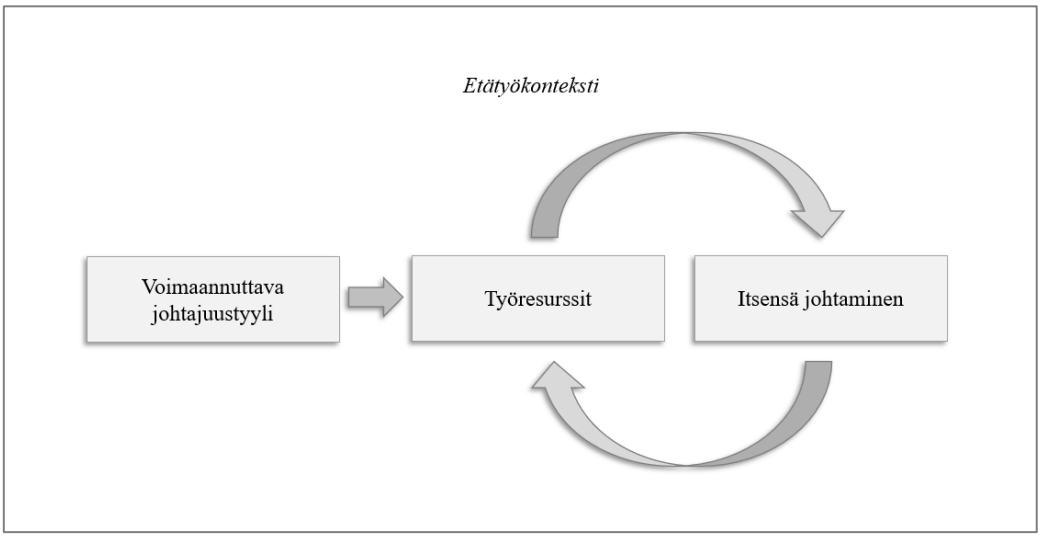
Esitin tuloksissa itsensä johtamisen ulottuvuuksiin liittyvät yksityiskohtaiset johtajuustyylin elementtien tarpeet, mutta haastan kuitenkin tämän tulkinnan kytkemällä kokonaisuuteen viitekehyksen pohjalta mukaan työresurssit. Työresursseja ei huomioitu erikseen kysymällä eksplisiittisesti niistä haastatteluissa, mutta työresurssit käsiteltiin tutkielman viitekehyksessä, esiteltiin neljännessä propositiossa ja niihin viitattiin myös aiemmissa pohdinnoissa. Työresurssien käsittely erityisesti etätyössä on erittäin olennaista seuraavista syistä: Tutkimukseni perusteella etätyössä voimaannuttava johtaminen vaikuttaa ensisijaisesti työresursseihin, joiden avulla työntekijä pystyy hyödyntämään itsensä johtamista, joka

puolestaan vaikuttaa positiivisesti työresursseihin muodostaen näin ollen positiivisen itsensä johtamisen kehän (kuva19). Koska aiempaa johtajuustyylin, työresurssit ja itsensä johtamisen strategiat yhdistävää tutkimusta ei löytynyt (etätyöhön liittyen tai muutenkaan), mekanismin kuvaamisessa voidaan nojata vain omaan tutkimukseeni ja kytkentään Breevaart et al. (2014) ja Quiñones et al. (2013) tutkimuksiin. Perustelen kytkennän seuraavissa kappaleissa.

Etätyö lisää tämän tutkimuksen perusteella itsensä johtamiseen ja strategioiden käyttöön liittyviä tarpeita ja vaikuttaa myös johtajuustyylin odotuksiin. Tämä tarpeiden muutos johtuu ennen kaikkea etätyön aiheuttamista haasteista. Itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisen kriittisenä tukena ovat viitekehyksen perusteella työresurssit, joiksi voidaan luokitella työntekijän työhön tai työtehtävään liittyvä autonomisuus, sosiaalinen tuki sekä työntekijän osaamisen ja kykyjen hyödyntäminen (Breevaart et al. 2014, Quiñones et al. 2013). Näihin vaikutetaan ennen kaikkea voimaannuttavan johtajuuden avulla. Toisaalta Yun et al. (2006) tutkimuksessa viitattiin psykologisten tarpeiden vaikuttavan itsensä johtamiseen siten, että autonomia vahvistaa voimaannuttavan johtamisen ja itsensä johtamisen välistä suhdetta. Autonomia on yksi työntekijöiden työresursseista. Työntekijän työresursseja voidaan vahvistaa työhön tai työtehtäviin liittyvän autonomian tukemisella, tukemalla työntekijän osaamisten ja kykyjen hyödyntämistä sekä sosiaalisen tuen avulla. Sosiaalinen tuki voi syntyä joko työyhteisöön liittyvästä vertaistuesta (kollegat) tai esimiehen taholta tulevasta tuesta. Vertaistuki ei vaikuta työntekijän voimaantumisen tunteeseen eli psykologiseen voimaantumiseen, mutta on tärkeä työresurssien tukimekanismi. Sen sijaan kolme muuta työresurssia vaikuttavat tuettuna työntekijän voimaantumisen tunteeseen. (Quiñones et al. 2013) Koska vertaistuki toimii työresurssien tukimekanismina, se tukee myös itsensä johtamista tilanteessa, jossa vertaistukea on helposti saatavilla.

Viitekehyksen ja tutkimukseni perusteella etätyö aiheuttaa muutoksen työntekijän itsensä johtamisen tukimekanismeihin eli työresursseihin siten, että etätyön myötä vertaistuki vähenee merkittävästi. Vertaistuen vähentyessä työresurssien tukimekanismeja voidaan lisätä joko työntekijän omilla toimilla, kuten hyödyntämällä aiempaa enemmän itsensä johtamisen strategioita, tai esimiehen voimaannuttavalla johtajuustyylillä, jolla vahvistetaan työntekijän työresursseja ja vaikutetaan siten työntekijän voimaantumiseen. Quiñones et al. (2013) tutkimukseen nojaten voidaan todeta, että kollegojen vertaistuki ei sinänsä kasvata työntekijöiden voimaantumista, mutta on sosiaalisena ulottuvuutena tärkeä itsensä johtamisen tukimekanismi, erityisesti kun huomioidaan vertaistuen antama rakentava palaute ja sen

valmentava ote. Kun tämä vertaistuki vähenee olennaisesti etätyössä ja spontaani vertaispalaute pitkälti häviää, kuten tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, itseään johtavan työntekijän työresurssien tukimekanismeiksi jäävät ainoastaan työntekijän itsensä johtamisen strategioiden käyttö ja esimiehen voimaannuttava johtajuustyyli. Kun työntekijä käyttää työresursseja hyväkseen, hän pystyy vahvistamaan itsensä johtamistaan ja toisaalta hyödyntäessään itsensä johtamisen strategioita työntekijä voi vahvistaa työresursseja. Näkemystä tukee Breevaart et al. (2014), joiden mukaan itsensä johtamisella voidaan vahvistaa työresursseja. Näin ollen voidaan todeta, että itsensä johtaminen on etätyössä yhtäältä omavaraisempaa ja toisaalta enemmän esimiesriippuvaisempaa kuin toimistoympäristössä, jossa työresursseja tuetaan myös työyhteisön vertaistuella. Tämä kytkentä on esitetty kuvassa 19.

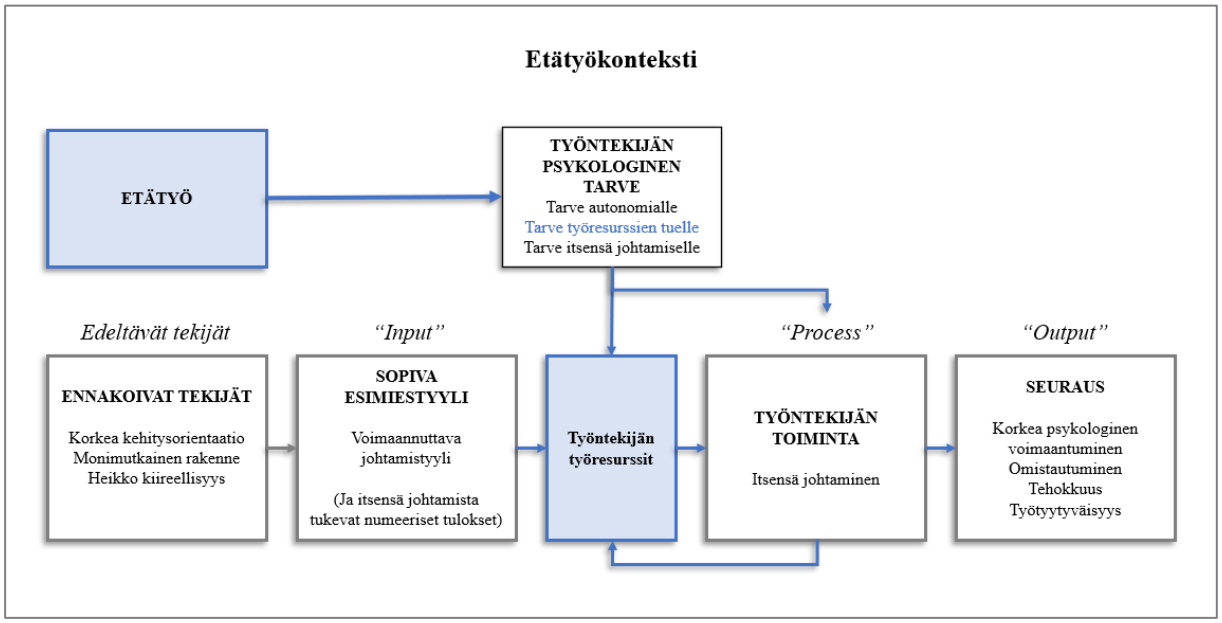


Kuva 19: Voimaannuttavan johtajuuden, työresurssien ja itsensä johtamisen kytkentä.

Kun nämä mekanismit yhdistetään IPO-malliin, Yun et. al (2006) ja Houghtonin ja Yohon (2005, 71) tutkimuksia ja malleja mukaillen, piirtyy tutkielman lopputuloksena seuraava kokonaisuus:

Etätyökonteksissa etätyö vaikuttaa työntekijän tarpeisiin (tarve autonomialle, työresurssien tuelle ja itsensä johtamiselle), jotka puolestaan vaikuttavat itsensä johtamisen prosessimaiseen luonteeseen. Itsensä johtamisella työntekijä pyrkii kompensoimaan etätyön haittoja: työn yksinäistä luonnetta, sosiaalisen tuen sekä kollegapaineen ja esimiehen läsnäolon puutteita sekä itsekuriin ja työrutiinien ylläpitämiseen liittyviä haasteita. Lisäksi itsensä johtamisella pyritään etätyössä varmistamaan oman työnteon tehokkuus, kehittyminen ja oppiminen sekä työkuormituksen hallinta. Koska itsensä johtamisen ja itsensä johtamiseen liittyvien strategioiden ensisijainen tuki muodostuu viitekehyksen mukaisista työresursseista (kuva 3;

Houghton & Neck 2002, Manz 1986, 591-595, Quiñones et al. 2013, Wang et al. 2021, 45, Breevaart et al. 2014), esimiestyön tulee ensisijaisesti tukea näitä työresursseja, ei suoraan itsensä johtamisen strategioiden toteuttamista. Tätä tuki myös haastattelujen tulokset, joiden perusteella työntekijän esimiestyöhön liittämät tarpeet liittyivät voimaannuttavan johtajuuden ulottuvuuksiin, joilla puolestaan tuetaan ennen kaikkea työntekijän työresursseja. Työresursseilla tarkoitetaan työntekijän autonomiaa ja kyvykkyyttä toteuttaa itsensä johtamista, ja tähän kokonaisuuteen liittyy myös vahvasti koettu sosiaalinen tuki ja arjen sparraus esimieheltä ja kollegoilta (Quiñones et al. 2013, Wang et al. 2021, 45, Breevaart et al. 2014). Näin ollen totean tutkielmani pohjalta, että esimiestyön syöte (input) tosiasiassa tukee ensisijaisesti työntekijän työresursseja, ei suoraan työntekijän itsensä johtamisen strategioiden soveltamista käytännössä, vaikka tämäkin olisi jossain määrin mahdollista ainakin jakamalla tietoa itsensä johtamisen menetelmistä, tekemällä harjoitteita yhdessä työntekijän kanssa ja kannustamalla niiden käyttöön. Kuvassa 17 (itsensä johtamisen esimiestuen elementit etätyössä työntekijänäkökulmasta) ilmaistut itsensä johtamisen strategioiden ulottuvuuksiin kiinnitetyt voimaannuttavan johtajuuden elementit tukevat siten ennen kaikkea työntekijän työresursseja. Tutkielman johtopäätökset on kuvattu kuvassa 20 sovellettuna IPO-malliin.



Kuva 20: Ehdotus itsensä johtamisen malliksi etätyökontekstissa.
Tummalla värillä etätyön oletetut vaikutukset ja kytkennät. Mukaillen Houghton ja Yoho (2005, 71) sekä Yun et al. (2006).

Oma tutkimukseni ei ottanut kantaa eri tekijöiden välisten suhteiden voimakkuuksiin, mutta osoittaa selvästi sen, että etätyössä itsensä johtamisen merkitys kasvaa ensijaisesti etätyön haitoista johtuen ja lisäksi etätyö vaikuttaa myös työntekijän työresurssien tukimekanismeihin.

Tutkimuksessa ei tullut ekplisiittisesti esille työresurssien asema voimaannuttavan johtajuuden ja itsensä johtamisen välittäjänä tai voimistajana, mutta yhteys näyttää tämän tutkimuksen perusteella vähintäänkin todennäköiseltä ja on perusteltu työntekijöiden esittämillä nimomaisilla työresursseihin voimakkaasti kytkeytyvillä johtajuustyylin tarpeilla. Etätyö vaikuttaa siten ennen kaikkea itsensä johtamisen, työresurssien ja voimaannuttavan johtajuuden kehään siten, että työntekijä kompensoi etätyön haittoja itsensä johtamista kasvattamalla. Yksi merkittävä etätyön haitta on vertaistuen ja spontaanin vertaispalautteen merkittävä väheneminen ja kollegojen läsnäolon puute, mikä nostaa tarvetta tämän tuen kompensoimiseen muilla tukimenismeilla (johtajuus, itsensä johtaminen). Lisäksi voimaannuttavan johtajuustyylin eri elementeillä voidaan tukea tehokkaasti työntekijän itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämistä, joskin tuki ensisijaisesti kohdistuu työntekijän työresursseihin, ei konkreettisiin ja välittömiin strategioihin liittyviin tukitoimenpiteisiin.

8.3 Tutkimuksen kontribuutio tieteelle ja työelämään

Oma tutkimukseni ottaa aiempia tutkimuksia selkeämmin kantaa siihen, minkälaisilla mekanismeilla voidaan kompensoida etätyössä tiedon jakamisen ja spontaanin kollega-dialogin vähentymistä ja haasteita. Lisäksi tutkimukseni laajentaa itsensä johtamisen strategioiden käyttöön liittyvää ymmärrystä etätyössä, ja laajentaa ja syventää Müller ja Niessen (2019) tutkimusta käsittelemällä kaikkia itsensä johtamisen strategioita ja niiden merkitystä jatkuvassa etätyössä. Müllerin ja Niessenin (2019) tutkimus keskittyi kuvaamaan tilannetta, jossa työntekijät tekivät vain osittain etätyötä ja käsittelivät tutkimuksessaan vain osaa itsensä johtamisen strategioista. Oma tutkimukseni puolestaan keskittyy tutkimaan ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti tilanteessa, jossa työntekijät tekevät pelkästään etätyötä. Syvällisyydellä tarkoitetaan erityisesti tutkimuksen epistemologista lähestymistapaa, jonka mukaisesti työntekijöiden ja esimiesten ainutlaatuiset kokemukset ovat tutkimuksen fokuksessa ja siten tiedon keskeinen lähde.

Etätyössä tapahtuvan itsensä johtamisen ja tähän kytkeytyvän johtajuustyylin yhdistävää tutkimusta ei löytynyt lainkaan, minkä takia oma tutkimukseni toimii tämän aihekokonaisuuden avaajana. Tutkimukseni avaa tämän kokonaisuuden dynamiikkaa ja kokemuksia sekä työntekijä- että esimiesnäkökulmista, ja kiinnittää johtajuuden elementit itsensä johtamisen strategioiden ulottuvuuksien tasolle. Tutkimus myös avaa yksittäisten itsensä johtamisen strategioiden käytön merkitystä etätyökontekstissa, mistä ei löytynyt tutkimuksia, jotka olisivat

kattaneet kaikki itsensä johtamisen strategiat. Lisäksi tutkimukseni laajentaa ymmärrystä voimaannuttavan johtajuuden, työresurssien ja itsensä johtamisen välisistä kytkennöistä avaamalla itsensä johtamiseen liittyviä johtajustyylin ja sosiaalisen tuen tarpeita etätyökontekstissa. Tämän kokonaisuuden osalta ei löytynyt aiempaa kaikki kolme elementtiä yhdistävää tutkimusta. Tutkimukseni voi siten toimia tärkeänä päänavaajana voimaannuttavan johtajuuden ja itsensä johtamisen välisen suhteen tarkemmalle tutkimukselle.

Tutkielmalla on merkitystä myös käytännön työelämään. Etätyöhön liittyvä tutkimus on Covid-19-pandemian takia erittäin ajankohtainen aihe, koska lukuiset yritykset terävöittävät pandemian takia etätyöjohtamiseen liittyviä käytöntöjään. Tämä tutkielma osoittaa konkreettisesti itsensä johtamisen tarpeen ja merkityksen etätyökontekstissa tilanteessa, jossa työntekoon liittyy korkea kehitysorientaatio, työssä ei ole kriisitilannetta ja työhön liittyy monimutkainen rakenne (esimerkiksi tietotyöpainotteista nopeatempoista tiedon soveltamista). Tutkielma antaa konkreettisen käsityksen sellaisten työntekijöiden johtajuusodotuksista ja johtajuustarpeista, jotka hyödyntävät säännöllisesti ja monipuolisesti itsensä johtamisen strategioita arkityössään etänä. Näin ollen tutkielmaa voidaan hyödyntää voimaannuttavaan johtajuuteen liittyvän kokonaissuunnittelun tukena tilanteessa, jossa työntekijöiden odotetaan ainakin jossain määrin hyödyntävän itsensä johtamisen menetelmiä. Lisäksi tutkimus auttaa rakentamaan itsensä johtamisen ja voimaannuttavan johtajuuden käytäntöjä sellaisissa organisaatioissa, joiden toiminnassa toteutuvat mainitut ennakoivat tekijät ja joihin siksi voimaannuttava johtajuustyyli ja itsensä johtaminen sopii hyvin. Tutkielma kuvailee konkreettisella tavalla itsensä johtamisen merkitystä etätyökontekstissa ja antaa siten käytännön ohjeita yrityksille, jotka ovat aikeissa rakentaa sellaisen itsensä johtamisen mallin, jossa esimiestyöhön liittyvät roolit ja vastuut pysyvät hierarkkisina tukirakenteina eikä itsensä johtajuudella pyritä korvaamaan esimiestyötä tai johtajuutta.

Tutkielman perusteella yritysten tulisi tunnistaa itsensä johtamista hyödyntävän työntekijätason sosiaalisen tuen tarve. Mikäli sosiaalisen tuen tarve on vähäinen ja työntekijät eivät ole juurikaan riippuvaisia muista, etätyön suoritus voi olla etätyössä parempi kuin työpaikalla (Golden & Gajendran 2019). Etätyöllä ei tällaisissa olosuhteissa ole merkittävää vaikutusta työntekijän työsresurssien tukimekanismeihin. Sen sijaan mikäli sosiaalisen tuen tarve on korkea ja työssä tarvitaan jatkuvaa oppimista ja sosiaalissta tukea, tulisi yritysten huomioida etätyöjärjestelyissä joko vahva sosiaalisen tuen verkosto ja sitä tukevat vankat mekanismit, tai vahvistaa esimiestyössä voimaannuttavan johtajuuden elementtejä ja työntekijöiden itsensä

johtamisen taitoja, jotta työntekijä itse kykenee kompensoimaan sosiaalisen tuen vähenemistä itsenäisesti ja tukemaan myös omia työresursseja. Lisäksi mikäli työssä toteutuvat Houghton ja Yohon (2005) esittämät voimaannuttavan johtajuuden edellytykset, korkea kehitysorientaatio, monimutkainen, tietointensiivinen rakenne sekä heikko kiireellisyys (ei kriisitilanne), etätyön organisoinnissa tulisi huomioida työntekijän mahdollisuudet itsensä johtamiseen ja tukea itsensä johtamisen pyrkimyksiä ja työntekijän työresursseja voimaannuttavan johtajuuden avulla.

8.4 Tutkimuksen rajoitukset ja huomautukset (caveats)

Tutkimuksen tulosten osalta tulee huomioida joitakin tutkimukseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen kohteena ollutta yritysasiakaspalvelua voidaan luonnehtia Houghton ja Yohon (2005) kuvaamaksi sellaiseksi toimintaympäristöksi, jossa itsensä johtamisen hyödyntäminen on suositeltavaa, ja johon työn sisältöön liittyvien ennakoivien olosuhteiden takia sopii voimaannuttava johtajuus. Houghton ja Yoho (2005) määrittelivät, että voimaannuttavan johtajuuden toimivuus edellyttää kolmea keskeistä ennakoivaa tekijää: korkea kehitysorientaatio, monimutkainen rakenne ja heikko kiireellisyys. Työntekoon liittyvien ennakoivien lähtökohtien ymmärtäminen ja näihin lähtökohtiin soveltuvan johtajuusmallin ymmärtäminen on keskeistä, ennen kuin uuteen toimintaympäristöön sovelletaan tiettyjä johtajuustyyliä tai itsensä johtamisen menetelmiä. Tämä tutkielma osoitti, että itsensä johtamisen menetelmät ja itsensä johtamiseen sopiva johtajuustyyli (voimaannuttava johtajuus) soveltuu erityisen hyvin etätyöympäristöön, kun työhön liittyvät lähtökohdat noudattelevat Houghton ja Yohon (2005) kuvaamaa kolmea perusedellytystä. Sen sijaan tutkimusten tulosten soveltamisessa tulee käyttää harkintaa tilanteessa, jossa työympäristön kolme perusedellytystä poikkeaa edellä mainituista.

Tutkimuksen tuloksia tulee tarkastella vain sellaisessa itsensä johtamisen mallissa, jossa itsensä johtamiseen liittyy olennaisena tekijänä myös esimiestyö. Tällaista itsensä johtamisen mallia voidaan kutsua myös seuraajaperustaiseksi itsensä johtamisen malliksi (follower self-leadership) (Yun et al. 2006). Tutkielman tuloksia ei voida soveltaa ympäristöön, jossa itsensä johtaminen toteutetaan sellaisena ääripään mallina, jossa johtajuus on korvattu täysin itsensä johtamisen menetelmillä ja työntekijän odotetaan johtavan itseään ilman formaalia esimiesrakennetta.

Tutkimuksen osalta on myös huomioitava, että esimiestason haastattelut kohdistuivat käytännön syistä vain kolmeen esimieheen. Kattavampien esimiestason tulosten saavuttamiseksi perusjoukon olisi tullut huomattavasti laajempi. Samaisesta syystä esimiesten tuloksia ei käsitelty tutkimuksessa kovinkaan laajasti, ja vertailuja esimiesten ja työntekijöiden välillä tehtiin vain soveltuvin osin. Esimieshaastattelut olivat kuitenkin sisällöltään kattavia ja syvällisiä, minkä takia niiden informaatioarvo on kuitenkin selvä tämän tutkimuksen kannalta.

8.5 Jatkotutkimusehdotukset

Esitän useampaa jatkotutkimusehdotusta tämän tutkielman perusteella. Tutkimukseni menetelmävalinta ei mahdollistanut tilastollisesti luotettavalla tavalla sen selvittämistä, miten vahvasti eri tekijät liittyvät toisiinsa. Edelleen ehdotan, että etätyökontekstin osalta tutkittaisiin kvantitatiivisella otteella, toimiiko etätyökonteksti itsensä johtamisen tarpeita voimistavana tekijänä vai välittävänä tekijänä, ja toimiiko etätyökonteksti itsensä johtamisen ja voimaannuttavan johtajuustyylin välistä suhdetta voimistavana tai välittävänä tekijänä. Olisi tärkeää ymmärtää, minkälaisia eroja on tunnistettavissa itsensä johtamista hyödyntävien työntekijöiden ja muiden työntekijöiden välillä. Ehdotan jatkotutkimuksen aiheeksi myös voimaannuttavan johtajuuden, työresurssien ja itsensä johtamisen sekä itsensä johtamisen strategioiden yhdistävää tutkimusta, jolla voidaan tunnistaa näiden nimenomaisten ilmiöiden väliset suhteet ja niiden voimakkuudet.

Esitän myös jatkotutkimusehdotuksena, että itsensä johtamisen psykologisia vaikutuksia työntekijän työhyvinvointiin etätyötyössä tutkittaisiin erillisenä tutkimuksena. Lisäksi jatkotutkimusehdotuksena ehdotan tutkimusta, jossa selvitetään etätyökontekstiin liittyvää itsensä johtamisen strategioiden käytön ja tähän linkittyvän voimaannuttavan johtajuuden vaikutusta työnteon tuloksellisuuteen. Itsensä johtamiseen ja itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämiseen liittyvää tutkimusta tulisi myös laajentaa etätyökontekstissa siten, että tutkimuksessa huomioitaisiin erilaiset ennakoivat tekijät sekä onko itsensä johtamiselle etätyössä edellytyksiä, mikäli työhön liittyy muita ennakoivia tekijöitä kuin heikko kiireellisyys, korkea kehitysorientaatio ja monimutkainen rakenne.

LÄHTEET

Aaltio Iiris, Puusa Anu. (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: Puusa, A., Juuti, P. and Aaltio, I., 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

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

Ahearne, M., Mathieu, J. and Rapp, A. (2005) To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. Journal of applied psychology; J Appl Psychol, 90, 5, 945-955.

Alotaibi, S. M., Amin, M. and Winterton, J. (2020) Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? Leadership & organization development journal, 41, 8, 971-991.

Amundsen, S. and Martinsen, ØL. (2014) Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. The Leadership quarterly, 25, 3, 487-511.

Azungah, T., (2018) Qualitative research: deductive and inductive approaches to data analysis. Qualitative research journal, 18, 4, 383-400.

Bailey, D. E. and Kurland, N.B. (2002) A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. Journal of Organizational Behavior, 23, 4, 383-400.

Banai, M., Nirenberg, J. and Menachem, M. (2000) Leadership in Self-Managing Organizations: Orpheus and a Date Plantation. The Journal of leadership studies, 7, 3, 3-17.

Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. and 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, ahead-of-print, ahead-of-print.

Bligh, M. C., Pearce, C.L. and Kohles, J.C. (2006) The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. Journal of Managerial Psychology, 21, 4, 296-318.

Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D. and Campbell, J. (2016) Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. New technology, work, and employment, 31, 2, 114-131.

Bolisani, E., Scarso, E., Ipsen, C., Kirchner, K. and Hansen, J.P. (2020) Working from home during COVID-19 pandemic: lessons learned and issues. Management & marketing (Bucharest, Romania), 15, 1, 458-476.

Bratianu, C., (2020) Toward understanding the complexity of the COVID-19 crisis: a grounded theory approach. Management & marketing (Bucharest, Romania), 15, 1, 410-423.

Breevaart, K., Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2014) Daily self-management and employee work engagement. Journal of vocational behavior, 84, 1, 31-38.

Byun, G., Lee, S., Karau, S.J. and Dai, Y. (2020) The trickle-down effect of empowering leadership: a boundary condition of performance pressure. Leadership & organization development journal, 41, 3, 399-414.

Casula, M., Rangarajan, N. and Shields, P. (2020) The potential of working hypotheses for deductive exploratory research. Quality & quantity; Qual Quant, 1-23.

Cheong, M., Spain, S.M., Yammarino, F.J. and Yun, S. (2016) Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. The Leadership quarterly, 27, 4, 602-616.

Cheong, M., Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Spain, S.M. and Tsai, C. (2019) A review of the effectiveness of empowering leadership. The Leadership quarterly, 30, 1, 34-58.

Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005) Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. Journal of management, 31, 6, 874-900.

Dahlstrom, T. R., (2013) Telecommuting and Leadership Style. Public personnel management, 42, 3, 438-451.

Delanoeije, J., Verbruggen, M. and Germeys, L. (2019) Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-to-home conflict and home-to-work conflict. Human relations (New York), 72, 12, 1843-1868.

Diab-Bahman, R. and Al-Enzi, A. (2020) The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. International journal of sociology and social policy, 40, 9, 909-927.

Diliello, T. C. and Houghton, J.D. (2006) Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. Journal of Managerial Psychology, 21, 4, 319-337.

Dulebohn, J. H. and Hoch, J.E. (2017) Virtual teams in organizations. Human resource management review, 27, 4, 569-574.

Eisenhardt, K. M., (1989) Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management review, 14, 4, 532-550.

Eskola Jari. (2018) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Valli, R. and Aaltola, J., 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5 edn. Jyväskylä: PS-kustannus.

Fairhurst, G. T., Jackson, B., Foldy, E.G. and Ospina, S.M. (2020) Studying collective leadership: The road ahead. Human relations (New York), 73, 4, 598-614.

Fan, J., Litchfield, R.C., Islam, S., Weiner, B., Alexander, M., Liu, C. and Kulviwat, S. (2013) Workplace Social Self-Efficacy: Concept, Measure, and Initial Validity Evidence. Journal of career assessment, 21, 1, 91-110.

Fausing, M. S., Joensson, T.S., Lewandowski, J. and Bligh, M. (2015) Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence. Leadership & organization development journal, 36, 3, 271-291.

Feenstra, S., Jordan, J., Walter, F. and Stoker, J.I. (2020) Antecedents of leaders' power sharing: The roles of power instability and distrust. Organizational behavior and human decision processes, 157, 115-128.

Felstead, A. and Henseke, G. (2017) Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. New technology, work, and employment, 32, 3, 195-212.

Fu, L. and Liu, Z. (2018) Distributed leadership in organizations: an investigation of antecedent conditions. Chinese management studies, 12, 4, 682-700.

Furtner, M. R. and Rauthmann, J.F. (2010) Relations between Self-Leadership and Scores on the Big Five. Psychological reports; Psychol Rep, 107, 2, 339-353.

Georgiadou, A. and Antonacopoulou, E.P. (2020) Leading Through Social Distancing: The Future of Work, Corporations and Leadership from Home. Gender, work, and organization. 1–19.

Gerards, R., de Grip, A. and Baudewijns, C. (2018) Do new ways of working increase work engagement? Personnel review, 47, 2, 517-534.

Gibson, J. W., Charles, W.B., Dominicis, P. and 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.

Gilson, L. L., Maynard, M.T., Jones Young, N.,C., Vartiainen, M. and Hakonen, M. (2015) Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. Journal of Management, 41, 5, 1313-1337.

Golden, T. (2016) Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. Human relations (New York), 60, 11, 1641-1667.

Golden, T. D. and Gajendran, R.S. (2019) 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.

Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. (1998) Individual Self-Management: Analysis of Professionals' Self-Managing Activities in Functional and Cross-Functional Work Teams. Academy of Management journal, 41, 3, 340-350.

Hakimi, N., Van Knippenberg, D. and Giessner, S. (2010) Leader Empowering Behaviour: The Leader's Perspective. British Journal of Management, 21, 3, 701-716.

Hans, S. and Gupta, R. (2018) Job characteristics affect shared leadership: The moderating effect of psychological safety and perceived self-efficacy. Leadership & organization development journal, 39, 6, 730-744.

Harunavamwe, M., Nel, P. and Van Zyl, E. (2020) The influence of self-leadership strategies, psychological resources, and job embeddedness on work engagement in the banking industry. South African Journal of Psychology, 50, 4, 507-519.

Heiss, C., Engbert, K., Gröpel, P., Ziegler, M. and Brand, R. (2010) Self-Leadership and Volition: Distinct and Potentially Supplemental Constructs? Psychological reports; Psychol Rep, 107, 2, 447-462.

Hirsjärvi, S. and Hurme, H., (2015) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Hogeveen, J., Salvi, C. and Grafman, J. (2016) 'Emotional intelligence': Lessons from Lesions. Trends in neurosciences (Regular ed.); Trends Neurosci, 39, 10, 694-705.

Houghton, J. D. and Neck, C.P. (2002) The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. Journal of Managerial Psychology, 17, 8, 672-691.

Houghton, J. D., Pearce, C.L., Manz, C.C., Courtright, S. and Stewart, G.L. (2015) Sharing is caring: Toward a model of proactive caring through shared leadership. Human resource management review, 25, 3, 313-327.

Houghton, J. D. and Yoho, S.K. (2005) Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? Journal of leadership & organizational studies, 11, 4, 65-83.

Kark, R., Shamir, B. and Chen, G. (2003) The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. Journal of applied psychology; J Appl Psychol, 88, 2, 246-255.

Kazekami, S., (2020) Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. Telecommunications Policy, 44, 2, 101868.

Kim, M. and Beehr, T.A. (2017) Self-Efficacy and Psychological Ownership Mediate the Effects of Empowering Leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors. Journal of leadership & organizational studies, 24, 4, 466-478.

Kim, M., Beehr, T.A. and Prewett, M.S. (2018) Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. Journal of leadership & organizational studies, 25, 3, 257-276.

Kimberly, S. J., Wilson, D. and Borden, D. (2020) Telework: Achievements and Blunders. The journal of government financial management, 69, 1, 58-59.

Koch, A. K. and Nafziger, J. (2011) Self-regulation through Goal Setting. The Scandinavian journal of economics, 113, 1, 212-227.

Kowalski, K. B. and Swanson, J.A. (2005) Critical success factors in developing teleworking programs. Benchmarking : an international journal, 12, 3, 236-249.

Laine Timo. (2019) Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Valli, R. and Aaltola, J., 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia

aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5 edn. Jyväskylä: PS-kustannus.

Langfred, C. W. and Rockmann, K.W. (2016) The Push and Pull of Autonomy: The Tension Between Individual Autonomy and Organizational Control in Knowledge Work. Group & organization management, 41, 5, 629-657.

Lee, F. K. and Turban, D.B. (2010) Natural Rewards Self-Management, Personality, and Achievement Outcomes. Journal of Applied Social Psychology, 40, 9, 2267-2294.

Lee, S., Cheong, M., Kim, M. and Yun, S. (2016) Never Too Much? The Curvilinear Relationship Between Empowering Leadership and Task Performance. Group & organization management, 42, 1, 11-38.

Li, M., Liu, W., Han, Y. and Zhang, P. (2016) Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. Journal of Organizational Change Management, 29, 5, 732-750.

Li, M. and Zhang, P. (2016) Stimulating learning by empowering leadership. Leadership & organization development journal, 37, 8, 1168-1186.

Liao, C., (2017) Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. Human resource management review, 27, 4, 648-659.

Lin, C., (2017) A multi-level test for social regulatory focus and team member creativity: Mediating role of self-leadership strategies. Leadership & organization development journal, 38, 8, 1057-1077.

Lopes, H., Lagoa, S. and Calapez, T. (2014) Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries. The economic and labour relations review : ELRR, 25, 2, 306-326.

Lorinkova, N. M., Pearsall, M.J. and Sims, H.P. (2013) Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership in Teams. Academy of Management journal, 56, 2, 573-596.

Madlock, P. E., (2012) The influence of supervisors' leadership style on telecommuters. Journal of business strategies, 29, 1, 1.

Manz, C. C., (1986) Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. The Academy of Management review, 11, 3, 585-600.

Manz, C. C. and Sims, H.P. (1980) Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. The Academy of Management review, 5, 3, 361-367.

Mary, E. P., (2019) Resiliency For a High-Performing Workforce. The journal of government financial management, 68, 3, 46-50.

Matli, W., (2020) The changing work landscape as a result of the Covid-19 pandemic: insights from remote workers life situations in South Africa. International journal of sociology and social policy, 40, 9, 1237-1256.

Morganson, V. J., Major, D.A., Oborn, K.L., Verive, J.M. and Heelan, M.P. (2010) Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. Journal of Managerial Psychology, 25, 6, 578-595.

Müller, T. and Niessen, C. (2019) Self-leadership in the context of part-time teleworking. Journal of Organizational Behavior, 40, 8, 883-898.

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. and Goštautaitė, B. (2019) Working from home: characteristics and outcomes of telework. International journal of manpower, 40, 1, 87-101.

Naotunna, S. and Zhou, E. (2018) Autonomy and Creativity of Professional Teleworkers: The Mediating Role of Creative Self-Efficacy. International journal of organizational innovation, 10, 3, 300-307.

Neck, C. P. and Manz, C.C. (1992) Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. Journal of Organizational Behavior, 13, 7, 681-699.

Neck, C. P. and Houghton, J.D. (2006) Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. Journal of Managerial Psychology, 21, 4, 270-295.

Neck, C. P. and Manz, C.C. (1996) Thought Self-Leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior, and Affect. Journal of Organizational Behavior, 17, 5, 445-467.

Neck, C. P., Neck, H.M., Manz, C.C. and Godwin, J. (1999) I think I can; I think I can: A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance. Journal of Managerial Psychology, 14, 5-6, 477-501.

Park, J. G., Jeong, S.K., Yoon, S.W. and Joo, B. (2017) The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. Leadership & organization development journal, 38, 3, 350-367.

Pearce, C. L. and Manz, C.C. (2005) The new silver bullets of leadership: the importance of self-and shared leadership in knowledge work. Organizational dynamics, 34, 2, 130.

Pearse, N., (2019) An Illustration of a Deductive Pattern Matching Procedure in Qualitative Leadership Research. Electronic journal of business research methods, 17, 3, 143-154.

Politis, J. D., (2006) Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance: The mediating influence of job satisfaction. Leadership & organization development journal, 27, 3, 203-216.

Puusa Anu. (2020) Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa: Puusa, A., Juuti, P. and Aaltio, I., 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa Anu. (2020b) Näkökulmia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Teoksessa: Puusa, A., Juuti, P. and Aaltio, I., 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa Anu & Juuti Pauli. (2020) Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa: Puusa, A., Juuti, P. and Aaltio, I., 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Quiñones, M., Van den Broeck, A. and De Witte, H. (2013) Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? Amediation analysis. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 29, 3, 127.

Raguseo, E., Gastaldi, L. and Neirotti, P. (2016) Smart work: Supporting employees' flexibility through ICT, HR practices and office layout. Evidence-based HRM : a Global Forum for Empirical Scholarship, 4, 3, 240-256.

Reuschke, D. and Felstead, A. (2020) Changing workplace geographies in the COVID-19 crisis. Dialogues in human geography, 10, 2, 208-212.

Ross, S., (2014) A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. The Journal of management development, 33, 4, 299-323.

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D. and 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.

Soroui, S. T., (2021) Understanding the drivers and implications of remote work from the local perspective: An exploratory study into the dis/reembedding dynamics. Technology in society, 64, 101328.

Staples, D. S., Hulland, J.S. and Higgins, C.A. (1999) A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations. Organization Science, 10, 6, 758-776.

Stephens, K. K., Jahn, J.L.S., Fox, S., Charoensap-Kelly, P., Mitra, R., Sutton, J., Waters, E.D., Xie, B. and Meisenbach, R.J. (2020) Collective Sensemaking Around COVID-19: Experiences, Concerns, and Agendas for our Rapidly Changing Organizational Lives. Management Communication Quarterly, 34, 3, 426-457.

Stewart, G. L., Courtright, S.H. and Manz, C.C. (2010) Self-Leadership: A Multilevel Review. Journal of management, 37, 1, 185-222.

Suh, A. and Lee, J. (2017) Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. Internet research, 27, 1, 140-159.

Taskin, L. and Devos, V. (2005) Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework. Journal of Business Ethics, 62, 1, 13-24.

Thomas, E. and Magilvy, J.K. (2011) Qualitative Rigor or Research Validity in Qualitative Research. Journal for specialists in pediatric nursing; J Spec Pediatr Nurs, 16, 2, 151-155.

Thun, S. and Bakker, A.B. (2018) Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. Stress and Health; Stress Health, 34, 4, 573-581.

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

Unsworth, K. L. and Mason, C.M. (2016) Self-concordance strategies as a necessary condition for self-management. Journal of occupational and organizational psychology, 89, 4, 711-733.

Valli, R. and Aaltola, J., (2018) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5 edn. Jyväskylä. PS-kustannus.

Vecchio, R. P., Justin, J.E. and Pearce, C.L. (2010) Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. The Leadership quarterly, 21, 3, 530-542.

Voorhees, C. M., Fombelle, P.W. and Bone, S.A. (2020) Don't Forget About the Frontline Employee During the COVID-19 Pandemic: Preliminary Insights and a Research Agenda on Market Shocks. Journal of service research : JSR, 23, 4, 396-400.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. and Parker, S.K. (2021) Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. Applied Psychology, 70, 1, 16-59.

Wong, S. I. and Giessner, S.R. (2018) The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective. Journal of management, 44, 2, 757-783.

World Health Organization, 12 October, 2020-last update, Coronavirus disease (COVID-19). Available: https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19.

Yin, R.K., (2018) Case study research and applications : design and methods. Los Angeles. SAGE.

Yun, S., Cox, J. and Sims, H.P. (2006) The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. Journal of Managerial Psychology, 21, 4, 374-388.

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K.C. and Johnson, R.E. (2018) Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. Journal of Organizational Behavior, 39, 7, 834-852.

LIITTEET

Liite 1: Kutsu alkukartoitukseen

Hei,

Teen Pro Gradu -tutkielmaa LUT Yliopistolle. Olemme sopineet Yritys X Oy:n kanssa, että toteutan gradun tutkimusosuuden asiakaspalveluyksikössä.

Pyytäisin sinua osallistumaan tämän linkin kautta vapaaehtoiseen kyselyyn.

Aikaa kyselyn täyttämiseen kuluu **noin 5 minuuttia**.

Huomioithan, ettei kyselyyn ole oikeita tai vääriä vastauksia. Kyselyyn vastataan nimellä.

Pyytäisin vastaamaan kyselyyn **viimeistään 25.3.2021**.

Mistä on kyse?
Gradu liittyy tietojohtamisen ja johtajuuden koulutusohjelmaan. Osana gradun empiirisen tutkimuksen osuutta teen Yritys X Oy:n asiakaspalvelussa alkukartoituksen.

Alkukartoituksen tavoitteena on tunnistaa ne työntekijät, jotka soveltuvat myöhemmin keväällä toteutettavaan johtajuuteen liittyvään teemahaastatteluun. Haastatteluun kutsuttavat työntekijät kontaktoidaan erikseen, ja näiltä henkilöiltä kysytään vielä erillinen suostumus haastatteluosuuteen.

Luottamuksellisuus
Alkukartoitus on henkilötietojen osalta luottamuksellinen ja henkilökohtaiset vastaukset jäävät vain minun tietooni. Ohessa on tietosuojailmoitus, johon tulee tutustua ennen vastaamista.

Tämän kyselytutkimuksen tulosten käyttö
Vastauksista koostetaan aihekohtaiset keskiarvot:

- **Henkilökohtaiset tulokset ovat luottamuksellisia.** Tuloksia käytetään ainoastaan haastatteluun soveltuvien henkilöiden tunnistamiseksi. Vastaajiin liitettyjä henkilökohtaisia tuloksia ei käytetä miltään osin työntekijän työhön tai suoriutumiseen liittyvään henkilöarviointiin. Henkilökohtaisia tuloksia ei analysoida edes haastatteluun liittyvissä valinnoissa kysymystasolla, vaan kysymyksistä koostetaan kysymysryhmiin liittyvät numeeriset yhteenvedot.
- **Yritystasoon** liittyviä tuloksia (keskiarvot) käytetään tutkielmassa anonymisoituina, eikä yksittäistä vastaajaa voi siten tunnistaa yritystason tuloksista tai kirjallisista yhteenvedoista.

Tässä vielä linkki uudestaan pitkässä muodossa:
https://forms.office.com/Pages/Response... (linkki anonymisoitu)

Tarvitsetko lisätietoja? Olen mielelläni käytettävissäsi.

Iso kiitos avustasi jo etukäteen!
Satu Björkstén

Liite 2: Alkukartoituksen kysymyspatteristo (RSLQ)

Taustatieto 1	Ikä
Taustatieto 2	Sukupuoli
Taustatieto 3	Tiimi
Taustatieto 4	Työvuosien määrä nykyisellä työnantajallasi
Taustatieto 5	Työssäolovuosien lukumäärä, sen jälkeen kun olet valmistunut opinnoistasi

Kysymys-lomakkeen kysymys	**Kysymykset**	**Analyysin kysymys-järjestys**
1	I use my imagination to picture myself performing well on important tasks - Käytän mielikuvitustani kuvitellakseni itseni suoriutumassa hyvin tärkeästä tehtävästä	1
2	I establish specific goals for my own performance - Asetan itselleni tiettyjä tavoitteita omalle suoritukselleni	6
3	Sometimes I find I'm talking to myself (out loud or in my head) to help me deal with difficult problems I face - Huomaan puhuvani joskus itsekseni (ääneen tai mielessäni), jotta pystyn helpommin suoriutumaan vaikeasta tehtävästä	11
4	When I do an assignment especially well, I like to treat myself to some thing or activity I especially enjoy - Kun olen tehnyt jonkin työn tai tehtävän erityisen hyvin, palkitsen itseäni jollain tavaralla tai tekemisellä, josta nautin erityisen paljon	14
5	I think about my own beliefs and assumptions whenever I encounter a difficult situation - Ajattelen omia uskomuksiani ja oletuksiani aina kun kohtaan vaikean tilanteen	17
6	I tend to get down on myself in my mind when I have performed poorly - Tapaan moittia itseäni mielessäni, kun olen suoriutunut huonosti	22
7	I make a point to keep track of how well I'm doing at work - Minulla on tapana pitää kirjaa (paperilla tai mielessäni) siitä, miten hyvin pärjään työstäni	26
8	I use written notes to remind myself of that I need to accomplish - Käytän kirjallisia muistiinpanoja muistuttaakseni itseäni siitä, mitä pitää saada aikaiseksi	35
9	I visualize myself successfully performing a task before I do it - Luon itselleni mielikuvan, että suoritan onnistuneesti tehtävän ennen kuin tehtävä tulee tehdä	2
10	I consciously have goals in mind for my work efforts - Minulla on jatkuvasti mielessä tavoitteeni työskennellessäni	7
11	Sometimes I talk to myself (out loud or in my head) to work through difficult situations - Puhun joskus itselleni (ääneen tai mielessäni), jotta suoriudun vaikeasta tilanteesta	12
12	When I do something well, I reward myself with a special event such as a good dinner, movie, shopping trip, etc. - Kun teen jotain erityisen hyvin, palkitsen itseni jollain erityisellä tapahtumalla, esimerkiksi hyvällä illallisella, elokuvalla, shoppailureissulla tms.	15
13	I try to mentally evaluate the accuracy of my own beliefs about situations I am having problems with - Pyrin mielessäni arvioimaan omien uskomusteni oikeellisuuden niissä tilanteissa, joissa minulla on ongelmia tai haasteita	18
14	I tend to be tough on myself in my thinking when I have not done well on a task - Minulla on tapana olla ankara itselleni, kun en ole suoriutunut hyvin jostakin tehtävästä	23
15	I usually am aware of how well I'm doing as I perform an activity - Olen yleensä hyvin tietoinen siitä, miten hyvin pärjään tehdessäni jotakin tehtävää	27
16	I use concrete reminders (e.g. notes and lists) to help me focus on the things I need to accomplish - Käytän konkreettisia muistutuksia (muistiinpanoja ja listoja), jotka auttavat minua keskittymään niihin asioihin, jotka minun tulee tehdä	36
17	Sometimes I picture in my mind a successful performance before I actually do a task - Joskus kuvittelen mielessäni onnistuneen suorituksen ennen kuin tosiasiassa teen tehtävän	3
18	I work toward specific goals I have set for myself - Työskentelen kohti tiettyjä tavoitteita, jotka olen asettanut itselleni	8
19	When I'm in difficult situations I will sometimes talk to myself (out loud or in my head) to hel me get through it - Kun olen vaikeassa tilanteessa, puhun joskus itselleni (ääneen tai mielessäni), jotta suoriudun tästä vaikeasta tilanteesta	13
20	When I have successfully completed a task I often reward myself with something I like - Kun olen suorittanut tehtän onnistuneesti, palkitsen itseni usein jollain mistä erityisesti pidän	16
21	I openly articulate and evaluate my own assumptions when I have a disagreement with someone else - Arvioin ja esitän avoimesti omia oletuksiani, kun olen eri mieltä toisen henkilön kanssa jostakin asiasta	19
22	I feel guilt when I perform a taks poorly - Tunnen syyllisyyttä, kun olen suorittanut jonkin tehtävän huonosti	24
23	I pay attention to how well I am doing in my work - Kiinnitän huomiota siihen, miten hyvin pärjään työssäni	28
24	I find my own favorite way to get things done - Löydän oman mieluisan tapani saada työt tehdyksi	34
25	When I have a choice, I try to do my work in ways that I enjoy rather than just trying to get it over with - Kun minulla on mahdollisuus, yritän tehdä työni tavalla, joka on minulle mieluista sen sijaan että vain pyrkisin saamaan työn valmiiksi	32
26	I purposefully visualize myself overcoming the challenges I face - Kuvittelen tarkoituksella itseni voittamassa haasteet, joihin törmään työssäni	4
27	I think about the goals that I intend to achieve in the future - Ajattelen tavoitteita, jotka aion saavuttaa tulevaisuudessa	9
28	I think about and evaluate the beliefs and assumptions I hold - Ajattelen ja arvioin omia uskomuksiani ja oletuksiani	21
29	I sometimes openly express displeasure with myself when I have not done well - Osoitan joskus avoimesti tyytymättömyyttä itseäni kohtaan, kun en ole suoriutunut hyvin	25
30	I keep track of my progress on projects I'm working on - Seuraan edistymistäni projekteissa, joissa työskentelen	29
31	I seek out activities in my work that I enjoy doing - Hakeudun sellaisiin tehtäviin ja aktiviteetteihin, joiden tekemisestä nautin	33
32	I often mentally rehearse the way I plan to deal with a challenge before I actually face the challenge - Käytän mielikuvaharjoitteita, joiden avulla harjoittelen mielessäni haastavan tehtävän ennen kuin se pitää tehdä	5
33	I write specific goals for my own performance - Kirjoitan ylös tietyt tavoitteet omalle suoriutumiselleni	10

RSQL (Houghton & Neck 2002), suomennokset mukaillen alkuperäisiä tekstejä.

Liite 3: Alkukartoituksen kysymykset strategioittain järjestettynä (RSQL)

Järj. nro	Kyselyn nro	Mihin ryhmään kuuluu	Kysymys
A	**A**	**CONSTRUCTIVE THOUGHT**	**VISUALIZING SUCCESFUL PERFORMANCE**
1	1		I use my imagination to picture myself performing well on important tasks - Käytän mielikuvitustani kuvitellakseni itseni suoriutumassa hyvin tärkeästä tehtävästä
2	10		I visualize myself successfully performing a task before I do it - Luon itselleni mielikuvan, että suoritan onnistuneesti tehtävän ennen kuin tehtävä tulee tehdä
3	19		Sometimes I picture in my mind a successful performance before I actually do a task - Joskus kuvittelen mielessäni onnistuneen suorituksen ennen kuin tosiasiassa teen tehtävän
4	27		I purposefully visualize myself overcoming the challenges I face - Kuvittelen tarkoituksella itseni voittamassa haasteet, joihin törmään työssäni
5	33		I often mentally rehearse the way I plan to deal with a challenge before I actually face the challenge - Käytän mielikuvaharjoitteita, joiden avulla harjoittelen mielessäni haastavan tehtävän ennen kuin se pitää tehdä
B	**B**	**BEHAVIOR FOCUSED**	**SELF-GOAL SETTING**
6	2		I establish specific goals for my own performance - Asetan itselleni tiettyjä tavoitteita omalle suoritukselleni
7	11		I consciously have goals in mind for my work efforts - Minulla on jatkuvasti mielessä tavoitteeni työskennellessäni
8	20		I work toward specific goals I have set for myself - Työskentelen kohti tiettyjä tavoitteita, jotka olen asettanut itselleni
9	28		I think about the goals that I intend to achieve in the future - Ajattelen tavoitteita, jotka aion saavuttaa tulevaisuudessa
10	34		I write specific goals for my own performance - Kirjoitan ylös tietyt tavoitteet omalle suoriutumiselleni
C	**C**	**CONSTRUCTIVE THOUGHT**	**SELF-TALK**
11	3		Sometimes I find I'm talking to myself (out loud or in my head) to help me deal with difficult problems I face - Huomaan puhuvani joskus itsekseni (ääneen tai mielessäni), jotta pystyn helpommin suoriutumaan vaikeasta tehtävästä
12	12		Sometimes I talk to myself (out loud or in my head) to work through difficult situations - Puhun joskus itselleni (ääneen tai mielessäni), jotta suoriudun vaikeasta tilanteesta
13	21		When I'm in difficult situations I will sometimes talk to myself (out loud or in my head) to hel me get through it - Kun olen vaikeassa tilanteessa, puhun joskus itselleni (ääneen tai mielessäni), jotta suoriudun tästä vaikeasta tilanteesta
D	**D**	**BEHAVIOR FOCUSED**	**SELF-REWARD**
14	4		When I do an assignment especially well, I like to treat myself to some thing or activity I especially enjoy - Kun olen tehnyt jonkin työn tai tehtävän erityisen hyvin, palkitsen itseäni jollain tavaralla tai tekemisellä, josta nautin erityisen paljon
15	13		When I do something well, I reward myself with a special event such as a good dinner, movie, shopping trip, etc. - Kun teen jotain erityisen hyvin, palkitsen itseni jollain erityisellä tapahtumalla, esimerkiksi hyvällä illallisella, elokuvalla, shoppailureissulla tms.
16	22		When I have successfully completed a task I often reward myself with something I like - Kun olen suorittanut tehtän onnistuneesti, palkitsen itseni usein jollain mistä erityisesti pidän
E	**E**	**CONSTRUCTIVE THOUGHT**	**EVALUATING BELIEFS AND ASSUMPTIONS**
17	5		I think about my own beliefs and assumptions whenever I encounter a difficult situation - Ajattelen omia uskomuksiani ja oletuksiani aina kun kohtaan vaikean tilanteen
18	14		I try to mentally evaluate the accuracy of my own beliefs about situations I am having problems with - Pyrin mielessäni arvioimaan omien uskomusteni oikeellisuuden niissä tilanteissa, joissa minulla on ongelmia tai haasteita
19	23		I openly articulate and evaluate my own assumptions when I have a disagreement with someone else - Arvioin ja esitän avoimesti omia oletuksiani, kun olen eri mieltä toisen henkilön kanssa jostakin asiasta
21	29		I think about and evaluate the beliefs and assumptions I hold - Ajattelen ja arvioin omia uskomuksiani ja oletuksiani
F	**F**	**BEHAVIOR FOCUSED**	**SELF-PUNISHMENT**
22	6		I tend to get down on myself in my mind when I have performed poorly - Tapaan moittia itseäni mielessäni, kun olen suoriutunut huonosti
23	15		I tend to be tough on myself in my thinking when I have not done well on a task - Minulla on tapana olla ankara itselleni, kun en ole suoriutunut hyvin jostakin tehtävästä
24	24		I feel guilt when I perform a taks poorly - Tunnen syyllisyyttä, kun olen suorittanut jonkin tehtävän huonosti
25	30		I sometimes openly express displeasure with myself when I have not done well - Osoitan joskus avoimesti tyytymättömyyttä itseäni kohtaan, kun en ole suoriutunut hyvin
G	**G**	**BEHAVIOR FOCUSED**	**SELF-OBSERVATION**
26	7		I make a point to keep track of how well I'm doing at work - Minulla on tapana pitää kirjaa (paperilla tai mielessäni) siitä, miten hyvin pärjään työstäni
27	16		I usually am aware of how well I'm doing as I perform an activity - Olen yleensä hyvin tietoinen siitä, miten hyvin pärjään tehdessäni jotakin tehtävää
28	25		I pay attention to how well I am doing in my work - Kiinnitän huomiota siihen, miten hyvin pärjään työssäni
29	31		I keep track of my progress on projects I'm working on - Seuraan edistymistäni projekteissa, joissa työskentelen
I	**I**	**BEHAVIOR FOCUSED**	**SELF-CUEING**
35	9		I use written notes to remind myself of that I need to accomplish - Käytän kirjallisia muistiinpanoja muistuttaakseni itseäni siitä, mitä pitää saada aikaiseksi
36	18		I use concrete reminders (e.g. notes and lists) to help me focus on the things I need to accomplish - Käytän konkreettisia muistutuksia (muistiinpanoja ja listoja), jotka auttavat minua keskittymään niihin asioihin, jotka minun tulee tehdä
H	**H**	**NATURAL REWARDS**	**FOCUSING ON NATURAL REWARDS - SELF-CONCORDANCE STRATEGIES**
32	26		When I have a choice, I try to do my work in ways that I enjoy rather than just trying to get it over with - Kun minulla on mahdollisuus, yritän tehdä työni tavalla, joka on minulle mieluista sen sijaan että vain pyrkisin saamaan työn valmiiksi
33	32		I seek out activities in my work that I enjoy doing - Hakeudun sellaisiin tehtäviin ja aktiviteetteihin, joiden tekemisestä nautin
34	25		I find my own favorite way to get things done - Löydän oman mieluisan tapani saada työt tehdyksi

RSQL (Houghton & Neck 2002), suomennokset mukaillen alkuperäisiä tekstejä.

Liite 4: Työntekijähaastattelun kysymyspatteristo

Taustakysymykset:

1. Nimi
2. Esimiehen nimi
3. Vahvistetaan työkokemus: vuodet yhteensä ja vuodet tällä työnantajalla
4. Kuinka vahvaksi arvioit oman ammattitaitosi tällä hetkellä (osaaminen tehtävän odotuksiin nähden)? Asteikko: 5 vahva – 1 heikko

Työhön liittyvät taustakysymykset:

1. Kuinka monta päivää viikossa teet etätyötä tällä hetkellä?
2. Kuinka monta päivää teit etätöitä viikossa ennen maaliskuuta 2020?
3. Teetkö työtä yksin/itsenäisesti vai tiimissä?
4. Kumpi väittämistä kuvaa työtäsi paremmin:
    a. Työni on linjatyötä eli yksinkertaista ja selkeää (toistuvat, mekaaniset rutiinit)?
    b. Työni on tietotyötä eli edellyttää tiedon soveltamiskykyä (monimutkaista ja vaativaa)?
5. Onko työssä tai työpaikallasi kriisitilanne vai onko työssä normaalit olosuhteet?
6. Vaatiiko oma työsi oppimista ja uuden tiedon omaksumista?

Käsiteltävät teemat:

Teema 1: Etätyö työympäristönä

Teema 2: Tavoitteiden asettaminen itselleen

Teema 3: Itsensä palkitseminen ja itserankaisu

Teema 4: Reflektointi; itsensä tarkkailu

Teema 5: Itseään muistuttaminen (esim. muistilaput)

Teema 6: Onnistuneen suorituksen kuvittelu

Teema 7: Itselleen puhuminen (ääneen tai mielessään)

Teema 8: Omien uskomusten ja oletusten arviointi (omat ajatusmallit)

Teema 9: Suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittyminen

Summaava keskustelu

Teeman 1 tukikysymykset:

- Onko etätyö vaikuttanut siihen, miten johdat omaa työtäsi ja teet oman työpäivän rytmityksen/organisoinnin (työn rutiinit)? Jos on, mistä se johtuu?

- Onko etätyö lisännyt itsensä johtamisen merkitystä tai itsensä johtamisen strategioiden käyttöä?
- Jos etätyö on lisännyt / ei ole lisännyt käyttöä tai tarvetta, mistä se johtuu? Kerro esimerkkejä.
- Miten etätyö vaikuttaa esimiehen tekemään päivittäiseen työnohjaukseen tai esimiestyön käytänteisiin?

Teemojen 2-9 tukikysymykset:

- Miksi käytät strategiaa käytetään etätyössä?
- Tarvitsetko tätä strategiaa enemmän etätyössä kuin toimistotyössä? Miksi?
- Miten esimiestyö vaikuttaa tämän strategian käyttöön? Tukeeko esimies? Kuvaile tai anna esimerkkejä miten hän tukee (esimerkiksi tapoja, kysymyksiä, keskusteluja, käytänteitä)?
- Jos esimies tukee, ovatko nämä esimiestyön keinot tärkeitä? Miksi?
- Liittyykö strategian käyttöön etätyössä haasteita (esimiestyö tai oma toimintasi)? Minkälaisia? Mistä ne johtuvat?

Summaavan keskustelun tukikysymykset:

- Mitä tarvitset esimieheltä tai esimiestyöltä, jotta voit toteuttaa itsensä johtamista ja näitä itsensä johtamisen strategioita? (Esim. käyttäytymistä, vuorovaikutusta, apua, tukea, käytänteitä)
- Miksi pidät näitä tärkeänä?

Liite 5: Esimieshaastattelujen kysymyspatteristo

Taustakysymykset:

1. Nimi
2. Työkokemus: vuodet yhteensä ja vuodet tällä työnantajalla
3. Esimieskokemus vuosissa

Työhön liittyvät taustakysymykset:

1. Onko työntekijöittesi työ itsenäistä vai tiimityötä?
2. Kumpi väittämistä kuvaa työtekijöiden työtä paremmin:
    a. Työ on linjatyötä eli yksinkertaista ja selkeää (toistuvat, mekaaniset rutiinit)?
    b. Työ on tietotyötä eli edellyttää tiedon soveltamiskykyä (monimutkaista ja vaativaa)?
3. Onko työssä kriisitilanne vai onko työssä normaalit olosuhteet?
4. Onko työntekijöiden työssä paljon henkilökohtaisen oppimisen tarpeita?

Käsiteltävät teemat:

Teema 1: Etätyö työympäristönä

Teema 2: Tavoitteiden asettaminen itselleen

Teema 3: Itsensä palkitseminen ja itserankaisu

Teema 4: Reflektointi; itsensä tarkkailu

Teema 5: Itseään muistuttaminen (esim. muistilaput)

Teema 6: Onnistuneen suorituksen kuvittelu

Teema 7: Itselleen puhuminen (ääneen tai mielessään)

Teema 8: Omien uskomusten ja oletusten arviointi (työntekijän omat ajatusmallit)

Teema 9: Suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittyminen

Summaava keskustelu

Teeman 1 tukikysymykset:

- Onko etätyö vaikuttanut siihen, miten työntekijöiden päivittäinen oman työn johtaminen ja organisointi tehdään (työn rutiinit)? Jos on, mistä se johtuu?
- Onko etätyö lisännyt tarvetta työntekijöiden itsensä johtamiseen? Jos on, niin mistä se voi johtua? Miten tarve ilmenee? Kerro esimerkkejä.
- Miten etätyö vaikuttaa työntekijöiden päivittäiseen työnohjaukseen tai esimiestyön käytänteisiin?

Teemojen 2-10 tukikysymykset:

- Tarvitseeko työntekijä tätä strategiaa etätyöympäristössä? Miksi?
- Tarvitaanko tätä enemmän kuin toimistolla? Miksi?
- Miten pyrit tukemaan strategian käyttöä etätyössä? Kuvaile tai anna esimerkkejä miten pyrit tukemaan työntekijää juuri tämän strategian käytössä (esimerkiksi tapoja, kysymyksiä, keskusteluja, käytänteitä)?
- Liittyykö strategian käyttöön haasteita (esimiestyö tai työntekijän toiminta)? Minkälaisia? Mistä ne johtuvat?

Summaavan keskustelun tukikysymykset:

- Mitä esimieheltä tai esimiestyöltä tarvitaan, jotta työntekijät voivat toteuttaa itsensä johtamista ja näitä itsensä johtamisen strategioita?
- Miksi pidät näitä tärkeänä?

Liite 6: Haastatteluissa käytetyt strategioiden selitykset

Mukaillen Manz 1986, Houghton ja Neck 2002, Heiss et al. 2010

Teema 1: Etätyö työympäristönä
Työtä tehdään muissa kuin työnantajan tarjoamissa tiloissa, esimerkiksi kotona.

Teema 2: Tavoitteiden asettaminen itselleen
Itse asetetut päivittäiset tai viikottaiset oman työn tavoitteet, ei tiimi- tai organisaatiotavoitteet. Työntekijä itse asettaa itselleen tavoitteita työsuoritukseen liittyen, miettiin tavoitteitaan ja pitää omat tavoitteet koko ajan mielessään.

Teema 3: Itsensä palkitseminen ja itserankaisu
Omaan suoritukseen liittyvä positiivinen palkitseminen suorituksen tai suoritusjakson jälkeen. Itserankaisulla tarkoitetaan sitä, että työntekijä moittii itseään tai on itselleen ankara, kun hän suoriutuu huonosti.

Teema 4: Reflektointi; itsensä tarkkailu
Työntekijä on tietoinen omasta pärjäämisestään työtehtävässä ja/tai roolissa ja/tai projektissa. Hän pitää kirjaa mielessään tai paperilla suoriutumisestaan. Hän kiinnittää huomiota omaan pärjäämiseen ja seuraa omaa edistymistään projekteissa/työtehtävissä.

Teema 5: Itseään muistuttaminen (esim. muistilaput)
Työntekijä hyödyntää muistiinpanoja tai muistilappuja, jotka auttavat häntä muistamaan, mitä pitää saada aikaiseksi.

Teema 6: Onnistuneen suorituksen kuvittelu
Työntekijä kuvittelee etukäteen jonkin haasteen tai työtehtävän voittamisen, ja hyödyntää siten mielikuvaharjoituksia suorituksensa edistämiseksi.

Teema 7: Itselleen puhuminen (ääneen tai mielessään)
Itselleen puhuminen vaikeassa tilanteessa tai suorituksen tukeminen puhumalla itselleen. Puhuminen voi olla esimerkiksi kannustavaa tai ohjaavaa.

Teema 8: Omien uskomusten ja oletusten arviointi (omat ajatusmallit)
Tällä tarkoitetaan esimerkiksi paineen ja väsymyksen tunnistamista, omien negatiivisten ajatusten tunnistamista, omien ajatusmallien hyödyllisyyden puntarointia ja omien positiivisten ajatusmallien (esim. uuden oppiminen) tunnistamista.

Teema 9: Suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittyminen
Työn palkitsevuudella tarkoitetaan niitä työhön liittyviä mielihyvätekijöitä, joiden avulla tunnistetaan esimerkiksi mukavat työtehtävät tai ikävät/vaikeat työtehtävät, joiden tekemisestä seuraa henkinen palkinto = tekeminen tai aikaansaaminen tuntuu mukavalta. Usein tähän liittyy myös työntekijän määrätietoisuus ja halu suorittaa.

Liite 7: Haastatteluiden kutsut

Haastattelukutsu työntekijöille

Olet saanut kutsun Pro Gradu -työhöni liittyvään haastatteluun.

Haastattelu on **vapaaehtoinen ja ehdottoman luottamuksellinen**. Haastattelussa ilmi tulleita asioita käsitellään tutkielmassa vain täysin anonymisoituna siten, ettei alkuperäistä vastaajaa voida tunnistaa.

Haastattelu ei edellytä sinulta ennakkovalmistautumista. Haastattelussa on tarkoitus keskustella niiden itsensä johtamiseen liittyvien kysymysten pohjalta, joihin vastasit jo alkukartoituksessa. Lisäksi haastattelussa keskustellaan etätyöstä ja esimiestyöstä.

Tutkielman toteutuksen kannalta olisi tarpeen, että voin kertoa esimiehellesi, että olet osallistunut haastattelututkimukseen. Voit antaa suostumuksesi tähän haastattelun alussa. Huomioithan, että **haastattelusi sisältöä ei paljasteta** esimiehellesi missään muodossa eikä miltään osin. Esimiehesi ei myöskään tiedä, millä perusteella sinut on valittu haastatteluun.

Henkilötietoja säilytetään vain välttämättömän ajan ja kaikki henkilötiedot poistetaan aineistosta viimeistään 31.8.2021. Henkilötietoja ei luovuteta kolmansille osapuolille, ei edes yliopistolle. Tutustuthan oheiseen tietosuojailmoitukseen ennen haastattelua.

Haastattelukutsu esimiehille

Olet saanut kutsun Pro Gradu -työhöni liittyvään haastatteluun.

Haastattelu on **vapaaehtoinen ja ehdottoman luottamuksellinen**. Haastattelussa ilmi tulleita asioita käsitellään tutkielmassa vain täysin anonymisoituna siten, ettei alkuperäistä vastaajaa voida tunnistaa.

Haastattelu ei edellytä sinulta ennakkovalmistautumista.

Tutkimusta varten on jo haastateltu 8 työntekijää. Työntekijät valittiin haastatteluun itsensä johtamiseen liittyvän kartoituksen vastausten perusteella.

Työntekijähaastatteluissa keskityttiin keskustelemaan etätyökontekstiin liitetyistä itsensä johtamisen teemoista ja näihin liittyvistä esimiestyön tarpeista. Haastatteluissa ei arvosteltu/arvioitu nykyistä esimiestyötä/esimiehen ominaisuuksia. Joitain nykyisiä käytänteitä ja tapahtumia saatettiin kuitenkin käyttää positiivisina esimerkkeinä.

Esimieshaastattelussa keskitytään pohtimaan etätyötä ja sen vaikutuksia työntekijöiden itsensä johtamiseen sekä niitä esimiestyön tekijöitä tai tyyliä, joita itse pidät olennaisena tässä kontekstissa.

Esimieshaastattelussa keskitytään siihen, **mikä on mielestäsi merkityksellistä**, ei välttämättä siihen, miten nykyään toteutat esimiestyötä (ellet erityisesti halua puhua myös tästä).

Henkilötietoja säilytetään vain välttämättömän ajan ja kaikki henkilötiedot poistetaan aineistosta viimeistään 31.8.2021. Henkilötietoja ei luovuteta kolmansille osapuolille, ei edes yliopistolle. Tutustuthan oheiseen tietosuojailmoitukseen ennen haastattelua.

Liite 8: Analyysiosio I, taulukko 1.1

Vastaaja *(sekoitettu järjestys; ei vastaa haastattelujärjestystä eikä haastattelujen numerointia)* Analyysiosio I, analyysitaulukko 1.1.	**Työntekijä 1**	**Työntekijä 2**	**Työntekijä 3**	**Työntekijä 4**	**Työntekijä 5**	**Työntekijä 6**	**Työntekijä 7**	**Työntekijä 8**	**Esimies 1**	**Esimies 2**	**Esimies 3**
Onko itsensä johtamisen tarve kasvanut etätyössä?	Kyllä, itsensä johtamisen tarve on kasvanut paljon etätyössä.	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä, itsensä johtamisen tarve on kasvanut etätyössä vähän.	Ei ole kasvanut, mutta itsensä johtaminen on tärkeää etätyössä ja siten yhtä tärkeää kuin toimistotyössä.	Ei ole kasvanut, mutta itsensä johtaminen on tärkeää etätyössä ja siten yhtä tärkeää kuin toimistotyössä.	Kyllä	Kyllä	Kyllä

Analyysiosio I, analyysitaulukko 1.1. Itsensä johtamisen tarpeen kasvu.

Liite 9: Analyysiosio I, taulukko 1.2

	Työn itsenäisyys		Tavoitteellisuus			Työn rajaaminen		Työn rytmitys		Yhteisö	
	Sanoitettu suoraan prepositioissa					Prepositioihin ja viitekehykseen liittyvät muut tekijät					
ANALYYSI-OSIO I: ETÄTYÖ-KONTEKSTI Analyysitau-lukko 1.2.	**Autonomia**	**Yksinäisyys**	**Vastuunotto**	**Kehittyminen**	**Tehokkuus**	*Työn ja vapaa-ajan erottaminen*	*Työhön liittymättömmät häiriötekijät*	*Työrutiinien ylläpito*	*Ryhtymiskynnys*	*Sosiaalinen tuki*	*Työn valvonta*
Miten etätyö on muuttanut työntekoa - työntekijät		Yksin tekeminen (fyysisesti), kun työkaverit eivät ole vieressä. Vaikeampi kysyä neuovoa, kun ihmiset eivät ole vieressä. Ei näe, mitä muut tekevät eikä siksi voi verrata omaa suoritusta muihin. Työnteko on itsenäisempää.	Avun saaminen kestää, minkä takia pitää ottaa enemmän vastuuta itsestä. Etätyö on lisännyt itsenäistä vastuunottoa ongelmatilanteissa. Itselläni on enemmän etänä yritystä tehdä itsenäisesti.	Työn suoritusarviointi on täysin omissa käsissä etänä.	Työpäivän aloittaminen on nopeampaa ja työ on tehokasta etänä. Parempi työrauha etänä, siksi työn suunnittelu ja työn tehokkuus paremmalla tolalla etänä. Keskittyminen on etätyössä helpompaa. Tehokkuutta haittaavat jatkuvat keskeytykset, työ on intensiivisempää ja katkonaisempaa.	*Töistä on vaikeampi irroittautua.* *Kodin ja työn yhdistäminen on vaikeampaa.* *Päivät venyvät etätyössä.*	*Etätyössä on enemmän työhön liittymättömiä "virikkeitä".*	*Työn rytmitys on omalla vastuulla etätyössä.* *Työssä on pitänyt opetella uusi rytmitys.*		*Yhdessä keskustelu puuttuu etätyöstä. Ja hiljainen tietokin jää siten hyödyntämättä.* *Esimies heikommin tavoitettavissa ja vaikeampi tietää, missä mennään.*	*Etänä kukaan ei ole valvomassa työntekoa.*
Miten etätyö on muuttanut työntekoa - esimiehet			Itsensä johtamisen taidot ovat helpottaneet joidenkin ihmisten etätyöhön siirtymistä. Työnhallinta on työntekijän omissa käsissä ja työntekijän täytyy ottaa siksi siitä vastuu etätyössä. Yksilönvastuu on korostunut etätyössä.		Pitää itse olla aloitteellinen ja hakea ratkaisut. Etänä ryhmäpaine ei laita tekemään, vaan työntekijän täytyy itse ottaa vastuu itsestään ja suorittamisesta. Työntekijöilläkin etänä enemmän painetta todistella, että suoriutuu ja on hyvä työntekijä.			*Työrutiineihin on tullut iso muutos, koska työntekijä on itse vastuussa työn rytmityksestä.* *Etänä työntekijän on vastuussa työstruktuurin rakentamisesta.*		*Työntekijä ei etänä pysty aistimaan, missä mennään ja olet esimiehenäkin sen varassa, mistä ihmiset puhuvat kun et näe työyhteisöä ja voi havainnoida silmillä sen tilaa.*	

Analyysiosio I, analyysitaulukko 1.2. Etätyön aiheuttamat muutokset työntekoon.

Liite 10: Analyysiosio I, taulukko 1.3

		Etätyön haasteet										
		Työn itsenäisyys		Tavoitteellisuus			Työn rajaaminen		Työn rytmitys		Yhteisö	
		Sanoitettu suoraan prepositioissa					Prepositioihin ja viitekehykseen liittyvät muut tekijät					
ANALYYSIOSIO I: ETÄTYÖ-KONTEKSTI JA ITSENSÄ JOHTAMINEN Analyysitaulukko 1.3.		**Autonomian tarve**	**Työn yksinäinen luonne**	**Tarve vastuunottoon**	**Oman kehittymisen varmistaminen**	**Työn tehokkuudeen varmistaminen**	*Työn ja vapaa-ajan erottaminen*	*Töihin liittymättömien häiriötekijöiden minimoiminen*	*Työhön liittyen rutiinien ylläpitäminen*	*Itsekurin pysyvyyden varmistaminen*	*Sosiaalisen tuen puutteen korvaaminen*	*Valvontaan liittyvien puutteiden kompensoi-minen*
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*
ETÄTYÖN VAIKUTUS TYÖN TEKEMISEN KÄYTÄNTÖIHIN - työntekijät	A Mitkä ovat itsensä johtamisen käytön syyt etätyössä?	Itsenäisempi työtapa . Koska työ on itsenäisempää etätyössä ja siitä pitää ottaa vastuu, pitää myös olla toimintavapautta ja luottamusta.	Etänä tulee vähemmän ulkoista "impulssia". Ei voi kysyä niin paljoa muilta kuin toimistolla, joten pitää selvitä itse. Avun kysyminen vaikeampaa tai sitä joutuu odottamaan pidempään. Etätyön on itsenäistä.	Etänä työntekijä on itse vastuussa oman työn hoitamisesta ja että pystyy suoriutumaan töistä. Suurempi vastuu omasta työstä ja sen suorittamisen tavoista etätyössä. Etätyössä vastuu oman työn rytmityksestä ja organisoinnista siirtyy täysin työntekijälle. Työstä pitää ottaa isompi vastuu.	Ajan tasalla pysyminen. Itsensä kehittäminen.	Tehokas töihin tarttuminen taukojen jälkeen. Priorisointien tekeminen. Työnteon loogisen etenemisen varmistaminen. Kontrolli ja järjestys.		*Työmoodissa pysymisen varmistaminen.*	*Rutiineista kiinni pitäminen. Looginen eteneminen.*	*Keskittymisen varmistaminen - itsekuri. Rytmissä pysyminen.*	*Töissä tulee ohjausta ja vinkkejä enemmän muilta työntekijöitä (ohjausta, vinkkejä, näkökulmia, palautetta). Ei ole tiimin tukea työn tekemisessä. Etänä vaikeampi saada apuja tai avun saaminen kestää kauemmin, mikä aiheuttaa tarpeen johtaa itseään ja selviytyä töistä itsenäisemmin.*	*Muut eivät tarkkaile (positiivisella tavalla) tekemistä, jolloin vastuu siitä on täysin työntekijällä. Ei ole fyysistä valvontaa eikä sosiaalista painetta tehdä.*
ETÄTYÖN VAIKUTUS TYÖN TEKEMISEN KÄYTÄNTÖIHIN - esimiehet	A Mitkä ovat itsensä johtamisen käytön syyt etätyössä?		Kukaan ei näe, tarvitseeko työntekijä apua etänä. Esimies ei voi havainnoida työntekijän mielentilaa tai suoritusta kuin keskusteluiden ja lukujen valossa.	Työmoodin ylläpitäminen jää etätyössä täysin työntekijän vastuulle. Työyhteisö ei ole "imaisemassa" työntekijää vauhtiin mukaan. Työrytmin ylläpitäminen on työntekijän vastuulla. Työyhteisö ei anna painetta, pitää ottaa itse vastuu.	Työntekijä joutuu ottamaan etätyössä vastuun omasta kehittymisestään ja pitää pyytää itse apua, kun sitä tarvitsee.	Etätyössä työntekijä on vastuussa tekemisen sujuvuudesta ja toimeen tarttumisesta.			*Tarvitaan itsensä johtamistsa, jotta työrutiini pysyy päällä.*		*Sosiaalista tukea ja työyhteisön painetta ei ole etätyössä.*	

Analyysiosio I, analyysitaulukko 1.3. Ensimmäinen analyysimatriisi: etätyökonteksti ja itsensä johtaminen.

Liite 11: Analyysiosio II, taulukko 2.1

			Etätyön haasteet											
			Työn itsenäisyys		Tavoitteellisuus			Työn rajaaminen		Työn rytmitys		Yhteisö		
			Sanoitettu suoraan prepositioissa					Prepositioihin ja viitekehykseen liittyvät muut tekijät						
ANALYYSIOSIO II: ITSENSÄ JOHTAMISEN STRATEGIOIDEN KÄYTÖN SYYT ETÄTYÖSSÄ Analyysitaulukko 2.1.		**# maininnat, että strategia on tärkeämpi etätyössä**	**Autonomian tarve**	**Työn yksinäinen luonne**	**Tarve vastuunottoon**	**Oman kehittymisen varmistaminen**	**Työn tehokkuuden varmistaminen**	*Työn ja vapaa-ajan erottaminen*	*Töihin liittymättömien häiriötekijöiden minimoiminen*	*Työhön liittyen rutiinien ylläpitäminen*	*Itsekurin pysyvyyden varmistaminen*	*Sosiaalisen tuen puutteen korvaaminen*	*Valvontaan liittyvien puutteiden kompensoi-minen*	Viitekhyksen ulkopuoliset nostot
TYÖNTEKIJÄT			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	
BEHAVIOR FOCUSED	A Miksi työntekijä käyttää **tavoitteiden asettamista itselleen** etätyössä?		Tarve itsenäiseen työskentelyyn. Tunne itsenäisestä onnistumisesta Asioiden pysyminen omissa käsissä.	Yksinäinen luonne aiheuttaa suuremman vastuun itsestään.	Kokonaisuuden pitäminen hallussa. Asiat tulevat hoidetuksi. Odotusten mukainen asioiden (itsenäinen) hoitaminen.	Halu parantaa ja kehittyä.	Työn järjestelmällinen ja tehokas hoitaminen (5 mainintaa) Työn organisoiminen tehokkaasti. Epäolennaisten asioiden karsiminen pois.		*Kodin häiriötekijöiden minimoiminen*	*Päivän suunnittelu selkeäksi.*	*Fokuksen pitämiknen työssä, ei kotiin tai perheeseen liittyvissä velvollisuuksissa. (3 mainintaa)*			
	B Miksi työntekijä käyttää **itsensä palkitsemisen strategiaa** etätyössä?	**4**		Tärkeämpää etänä. Etänä työskennellään yksin, palkitseminen tärkeää jaksamisen kannalta. Etätyössä tärkeää pitää työnteko mielekkäänä. Työ on yksinäistä, minkä takia itsensä palkitseminen on tärkeää.								*Tärkeämpää etänä. Etätyössä ei ole työkavereita, joilta saisi spontaania palautetta. Etätyöstä puuttuu sosiaalinen tuki vaikeista tilanteista. Siksi tärkeää tunnistaa itse onnistumiset.*		Etätyö on kuormittavampaa kuin toimistotyö, palkitseminen auttaa jaksamaan. Työn mielekkäänä pitäminen myös etänä.
	C Miksi työntekijä käyttää **itsensä rankaisun** strategiaa etätyössä?	**0**				Epäonnistumiset tärkeä käydä oppimismielessä läpi - yhtä tärkeää kuin toimistolla. (useita mainintoja)								
	D Miksi työntekijä käyttää **reflektointia** (itsensä tarkkailu) etätyössä?	**6**		Työstä puuttuvat sosiaaliset kontaktit, minkä takia ei pääse purkamaan työkavereiden tuen avulla tapahtumia ja omaa osaamista.	Omasta kehittymisestä täytyy huolehtia, koska etänä tästä on vastuussa yksilö itse.	Oman riman nostaminen ja työkavereihin vertaaminen tärkeämpää etänä, koska kukaan työyhteisöstä ei tarkkaille ja anna spontaania palautetta.	Työkavereita tarkkailemalla ja omaan suoritukseen vertaamalla voi nostaa etänä omaa suoritusta. Työnteon systemaattisena pitäminen.					*Sosiaalisen tuen merkitys korostuu erityisesti spontaanin palautteen osalta ja tarjoaa työntekijälle ulkoista palautetta.*	*Kukaan ei tarkkaile työntekijää kotona, joten työntekijän täytyy tarkkailla itseään.*	Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Mahdollistaa palkitsemisen ja omien tavoitteiden kehittymisen.
	E Miksi työntekijä käyttää **itseään muistuttamista** etätyössä?	**3**			Varmistaa, että muistaa tehdä olennaiset asiat etänä. Adhoc-töitä tulee etänä enemmän, minkä takia muistuttaminen auttaa hallitsemaan töitä.					*Keskeytysten jälkeen helpompi palata työrutiineihin etätyössä, kun on muistilappuja .*	*Auttaa pysymään työmoodissa kotona, auttaa orientoitumaan töihin.*			
CONSTRUCTIVE THOUGHT	F Miksi työntekijä käyttää **onnistuneen suorituksen kuvittelua** etätyössä?	**4**			Auttaa hahmottamaan tehtävän olennaiset vaiheet etänä ja sen mitä vaaditaan.	Voi sparrata itseään tuottamaan erinomaista palvelua. Auttaa hallitsemaan negatiivisia tunteita etänä. Auttaa etänä hahmottamaan, mihin haluaa kehittyä ja päästä. Helpottaa etänä tunnistamaan jo etukäteen, mitä kohtia hallitsee työssä ja missä kohdin tarvitsee apua.	Auttaa etänä keskittymään suorituksen tavoitteisiin ja tehokkaassa hoitamisessa. Auttaa hoitamaan etänä niitä töitä, missä ei ole vahvoilla.			*Auttaa etänä keskittymään töihin, ei kodin houkutuksiin.*	*Etänä ei saa spontaania palautetta, siksi tärkeätää.*		
	G Miksi työntekijä käyttää **itselleen puhumista** (äänneen tai mielessään) etätyössä?	**5**		Kun työ on yksinäistä, niin itselleen puhumalla voi jäsentää ajatuksia ja rauhoittaa itseään.		Etätöissä on itsensä varassa ja itselleen puhuminen auttaa ohjaamaan ajatuksia rakentavasti ja kehittävästi.						*Ei ole kollegatukea saatavilla, sitä korvaa itselleen puhuminen. Auttaa selkeyttämään ajatuksia. Etänä ei saa spontaania palautetta työyhteisöltä, joten itsensä tsemppaaminen on korostetun tärkeää.*		
	H Miksi työntekijä käyttää **omien uskomusten ja oletusten arviointia** etänä?	**6**		Etänä täytyy parjata yksin. Työn tekeminen yksin tarkoittaa, että on itse vastuussa omista oletuksista ja arvioimalla omia oletuksia varmistaa, ettei jää yksinään poteroon. Kun on yksin, tulee tehtyä helpommin virhetulkintoja.	Tarve ottaa vastuuta omasta kehittymisestä ja omista ajatuksista.	Varmistaa etänä, että on avoin uudelle ja tuden oppimiselle, tudistumiselle. Auttaa kasvattamaan omaa osaamista.					*Kun ei voi sparrailla muiden kanssa spontaanisti, pitää luoda 100% varmuus siitä, että omat oletukset ovat oikeita. Etänä ei pysty peilaamaan omien havaintojen ja uskomusten paikkansapitävyyttä.*		
SELF-CONCORDANCE	I Miksi työntekijä käyttää **suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittymistä** etänä?	**3**		Antaa energiaa ja virtaa. Tätä tarvitsee enemmän, kun ei ole ihmisiä ympärillä. Silloin on tärkeää keskittyä tehtäviin ja niiden palkitsevuuteen.			Suorituksen palkitsevuuteen keskittyminen auttaa fokusoitumaan oikeisiin asioihin. Hallinnan tunteen varmistaminen.					*Toimistolla on sosiaalinen ympäristö, joka saattaa jo itsessään tuoda työhön henkistä palkitsevuutta. Etänä työn henkiseen palkitsevuuteen pitää keskittyä itse, koska vain työntekijä itse voi vaikuttaa asiaan.*		Voi kompensoida tämän avulla etätyön kuormittavuutta.

Toinen analyysiosio, matriisi 2.1, työntekijät: etätyö ja itsensä johtamisen strategiat.

Liite 12: Analyysiosio II, taulukko 2.2

		Etätyön haasteet										
		Työn itsenäisyys		Tavoitteellisuus			Työn rajaaminen		Työn rytmitys		Yhteisö	
		Sanoitettu suoraan prepositioissa					Prepositioihin ja viitekehykseen liittyvät muut tekijät					
ANALYYSIOSIO II: ITSENSÄ JOHTAMISEN STRATEGIOIDEN KÄYTÖN SYYT ETÄTYÖSSÄ Analyysitaulukko 2.2. ESIMIEHET		**Autonomian tarve**	**Työn yksinäinen luonne**	**Tarve vastuunottoon**	**Oman kehittymisen varmistaminen**	**Työn tehokkuuden varmistaminen**	*Työn ja vapaa-ajan erottaminen*	*Töihin liittymättömien häiriötekijöiden minimoiminen*	*Työhön liittyen rutiinien ylläpitäminen*	*Itsekurin pysyvyyden varmistaminen*	*Sosiaalisen tuen puutteen korvaaminen*	*Valvontaan liittyvien puutteiden kompensoi-minen*
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
BEHAVIOR FOCUSED	A Miksi työntekijä käyttää **tavoitteiden asettamista itselleen** etätyössä?		Täytyy olla kyky pitää työ hallinnassa, kun tekee töitä yksin. Draivi pitää saada itse päälle siellä etänä.	Työstä tulee etänä hallitsematonta, jos sitä ei kykene järjestämään ja suunnittelemaan.		Tehokkuuden kannalta kriittistä, että osaa rakentaa omat tavoitteet tiimitavoitteiden lisäksi. Etätyössä täytyy olla joku tavoite, muuten on riski alisuoriutumiseen.			*Kun etänä on rakentanut struktuurin, se helpottaa rutiiniern ylläpitämistä.*		*Kun ei ole työkavereita vieressä tai kollegaa tukena, työntekijän pitää kehittää itse draivi - sitä ei voi etänä kopioida naapurilta.*	
	B Miksi työntekijä käyttää **itsensä palkitsemisen strategiaa** etätyössä?		Yksinäinen luonne aiheuttaa sen, että työntekijä on vastuussa itsensä palkitsemisesta. Pitää mahdollistaa onnistumisen tunteet vaikka ei saa spontaania palautetta muilta.			Auttaa säilyttämään oman tehokkuuden, kun muistaa kriteeristön milloin voi olla itseseensä tyytyväinen. Auttaa tällä tavoin motivaation säilymisessä.					*Toimistolla saa spontaania kannustusta, etänä siitä pitää huolehtia itse.*	
	C Miksi työntekijä käyttää **itsensä rankaisun** strategiaa etätyössä?		Kun palautetta ei saa muilta, itselleen korjaavan palautteen antaminen ja itseerankaisu on tarpeellista.		Itsensä rankaisu strategiana varmistaa sen, että työntekijät osaavat tunnistaa pieleen menneet tilanteet ja voivat oppia niistä.							
	D Miksi työntekijä käyttää **reflektointia** (itsensä tarkkailu) etätyössä?		Etänä työntekijän on otettava vastuuta omasta suorituksen tarkkailusta. Etänä ei saa ulkoista vahvistusta eikä myöskään palautusta realiteetteihin.	Porukka yrittää selvästi pärjätä pidempään yksin etätyöympäristössä, joten uskon että tuo pärjäämisen halu vie itsensä tarkkailua eteenpäin.							*Toimistolla on matalampi kynnys miettiä ääneen omaa suoritusta, jolloin siihen saa automaattisesti myös kollegoilta palautetta. Etänä tästä pitää ottaa itse vastuu.*	
	E Miksi työntekijä käyttää **itseään muistuttamista** etätyössä?			Se, että tulee hoidettua ne työt mitä pitääkin.					*Toimistolta tuttujen rutiinien ylläpitäminen tärkeää.* *Se tuo siihen jotain sellaista jatkuvuuden ja turvan tunnetta, että on tietyt rutiinit jotka toistuu siellä etänä*			
CONSTRUCTIVE THOUGHT	F Miksi työntekijä käyttää **onnistuneen suorituksen kuvittelua** etätyössä?				Että pystyy visualisoimaan omassa päässään vaikka tärkeän puhelun, että mikä on se loppuratkaisu tai tavoite, mihin haluaa pyrkiä.	Tärkeämpää etätyössä, että työntekijä miettii, mitä tästä voi tulla ja osaa varautua siihen etukäteen.					*Kun etätyössä ei saa niin helposti haastaviin tilanteisiin kollegan apua, niin tämän strategian käytön merkitys korostuu.*	
	G Miksi työntekijä käyttää **itselleen puhumista** (ääneen tai mielessään) etätyössä?		Työn yksinäinen luonne			Jottei kuormita muita		*Keskittyminen työhön, ei kotitöihin.*	*Juurruttaa työmoodiin.*	*Itsekurin pitäminen ja ohjaaminen pois kodin houkutuksista.*		
	H Miksi työntekijä käyttää **omien uskomusten ja oletusten arviointia** etänä?		Etätyössä syntyy omia oletuksia helpommin kuin toimistolla, etätyössä tärkeämpi tunnistaa näitä kun ei voi pallotella näitä muiden kanssa.	Etänä kukaan ei ole haastamassa omia olettamuksia, joten työntekijän pitää ottaa itse vastuu näiden arvioinnista.							*Negatiivist ajatusmallit ssaattavat jäädä herkemmin pyörimään etänä, kun ei tule työyhteisöltä tukea.*	
SELF-CONCORDANCE	I Miksi työntekijä käyttää **suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittymistä** etänä?		Yksinäisessä työympäristössä tulee kiinnittää työhyvinvointiin huomiota, ja siksi tämän strategian käyttö on tärkeää.									

Viitekehyksen ulkopuoliset nostot

Työhyvinvoinnille tärkeä asia tunnistaa omat onnistumiset ja palkita itseään niistä.

Työhyvinvointi

Toinen analyysiosio, matriisi 2.2, esimiehet: etätyö ja itsensä johtamisen strategiat.

Liite 13: Analyysiosio II, taulukko 2.3

	Sanoitettu prepositioissa					
ANALYYSIOSIO II: ITSENSÄ JOHTAMISEN STRATEGIOIDEN KÄYTÖN SEURAUKSET ETÄTYÖSSÄ **TYÖNTEKIJÄT**	**Tehokas työntapa**	**Reflektoiva ajattelu**	**Henkilökohtainen oppiminen**	**Itsekontrollin vahvistaminen**	**Itseluottamuksen kasvaminen**	**Resilienssien vahvistaminen**
Mitä hyötyjä ja seurauksia työntekijä tunnistaa itsensä johtamisen käyttämisestä?	* Tukee organisoimista. * Auttaa järjestelmällisen työotteen ylläpitämistä. * Auttaa maksimoimaan tehokkuuden. * Työnhallinta. * Asioiden selvittäminen itse, jos ei saa välittömästi apua.	* Onnistuneiden työtilanteiden tunnistaminen. * Oman osaamistason tunnistaminen. * Oman voinnin tunnistmainen. * Itsensä sparraaminen.	* Tukee halua kehittyä ja oppia. * Epäonnistuminen kääntäminen oppimiseksi * Riman asettaminen korkeammalle kuin mitä osaaminen nyt on. * Vankempien muistijälkien jättäminen itselle. * Ajanhermolla pysyminen. * Kasvaminen työntekijänä ja ihmisenä. * Kukaan ei anna palautetta spontaanisti etänä - ulkoisen palautteen korvaaminen.	* Pysyy kokonaisuus hallussa * Tukee itsekontrollia * Keskittyminen olennaiseen. * Keskittyminen olennaisiin töihin. * Työmoodin tukeminen.	* Hallinnan tunne. * Tunnistaa itse omat vahvuudet ja ne tekijät, joissa tarvitsee apua. * Oman työntekijäarvon tunnistaminen. * Oman toimintavarmuuden kasvattaminen.	* Onnistumisen kokemukset. * Auttaa fokusoitumaan onnistumisiin. * Tukee jaksamista työssä, kun palkitsee itseään. * Motivaation ylläpitäminen Oman hyvinvoinnin arvostaminen. * Kielteisten ajatusmallien katkaiseminen. * Niiden tekijöiden tunnistaminen, mitkä antavat energiaa ja virtaa * Työn kuormittavuuden hallitseminen keskittymällä positiivisiin ja omaa mielihyvää lisääviin elementteihin työssä. .

Toinen analyysiosio, matriisi 2.3, työntekijät: itsensä johtamisen hyödyt ja seuraukset etätyössä.

Liite 14: Analyysiosio III, taulukko 3.1.1-3.1.2

		Voimaannuttavan johtajuuden elementit									
		Tuki työntekijän autonomialle									
TYÖNTEKIJÄT ANALYYSIOSIO III: ITSENSÄ JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ Analyysitaulukko 3.1.		Propositiot									
		Vastuut-taminen	Valtuuttaminen	Vallan jakaminen	Tiedon jakaminen	Tuki tehokkuudelle	Tuki tavoitteel-lisuudelle	Delegointi	Kannustaminen ideointiin	Koordinoiminen	Innostava viestintätapa
Kategoria	Strategia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BEHAVIOR FOCUSED	A Miten esimies voi tukea **tavoitteiden asettamista itselleen?**	Toimivallan antaminen	Toimivallan antaminen	Itsenäisyyden antaminen. Vapaus määritellä omat tavoitteet.	Hyvien käytäntöjen tunnistaminen ja niistä tiedon jakaminen. Tiedonkulku ja tiedon jakaminen omaan työhön vaikuttavista asioista.		Organisaation ja tiimin tavoitteet (koettiin useissa haastatteluissa tärkeimmäksi; 6 mainintaa)				Esimiehen positiivinen can do -asenne. Esimiehen tsemppaus.
	B Miten esimies voi tukea **itsensä palkitsemista?**	Lisävastuun antaminen.	Valtuudet toimia itse ja kehittää itseään.		Tiedon jakamista: lukujen kertomista, suorituksen onnistumisen jakamista (tiimi, yksilö)		Työn merkityksen muistuttaminen.				Positiivinen kommunikointi koko tiimille. Innostaminen vaihtoehtoisiin työmenetelmien käyttöön. Hyvän asenteen ylläpitoa positiivisen kommunikoinnin avulla.
	C Miten esimies voi tukea **itsensä rankaisun** hyödyntämistä strategiana?										
	D Miten esimies voi tukea **reflektointia** (itsensä tarkkailu)?				Lukujen jakaminen, itsearvioinnin mahdollistaminen	Tukea ja vinkkejä Tuki siihen, että kehittyminen kohdistuu oikeisiin asioihin					Positiivinen viestintätapa
	E Miten esimies voi tukea **itseään muistuttamisessa**?					Konkreettiset vinkit, joiden avulla parantaa. Avun saaminen tarpeen vaatiessa, jotta rytmi pysyy.	Se, että esimies muistuttaa tavoitteista ja mitä pitää saada aikaiseksi.				
CONSTRUCTIVE THOUGHT	F Miten esimies voi tukea **onnistuneen suorituksen kuvittelua?**				Pitäisi tarjota vaihtoehtoja ja tietoa siitä, mitä menetelmiä on käytettävissä. Vinkit ja kannustus kokeilemaan.		Esimiehen tulisi ymmärtää, mitä työntekijän pitäisi osata ja tietää. Tämän viestimisellä voi auttaa myös suorituksen kuvittelua. Tavoitteen viestiminen tärkeää.		Innnostaminen kokeilemaan uusia malleja.		Innostuksen herättäminen.Tai ajatuksia herättävä kommunikointityyli.
	G Miten esimies voi tukea **itselleen puhumista** (ääneen tai mielessään)?				Innostavie artikkeleiden kommunikoiminen.						Rohkaisu.
	H Miten esimies voi tukea **omien uskomusten ja oletusten arviointia?**		Toimivalta	Itsenäisyyden antaminen	Faktan jakamisella helpotetaan omien oletusten ja uskomusten arviointia. Ajankohtaista tiedonjakoa organisaation tilanteesta, eri osastoje tilanteesta. Pidetään ajantasalla.						
SELF-CONCORDANCE	I Miten esimies voi tukea **suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittymistä?**	Vastuun antaminen keskeistä.		Toiminnan vapautta, vallan jakamista siten, että työntekijällä on päätösvaltaa. Antaa työntekijöiden valita omat työmetodit.			Selvä näkemys päälinjoista ja prioriteeteistä.		Kannustaminen kokeilemaan vaihtoehtoja.		Kannustusta siihen, että tartutaan myös vaikeisiin asioihin.
	Yhteenveto haastattelun lopussa esimiestarpeista, jotta työntekijä voi hyödyntää itsensä johtamista	Annettu itsenäinen rooli	Toimintavapaus Itsenäisen työotteen salliminen	Toimivallan antaminen Vastuun lisääminen Itsenäisyyden mahdollistaminen Annetaan ratkaista itse - ei heti anneta valmiita vastauksia ylhäältä.	Hallittu tiedon jakaminen. Tiedon jakaminen ja sen avulla ymmärrystä siitä, missä mennään		Kevyttä ohjausta proriteeteila ja tavoitteilla oikeaan suuntaan.				Ideoita tuova ja ideoiva johtaminen. Rohkaiseva tyyli. Positiivinen, kannustava ote.

Kolmas analyysiosio, analyysitaulukko 3.1.1 työntekijät (osa 1): itsensä johtamisen strategiat ja voimaannuttava johtajuus.

TYÖNTEKIJÄT ANALYYSIOSIO III: ITSENSÄ JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ Analyysitaulukko 3.1.		Voimaannuttavan johtajuuden elementit Tuki työntekijän kehittymiselle Propositiot					Voimaannuttavan johtajuuden elementit Luottamus ja työntekijän arvostava kohtelu Propositiot				
		Aktiivinen sosiaalinen vuorovaikutus*	**Palautteen antaminen***	Esimiehen antama positiivinen esimerkki	Oppimisen tukeminen eri menetelmillä	Kehittymiseen kannustaminen	**Luottamuksen ilmapiirin vahvistaminen**	**Näkemysten ja mielipiteiden arvostaminen**	Työntekijöi-den kunnioittami-nen	Valmentava esimiesote	Viitekehyksen ulkopuoliset huomiot
Kategoria	**Strategia**	**11**	**12**	13	14	15	**16**	**17**	18	19	
BEHAVIOR FOCUSED	A Miten esimies voi tukea **tavoitteiden asettamista itselleen?**	Säännöllinen keskusteluyhteys, läsnäolo ja tavoitettavuus (toiseksi tärkein; mainintoja lähes kaikissa haastatteluissa)	Työn edistumisen seuranta, josta voi taas rakentaa omia uusia tavoitteita. Positiivinen kehitys ja edistyminen (palaute).	Esimiehen "kyllä me tästä selvitään" -asenne.		Kannustaminen uusien menetelmien käyttöön, kannustus ja tsemppaus oppimiseen ja kehittymiseen liittyen	Luottamus molemmin puolin. Aito välittäminen. Usko omaan tekemiseen, joka taas luo myös uskoa työntekijöille.				
	B Miten esimies voi tukea **itsensä palkitsemista?**		Palaute (tärkein). Aktiivista vahvistusta ja palautetta, jotta tietää olevansa oikealla tiellä.		Kannustaminen eri työmenetelmien käyttöön. Opettaminen, miten työntekijä voi itse havainnoida onnistumistaan.		Luottamuksen osoittaminen			Sparraaminen	
	C Miten esimies voi tukea **itsensä rankaisun** hyödyntämistä strategiana?	Säännölliset keskustelut	Rakentava kritiikki, palaute		Oppimien tukeminen virhetilanteissa. Itserankaisun kääntäminen oppimiseen. Positiivisen oppimisen menetelmien opettaminen.	Kannustaminen virheistä oppimiseen	Rakentava suhtautuminen virheisiin				
	D Miten esimies voi tukea **reflektointia** (itsensä tarkkailu)?	Säännölliset keskustelut ja esimiehen tavoitettavuus, aikaa työntekijöille. (tärkeä)	Palautteen antaminen (tärkein), rakentava ja positiivinen palaute. Toimistolla saa spontaania palautetta työyhteisöltä, etänä sitä ei saa muilta.		Innostaminen eri työmenetelmien käyttöön.					Valmentavien kysymysten	Tavoitteet, suorituksen mittari, self-help näissä. Aito kiinnostus työntekijästä. Työntekijän tunteminen.
	E Miten esimies voi tukea **itseään muistuttamisessa**?	Aktiivinen vuorovaikutus.					Molemminpuolinen luottamus. Luottamus siihen,e ttä työntekijä johtaa itseään.	Mahdollisuus pallotella ajatuksia ja ideoita.			
CONSTRUCTIVE THOUGHT	F Miten esimies voi tukea **onnistuneen suorituksen kuvittelua?**	Aktiivinen juttelu ja kysyminen työntekijöiltä, miten menee.	Varmuuden tunteen vahvistaminen antamalla myös palautetta.	Esimerkkien antaminen.	Eri menetelmistä ja esimerkeistä kertominen.		Kuuntelu. Luottamus.	Tapausten läpikäyminen yhdessä ja sparrailu. Näkemysten kunnioittaminen ja arvostaminen.		Yhdessä miettiminen: mitä tarivtaan maaliin pääsemiseksi. Oivalluttaminen.. Harjoittelukulttuurin luominen.	
	G Miten esimies voi tukea **itselleen puhumista** (ääneen tai mielessään)?				Rohkeita ehdotuksia, vinkkejä, neuvoja, esimerkkejä onnistumisista.	Kannustaminen kehittymään kokeilemalla tällaista menetelmää.	Sallivuus - kaikenlaisten tunteiden ja työtapojen salliminen.	Annetaan tilaa työntekijän omille ajatuksille ja rohkaistaan työntekijöitä jäsentelemään ajatuksiaan.		Positiviinen, valmentava ote.	
	H Miten esimies voi tukea **omien uskomusten ja oletusten arviointia?**	Tukemista ja keskusteluja. Yhteistyötä.	Kyky tunnistaa negatiivisia ajatusmalleja ja uskomuksia ja puuttua niihin rakentavalla tavalla.		Rakentavan palautten kautta oletusten kääntäminen oppimiseksi. Työntekijän omien oikeiden oletusten vahvistaminen.	Kannustaminen tunnistamaan negatiivisia ajatusmalleja ja niistä selviämiseen.		Työtenkijän näkökulmien arvostaminen		Ajatusten herättelemistä kysymyksillä, työntekijöiden houkutteleminen miettimään asioita eri näkökulmista. Haastaminen sparraavalla tavalla. Pitää saada työntekijä miettimään asioita uudella tavalla.	
SELF-CONCORDANCE	I Miten esimies voi tukea **suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittymistä?**	Aktiiviset keskustelut , eri näkökulmista keskusteleminen.			Uusien näkökulmien ja esimerkkien avaaminen, vaihtoehtojen esitteleminen.	Esimies voisi kannustaa miettimään, mistä työn osista itse nauttii ja saa energiaa, ja sitä kautta palkitsevuuden kehittämiseen n ja tunnistamiseen fokusta.	Luottamuksen osoittaminen			Esimies voisi valmentaa siihen, että työntekijä tunnistaa ne tekijät, joista voi saada virtaa ja voimaantua.	
	Yhteenveto haastattelun lopussa esimiestarpeista, jotta työntekijä voi hyödyntää itsensä johtamista	Aktiivinen keskustelu menetelmistä ja vinkkejä. Keskusteleva ote ja säännöllinen yhteydenpito. Tavoitettavuus.	Positiivinen ja rakentava palaute. Onnistumisen kokemusten tarjoaminen. Palautteen käyttäminen oppimiseen ja kannustamiseen.			Tarvittaessa työntekijön mmielipiteiden vaivhstaminen tai haastaminen, jotta työntekijä kehittyy.	Avoin keskusteleva ilmapiiri. Luottamus. Luottaisi työntekijöiden valintoihin ja näkemyksiin ratkaista. Luottaisi ratkaisukykyyn.	Kuuntelisi työntekijän näkemyksiä ja mielipiteitä. Arvostaisi erilaisia mieliiteitä ja näkemyksiä.	Henkilökohtaisuus, yksilöllinen ote. On valmis kuuntelemaan.	sparraus, valmennus	

Kolmas analyysiosio, analyysitaulukko 3.1.2 työntekijät (osa 2): itsensä johtamisen strategiat ja voimaannuttava johtajuus.

Liite 15: Analyysiosio III, taulukko 3.2.1-3.2.2

		Voimaannuttavan johtajuuden elementit									
		Tuki työntekijän autonomialle									
		Propositiot									
ANALYYSIOSIO III: ITSENSÄ JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ **Analyysitaulukko 3.2.**		**Vastuut-taminen**	**Valtuut-taminen**	**Vallan jakaminen**	**Tiedon jakaminen**	**Tuki tehokkuudelle**	**Tuki tavoitteel-lisuudelle**	Delegointi	Kannusta-minen ideointiin	Koordinoi-minen	Innostava viestintätapa
Kategoria		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BEHAVIOR FOCUSED	A Miten esimies voi tukea **tavoitteiden asettamista itselleen?**	Tilan antaminen työntekijälle - ei voi johtaa liian läheltä		Toimivallan antaminen	Tiedon jakaminen yrityksen kokonaistavoitteista.		Työntekijälle ymmärrys, ikä on oikea suunta ja mitkä kokonaistavoitteet. Priorisoinneissa auttaminen.				Kannustaminen tavoitteiden tekemiseen "kyllä pystyt"
	B Miten esimies voi tukea **itsensä palkitsemista?**	Vastuun antaminen omasta työstä		Antaa mahdollisuuden napata valtaa ja vastuuta. Tilan antaminen työntekijälle.							Kannustaminen ylittämään itsensä
	C Miten esimies voi tukea **itsensä rankaisun** hyödyntämistä strategiana?						Epäkohtiin pitää puuttua selkeällä tavalla.				
	D Miten esimies voi tukea **reflektointia** (itsensä tarkkailu)?				Mitataan suoritusta ja jaetaan tuloksista avoimesti tietoa. Tämän avulla työntekijä voi peilata omaa suoritustaan.		Tuki työntekijän omalle reflektoinnille, kannustaminen				
	E Miten esimies voi tukea **itseään muistuttamisessa**?						Tuen työntekijöitä näiden tekemissä valinnoissa				
CONSTRUCTIVE THOUGHT	F Miten esimies voi tukea **onnistuneen suorituksen kuvittelua?**										
	G Miten esimies voi tukea **itselleen puhumista** (ääneen tai mielessään)?										
	H Miten esimies voi tukea **omien uskomusten ja oletusten arviointia?**										
SELF-CONCORD	I Miten esimies voi tukea **suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittymistä?**		Toimivaltuuksien antamista ja kannustamista.	Annetaan työntekijälle valta ja vastuu valita itse, mittkä metodit valitsee.		Positiivisten asioiden miettimistä yhdessä ja onnistumisten nostaminen.					
	Yhteenveto haastattelun lopussa esimiestarpeista, jotta työntekijä voi hyödyntää itsensä johtamista	Antaa vastuun ratkaista itse asioita.	Tarjoat tilan ottaa vastuuta	Jaat valtaa ja vastuuta.		Seuranta, jotta nähdään ollaanko oikeassa suunnassa.	Tiimitason tavoitteiden selkeys, päärmäärä selkeästi tiedosssa.				

Kolmas analyysiosio, analyysitaulukko 3.2.1 esimiehet (osa 1): itsensä johtamisen strategiat ja voimaannuttava johtajuus.

		Voimaannuttavan johtajuuden elementit					Voimaannuttavan johtajuuden elementit				
		Tuki työntekijän kehittymiselle					Luottamus ja työntekijän arvostava kohtelu				
		Propositiot					Propositiot				
ANALYYSIOSIO III: ITSENSÄ JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ Analyysitaulukko 3.2.		**Aktiivinen sosiaalinen vuorovaikutus***	**Palautteen antaminen***	Esimiehen antama positiivinen esimerkki	Oppimisen tukeminen eri menetelmillä	Kehittymiseen kannustaminen	**Luottamuksen ilmapiirin vahvistaminen**	**Näkemysten ja mielipiteiden arvostaminen**	Työntekijöiden kunnioittaminen	Valmentava esimiesote	Viitekehyksen ulkopuoliset nostot
Kategoria		**11**	**12**	13	14	15	**16**	**17**	18	19	
BEHAVIOR FOCUSED	A Miten esimies voi tukea **tavoitteiden asettamista itselleen?**	Jatkuva sparraus	Suunnan varmistaminen palautteen avulla	Esimerkkien antaminen omista kokemuksista.	Vinkkeäj esimerkkejä					Sparrailua, valmentavalla otteella (kysymyksiä) tukeminen.	
	B Miten esimies voi tukea **itsensä palkitsemista?**		Palautteen antaminen on keskeistä.			Kannustaminen loistamaan ja oppimaan	Pitää mahdollistaa tilanteita, joissa myös tiimi voi antaa palautetta - vaatii luottamuksen rakentamista.			Pitää esittää kysymyksiä, jotta työntekijä osaa arvioida eri kanteilta asioita - saada työntekijä ajattelemaan uusista näkökulmista.	
	C Miten esimies voi tukea **itsensä rankaisun** hyödyntämistä strategiana?	Tarjotaan väylä puhua asioista.			Pitää haastaa työntekijää ajattelemaan, mitä tilanteesta voi oppia.		Keskustelujen salliminen.	Epäonnistumiset saa ja pitääkin jakaa ja niistä voi keskustella. Sallivuus.	Kulttuuri, jossa epäonnistumisten esilletuominen on helppoa ja mutkatonta.		Konkreettinen apu ongelmanratkaisuun.
	D Miten esimies voi tukea **reflektointia** (itsensä tarkkailu)?	Oppimisympäristön luominen: kysymysten salliminen ja tilaisuus puhua.			Ehdotuksia siihen, minkälaisilla tavoilla omaa suoritusta ja edistymistä voisi seurata.	Esimiehen pitäsi kannustaa työntekijää tutkimaan omaa tekemistä ja seuraamaan omaa menestystään.	Saa sanoa turvallisesti, jos ei osaa tai pärjää. Rohkaisen kysymään neuvoa ja pyydän liputtamaan heti, jos tarvitaan apuja.				
	E Miten esimies voi tukea **itseään muistuttamisessa**?			Esimerkkien antaminen							
CONSTRUCTIVE THOUGHT	F Miten esimies voi tukea **onnistuneen suorituksen kuvittelua?**	Rohkea ehdottaminen ja vuorovaikutus.		Omasta kokemuksesta esimerkkejä ja vinkkejä, miten on itse selvinnyt vastaavista tilanteista.	Harjoittelu	Kannustaminen ja sparraaminen, tukea valmistautumiseen ja sitä kautta kehittämiseen.	Rohkaisu	Työntekijän kyvykkyyteen ja osaamiseen uskominen.		Työntekijän aktivoiminen miettimään hyviä ratkaisumalleja. Kysymyksiä ja valmentava ote.	
	G Miten esimies voi tukea **itselleen puhumista** (ääneen tai mielessään)?	Kysymällä mitä kuuluu - herättämällä miettimään, miten etänä voi ohjata itseään (itselleen puhumalla). Aktiivinen keskustelu.									
	H Miten esimies voi tukea **omien uskomusten ja oletusten arviointia?**	Esimiehen tulee luoda tilanteita, joissa näistä asioista voi puhua. Kysymykset ja ajattelun herättäminen			Ohjata työntekijän fokusta tunnistamaan, mitä voi itse tehdä asioille ja miten tunnistaa niitä.			Kysyy kysymyksiä eikä teilaa toista heti.			
SELF-CONCORI	I Miten esimies voi tukea **suorituksen henkiseen palkitsevuuteen keskittymistä?**	Onnistumisten ja erävoittojen sanoittaminen ääneen.			Fokuksen ohjaaminen siihen, mistä saa henkistä palkintoa.		Molemminpuolinen luottamus.	Arvostuksen kertominen ääneen työntekijälle.			Kyvykkyyksien tunnistaminen
	Yhteenveto haastattelun lopussa esimiestarpeista, jotta työntekijä voi hyödyntää itsensä johtamista	Säännöllinen vuorovaikutus ja yhteydenpito		Esimerkkien antaminen			Luottamus ehdottoman tärkeää.	Aito kiinnostus		Valmentava esimiesote	Olemalla läsnä. Oikeudenmukaine n, napakka ja vaativa, mutta kuitenkin empaattinen ja positiivinen.

Kolmas analyysiosio, analyysitaulukko 3.2.2 esimiehet (osa 2): itsensä johtamisen strategiat ja voimaannuttava johtajuus.

Liite 16: Strategiakohtaiset tulokset

Itsensä johtamisen straetgiat ja niihin linkitetyt etätyön haasteet

Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat	Tavoitteiden asettaminen itselleen • Tarve autonomialle • Työn yksinäinen luonne • Tarve vastuunottoon • Oman kehittymisen varmistaminen • Tehokkuuden varmistaminen • Itsekurin varmistaminen • Rutiinien ylläpitäminen	Itsensä palkitseminen • Työn yksinäinen luonne • Sosiaalisen tuen puutteen korvaaminnen • Työn kuormituksen vähentäminen • Työn mielekkäänä pitäminen	Itsensä rankaisu • Oman kehittymisen varmistaminen	Itsensä tarkkailu • Työn yksinäinen luonne • Tarve vastuunottoon • Oman kehittymisen varmistaminen • Työn tehokkuus • Sosiaalisen tuen puutteen korvaaminen • Valvonnan kompensoiminen • Työhyvinvointi	Itseään muistuttaminen • Tarve vastuunottoon • Työn rutiinien ylläpitäminen • Itsekurin varmistaminen
Rakentavan ajattelun strategiat	Onnistuneen suorituksen kuvittelu • Tarve vastuunottoon • Oman kehittymisen varmistaminen • Työn tehokkuuden varmistaminen • Itsekurin varmistaminen • Sosiaalisen tuen puutteen korvaaminen	Itselleen puhuminen • Työn yksinäinen luonne • Oman kehittymisen varmistaminen • Sosiaalisen tuen puutteen korvaaminen	Omien uskomusten ja oletusten arviointi • Työn yksinäinen luonne • Tarve vastuunottoon • Oman kehittymisen varmistaminen • Sosiaalisen tuen puutteen korvaaminen		
Suorituksen henkisen palkitsevuuden strategia	Suorituksen henkiseen palkitsevuuteen kesk. • Työn tehokkuuden varmistaminen • Sosiaalisen tuen puutteen korvaaminen • Työhyvinvointi ja jaksaminen; kuormituksen kompensoiminen				

Itsensä johtamisen strategioita tukevat johtajuuden elementit aukipurettuina strategiatasolle

Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat	Tavoitteiden asettaminen itselleen • Vallan ja tiedon jakaminen • Tuki tavoitteellisuudelle • Innostava viestintätapa • Aktiivinen vuorovaikutus • Palaute • Kehittymisen kannustaminen • Luottamuksen vahvistaminen	Itsensä palkitseminen • Valtan ja tiedon jakaminen • Tuki tavoitteellisuudelle • Innostava viestintätapa • Palaute • Eri menetelmin oppimisen tukeminen • Luottamuksen vahvistaminen • Sparraaminen	Itsensä rankaisu • Sosiaalinen vuorovaikutus • Palautteen antaminen • Eri menetelmin oppimisen tukeminen • Kehittymisen kannustaminen • Luottamuksen vahvistaminen	Itsensä tarkkailu • Tiedon jakaminen • Tuki tavoitteellisuudelle • Innostava viestintätapa • Aktiivinen vuorovaikutus • Palautteen antaminen • Eri menetelmin oppimisen tukeminen • Mittarit ja statistiikka	Itseään muistuttaminen • Tuki tehokkuudelle ja tavoitteellisuudelle • Aktiivinen vuorovaikutus • Luottamuksen vahvistaminen • Näkemysten ja mielipiteiden arvostaminen
Rakentavan ajattelun strategiat	Onnistuneen suorituksen kuvittelu • Tiedon jakaminen • Tuki tehokkuudelle • Kannustaminen ideointiin • Innostava viestintätapa • Aktiivinen vuorovaikutus • Palautteen antaminen • Oppimisen tukeminen • Luottamuksen vahvist. • Työntekijän arvostaminen • Valmentava ote	Itselleen puhuminen • Tiedon jakaminen • Innostava viestntätapa • Oppimisen tukeminen • Kehittymiseen kannustaminen • Luottamuksen vahvistaminen • Näkemysten arvostaminen • Valmentava esimiesote	Omien uskomusten ja oletusten arviointi • Vallan ja tiedon jakaminen • Aktiivinen vuorovaikutus • Palautteen antaminen • Oppimisen tukeminen • Kehittymisen kannustaminen • Mielipiteiden arvostaminen • Valmentava esimiesote		
Suorituksen henkisen palkitsevuuden strategia	Suorituksen henkiseen palkitsevuuteen kesk. • Vallan jakaminen • Tuki tavoitteellisuudelle • Kannustaminen ideointiin • Innostava viestintätapa • Aktiivinen vuorovaikutus • Oppimisen tukeminen • Kehittymiseen kannustaminen • Luottamuksen vahvist. • Valmentava esimiesote				