

# **Työyhteisöviestintä etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisyssä**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2022**

**Tekijä: Iris Jortikka  
Oppiaine: Viestinnän johtaminen  
Ohjaaja: Matias Lievonen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä</i> <i>Iris Jortikka</i>	
<i>Työn nimi</i> <i>Työyhteisöviestintä etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisyssä</i>	
<i>Oppiaine</i> <i>Viestinnän johtaminen</i>	<i>Työn laji</i> <i>Pro gradu -tutkielma</i>
<i>Aika (pvm.)</i> <i>15.12.2022</i>	<i>Sivumäärä</i> <i>99</i>
<i>Tiivistelmä - Abstract</i> <p>Työuupumuksesta on tullut merkittävä työterveysongelma, mutta työuupumuksen ennaltaehkäisyyn voidaan vaikuttaa yksilökeskeisillä sekä organisaatiokeskeisillä keinoilla. Tässä tutkielmassa työuupumuksen ennaltaehkäisyä tarkastellaan organisaation näkökulmasta, työyhteisöviestinnän keinoin. Työnteon tapoihin ja siten myös työyhteisöviestinnän tarpeisiin on lähiaikoina vaikuttanut merkittävästi se, että työn tekeminen ajasta ja paikasta riippumatta on yleistynyt, ja siksi tässä tutkielmassa tarkastellaan etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisyä.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, millainen rooli teknologiavälitteisellä työyhteisöviestinnällä on työuupumuksen syntymisessä ja ennaltaehkäisyssä. Lisäksi selvitetään työyhteisöviestinnän keinoja etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisyyn. Ennaltaehkäisykeinoja tarkastellaan kahdesta näkökulmasta: työhyvinvoinnin lisäämisen sekä sitouttamisen näkökulmasta. Työuupumuksen ennaltaehkäisyn teoreettisena viitekehystenä toimii JD-R -malli, jonka mukaan työuupumus on peräisin liian pienistä voimavaroista ja liian suurista työn vaatimuksista (Schaufeli &amp; Bakker, 2007).</p> <p>Kyseessä on laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin puolistrukturoidun haastattelun avulla, ja aineisto koostuu kahdeksasta noin tunnin pituisesta haastattelusta. Haastateltavat tekivät pääsääntöisesti etätöitä. Kaikki haastateltavista työskentelivät eri toimialoilla asiantuntijatehtävissä ja olivat kärsineet viimeisen vuoden aikana työuupumuksesta.</p> <p>Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelemalla. Tulosten perusteella teknologiavälitteisen työyhteisöviestinnän haasteet liittyivät kolmeen pääteemaan: dialogisen viestinnän, yhteisöllisyyden ja sosiaalisen oppimisen toteutumiseen. Työyhteisöviestinnällä oli tulosten mukaan vaikutusta työuupumuksen syntymiseen. Jaksamishaasteisiin vaikuttivat johtamishaasteet, ristiriidat ja rooliepäselvyydet, viestintäilmapiiri ja tiedonkulku. Lisäksi tulokset osoittivat, että työuupumuksen ennaltaehkäisyyn voidaan vaikuttaa turvallisella viestintäilmapiirillä: avoin, suvaitsevainen, inhimillinen ja tasa-arvoinen ilmapiiri edistää työhyvinvointia. Lisäksi toivottiin vastuullista johtamista ja sitoutumisen edistämistä yhteisöllisyyden,</p>	

vaikutusmahdollisuuksien, merkityksellisyydentunteen, tavoitteiden ja palkitsemistapojen määrittelyn, arvostuksen osoittamisen, palauteviestinnän ja kehitysmahdollisuuksien avulla.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että optimaalisella teknologiavälitteisellä työyhteisöviestinnällä voidaan ehkäistä etätyön luomia, sosiaaliseen eristäytyneisyyteen liittyviä haasteita. Etätyö liittyy negatiivisesti työhön sitoutumiseen (Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012, s. 201), joten teknologiavälitteisessä työyhteisöviestinnässä tulee keskittyä läsnätyötä enemmän työntekijöiden sitouttamiseen. Etätyöntekijöiden sitouttaminen on tärkeää myös työuupumuksen ennaltaehkäisyn kannalta, sillä sitoutuminen on yhteydessä työhyvinvointiin ja voi sitä kautta olla tärkeä työuupumuksen ennaltaehkäisykeino (Maslach & Goldber, 1998). Lisäksi tulosten perusteella voidaan todeta, että työyhteisöviestintä voi itsessään aiheuttaa työlle vaatimuksia esimerkiksi defensiivisen viestintäilmapiirin kautta, mutta onnistuneella työyhteisöviestinnällä voidaan lisätä työn voimavaroja ja siten edistää etätyöntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimustulokset osoittivat vastuullisen johtamisen, turvallisen viestintäilmapiirin ja sitouttamista lisäävien tekijöiden merkityksen työhyvinvoinnille.

Asiasanat

työyhteisöviestintä, työuupumus, etätyö, teknologiavälitteinen viestintä, työhyvinvointi

Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto



# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	9
1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite.....	10
1.2 Tutkielman keskeiset käsitteet.....	11
1.3 Tutkielman rakenne.....	13
2 KOHTI TEKNOLOGIAVÄLITTEISTÄ TYÖYHTEISÖVIESTINTÄÄ.....	14
2.1 Työyhteisöviestintä .....	14
2.2 Strateginen työyhteisöviestintä .....	18
2.3 Teknologiavälitteinen työyhteisöviestintä.....	20
2.3.1 Viestintäteknologia ja -kanavat.....	20
2.3.2 Etätyö .....	22
2.3.3 Virtuaalitiimi.....	24
3 TYÖUUPUMUS.....	27
3.1 Työuupumuksen määritelmä ja tunnistaminen.....	27
3.2 Työuupumuksen yleisyys Suomessa .....	30
3.3 Työuupumukselle altistavat tekijät.....	31
3.3.1 Tilannetekijät .....	32
3.3.2 Työntekijään liittyvät tekijät.....	35
3.4 Työuupumuksen seuraukset.....	36
4 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ TYÖUUPUMUKSEN ENNALTAEHKÄISYSSÄ.....	38
4.1 Kohtuulliset vaatimukset ja riittävät voimavarat .....	39
4.1.1 Organisaatiokulttuuri.....	41
4.1.2 Sosiaalinen tuki ja supportiivinen viestintä.....	43
4.1.3 Työhyvinvointia tukeva johtaminen.....	44
4.1.4 Toimiva tiedonkulku .....	45
4.2 Sitouttaminen .....	46
4.2.1 Dialoginen sitoutuminen .....	47
4.2.2 Sitoutumisen suhde työuupumukseen.....	47
5 METODOLOGIA.....	49
5.1 Menetelmä .....	49
5.2 Aineiston keruu.....	50
5.2.1 Puolistrukturoitu haastattelu .....	50
5.2.2 Haastateltavien valinta.....	51
5.3 Aineiston analysointi.....	52

6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	54
6.1	Teknologiavälitteisen työyhteisöviestinnän haasteet.....	54
6.1.1	Dialoginen viestintä.....	54
6.1.2	Yhteisöllisyyden rakentaminen .....	56
6.1.3	Sosiaalinen oppiminen .....	56
6.2	Työyhteisöviestintä työuupumuksen syntymisessä.....	58
6.2.1	Johtamishaasteet.....	58
6.2.2	Ristiriidat ja rooliepäselvyydet .....	59
6.2.3	Viestintäilmapiiri.....	60
6.2.4	Tiedonkulku.....	62
6.3	Työyhteisöviestinnän rooli etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisyssä .....	64
6.3.1	Turvallinen viestintäilmapiiri .....	64
6.3.2	Vastuullinen johtaminen.....	66
6.3.3	Sitouttaminen.....	68
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI .....	72
7.1	Johtopäätökset.....	72
7.2	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	83
	LÄHTEET.....	86

## **KUVIOT**

KUVIO 1	
Tutkielman keskeiset käsitteet.....	12
KUVIO 2	
Työyhteisöviestinnän uusi agenda.....	16
KUVIO 3	
Strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet.....	19
KUVIO 4	
Median rikkaus -hierarkia.....	22
KUVIO 5	
Työuupumuksen oireet.....	27
KUVIO 6	
Työn vaatimukset ja voimavarat -malli.....	39
KUVIO 7	
Kulttuurijäävuori.....	40
KUVIO 8	
Työyhteisöviestintä työn vaatimukset ja voimavarat -mallissa.....	78
KUVIO 9	
Työyhteisöviestinnän talo: työyhteisöviestinnän rooli työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. .....	80

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1	
Teknologiavälitteisen työyhteisöviestinnän haasteet.....	56
TAULUKKO 2	
Työuupumuksen syntyyn vaikuttaneet työyhteisöviestinnän teemat.....	62
TAULUKKO 3	

Työyhteisöviestinnän teemat työuupumuksen ennaltaehkäisyssä.....	69
---	----

## **LIITTEET**

LIITE 1 LinkedIn-ilmoitus aineistonkeruuta varten.....	94
---	----

LIITE 2 Haastattelurunko.....	95
----------------------------------	----

LIITE 3 Tietosuojaseloste.....	98
-----------------------------------	----



# 1 JOHDANTO

Teknologian kehityksen myötä työnteon ajat ja paikat ovat viime vuosina monimuotoistuneet. Tämä vaikuttaa työn vuorovaikutustilanteisiin, kun perinteisten kasvokkai-kontaktien sijaan vuorovaikutus tapahtuu teknologiavälitteisesti. (Valo & Mikkola, 2020, s. 4.) Kansainvälistyminen ja digitalisaatio on ajanut monia yrityksiä etätöön ja teknologiapainotteisen viestinnän pariin, mutta viimeistään koronapandemian myötä etätöistä on tullut monille arkipäivää.

Teknologian kehitys ja etätömahdollisuudet nähdään usein positiivisina muutoksina työelämässä. Samalla kuitenkin työn ja vapaa-ajan rajasta on tullut häilyvämpi, kiire ja epävarmuus ovat lisääntyneet ja näkemykset työllisyystilanteesta ovat olleet epävakaita vuodesta 2010 lähtien (Manka & Manka, 2016, s. 27). Henkinen kuormitus, työuupumuksen pelko ja psyykinen oirehtiminen ovat lisääntyneet voimakkaasti vuodesta 2013 lähtien (Sutela ym., 2019). Mielenterveyssyistä johtuvat poissaolot ovatkin olleet viime vuosina jyrkässä nousussa: vuosien 2016 ja 2019 välillä mielenterveyden häiriön perusteella sairauspäivärahaa saaneiden lukumäärä on kasvanut jopa 43 %:lla (Kela, 2019b). Koronapandemia on koetellut työssä jaksamista entisestään, ja erityisesti nuorten hyvinvointi on noussut tilastoissa huolestuttavassa valossa esiin (Työterveyslaitos, 2021).

Kiire ja epävarmuus aiheuttavat stressiä, ja pitkään jatkuessaan työstressi voi johtaa työuupumukseen. Työuupumuksesta onkin tullut yleinen työterveysongelma sekä Suomessa että muualla maailmassa. (Manka & Manka, 2016, s.28–32.) Työuupumus on häiriö, joka oireilee uupumusasteisena väsymyksenä, heikentyneenä ammatillisena itsetuntona sekä kyynistyneenä asenteena työtä kohtaan (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Työuupumuksesta kärsivän työntekijän oloa on verrattu tyhjään patteriin, jonka virta on lopussa eikä akku täyty enää latauksella (Schaufeli & Enzmann, 1998). Jo 1970-luvulta lähtien työuupumus on tunnustettu ongelmaksi erityisesti palvelu- ja hoitoalalla (Sutela ym., 2019), ja sittemmin on todettu, että työuupumus koskettaa työikäisiä alasta riippumatta. Vaikka työuupumuksesta

on puhuttu jo kauan, työuupumuksen ennakointi on haastavaa eikä laaja-alaista ongelmaa ole saatu kuriin.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Työuupumus on tutkimusaiheena hyvin ajankohtainen, sillä henkinen kuormitus on lisääntynyt työelämässä merkittävästi viime vuosina. Teknologiayhteiskunta on muuttunut tietoyhteiskunnaksi. Tietotyön yleistyessä työn fyysinen kuormittavuus on vähentynyt, mutta emotionaaliset kuormitustekijät ovat lisääntyneet. Tietotyö voi olla psyykkisesti kuormittavaa, sillä kiire sekä erilaiset tulos- ja aikapaineet ovat lisääntyneet. Samalla työn tekeminen ajasta ja paikasta riippumatta on yleistynyt. Etätyön koetaan usein hämärtävän työn ja vapaa-ajan rajoja, ja rajojen häilyessä tarvitaan enemmän oman työn johtamisen taitoa, jotta työstä palautuu riittävästi (Manka & Manka, 2016). Yhteiskunnallinen keskustelu työhyvinvoinnista on lisääntynyt lähivuosina entisestään, kun koronapandemian vuoksi on tehty nopeasti muutoksia työskentelytavoissa ja epävarmuus on kasvanut.

Viestinnällä ja vuorovaikutuksella on todettu olevan yhteys työuupumukseen (esim. Miller ym., 1990; Salancik & Pfeffer, 1978; Berger & Calabrese, 1975), mutta työuupumuksen ennaltaehkäisyä on tutkittu vielä verraten vähän viestinnän näkökulmasta. Yksi työyhteisöviestinnän tavoitteista on kuitenkin työhyvinvoinnin ja työntekijöiden sitoutumisen vahvistaminen (Juholin & Rydenfelt, 2020), joten on perusteltua, että tutkimus keskittyy työyhteisöviestinnän keinoihin työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Työuupumus on peräisin työperäisestä stressistä eli siitä, mitä työssä ja työympäristössä tapahtuu, ja siksi työuupumukseen vaikuttavaa viestintää on olennaista tutkia juuri organisaation näkökulmasta.

Työhyvinvointia ja työuupumusta mittaavien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että työuupuneiden määrä ei ole Suomessa vakio. Tähän vaikuttaa todennäköisesti se, että työuupumus syntyy monen tekijän summana, ja näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa jo ennen uupumusoireita. Tutkielmassa keskitytään työuupumuksen ennaltaehkäisyyn myös siksi, että työuupumuksen ennaltaehkäiseminen on taloudellisesti kannattavampaa kuin maksaa työuupumuksen aiheuttamia kustannuksia (Maslach & Leiter, 1997). Mielenterveysongelmien kustannukset ovat jo 5,3 % Suomen bruttokansatuotteesta (Kela, 2019c), ja yleisin peruste Kelan maksamalle sairauspäivärahalle on mielenterveyden häiriöt (Kela, 2019a). Työterveyslaitoksen arvion mukaan työhyvinvoinnin laiminlyönnistä koituu vuosittain 41 miljardin kulut. Summa on suuri verrattuna siihen, että vuosittainen työhyvinvointiin panostetaan 2 miljardilla eurolla. (Manka & Manka, 2016, s. 38.) Jos työuupumusta ei nähdä vakavana ongelmana, ihmiset jatkavat työskentelyä työuupumuksesta huolimatta. Kuitenkin mitä aiemmin

työuupumukseen puututaan, sitä nopeampaa siitä toipuminen on. (Maslach & Goldberg, 1998.)

Yksilön vastuun sijaan huomio tulisi suunnata tilanne- ja organisaatiotekijöihin. Työuupumus on aina seurausta työympäristöstä, vaikka tietyt persoonallisuustekijät voivat vaikuttaa työuupumusriskiin. Avun saaminen vaikeutuu, jos työntekijä joutuu piilottamaan ongelmansa. Avoin keskustelu aiheesta on siis tärkeää, ja nykyään työuupumuksesta puhutaan myös mediassa yhä enemmän. Tämä voi vähentää työuupumuksen stigmaa, mutta ilmiön normalisoitumisella on myös vaaransa: liiallista työntekoa ja suorittamista ihannoivassa kulttuurissa työuupumuksesta voi tulla jopa meriitti, joka kertoo ahkerasta työnteosta. Tämä ei ole kuitenkaan kestävä tapa tehdä työtä, vaan aiheuttaa merkittävää haittaa yksilön terveydelle, organisaation suorituskyvyille ja koko yhteiskunnalle (Ahola ym., 2016).

Tämä tutkielma keskittyy työyhteisöviestinnän ja etätyöntekijöiden työuupumuksen väliseen yhteyteen. Tarkoituksena on tutkia, miten työyhteisöviestinnän keinoilla voidaan ennaltaehkäistä työuupumuksen esiintymistä etätyössä.

Näin ollen tutkimuskysymykset ovat:

- 1.) Miten etätyö vaikuttaa työyhteisöviestintään?
- 2.) Millainen rooli työyhteisöviestinnällä on etätyöntekijöiden työuupumuksen syntymisessä?
- 3.) Miten työyhteisöviestintää voidaan hyödyntää etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisyssä?

Etätyömahdollisuus lisää työelämän joustavuutta, jolloin työn ja muun elämän yhdistäminen voi helpottua. Lisäksi työmatkaan ei kulu aikaa, autoilusta johtuvat hiilidioksidipäästöt vähentyvät ja aikaa voi jäädä enemmän perheen ja vapaa-ajan parissa. Samalla kuitenkin työpaikan kasvokkaiset vuorovaikutustilanteen vähentyvät ja työn ja kodin välillä ei ole fyysistä eroa. Etätyöllä voikin olla vaikutusta työuupumuksen kehittymiseen työn ja vapaa-ajan sekoittumisen vuoksi. (Hoffma, Garner, Koong & Woodward, 2020.)

Etätyöhön siirtyminen voi vaatia muutoksia organisaation viestintäkäytänteissä. Etätyöskentely poistaa työyhteisöviestinnän perinteisimmän, kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen. Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten etätyön vaikutukset työyhteisöviestintään on koettu. Lisäksi syy-seuraussuhdetta mietitään myös toisinpäin: miten työyhteisöviestinnällä voidaan auttaa etätyön haasteissa ja ylläpitää työhyvinvointia etätyössä.

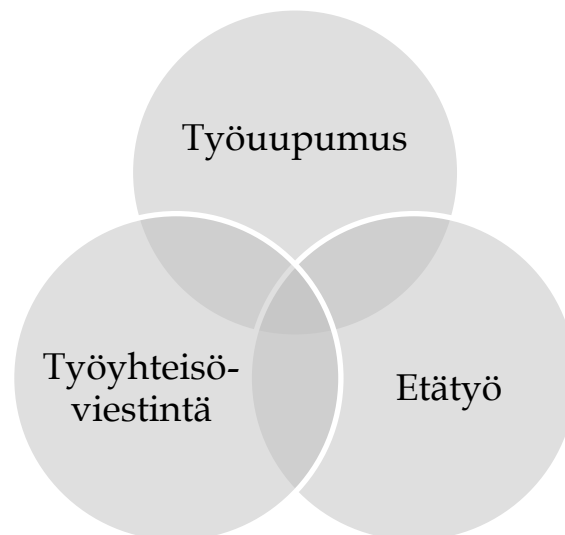
## 1.2 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tutkielmassa yhdistetään työhyvinvoinnin ja viestinnän alan kirjallisuutta. Työhyvinvointi on laaja käsite, joten tutkielma on rajattu yhteen ilmiöön: työuupumuksen tutkimiseen. Työhyvinvointiin vaikuttaa monet tekijät. On

todettu, että muun kuin työelämän kuormituksella voi olla vaikutusta työuupumukseen, mutta yksityiselämän kuormitukset vaikuttavat enemmän yleiseen elämäntyytyväisyyteen kuin työuupumukseen. Työuupumuksen on puolestaan osoitettu olevan ensisijaisesti työperäinen ongelma. Tässä tutkielmassa työuupumuksen määrittelyyn käytetään Maslachin ym. (1996) mallin mukaista kolmiosaista määritelmää, jonka mukaan työuupumus koostuu kolmesta pääoireesta: 1) uupumusasteisesta väsymyksestä, 2) kyynisyydestä ja 3) alentuneesta ammatillisesta itsetunnosta.

Miten Suomi voi? -kyselytutkimus osoitti, että korona-aika on vaikuttanut etä- ja läsnätyössä työhyvinvointiin eri tavalla. Siksi on perusteltua, että tutkielma on rajattu näistä toiseen: etätyöhön. Työuupumuksen ennaltaehkäisyä tarkastellaan siis etätyötä tekevän tietotyöläisen näkökulmasta. Tietotyötä on tehty jo pitkään ajasta ja paikasta riippumatta, mutta koronapandemian myötä etätyöstä on tullut yhä useammalle arkipäivää.

Etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisyä tarkastellaan työyhteisöviestinnän näkökulmasta. Työyhteisöviestintä on käsitteenä muodostettu korvaamaan sisäisen viestinnän käsitteen. Tutkielmassa työyhteisöviestintä määritellään Juholinin (2008) esittämän työyhteisöviestintäkäsitteen mukaisesti. Ajatuksena on, että virallisen viestinnän rinnalla työyhteisöissä tuotetaan ja välitetään viestejä jatkuvasti myös pienemmissä verkostoissa. Viestintää siis tapahtuu siellä, missä on ihmisiä, ja viestintä kattaa kaiken sen, mitä tietoa työntekijät tuottavat ja jakavat työssään. (Juholin, 2008, s. 62.) Tässä tutkielmassa pääkäsitteitä ovat siis työyhteisöviestintä, työuupumus ja etätyö. Tutkimuksen teoreettinen viitekehysten tarkoituksena on kuvata edellä mainittujen tekijöiden välistä yhteyttä.



KUVIO 1. Tutkielman keskeiset käsitteet.

### 1.3 Tutkielman rakenne

Ensin tutkielmassa perehdytään aiempaan tutkimukseen työyhteisöviestinnästä, etätyöstä ja työuupumuksesta. Näin muodostetaan teoreettinen viitekehys sille, millainen yhteys organisaation työyhteisöviestinnällä ja etätyöntekijöiden työuupumuksella on. Luku kaksi keskittyy työyhteisöviestinnän teoriaan. Luvussa esitellään, mitä teknologiavälitteisellä työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan; ensin käsitellään työyhteisöviestinnän, sitten strategisen työyhteisöviestinnän ja lopuksi teknologiavälitteisen viestinnän teorioita. Kolmannessa luvussa käsitellään työuupumusta. Luvussa tarkastellaan, mitkä ovat työuupumuksen oireet ja sille altistavat tekijät ja kuinka yleistä työuupumuksesta kärsiminen Suomessa on. Neljäs luku yhdistää työyhteisöviestinnän ja työuupumuksen ennaltaehkäisyn teorian. Luvussa esitellään organisaatioviestinnän keinoja vaikuttaa työhyvinvointiin ja työuupumuksen ehkäisyyn.

Teoreettisen viitekehysten jälkeen siirrytään empiiriseen osuuteen. Tutkimuksen kohderyhmänä on työuupumuksesta kärsineet etätyöntekijät, ja tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruusta ja analysoinnista kerrotaan tarkemmin luvussa viisi. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin. Viimeinen eli seitsemäs luku koostuu koko tutkielman johtopäätöksistä. Johtopäätöksissä vertaillaan tutkimuksen tuloksia aiempiin tutkimuksiin ja muodostetaan tämän tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen rajoituksia ja sitä, mihin tällä tutkimuksella vastataan ja mitä ehdotetaan jatkotutkimusehdotukseksi.

## 2 KOHTI TEKNOLOGIAVÄLITTEISTÄ TYÖYHTEISÖViestintää

Viestinnälle on esitetty erilaisia määritelmiä. Frahmin ja Brownin (2006) mukaan viestintä tarkoittaa informaation vaihdantaa ja pyrkimystä ymmärtää toisen osapuolen ajatuksia ja tarkoituksia. Juholin (2008) puolestaan esittää, että viestintä voidaan nähdä prosessina tai tapahtumana, jossa asioille annetaan merkityksiä ja tulkintoja vuorovaikutuksessa, dialogissa ja kohtaamisissa fyysisillä tai virtuaalisilla foorumeilla. Viestintä on jatkuva toimien ja reaktioiden kehä (Vos & Schoemaker, 2011), ja siinä korostuu kaksisuuntainen viestin vaihto sen osallistujien välillä (Kalla, 2005, s. 304).

Organisaation viestintä voidaan jakaa eri funktioihin, kuten markkinointiin ja mainontaan, mediasuhteisiin, kriisiviestintään, talousviestintään, sijoittajasuhteisiin ja sisäiseen viestintään (Cornelisson, Bekkum & Ruler, 2006). Tämä tutkielma keskittyy jälkimmäiseen, eli organisaation sisäiseen viestintään. Koko organisaatioviestintä voidaan myös karkeasti jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään (Welch & Jackson, 2007). Sisäinen viestintä voidaan nähdä myös hieman laajemmin, työyhteisöviestintänä; tällöin viestintä nähdään rituaalina, jossa korostuu osallisuus ja yhteys työyhteisöön (Juholin, 2008, s. 42).

Tässä luvussa esitellään viestintään liittyviä käsitteitä. Ensin määritellään, mitä työyhteisöviestintä-käsitteellä tarkoitetaan ja miten se eroaa perinteisestä sisäisen viestinnän käsitteestä. Toinen kappale käsittelee viestinnän strategisuutta ja määrittelee strategisen työyhteisöviestinnän. Kolmas kappale keskittyy teknologiavälitteiseen työyhteisöviestintään, sillä tutkimuksessa tarkastellaan etätyöntekijöitä.

### 2.1 Työyhteisöviestintä

Kun ihmiset ovat organisaation suurin voimavara, sisäistä viestintää voidaan pitää organisaation ydinprosessina (Quirke, 2000). Sisäinen viestintä koskettaa koko organisaatiota ja on olennainen osa muun muassa esihenkilötyötä, kriisiviestintää, perehdytystä ja muutostilanteita (Vos & Schoemaker, 2011, s. 78). Sisäiselle viestinnälle on olemassa monia erilaisia määritelmiä, mutta näkökulmasta riippumatta monet tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että tehokas sisäinen viestintä edistää organisaation suorituskykyä. Viestinnän on tutkittu vaikuttavan organisaation tuloksiin, kuten tuottavuuteen, henkilöstön poissaoloihin sekä palveluiden ja tuotteiden laatuun (Quirke, 2008; Welch, 2012). Muun muassa Vokić (2017) on selittänyt tätä sillä, että onnistunut sisäinen viestintä edistää työntekijöiden sitoutumista ja sitä kautta auttaa saavuttamaan parempia tuloksia.

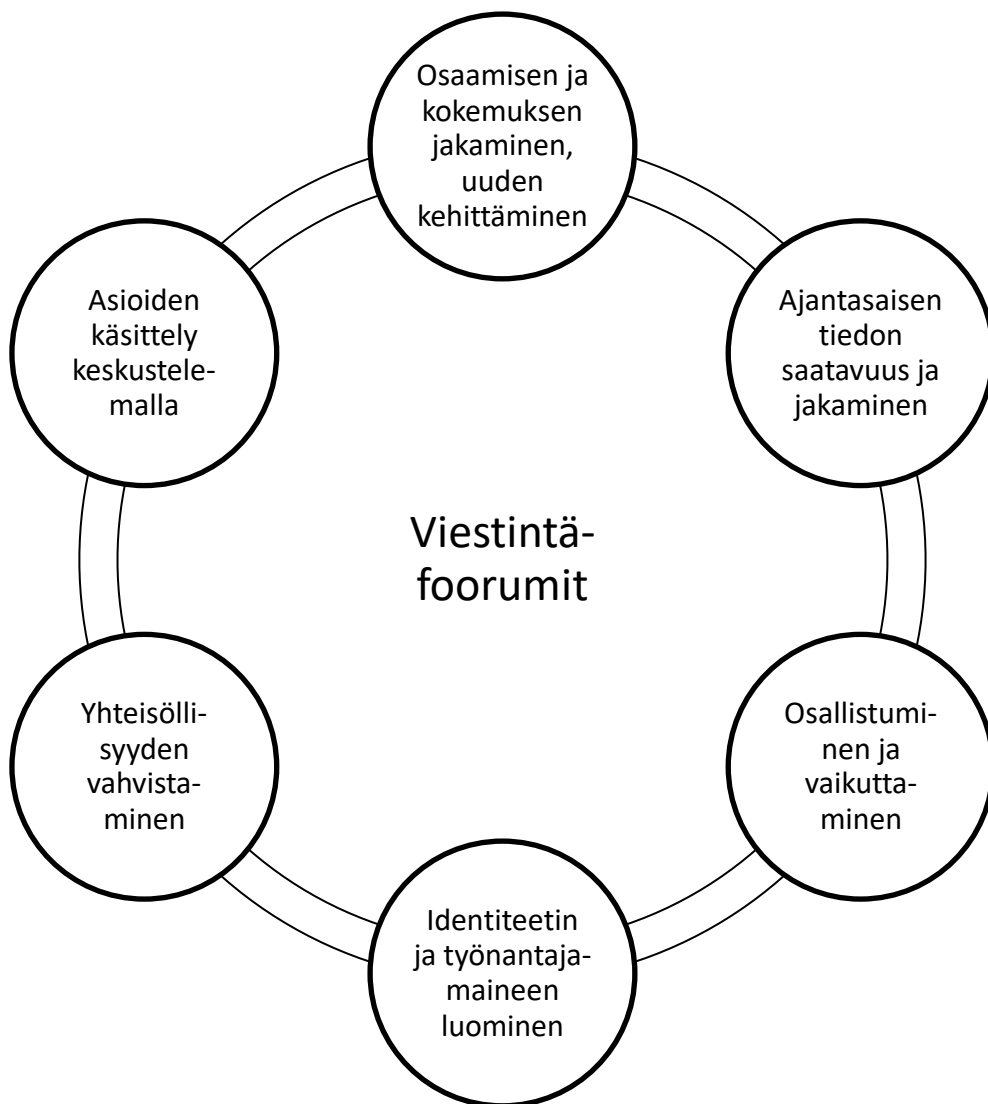
Monissa vanhemmissa sisäisen viestinnän määritelmässä viestintä nähdään prosessimaisen ajattelun kautta, jolloin viestintää leimaa yksisuuntainen tiedonsiirto ja vastaanottajan passiivisuus. Tämänkaltaiset mallit on kehitetty nykyistä vakaammassa, ennustettavammassa ja paremmin kontrolloitavassa työympäristössä, eikä ne aina sovi sellaisenaan nykypäivän työympäristöön. (Juholin, Åberg & Aula, 2015, s. 9.) Toisaalta myös viestintävälineiden ja -kanavien käyttö vaikuttaa viestintätyyliin: muun muassa tiedotteen, yrityksen intranetin tai sisäisen uutiskirjeen käyttö johtaa usein yksisuuntaiseen viestintään (Welch & Jackson, 2007, s. 187). Työntekijöiden näkeminen passiivisena vastaanottajan ei kuitenkaan riitä dynaamisessa työympäristössä, joten Juholin (2007) on määritellyt nykyajan tietoyhteiskunnan vaatimuksiin sopivan työyhteisöviestinnän käsitteen laajentamalla sisäisen viestinnän määritelmää. Työyhteisöviestintä-käsitteellä on siis korvattu sisäisen viestinnän ja sisäisen tiedotuksen käsitteet (Juholin, 2015).

Sisäinen viestintä ja sisäinen tiedottaminen rajaavat viestinnän tapahtuvaksi työyhteisön sisällä. Juholinin (2017, s. 118) mukaan työyhteisöviestintä eroaa sisäisen viestinnän ja tiedottamisen käsitteistä viestintäareenojen osalta: työyhteisöviestintä käsittää viestinnän tapahtuvan myös työyhteisön ulkopuolella ja verkostoissa, joissa työyhteisön jäsenet kommunikoivat oman roolinsa puitteissa. Työyhteisöjen nähdään syntyvän viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisöviestinnän käsitteeseen on siis liitetty sosiaalisen konstruktionismin ajatus, eli sosiaalinen todellisuus nähdään muodostuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa. (Juholin, 2007, s. 12.)

*Työyhteisöviestintä* voidaan nähdä kattavan seuraavat kuusi ulottuvuutta:

- 1) Asioiden käsittely keskustelemalla
- 2) Osallistuminen ja vaikuttaminen
- 3) Osaamisen ja kokemuksen jakaminen, uuden kehittäminen
- 4) Identiteetin ja työnantajamaineen luominen
- 5) Ajantasaisen tiedon saatavuus ja jakaminen
- 6) Yhteisöllisyyden vahvistaminen

Onnistunut työyhteisöviestintä johtaa ymmärrykseen, ajan tasalla olemiseen, arvostuksen kokemiseen sekä sitoutumiseen. (Juholin, 2007, s. 90.) Työyhteisöviestintä tapahtuu foorumeilla, eli fyysisessä tai digitaalisessa työtilassa, -alustalla tai -ympäristössä. Viestinnän avulla työyhteisön jäsenet saavat ja vaihtavat työssä tarvittavaa tietoa, ja viestintä mahdollistaa työn ilon, työyhteisön ylläpidon, vahvistamisen ja uudistumisen sekä työyhteisön jäsenten yksilöllisen ja yhteisen oppimisen. Kaiken kaikkiaan työyhteisöviestinnän tarkoituksena on työskentelyedellytysten luominen. (Juholin, 2017, s. 121.)



KUVIO 2. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (mukaillen Juholin, 2016, s. 179)

Kuviossa on esitetty Juholinin (2016) esittämät kuusi työyhteisöviestinnän osaa. Yhdessä ne muodostavat työyhteisöviestinnän agendan. Keskellä näkyy viestintäfoorumit, sillä mallissa ajatellaan, että kaikki viestintä tapahtuu erilaisilla foorumeilla. Kaikki ovat työyhteisössä vastuussa myös tiedon jakamisesta ja sen edistämisestä, että myös muut ymmärtävät jaetun tiedon. Osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät työn mielekkyyttä ja kiinnostavuutta, ja samalla syntyy organisaatiolle tärkeitä kehitysehdotuksia. Tunnelma syntyy työyhteisön vuorovaikutustilanteiden tuloksena, ja se vaikuttaa töissä viihtymiseen ja yhteisöllisyyteen. (Juholin, 2008, s. 65-70.)

Hyvän työyhteisöviestinnän ominaisuudet voidaan jakaa viiteen osaan, joita ovat: 1) sisällön mielekkyys ja laatu, 2) selkeät roolit ja hallinta, 3) tiedon saatavuus, 4) sisäisen viestinnän keskustelu, ja 5) viestinnällä saavutetut



positiiviset tulokset (Juholin, 2006, s. 43). Työyhteisöviestintä on myös sidoksissa organisaation ominaisuuksiin, joten viestinnän laatuun vaikuttaa organisaatorakenne, organisaation kulttuuri ja johtamistyyli, työntekijöiden viestintätaidot, tietojärjestelmät ja organisaation strategia. (Vos & Schoemaker, 2011, s. 88.) Viestintää tapahtuu jatkuvasti, sillä se sisältää suunnitellun ja hallitun viestinnän lisäksi kaiken epävirallisen keskustelun (Welch & Jackson, 2007, s. 178). Viestinnän avulla välitetään tietoa sekä luodaan ja ylläpidetään suhteita (Welch, 2012).

Onnistunut työyhteisöviestintä edellyttää viestintäosaamista. Vuorovaikutustilanteiden viestintäosaaminen rakentuu neljästä osa-alueesta: 1) ilmaisusta (suullinen ja kirjallinen), 2) suhteista ja verkostosta, 3) viestintävälineiden hallinnasta, 4) strategiasta, jolla edellä mainittuja osia hyödynnetään tarkoituksenmukaisella tavalla (Juholin, 2008, s. 31). Viestintä on osa tietotyötä, eli jokaisen työyhteisön jäsenen rooliin kuuluu viestintää. Viestintää voidaan siis pitää työyhteisötaidona, jossa jokaisen tulisi etsiä, tuottaa, välittää ja vaihtaa itseohjautuvasti ja aktiivisesti tietoa. (Juholin, 2017, s. 131.) Työyhteisön vastavuoroiset sosiaaliset suhteet ovat yhteydessä parempiin työsuorituksiin sekä työsuhdetaitoihin, kuten reiluuteen, kohteliaisuuteen, tunnollisuuteen ja epäitsekkyuteen (Manka & Manka, 2016). Vuorovaikutteisen viestinnän avulla voidaan rakentaa yhteyksiä ja ylläpitää suhteita työkalvereihin sekä rakentaa yhteenkuuluvuuden tunnetta (Valo & Mikkola, 2020, s. 4).

Työrooli vaikuttaa siihen, millaisia työyhteisöviestinnän muotoja työhön liittyy. Esimerkiksi johdon rooli kytkeytyy vahvasti viestintään, sillä johtaminen on kokonaiskuvan rakentamista, merkitysten luomista ja ihmisten tarpeiden tuntemista. Johto voi viestiä konsernitason, organisaatiotasolla, yksikötasolla tai yksilötasolla. Lähiesihenkilöltä odotetaan enemmän läsnäoloa ja kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Lähiesihenkilön viestintätilanteita voi olla muun muassa päivittäinen työhön liittyvä viestintä, uusien työntekijöiden rekrytointi, työhön perehdyttäminen, tavoitekeskustelut, tapaamiset tiimin kesken sekä muut kokoukset ja kehittämistilaisuudet. (Juholin, 2017, s. 135.) Muun muassa Men ja Bowen (2017, s. 12) ovat esittäneet roolien mukaisen, kolmeen pääkomponenttiin keskittyvän jaottelun viestinnästä: johtamiseen liittyvän viestinnän, viestintäammattilaisten aloitteesta tapahtuvan viestinnän sekä horisontaalisen viestinnän, joka kattaa kaiken epävirallisen keskustelun organisaation sisällä.

Suurin osa suomalaisista työssäkäyvistä ihmisistä toimii asiantuntijatehtävissä. Asiantuntijatehtävissä edellytetään alan substanssiosaamisen rinnalla viestintätaitoja: viestintäteknologian hallintaa, kirjoitus-, kuuntelu- ja puhumistaitoa sekä tietoa, motivaatiota ja rohkeutta viestiä. Asiantuntijoilla korostuu myös tiimityötaidot, sillä monissa tehtävissä työskennellään yhteistyössä muiden työyhteisön jäsenten tai sidosryhmien kanssa. (Juholin, 2017, s. 137.) Yhdellä henkilöllä voi olla myös useita eri viestintärooleja, kuten esihenkilönä ja asiantuntijana (Juholin, 2017, s. 131.) Henkilöstö vaikuttaa viestinnällään myös työnantajamielikuvaan: se, miten ja mitä työntekijät puhuvat työstään ja työnantajastaan omista verkostoissaan,

muovaa verkostojen mielikuvaa kyseisestä työnantajasta (Juholin, 2017, s. 131). Viestinnän tarkoituksena on siis tunnistettu ajatusten, tiedon, asenteiden ja tunteiden ilmaisu sekä usein myös käyttäytymisen muuttaminen (Welch, 2012).

Tässä tutkielmassa organisaation sisäinen viestintä käsitetään Juholinin (2008) esittämän työyhteisöviestintä-käsitteen mukaisesti. Työyhteisöissä on pienempiä verkostoja, joissa tuotetaan ja välitetään viestejä eteenpäin virallisen viestinnän rinnalla. Ajatuksena on, että viestintää tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat, ja viestintä kattaa sen, mitä tietoa työntekijät tuottavat ja jakavat työssään. (Juholin, 2008, s. 62). Työyhteisöviestintä läpileikkaa koko organisaation ja pohjautuu työyhteisön jäsenten väliseen vuorovaikutukseen, yhteydenpitoon ja viestinnän infrastruktuuriin (Juholin, 2017, s. 121).

## 2.2 Strateginen työyhteisöviestintä

Viestintä on yhteydessä koko organisaation strategiaan, sillä viestintää ohjaa organisaation tavoitteet, missio ja visio. Strateginen viestintä voidaan määritellä niin, että se kattaa kaiken organisaation viestinnän, joka on tärkeää organisaation olemassaololle ja menestykselle (Zerfass, Verčič, Nothhaft ja Werder, 2018). Viestinnän strategista luonnetta voidaan myös tarkastella määrittelemällä, mitä tavoitteita viestinnällä on. Viestinnän tavoitteet voivat olla aineettomia tai aineellisia tuloksia. Muun muassa yrityksen maine, brändi ja sidosryhmien luottamus ovat aineettomia viestinnän tuloksia (Luoma-aho, Vos, Lappalainen, Lämsä, Uusitalo, Maaranen & Koski, 2012) kun taas aineellisia tuloksia ovat esimerkiksi viestinnän avulla lisääntynyt tuottavuus, parantunut laatu tai tehokkuus (Desmidt & George, 2016). Viestinnän tavoitteita voidaan tarkastella myös jakamalla viestintä tehtäviin, kuten henkilöstön informointiin ja motivointiin, imagon ja luottamuksen rakentamiseen tai liiketoiminnan tehostamiseen (Zerfass ym., 2018).

Juholin (2017) on esittänyt työyhteisöviestinnästä strategisen mallin. Strateginen työyhteisöviestintä pohjautuu koko organisaation tavoitteisiin ja sisältää viestinnän tarkoituksen, suunnan ja tavoitteet. Strategisen työyhteisöviestinnän tulee vastata työyhteisön jäsenten odotuksia ja tukea muutostilanteita. Työyhteisöviestinnän perimmäisenä tarkoituksena on, että työyhteisössä työnteko on sujuvaa, ihmiset voivat hyvin ja työyhteisö menestyy. (Juholin, 2017, s. 121.)



KUVIO 3. Strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet (mukaiillen Juholin, 2017, s. 122)

Isot ja merkitykselliset asiat edellyttävät *johdettua keskustelua*, jotta työyhteisössä edetään suunnitelmallisesti ja sen jäseniä kuunnellen. Fyysisessä tai digitaalisessa tilassa keskustellaan, pohditaan ja kommentoidaan sekä tuodaan esille uusia näkökulmia. Johdettu keskustelu viittaa siis strategian mukaiseen viestintään. Johdetulla keskustelulla on prosessiajattelun tavoin alku ja loppu, jonka jälkeen keskustelussa syntynyttä tietoa arvioidaan. Keskustelun organisoinnista vastaa usein johto, esihenkilö, viestintä- tai HR-ammattilainen. Keskustelun arvioinnin jälkeen asia tuodaan takaisin työyhteisöön, jotta yhteisen keskustelun kautta voidaan määritellä, miten suunnitelma toteutetaan käytännössä. (Juholin 2017, s. 122–123.)

*Tiedottaminen ja faktatiedon vaihdanta* perustuu viestinnän infrastruktuuriin ja ennalta sovittujen käytäntöjen mukaiseen tiedon välittämiseen. Tiedon välittämistä määrittelevät myös toimialaa koskevat lait ja säädökset sekä viestinnän eettiset ohjeet. On tärkeää määritellä, ketkä vastaavat tiedonjaosta ja siitä, että tarvittava tieto on saatavilla ja ajan tasalla. Työyhteisön jäsenien tulee myös itse etsiä ja jakaa oma-aloitteisesti tietoa. Tietotekniikan kehitys on osaltaan parantanut tiedon jakoa. Toteutus kuitenkin edellyttää osaamista oikeanlaisen sisällön, viestin välittämisen, ajoituksen, palautteen keräämisen, analysoinnin, kehittämisen ja teknologian hallitsemisen osalta. (Juholin 2017, s. 124.)

*Yhteisöllisyyden rakentaminen ja me-hengen ylläpito* on kolmas strategisen viestinnän ulottuvuuksista. Yhteen hiileen puhaltava tiimi nauttii saavutuksista, uskaltaa esittää kysymyksiä eikä pelkää epäonnistumisia, vaan oppii niistä.

Yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii sitoutumista yhteiseen asiaan sekä yhteisen paikan ja aikaa. Toisaalta uusien työntekijöiden voi olla haastavampaa päästä mukaan ennestään todella tiiviiseen työyhteisöön, jolloin yhteisöllisyyden kääntöpuolena voi olla muita poissulkeva vaikutus. (Juholin, 2017, s. 124.)

Dialogi on monologin eli yksinpuhelun vastakohta, ja se syntyy yhteydessä toiseen tai toisiin ihmisiin. Dialogi mahdollistaa merkitysten jakamisen, ymmärryksen syntymisen ja uuden tiedon muodostumisen (Juholin, 2017, s. 125.). Kentin ja Taylorin (2002) mukaan dialogisessa viestinnässä sen osapuolilla on aito kiinnostus toisiaan kohtaan. Dialogin osapuolilla on aidosti mahdollisuus osallistua keskusteluun, dialogissa haetaan yhteistä ratkaisua ja keskustellaan avoimella ja joustavalla asenteella, jolloin omia näkemyksiä ollaan valmiita tarvittaessa myös korjaamaan (Rydenfelt & Juholin, 2020). Tällaisella dialogilla on tunnistettu olevan kaksi tehtävää: sen avulla voidaan päästään käsiksi näkymättömiin sääntöihin, syihin ja oletuksiin, ja se tuo esiin uusia mahdollisuuksia ja näkemyksiä, joita voidaan käyttää päätöksenteossa (Kent & Taylor, 2002). Juholin (2017) mukaan *vastuullinen dialogi* rohkaisee kysymään ja kyseenalaistamaan, ja rakentava kriittisyys ja erimielisyys nähdään voimavarana. Samalla annetaan tilaa virheiden myöntämiseen, tunnistetaan tunteiden merkitys ja hyödynnetään sitä, että jokainen työyhteisössä viestii. (Juholin, 2017, s. 126.)

## 2.3 Teknologiavälitteinen työyhteisöviestintä

Nykypäivän viestinnässä korostuu monikanavaisuus (Miller, 2012). Kehittyneet viestintäteknologia, tietotyön yleistymisen ja viimeisimpänä Covid-19-pandemia ovat johtaneet tietotyössä etätyöskentelyn lisääntymiseen ja työyhteisöviestinnän siirtymiseen osittain tai kokonaan teknologiavälitteiseksi. Samalla etätyön yleistymisen on luonut uusia vaatimuksia työyhteisöviestinnän sisällölle, määrälle ja menetelmille (Welch & Jackson, 2007, s. 188).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan etätyöntekijöitä. Suurin osa etätyöntekijöistä on tietotyöntekijöitä, jotka hyödyntävät viestinnässään viestintäteknologiaa. Seuraavaksi määritellään, mitä näillä käsitteillä tarkoitetaan, ja mitä ominaispiirteitä viestintäteknologiaan ja etätyöhön liittyy.

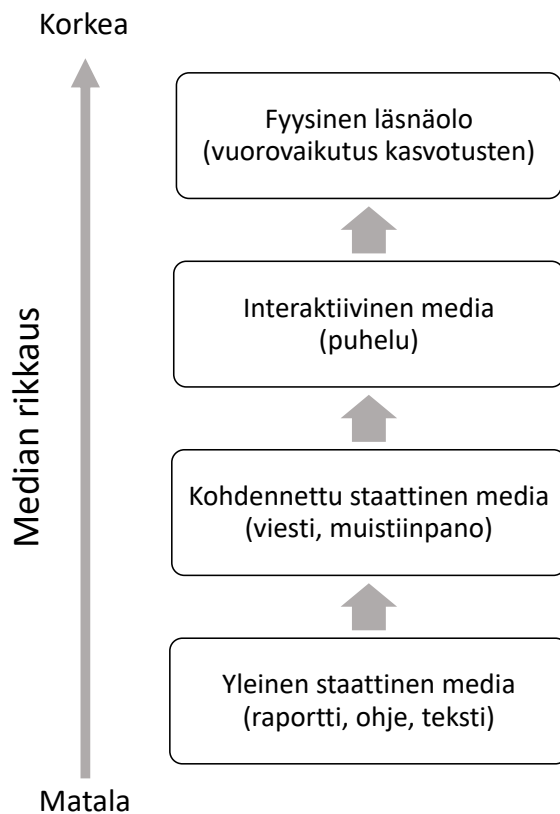
### 2.3.1 Viestintäteknologia ja -kanavat

Työyhteisöviestintä on muuttunut merkittävästi kehittyneen viestintäteknologian ansiosta, sillä tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa työnteon ja tiedon jakamisen ajasta ja paikasta riippumatta. Tieto- ja viestintäteknikalla (ICT) tarkoitetaan kaikkea tekniikkaa, jota ihmiset ja organisaation käyttävät tietojenkäsittelyyn ja viestintätarkoituksiin. ICT sisältää siis digitaalisen työyhteisöviestinnän kannalta olennaisimmat välineet:

puhelimien, tietoverkot ja tietokoneet. Tieto- ja viestintäteknologian käyttö mahdollistaa tiedon käsittelyn, tallentamisen, muokkaamisen, esittämisen sekä vuorovaikutuksen. (Manninen ym. 2007, 34.) Viestintäkanavilla on erilaisia edellytyksiä välittää tietoa ja sitouttaa. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että mitä avoimempia ja vuorovaikutteisempia viestintätyökalut ovat, sitä paremmin työntekijä sitoutuu organisaatioon. (Huczynski & Buchanan, 2017.)

Nykyaikaiset organisaatiot käyttävät työyhteisöviestinnässä useita eri kanavia. Berger (2008) jakaa organisaation viestintäkanavat kirjallisiin ja suullisiin kanaviin. Yleisiä kirjallisia viestintäkanavia ovat erilaiset oppaat, ilmoitustaulut, sähköposti, verkkosivusto, uutiskirje, blogi, intra ja pikaviestinpalvelut. Suullista viestintää on muun muassa kasvokkain tapahtuvissa kokouksissa, puhelinkeskusteluissa ja videoneuvotteluissa (Berger, 2008). Monet teknologiavälitteisessä työyhteisöviestinnässä käytössä olevat alustat, kuten Teams ja Slack, tarjoavat mahdollisuuksia sekä kirjalliseen että suulliseen viestintään. Nämä pikaviestinalustat soveltuvat usein kevyempään ja nopeutta edellyttäviin viestintätilanteisiin (Azarova, 2020). Olennaista viestintäkanavan valinnassa on huomioida vastaanottajan tarpeet, mieltymykset ja resurssit sekä viestinnän tavoitteet (Tkalac Verčič, 2019). Kaikki kanavat painetusta ja sähköisestä viestinnästä kasvokkain tapahtuvaan viestintään voivat olla tehokkaita, jos niiden käyttö on työntekijöiden mielestä hyväksyttävää ja sopivaa. Organisaation viestintäkanavien valinta riippuu myös organisaation koosta, kulttuurista, ympäristöstä sekä työntekijöiden kyvyistä ja resursseista teknologin käyttöön. (Welch, 2012.)

Daftin ja Lengelin (1984) median rikkausteoria on yksi yleisimmin käytetty viestintäkanavien tehokkuutta käsittelevä teoria. Teorian (Daft & Lengel, 1984) mukaan viestintävälineen tehokkuutta määrittelee viestintävälineen rikkaus ja tehtävän monimutkaisuus. Daft ja Lengel (1984) korostivat epävarmuuden vähentämisen merkitystä onnistuneelle tiedonkäsittelylle. Epävarmuus nähdään johtuvan tiedon puutteesta, ja epävarmuutta ei vähennetä tiedon määrää lisäämällä, vaan riittävän rikkaalla viestintäkanavalla. Viestintäkanavan rikkauteen vaikuttaa neljä ulottuvuutta: kanavan mahdollistama välitön palaute ja interaktiivisuus, verbaalisten ja ei-verbaalisten vihjeiden käyttö, luonnollisuus ja mahdollisuus kommunikoida keskustelunomaisesti sekä henkilökohtainen kohdennus eli mahdollisuus ohjata viesti tietylle henkilölle. (Lengel & Daft, 1984.)



KUVIO 4. Median rikkaus -hierarkia (eng. *Media Richness Hierarchy*) (mukaillen Daft & Lengel, 1988)

Kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia on perinteisesti pidetty suosituimpana työyhteisöviestinnän muotona (Welch & Jackson, 2007, s. 188). Myös Daftin ja Lengelin (1984) mukaan fyysistä läsnäoloa kasvokkain voidaan pitää rikkaimpana viestintämuotona, koska silloin välittyy useita vihjeitä kerralla ja edellä mainitut neljä viestintäkanavan rikkauteen vaikuttavaa ulottuvuutta täyttyvät. Jatkumolla kasvokkain tapahtuva viestintä on rikkain viestintäväline ja optimaalisin kanava monimutkaisien tiedon välittämiseen, koska se mahdollistaa välittömän palautteen, luonnollisen keskustelun, useiden vihjeiden käytön ja henkilökohtainen kohdistamisen. Yksinkertaiset ja kohdistamattomat ilmoitukset ovat tästä toinen ääripää, ja sähköpostit ja puhelut asettuvat Daftin ja Lengelin (1984) median rikkausjatkumon keskelle (Daft & Lengel).

### 2.3.2 Etätyö

Etätyöhön soveltuvien työpaikkojen määrää on moninkertaistunut viimeisten vuosikymmenien aikana työelämän rakennemuutoksen, tieto- ja viestintäteknologian kehityksen sekä tietotyön yleistymisen seurauksena.

Tietotyötä on määritelty eri tavoin, mutta monissa määritelmässä korostetaan koulutusvaatimuksia ja teknologian käyttöä. Esimerkiksi Blomin ym. (2001) mukaan tietotyöläinen on palkansaaja, jolla on vähintään ylemmän keskiasteen koulutus, joka käyttää työssään säännöllisesti tietotekniikkaa ja jonka työ vaatii suunnittelua. Tietotyölle on ominaista asiantuntijatiedon käyttö, luominen ja jakaminen. Tietotyössä on usein ongelmanratkaisua, rutiinista poikkeavia tehtäviä, luovaa ajattelua sekä työn kehittämistä. Tietotyöhön sisältyy myös usein yhteistyötä eri tahojen kesken, verkostoitumista sekä tieto- ja viestintätekniikan käyttöä. (Reinhardt, Schmidt, Sloep & Drachsler, 2011.) Tietotyö siis yleensä mahdollistaa työn teon ajasta ja paikasta riippumatta, eli etätyönä.

Etätyöllä tarkoitetaan työkäytäntöä, jossa työntekijä tekee osittain tai kaikki työtehtävät fyysisten organisaatorajojen ulkopuolella ja käyttää tehtävien suoritukseen ja vuorovaikutukseen tieto- ja viestintäteknologiaa (Gajendran & Harrison, 2007). Etätyöllä on useita etuja: työmatkaliikenteen vähentyessä kasvihuonepäästöt pienentyvät ja aikaa voi jäädä enemmän vapaa-ajanviettoon, ja työtehtävien suorittaminen paikasta riippumatta luo laajemmat työmahdollisuudet, kun työpaikan sijainnilla ei ole yhtä suurta merkitystä (Allen, Golden & Shockley, 2015). Joissain tilanteissa etätyö voi myös olla koko liiketoiminnan jatkuvuuden edellytys, jolloin etätyöjärjestelyt voivat olla osa riskienhallintastrategiaa. Tällainen poikkeustilanne voi muodostua esimerkiksi sään ääri-ilmiön, influenssaepidemian tai muun hätätilanteen aikana. (Allen, Golden & Shockley, 2015.) Esimerkiksi vuonna 2019 alkanut koronaviruspandemia aiheutti monille tietotyöntekijöille nopean siirtymän kokopäiväiseen etätyöhön, kun kokoontumisrajoitusten vuoksi toimistoilla ei voinut työskennellä kuten ennen.

Etätyö lisää käsityksiä itsenäisyydestä ja autonomiasta, joiden on puolestaan todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen (Gajendran ym., 2014). Myös Huntonin ja Normanin (2010) mukaan mahdollisuus työskennellä sekä etänä että toimistolla on yhteydessä korkeampaan organisaatioon sitoutumiseen kuin silloin, jos mahdollisuutta työskentelypaikan valintaan ei ole tai henkilö tekee pelkästään etätöitä. Etätyöntekijän työtyytyväisyyteen puolestaan vaikuttaa organisaation tarjoama teknisen tuen määrä, esihenkilön luottamus etätyöntekijään sekä kodin vähäiset häiriötekijät työn teon aikana (Allen, Golden & Shockley, 2015). Myös sosiaalisen tuen määrä, työn keskeytyksistä johtuva stressi, työtovereiden osallistava käyttäytyminen sekä tyytyväisyys viestintäilmapiiriin ja suhteisiin esihenkilön ja kollegojen kanssa ovat yhteydessä etätyöntekijöiden sitoutumisen voimakkuuteen (Fay & Kline, 2011).

Etätyön keskeiseksi haasteeksi on tunnistettu sosiaalinen ja ammatillinen eristäytyneisyys. Goldenin ym. (2008) tutkimus viittaa siihen, että se voi johtaa heikompaan työsuoritukseen ja suurempaan aikomukseen vaihtaa työpaikkaa (Allen, Golden & Shockley, 2015). Toimistolla työskentelevien kesken koetaan useammin osallisuuden kokemuksia kuin etätöissä, ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen on koettu olevan tärkein viestintämenetelmä työpaikan ystävyys-suhteiden ylläpidossa (Sia, Pedersen, Gallagher ja Kopaneva, 2014).

Etätyöntekijöillä voi siis olla rajalliset mahdollisuudet verkostoitua organisaation sisällä (Allen, Golden & Shockley, 2015).

Onnistuneen etätyön suunnitteluun tarvitaan Allenin ym. (2015) mukaan monipuolista lähestymistapaa. Onnistuminen riippuu työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista (esim. itsesääntelytaidot ja itsensä johtaminen), työn luonteesta (esim. itsenäinen työ vai paljon muiden kanssa yhteistyötä edellyttävä työ) ja organisaatiosta (esim. esihenkilön tuki). Myös laadukas teknologia ja sosiaalista eristäytymistä vähentävä vuorovaikutus on olennaista. (Allen, Golden & Shockley, 2015.) Työssä, joka on riippuvainen muiden työpanoksesta ja edellyttää jatkuvaa koordinaatiota ja vuorovaikutusta muiden kanssa, saavutetaan todennäköisesti heikommin etätyön myönteiset piirteet (Golden & Veiga, 2005). Myös teknologialla on merkittävä rooli; etätyön onnistumiseksi tarvitaan riittäviä viestintätyökaluja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen korvaamiseksi. Etätyössä tulee myös huomioida epävirallisten vuorovaikutustilanteiden mahdollistaminen, sillä tilanteita ei pääse syntymään automaattisesti työntekijöiden ollessa fyysisesti erillään. (Waber, 2013.)

On myös syytä huomioida, että etätyö voi olla hyödyllistä joillekin organisaatiotuloksille mutta luoda haasteita toisille osa-alueille. Etätyö voi esimerkiksi lisätä yksittäisten työntekijöiden tuottavuutta, jos kotona pystyy keskittymään avokonttoria paremmin, mutta fyysinen etäisyys työkavereista voi vaikeuttaa ihmissuhteiden kehittymistä ja ylläpitämistä (Coenen & Kok, 2014). Kokemuksiin ja tilastoihin etätyön hyödyistä ja haasteista vaikuttaa erityisesti se, kuinka suuren osan työajasta henkilö tekee töitä etänä (Allen, Golden & Shockley, 2015). Coenen ja Kok (2014) ehdottavatkin, että etätyöstä voi saada parhaan hyödyn irti, kun sitä harjoitetaan kohtuullisesti.

### **2.3.3 Virtuaalitiimi**

Etätyöntekijöiden työyhteisössä muodostuu virtuaalitiimejä. Virtuaalitiimi määritellään yleensä siten, että sen jäsenet työskentelevät ja kommunikoiivat keskenään viestintäteknologian avulla, ovat usein maantieteellisesti hajautuneita sekä pyrkivät saavuttamaan yhteisiä tavoitteita (Gilson ym. 2015). Mitä enemmän tiimi käyttää virtuaalisia työkaluja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen sijaan, sitä korkeampi on tiimin virtuaalisuuden taso (Kirkman & Mathieu, 2005, s. 703)

Virtuaalitiimin rajat, normit ja roolit muodostuvat vuorovaikutustilanteissa (Raappana & Horila, 2020, s. 30). Onnistunut virtuaalitiimityöskentely edellyttää, että kaikki tiimin jäsenet ovat ymmärtäneet työskentelyn tavoitteet, työnjaon ja viestintäprosessit (Siitonen & Aira, 2020, s. 100). Luottamuksen muodostuminen tiimin jäsenten kesken on tärkeää, sillä luottamus on yhteydessä virtuaalitiimin tehokkuuteen ja luovuuteen (Hacker ym., 2019). Luottamuksen puute on puolestaan yhteydessä heikompaan työyhteisöviestintään ja voi johtaa viestinnän välttelyyn. Viestinnän välttely on yleensä helpompaa juuri teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa (Siitonen & Aira, 2020, s. 101).



Jos tiimi ei kohtaa toisiaan kasvokkain, kaikkein rikkain viestintäkanava ei ole käytössä. Virtuaalisessa työskentelyssä kasvokkain tapahtuvan viestinnän puute luo omat haasteensa: se voi vaikeuttaa yhteishengen luomista ja ylläpitämisestä, kun niin kutsuttua toimistoilmapiiriä ei synny (Zaugg ym., 2015). Virtuaalitiimissä voi olla myös korkeampi riski väärinymmärrykseen ja väärintulkintaan, ja vastapuolen läsnäoloa vuorovaikutustilanteessa voi olla haastavampaa arvioiva (Nunamaker ym. 2009.)

Tiimin keskinäinen luottamus ja yhteisöllisyys voi kuitenkin kehittyä teknologiavälitteisesti. Olennaista on, että tiimi pyrkii saavuttamaan yhteistä tavoitetta. Myös säännöllinen viestintä ja merkitykselliseksi koettu palaute yhdistää toisiinsa luottavia virtuaalitiimejä. (Brownin ym., 2008.) Yksi keino toimistoilmapiirin luomiseen ja ylläpitoon on virtuaalisen läsnäolon vahvistaminen ja keskusteluun osallistaminen. Tämä edellyttää keskustelun johtamista ja tiimin jäsenten erillistä huomioimista. (Nunamaker ym. 2009.) Digitaalisessa ympäristössä muodostuvat suhteet työkavereihin voivat siis täyttää samat piirteet kuin toimistolla kasvokkaistapaamisissa solmitut ihmissuhteet (Valo & Mikkola, 2020). Maslach ja Goldberg (1998) ovat myös todenneet, että vähentyneitä sosiaalisia kontakteja haitallisempaa ovat jatkuvat tai selvittämättömät ristiriidat, sillä ne lisäävät turhautumista ja vähentävät sosiaalisen tuen todennäköisyyttä (Maslach & Goldberg, 1998; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 415.)



### 3 TYÖUUPUMUS

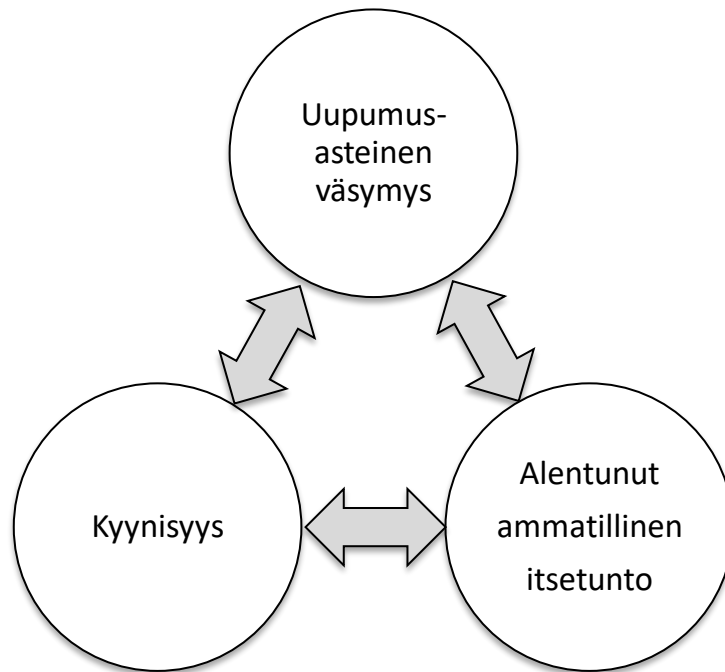
Työuupumusta on tutkittu jo pitkään, ja sen on todettu olevan merkittävä ongelma niin yhteiskunnalle, organisaatioille kuin työntekijöille (Ahola ym. 2016, s. 7). Tässä luvussa käsitellään tarkemmin työuupumukseen liittyviä piirteitä. Ensin määritellään työuupumus ja käsitellään sitä, miten työuupumuksen voi tunnistaa. Toisessa luvussa esitellään työuupumustilastoja ja tarkastellaan, miten yleistä työuupumuksen esiintyminen on Suomessa. Kolmannessa luvussa käsitellään tarkemmin, mitkä tekijät altistavat työuupumukselle. Työuupumukseen vaikuttavia syitä tarkastellaan sekä tilannetekijöiden että yksilöön liittyvien tekijöiden näkökulmasta. Lopuksi tarkastellaan työuupumuksen monialaisia seurauksia.

#### 3.1 Työuupumuksen määritelmä ja tunnistaminen

Työuupumusta käsiteltiin fiktiivisessä kirjallisuudessa jo ennen kuin ilmiötä alettiin tutkia tieteellisen tutkimuksen keinoin (Maslach ym., 2001). Työuupumuksen englanninkielinen vastine ”burnout” on siis populaarikulttuurista peräisin, mikä on johtanut siihen, että termiä on käytetty laveasti eri asiayhteyksissä kuvaamaan muitakin tilanteita kuin varsinaista työuupumusta (Maslach & Goldberg, 1998, s. 64). Ensimmäiset tieteelliset artikkelit työuupumuksesta julkaistiin 1970-luvulla, mutta silloin työuupumus nähtiin vain palvelu- ja hoitoalan ongelmana (Maslach & Leiter, 1997). Ensimmäisissä työuupumustutkimuksissa myös ajateltiin, että työuupumus on työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista peräisin oleva ongelma. Vasta myöhemmissä havaittiin työuupumuksen yhteys ympäristöön, jossa henkilö työskentelee, sekä se, että työuupumusta voi esiintyä alasta riippumatta. (Angerer, 2003.) Nykyään työuupumus määritellään nimenomaan työperäiseksi stressioireyhtymäksi, vaikka tietyt henkilökohtaiset ominaisuudet voivat altistaa työssä uupumiselle. Työuupumus on siis aina yhteydessä ympäristöön, jossa työskennellään. (Maslach & Leiter, 1997.)

Työuupumukselle on esitetty erilaisia määritelmiä. Työuupumus voidaan määritellä pitkittyneeksi työperäiseksi uupumustilaksi. Toisaalta Ray ja Miller (1991) korostavat, että työuupumus kehittyy jatkuvan työstressin seurauksena, jolloin kyseessä on pitkittynyt stressioireyhtymä. Wilmar ym. (2001) ovat puolestaan määritelleet työuupumuksen fyysisen, emotionaalisen ja henkisen uupumuksen tilaksi, joka johtuu pitkäaikaisesta emotionaalisesti raskaasta työkuormasta. Työuupunut ihminen on antanut itsestään enemmän kuin hän kokee saaneensa työltä takaisin, joten Schaufelin ja Enzemannin (1998) mukaan työuupumus voidaan nähdä seurauksena epätasapainosta omien panostusten ja työstä saadun korvauksen välillä.

Tässä tutkielmassa työuupumus määritellään Maslachin ym. (1996) esittämän kolmiosaisen mallin mukaisesti, jota käytetään yleisimmin työuupumuksen määrittelyyn (Mäkikangas ym., 2020). Maslachin ym. (1996) mallin mukaan työuupumuksella on kolme erityispiirrettä: 1) uupumusasteinen väsymys, 2) kyynisyys ja 3) alentunut ammatillinen itsetunto. Myös Maailman terveysjärjestö WHO määritteli työuupumuksen näiden kolmen tekijän kautta, kun järjestö lisäsi työuupumuksen kansainväliseen tautiluokitukseen 2019.



KUVIO 5. Työuupumuksen oireet (mukaillen Maslach ym., 1996).

*Uupumusasteinen väsymys* viittaa ylikuormitukseen ja voimakkaaseen yleistyneeseen väsymykseen, joka ei poistu levolla. Väsymys viittaa tunteeseen, että emotionaaliset ja fyysiset resurssit ovat lopussa (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 399). Uupumusasteinen väsymys on työntekijän reaktio työn ylikuormitukseen (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 400).

*Kyynisyys* tarkoittaa, että asenne työtä kohtaan muuttuu negatiiviseksi, ja työ ei tunnu kiinnostavalta tai merkitykselliseltä. Kyynisyys etäännyttää työntekijää työstä (Maslach & Leiter 2008, s. 499) ja edustaa työuupumuksen ihmissuhteisiin liittyvää ulottuvuutta (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 399). Kyynisyys ikään kuin auttaa uupunutta työntekijää selviytymään työtehtävistä ja työn aiheuttamista tunteista, sillä kyynistyminen etäännyttää työntekijää emotionaalisesti työstä. Kyynisyys ja kognitiivisen etäisyyden ottaminen on siis samalla työntekijän reaktio suojella itseään työkuormitukselta. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 400).

*Ammatillisen itsetunnon heikentyminen* puolestaan viittaa siihen, että työntekijä kyseenalaistaa omaa ammattitaitoaan. Työntekijästä tuntuu tällöin epäpätevältä, jolloin saavutukset, tuottavuus ja tehokkuus työssä usein laskee.

(Maslach ym., 1996.) Tämä kolmas ulottuvuus kuvaa työntekijän itsearviota tilanteesta (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 399).

Oireiden suhteesta toisiinsa ja keskinäisistä riippuvuuksista on ollut tutkijoiden kesken erilaisia näkemyksiä. On muun muassa tutkittu, että uupumus ja kyynisyys liittyvät voimakkaammin toisiinsa kuin alentunut ammatillinen itsetunto. Tätä on selitetty sillä, että uupumus ja kyynisyys on työuupumuksen ydinoireena, ja ne puolestaan heikentävät ammatillista itsetuntoa. (Mäkikangas ym., 2020, s. 2.) Työuupumusoireiden kehityksessä voi myös olla yksilöllisiä eroja, joten työntekijältä, terveyshuollon ammattilaiselta sekä esihenkilöltä vaaditaan sensitiivisyyttä työuupumuksen tunnistamiseen (Ahola ym., 2016). Tuoreessa pitkittäistutkimuksessa todettiin kaksi toisistaan poikkeavaa kehityspolkuja työuupumusoireilussa: osalla oireilu alkoi uupumusasteisesta väsymyksestä, jonka jälkeen ilmeni kyynisyyttä työtä kohtaan sekä ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Toisessa kehityspolussa kyynistyminen ja ammatillisen itsetunnon heikentyminen esiintyivät samaan aikaan, mutta uupumusasteinen väsymys oli koko seurantajaksolla vähäistä. (Mäkikangas ym., 2020.)

Suomessa on tällä hetkellä käytössä kaksi arviointimenetelmää työuupumuksen tunnistamiseen: Maslachin yleinen työuupumuksen arviointimenetelmä (Maslachin Burnout Inventory General Survey; MBI-GS) sekä Bergerin Burnout Indicator (BBI). Lisäksi Suomen Työterveyslaitoksella on käynnissä tutkimushanke, jonka tarkoituksena on kehittää työuupumuksen tunnistamista, diagnosointia, ennaltaehkäisyä ja kehityksen seuraamista varten uusi kyselyinstrumentti. Uusi instrumentti on tarkoitettu ottaa käyttöön työuupumuksen tutkimukseen sekä käytännön työkaluksi. (Työterveyslaitos, 2019.)

Tähän saakka MBI:tä on pidetty yleisimpänä työkaluna työuupumustutkimuksissa. MBI on alun perin suunniteltu asiakaspalvelussa ja terveydenhuollossa työskentelevien ihmisten tutkimiseen (MBI-Human Services Survey: MBI-HSS), mutta myöhemmin se muokattiin sopivaksi myös kasvatusalaan (MBI-Educators Survey: MBI-ES). Kun työuupumustutkimus laajeni entisestään myös muille aloille, MBI:stä luotiin kolmas versio: MBI-General Survey (MBI-GS). Tämä on MBI-mittariston yleinen versio, jota käytetään alasta riippumatta. (Maslach & Leiter, 2005, s. 499.) MBI-GS sisältää 16 kohdan mittarin, joka arvioi työntekijän työuupumusta ja sitoutumista. Työuupumuksen kolmea ulottuvuutta mitataan työuupumus-sitoutumis-jatkumolla. Jatkumon ääripäät ovat 1.) uupumus - energia, 2.) kyynisyys - osallistuminen ja 3.) ammatillisen itsetunnon heikentyminen - tehokkuus. Piirteitä kartoitetaan kysymällä tunteista työntekoon liittyen (Maslach & Leiter, 2005, s. 504.) MBI-GS-mittariston suomenkielistä versiota on käytetty myös suomalaisissa väestötutkimuksissa (Ahola ym., 2005).

Työuupumuksen oireita voivat olla myös väsymys, huumorintajun menetykset, ärtyneisyys, keskittymiskyvyn heikentyminen, heikentynyt kyky kuunnella muita, epäluuloisuus ja epäluottamus muita kohtaan (Schaufeli ym., 2011). Työuupumusta ei ole luokiteltu sairaudeksi, mutta pitkittyessään se voi

johtaa mielenterveydenhäiriöihin. Työuupumus on määritelty nimenomaan työperäiseksi ongelmaksi toisin kuin masennus, jonka vaikutukset ulottuvat usein laajemmin muille elämän osa-alueille (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 404). Kaiken kaikkiaan työuupumus indikoi matalaa työhyvinvointia, ja uupumus vaikuttaa työntekijän asenteisiin, terveyteen sekä käytökseen (Maslach ym., 2001).

### 3.2 Työuupumuksen yleisyys Suomessa

Työuupumuksen yleisyyttä on mitattu Suomessa väestötutkimuksilla, joista ensimmäinen toteutettiin vuonna 1997. Tutkimus toteutettiin postikyselyinä 24–65-vuotiaille suomalaisille, ja tutkimukseen osallistui 3 300 henkilöä. Vastausten perusteella 55 %:lla oli oireita työuupumuksesta, ja vakava-asteista uupumus oli 7 %:lla, jolloin oireita esiintyi viikoittain tai useammin. (Kalimo & Toppinen, 1997).

Seuraavan kerran työuupumuksen kehitystä seurattiin kolme vuotta myöhemmin Terveys 2000 -tutkimuksessa. Terveys 2000 -tutkimukseen osallistui 3 707 henkilöä, ja osallistujat olivat 30–64-vuotiaita työssäkäyviä tai edellisen vuoden aikana töissä olleita henkilöitä. Tutkimukseen osallistuneista runsaalla neljäsosalla todettiin työuupumusta; vakava-asteista se 2,5 %:lla ja lievää 25 %:lla (Ahola ym., 2004).

Kolmas työuupumusta mittaava tutkimus toteutettiin vuonna 2011. Terveys 2011 -tutkimukseen kutsuttiin elossa olevat henkilöt, jotka kutsuttiin 11 vuotta aiemmin Terveys 2000 -tutkimukseen. Terveys 2011 -tutkimuksesta selvisi, että suomalaisten terveys oli jatkanut kohentumistaan monilta osin. Myös työuupumuksessa oli havaittavissa myönteistä kehitystä. (Koskinen ym., 2012.)

Tästä tuoreempaa tietoa työuupuneiden määrästä ei juurikaan ole. Tilastojen valossa kuitenkin tiedetään, että jaksamisongelmat ovat lisääntyneet merkittävästi vuodesta 2013 lähtien (Tilastokeskus, 2019), ja mielenterveysongelmista johtuvat sairauspoissaolot ovat kasvaneet huomattavasti vuodesta 2016 lähtien (Kela, 2019a). Lisäksi FinTerveys 2017 teettämän tutkimuksen mukaan mielenterveysoireilu on yleistynyt Terveys 2011 -tutkimustuloksiin verrattuna ja palannut Terveys 2000 -tutkimuksen tasolle (Koponen ym., 2018). Positiivinen kehityssuunta työhyvinvoinnissa näyttää siis pysähtyneen.

Tilastokeskus on toteuttanut vuosina 1977, 1984, 1990, 1997, 2003, 2008, 2013 sekä 2018 työolotutkimuksen, jonka tarkoituksena on ollut selvittää palkansaajien fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista työympäristöä. Tulosten mukaan vakava työuupumus on kasvanut työssä koetuista vaaroista eniten vuodesta 2013 lähtien. Nykyään yli puolet palkansaajista kokee työuupumuksen selvänä vaaratekijänä, joten työuupumuksesta on tullut merkittävin koettu vaaratekijä työelämässä (Sutela ym., 2019.)

Vuodesta 2020 lähtien myös COVID-19-pandemia on muokannut työoloja entisestään, kun etätyöntekoon siirryttiin monissa organisaatioissa olosuhteiden pakosta nopealla aikataululla. Silti vuoden 2020 alussa työhyvinvointitilastot näyttivät hetken valoisammalta, mutta pandemian pitkittyessä työhyvinvointi kääntyi jälleen laskuun. Miten Suomi voi? -tutkimustulosten perusteella korona-ajan läsnä- ja etätyössä koettiin erilaisia työuupumuksen oireita, minkä lisäksi alle 36-vuotiaiden ja sitä vanhempien vastaukset poikkesivat toisistaan. Korona-aikaan läsnätyössä työn imu on laskenut, kun taas etätyössä on koettu enemmän työssä tylsistymistä verrattuna vuoteen 2019. Nuorten työhyvinvointi on puolestaan heikentynyt korona-aikana yli 36-vuotiaisiin verrattuna, ja erityisen huolestuttavia tilastoja on raportoitu yksin asuvien nuorten työhyvinvoinnista. (Työterveyslaitos, 2021.)

On myös syytä huomioida, että tarkkaa työuupuneiden määrää ei tiedetä, sillä työuupumusta ei ole luokiteltu sairaudeksi tällä hetkellä käytössä olevassa ICD-10-tautiluokituksessa. Työuupumus luokitellaan kansainvälisessä terveydenhuollon käyttämässä tautiluokituksessa Z-koodilla (Z73.0 Työuupumus), joka tarkoittaa elämäntilanteen hallintaan liittyvää ongelmaa (Tuunainen ym., 2011). Z-koodit eivät riitä sellaisenaan sairausloman perusteeksi tai Kelan maksamaan sairauspäivärahaan, joten sairauslomaa vaativa työuupumus kirjataan lääkärin vastaanotolla usein masennusdiagnoosiksi tai akuutiksi stressireaktioksi, sillä ne oikeuttavat sairauspäivärahan saamiseen (Komulainen ym., 2012; Tuunainen ym., 2011).

Väärin diagnoosien kirjaaminen sairauspäivärahan vuoksi vääristää tilastoja eikä mahdollista työuupumuksen todellisen syyn selvittämistä. Maailman terveysjärjestö WHO on kuitenkin huomionnut ongelman uudessa ICD-11-tautiluokitusjärjestelmässä ja lisäsi työuupumuksen uuteen kansainväliseen tautiluokitukseen vuonna 2019 (Mäkikangas ym. 2020, s. 2). ICD-11-tautiluokitus on tarkoitus ottaa käyttöön vuonna 2022. Tautiluokitusta käytetään kliinisessä työssä, tilastoissa, vakuutuksissa sekä tutkimuksessa (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos).

### 3.3 Työuupumukselle altistavat tekijät

Työuupumusta selittäviä tekijöitä on etsitty tilannetekijöistä sekä työntekijän henkilökohtaisista ominaisuuksista (Magnano ym., 2015). Tilannetekijöihin kuuluvat työn, ammatin sekä organisaation ominaisuudet. Yksilöllisiin tekijöihin kuuluvat puolestaan muun muassa demografiset tekijät, persoonallisuus ja työntekijän asenne työhön. (Maslach ym., 2001.) Yksilöön liittyvien tekijöiden vaikutus työuupumukselle on ollut tutkimuksissa osin epäselvää, ja on todettu, että tilannetekijät ennustavat yksilöllisiä tekijöitä vahvemmin työuupumusta.

Epäsuotuisat työolosuhteet ja työntekijän riittämättömät selviytymisstrategiat työstressin hallintaan edeltävät usein työuupumusta. Myös

Maailman terveysjärjestö WHO:n tuoreen ICD-11-tautiluokituksen mukaan epäsuotuisat työolot ovat ensisijainen syy työuupumukselle. (Mäkikangas ym. 2020, s. 3.) Lisäksi korkeat vaatimukset työlle ja vähäiset resurssit työn suorittamiseen on yksi merkittävimmistä syistä työuupumuksen syntymiselle (Maslach ym., 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998; Mäkikangas ym., 2020). Työn vaatimuksista erityisesti liian suuri työtaakka ja työn emotionaaliset vaatimukset altistavat työuupumukselle. Riittävät resurssit puolestaan auttavat selviytymään työn vaatimuksista (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004, s. 96).

Tässä luvussa työuupumukselle altistavat tekijöitä tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta. Ensin tarkastellaan työuupumukselle altistavia tilannetekijöitä, jotka voivat liittyä työhön, organisaatioon tai toimialaan. Tämän jälkeen tarkastellaan työntekijän yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka voivat altistaa työuupumukselle.

### 3.3.1 Tilannetekijät

**Työn ylikuormitus.** Yleisin syy työuupumukselle on työn aiheuttama ylikuormitus. Suuri riski työuupumiselle on erityisesti silloin, jos ylikuormitus on kroonista eikä työstä palaudu. (Maslach ja Goldberg, 1998.) Työ voi olla määrällisesti tai laadullisesti ylikuormittavaa (Maslach & Leiter 2008, s. 500). Määrällinen ylikuormitus liittyy yleensä liian suureen työmäärään ja aikapaineeseen (Schaufeli & Enzmann, 1998; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 414). Laadullinen ylikuormitus liittyy usein siihen, että työ tuntuu liian haastavalta tai emotionaalisesti rasittavalta (Miller ym., 1990, s. 302). Laadullinen ylikuormitus voidaan linkittää myös roolikonflikteihin ja roolien epäselvyyksiin (Miller ym., 1990, s. 303). Rooliristiriita syntyy, jos työssä on ristiriitaisia vaatimuksia tai työntekijällä ei ole riittävää tietoa, miten työ suoritetaan kyseisessä roolissa riittävän hyvin. Ylikuormitus voi johtua myös siitä, jos tekee itselleen epäsovivia työtä. Tällöin työmäärän vaatimus voi olla kohtuullinen, mutta työntekijällä ei ole riittäviä taitoja työn suorittamiseen. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 414.)

**Vaikutusmahdollisuudet.** Vaikutusmahdollisuuksien puute tai toisaalta liiallinen vastuu omaan rooliin ja resurssihin nähden on haitallista työhyvinvoinnille (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 414). Työntekijä haluaa yleensä mahdollisuuden tehdä valintoja ja päätöksiä itseään ja työtään koskevista asioista. Jos vaikutusmahdollisuuksia ei ole tarpeeksi, työ voi tuntua merkityksettömältä. (Maslach ja Goldberg, 1998.) Toisaalta myös se on kuormittavaa, jos työntekijä tuntee olevansa vastuussa tehtävistä ja tuloksista, joihin resurssit ja valtuuden eivät riitä (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 414).

**Vastuut ja roolit.** Selkeät vastuut ja roolit ovat tärkeä tekijä työssä viihtymisen kannalta. Työrooliin liittyvä stressi on peräisin siitä, jos työntekijään kohdistuu useita vaatimuksia, jotka ovat keskenään ristiriitaisia tai joihin liittyy epäselvyyksiä, miten työ tulisi suorittaa. (Miller ym., 1990, s. 302.) Tällöin



epäselvyyden tunne lisääntyy ja kontrollin tunne vähenee. Roolikonfliktien on todettu liittyvän emotionaaliseen uupumukseen, kun taas roolien epäselvyys on heijastunut heikentyneeseen ammatilliseen itsetuntoon sekä saavutuksiin (Starnaman & Miller, 1992). Työroolin jatkuvat epäselvyydet aiheuttavat emotionaalista jännitystä sekä epärealistisia odotuksia (Maslach & Goldberg, 1998).

**Palkkio.** Palkkio voi olla taloudellista, institutionaalista tai sosiaalista (Maslach & Goldberg, 1998). Sosiaalisen palkkion puute voi joskus tuntua taloudellista palkkiota uuvuttavammalta, jos esimerkiksi merkittävän suorituksen jälkeen ei saa tarpeeksi tunnustusta tehdystä työstä. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 414; Maslach & Leiter, 2008, s. 500.) Lisäksi työntekijä voi saada työstään niin kutsuttua sisäistä palkkiota; ylpeyttä työstä ja työn hoitamisesta hyvin. Sisäisen palkkion puute voi puolestaan heikentää työhyvinvointia (Maslach & Goldberg, 1998; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 414.) Asianmukaisen palkkion puute on monella tavalla haitallista työntekijälle: se heikentää sekä työn että työntekijän arvoa ja muuttaa usein asenteen kyyniseksi, jos työstä ei tunne saavansa riittävää korvausta (Maslach & Goldberg, 1998).

**Työyhteisö.** Työpaikan yhteisöllisyys muodostuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 415). Tutkimuksissa on löydetty eroja esihenkilöiden ja kollegojen tarjoaman tuen yhteydestä työuupumukseen: kollegoiden tuki heijastuu usein työntekijöiden tehokkuuteen, sitoutumiseen ja tunteeseen, että häntä arvostetaan, kun taas esihenkilön tuen puute on ollut selkeämmin yhteydessä työuupumukseen. Selitys voi johtua siitä, että esihenkilöllä on suurempi vaikutus työntekijän työmäärään. (Maslach & Leiter, 2008, s. 500.) Viihtyisässä työyhteisössä työntekijät kunnioittavat, kiittävät ja arvostavat toisiaan, ja työkavereiden seurassa viihdytään. Työhyvinvoinnin kannalta on huolestuttavaa, jos työntekijä ei tunne positiivista yhteyttä työyhteisöä kohtaan. (Maslach ja Goldberg, 1998.) Osa työtehtävistä voi kuitenkin olla sellaisia, ettei henkilökohtaisia suhteita työkavereiden kanssa pääse syntymään (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 415).

**Oikeudenmukaisuus.** Oikeudenmukaisuus töissä tarkoittaa sitä, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja reilusti (Maslach & Leiter, 2008, s. 500). Oikeudenmukaisuus viestii kunnioituksesta ja vahvistaa työntekijän itsetuntoa. Ihmisten keskinäinen kunnioitus puolestaan vahvistaa yhteisöllisyyttä. (Maslach ja Goldberg, 1998.) Epäoikeudenmukaisuutta luo muun muassa työtaakan ja palkan epäsopusuhtaisuus, valehtelu, henkilöstöasioiden ja ylennysten epäasiallinen käsittely sekä tilanteet, joissa työntekijää ei kuunnella hänen tarpeistansa huolimatta (Maslach ja Goldberg, 1998). On tutkittu, että työntekijät, jotka pitävät esihenkilöitään oikeudenmukaisina ja kannustavina, ovat vähemmän alttiita työuupumukselle ja hyväksyvät helpommin erilaiset organisaatiomuutokset (Maslach & Leiter, 2008, s. 500).

**Arvot.** Arvoristiriita voi syntyä siitä, jos työssään joutuu tekemään asioita, joita pitää epäeettisenä tai omien arvojen vastaisena (Maslach ja Goldberg, 1998).

Jos työntekijän ja yrityksen arvot ovat ristiriidassa, joutuu työntekijä tekemään jatkuvasti kompromisseja (Maslach & Leiter, 2008, s. 500). Maslach ja Leiter (2008) ovat tutkineet, että arvoriidassa on yhteydessä kaikkiin kolmeen työuupumuksen ulottuvuuteen.

Maslachin ja Goldberg (1998) ovat myös esittäneet *organisaatio-työntekijä-yhteensopivuus -mallin*, joka käsittelee työkuormituksen, vastuun, palkkioiden, työyhteisön, oikeudenmukaisuuden ja arvojen perusteella työntekijän ja organisaation välistä yhteensopivuutta. Mitä suurempi epäsuhta organisaation ja työntekijän välillä on näiden kuuden osa-alueen osalta, sitä suurempi todennäköisyys työntekijällä on työuupumukseen. Malli ei kuitenkaan tarjoa yksiselitteistä vastausta siihen, kuinka paljon epäsuopuutta työntekijä pystyy sietämään. Työntekijöiden välillä voi olla myös eroja, mitkä osa-alueet ovat työhyvinvoinnille tai toisaalta työuupumuksen syntymiselle merkittävimpiä; joku voi olla esimerkiksi valmis sietämään suurempaa työmäärää, jos saa työstä reilulta tuntuvan taloudellisen korvauksen. Näin ollen epäsuopuutta yhdellä osa-alueella ei vielä automaattisesti altista työuupumukselle. (Maslach & Goldberg, 1998.)

**Johtaminen.** Esihenkilön tehtävänä on huolehtia työhyvinvoinnin johtamisesta. Esihenkilötyössä korostuu työhyvinvoinnin tukeminen ja ennaltaehkäisevä toiminta sekä työhyvinvointia uhkaaviin tekijöihin puuttuminen (Manka & Manka 2016). Esihenkilöllä tuleekin olla riittävästi tietoa työhyvinvoinnin kokonaisuudesta, ja työntekijän hyvinvointia tukeva johtaja osaa allokoida sopivasti vaatimuksia ja voimavaroja työntekijöille (Schaufeli, 2015). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtajan tulee tarjota riittävästi voimavaroja työntekoon, kuten sosiaalista tukeaan, sekä vähentävää työn vaatimuksia. Työnantajan tarjoama apu viestii työntekijälle, että hänen hyvinvoinnistaan välitetään. (Diebig, Poethke & Rowold, 2017.)

**Toimialaan liittyvät tekijät.** Asiakaspalvelu-, hoito- ja opetusalat ovat perinteisesti olleet työuupumustutkimuksen keskiössä, sillä aloilla korostuu sosiaaliset kontaktit ja emotionaalisesti raskaat vuorovaikutussuhteet (Magnano, Paolillo & Barrano, 2015). Tunteisiin liittyvien vaatimusten, kuten empaattisuuden tai tiettyjen tunteiden näyttämisen ja tukahduttamisen, on todettu olevan yhteydessä työuupumukseen (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 408). Myös se voi uuvuttaa, jos työ edellytetään epäjohtomukaisesti tunteiden osoittamista omiin aitoihin tunteisiin verrattuna (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 414) tai jos vaativat asiakassuhteet vievät huomattavasti työntekijän energiaa (Schaufeli ym., 2011, s. 251).

Kaiken kaikkiaan työn, organisaation ja toimialan piirteet sekä sosiaaliset, kulttuuriset ja taloudelliset tekijät heijastuvat työntekijöihin. Esimerkiksi organisaation taloudelliset puutteet voivat lisätä välillisesti työntekijän työkuormitusta, jos työntekijöitä ei voida palkata tarpeeksi. (Maslach & Goldberg, 1998.) Organisaation hierarkiat, säännöt ja työskentelytilat vaikuttavat puolestaan työuupumukseen erityisesti silloin, jos työympäristön tekijöihin liittyy epäoikeudenmukaisuutta (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 409.)

### 3.3.2 Työntekijään liittyvät tekijät

Työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia voidaan tarkastella demografisten tekijöiden, persoonallisuuden sekä työhön liittyvien asenteiden kautta. Joidenkin yksilöllisten tekijöiden on todettu korreloivan työuupumuksen kanssa, mutta niillä on todettu olevan suhteessa pienempi painoarvo työuupumuksen kehittymiselle kuin tilannetekijöillä. Tämä viittaa siihen, että työuupumus on enemmän tilannetekijöistä peräisin kuin yksilöllinen ilmiö. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 409.)

**Demografisten tekijöiden** osalta ikä on liittynyt johdonmukaisesti työuupumukseen. Työuupumuksen on todettu olevan yleisintä 30- ja 40-vuotiaiden keskuudessa. Jotkin tutkimukset ovat osoittaneet, että miehillä on työuupumusoireista hieman useammin kyynisyyttä ja naisilla uupumusasteista väsymystä. Siviilisäädyn osalta erityisesti naimattomat miehet ovat näyttäneet olevan työuupumustutkimuksissa alttiita työuupumukselle. Koulutuksen yhteydestä on puolestaan ristiriitaisia tutkimuksia: osan mukaan korkea koulutus korreloi matalamman työuupumuksen kanssa ja toisissa tutkimuksissa korkea koulutus on ollut yhteydessä korkeampaan työuupumukseen. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 410.)

**Persoonallisuustestin** matalat pisteet kestävydestä (osallistuminen päivittäisiin toimiin, hallinnan tunne ja avoimuus muutoksille) on ollut yhteydessä korkeampiin pisteisiin työuupumuksessa. Myös työntekijän käsitys omaan onnistumiseen johtavista tekijöistä on vaikuttanut työuupumuspisteisiin. Korkeammat työuupumuspisteet ovat olleet niiden työntekijöiden keskuudessa, jotka mieltävät omat onnistumiset ulkoisten tekijöiden seurauksena, kuten tuurin tai muiden ihmisten ansiosta tapahtuvaksi sen sijaan, että onnistumiseen olisi vaikuttanut omat sisäiset tekijät, kuten kyvykkyys ja ammattitaito. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 410.) Työuupuneiden on myös tutkittu käyttävän passiivisia selviytymiskeinoja stressaavissa tilanteissa, kun taas aktiivisia selviytymiskeinoja käyttävillä on todettu matalampia työuupumuspisteitä. Myös sitkeys, hyvä itsetunto, omiin kykyihin uskomisen ja aktiiviset stressinhallintakeinot ovat korreloineet matalampien työuupumuspisteiden kanssa. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 411.)

Big Five -persoonallisuustestin ulottuvuuksia ja työuupumusta koskeva tutkimus on osoittanut, että neuroottisuuden piirre liittyy työuupumukseen (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 404). Myös työntekijän itseensä kohdistamien korkeiden vaatimusten on todettu olevan työuupumukseen yhteydessä. Joustamattomat tavoitteet ja haitalliset käsitykset vaikuttavat siihen, miten työntekijä tekee valintoja työuupumukselle altistavien riskitekijöiden kohdalla. (Maslach & Goldberg, 1998.) Työntekijä saattaa esimerkiksi arvostaa ylenmääräistä työntekoa enemmän kuin riittävää työstä palautumista.

**Asenne** työtä kohtaan voi vaikuttaa työuupumusrisktiin, mutta siitä ei ole johdonmukaisia tutkimustuloksia. Odotukset työlle voivat olla korkealla, jolloin onnistumisten todennäköisyys suhteessa työntekijän odotuksiin muodostuu epätodennäköiseksi. Epärealistiset odotukset voivat siis olla yhteydessä kyynistymisen riskiin. Korkeat odotukset saavat työntekijän tekemään kovasti

töitä ja ponnistelemaan kohtuuttomasti. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 411.)

**Elämäntavat ja työstä palautuminen.** Riittävän tauotuksen ja työajoista kiinnipitämisen tarkoituksena on palautua työstä sekä löytää tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä (Maslach & Golberg, 1998). Myös työnantajan tulee suunnitella työ niin, että työstä palautuminen on mahdollista. Työstä palautumiseen vaikuttavat työmäärä, työvuorosuunnittelu sekä työkuultuuri, joka mahdollistaa riittävät tauot sekä työn ja vapaa-ajan erillisyyden (Mäkinen, Bordi, Heikkilä-Tammi, Seppänen & Laine, 2014, 29–30.) Myös riittävä rentoutuminen on keino palautua työstä, ja rentoutusstrategioita voidaan käyttää sekä töissä että vapaa-ajalla. Muun muassa meditaation, hengitysharjoitusten ja vapaa-ajan mieluisat harrastukset rentouttavat, ja työnantaja voi kannustaa työpäivän aikana taukoihin ja palautumishetkiin, (Maslach & Golberg, 1998.) Lisäksi ajanhallintataitojen ja ongelmanratkaisukyvyyn kehittäminen voivat parantaa työtapoja, ja terveellinen ravinto, riittävät yöunet ja liikunta auttavat jaksamaan, eli omasta hyvinvoinnista huolehtiminen toimii työntekijän hyvinvoinnin perustana. (Maslach & Golberg, 1998.)

### 3.4 Työuupumuksen seuraukset

Työuupumus on yhdistetty useissa tutkimuksissa erilaisiin kielteisiin seurauksiin, kuten tyytymättömyyteen, lisääntyneisiin poissaoloihin sekä aikomuksiin vaihtaa työpaikkaa. Työuupumuksen seuraukset vaikuttavat koko organisaatioon sekä työntekijän fyysisen ja psyykkiseen terveyteen (Mille ym. 1990, s. 303).

Työuupumus vaikuttaa työntekijän asenteisiin ja käytökseen. Kyynisyys, väsymys ja ammatillisen itsetunnon heikentyminen saavat työntekijän usein etääntymään selviytymiskeinona (Maslach ym., 2001) sekä vetäytymään henkisesti työstään (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004, s. 97). Työuupumuksella on tutkittu olevan merkittäviä seurauksia etenkin työtyytyväisyyden sekä sitoutumisen laskuun (Miller ym., 1990, s. 303). Työuupumus voi heijastua myös sosiaalisiin suhteisiin, ja työuupunut voi muuttaa koko tiimin työilmapiirin kyyniseksi, jolloin työuupumus voi ikään kuin tarttua (Ray & Miller, 1991). Hoitotyötä tekevillä on puolestaan tutkittu, että työuupumus heikentää kykyä asiakkaan kohtaamiseen (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004, s. 97).

Työuupumuksesta koituu myös taloudellisia kustannuksia. Sairasloma on usein ainoa ratkaisu pitkälle edenneessä työuupumuksessa (Maslach & Goldberg 1998, s. 63), ja toisaalta työssä pysyvien työntekijöiden työuupumus voi heikentää tuottavuutta, jos työuupunut ei kykene työskentelemään odotusten mukaisesti. Uupuneella työntekijällä voi myös sattua työssä enemmän virheitä, mikä lisää muun muassa loukkaantumisen ja virheiden riskiä. (Maslach & Goldberg, 1998, s. 68.)

Monet tutkimukset ovat osoittaneet yhteyden työuupumuksen ja työntekijän terveyden välillä. Työuupumuksen on tutkittu liittyvän sekä mielenterveyden häiriöihin että fyysisin sairauksiin (Ahola ym. 2005). Työuupumus on peräisin pitkittyneestä stressistä. Stressi puolestaan vaikuttaa aivojen kognitiiviseen toimintaan, nukkumiseen, hormonitoimintaan, ruoansulatuskanavaan, sydän- ja hengityselimiin, aineenvaihduntaan ja immuunijärjestelmään. Stressi voi häiritä kehitystä ja käyttäytymistä, mikä voi johtaa kroonisiin häiriöihin. (Chrousosm 2009). Työuupumus voi myös johtaa ahdistukseen tai masennukseen (Leiter ym., 2012), ja työuupumuksen on todettu heijastuvan tyytymättömyytenä elämään (Hakanen & Schaufeli, 2012).

Työuupumuksesta toipuminen on usein hidas prosessi. Toisaalta työuupumukseen vaikuttaa monet tilannetekijät, jolloin työhön liittyvä hyvinvointi on esimerkiksi kontekstitonta masennusta alttiimpi ympäristövaikutuksille (Schaufeli ym., 2008.) Kaiken kaikkiaan monien tutkimusten tuloksena on, että työuupumuksesta toipuminen on nopeampaa, jos tilanteeseen puututaan ajoissa.

## 4 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ TYÖUUPUMUKSEN ENNALTAEHKÄISYSSÄ

Työuupumuksen ennaltaehkäisystrategioita voidaan luokitella eri tavoin. *Yksilökeskeiset ennaltaehkäisystrategiat* liittyvät usein työntekijän fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn parantamiseen. (Awa, Plaumann & Walter, 2010, s. 185.) Yksilökeskeisiä menetelmiä työuupumuksen ennaltaehkäisyyn ovat muun muassa erilaiset keinot työstä palautumiseen ja terveellisistä elämäntavoista huolehtiminen. Työkuormaa voi pienentää tekemällä yksinkertaisesti vähemmän työtunteja viikossa sekä pitämällä säännöllisesti taukoja työpäivän aikana, jotta palautumista tapahtuisi myös työpäivän lomassa (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 419.) Yksilökeskeiset stressinhallintakeinot voivat edellyttää myös kognitiivista uudelleenjärjestelyä, kuten odotusten muokkaamista, arvojen selkeyttämistä ja tavoitteiden uudelleenmuotoilua. Työntekijän osaamisen ja työelämätaitojen tulee myös olla ajan tasalla, mitä työnantaja voi puolestaan tukea tarjoamalla riittävästi mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Lisäksi työnantajan tarjoama varhainen tuki, mahdollisuus työn mukautukseen ja työterveyshuolto ovat tärkeässä roolissa työuupumuksen ennaltaehkäisyssä (Manka & Manka, 2015, s. 55.)

*Organisaatiokeskeiset ennaltaehkäisystrategiat* liittyvät usein muutoksiin työmenetelmissä, kuten tehtävien uudelleenjärjestelyyn, työn arviointiin ja ohjaukseen. Työn uudelleenjärjestelyllä pyritään vähentämään työn vaatimuksia ja lisäämään resursseja, kuten tukea ja osallistumismahdollisuuksia. (Awa, Plaumann & Walter, 2010, s. 185.) Organisaatiokeskeisten työuupumusinterventioiden merkitys on työntekijöiden työhyvinvoinnille merkittävä, mutta ne vaativat usein huomattavasti aikaa, vaivaa, eri tahojen välistä yhteistyötä sekä rahallisia investointeja (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 419). Yksilökeskeisten keinojen käyttöön liittyy puolestaan filosofisia sekä käytännön syitä: individualistinen yhteiskunta painottaa yksilön keskeistä roolia ja vastuunkantoa omasta hyvinvoinnista, ja yksilökeskeiset strategiat ovat yleensä organisaatioille edullisempia kuin organisaation käytänteisiin liittyvät strategiat (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 418). Monissa tutkimuksissa on havaittu, että organisaatio- ja tilannetekijöihin keskittyvät strategiat ovat tehokkaampia työuupumuksen ennaltaehkäisyssä kuin yksilökeskeiset strategiat, mutta tehokkainta on käyttää molempia samaan aikaan (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 418).

Tässä tutkielmassa tarkastellaan organisaatiokeskeisiä keinoja työuupumuksen ennaltaehkäisyyn. Organisaation ennaltaehkäisykeinoja tarkastellaan työyhteisöviestinnän näkökulmasta, eli miten työyhteisöviestinnällä voidaan vaikuttaa työuupumuksen ennaltaehkäisyyn. Työyhteisöviestinnän roolia työuupumuksen ennaltaehkäisyssä tarkastellaan kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin työyhteisöviestintää käsitellään *JD-R-mallin* (*Job Demand-Resources -malli*) mukaisesti työn vaatimusten ja voimavarojen

näkökulmasta. Mallin mukaan työuupumus on seurausta liian suurista vaatimuksista ja liian pienistä voimavaroista työn tekemiseen. Työyhteisöviestinnän osa-alueet voivat toimia sekä työn voimavarana että vaatimuksena. Toinen näkökulmat työuupumuksen ehkäisyyn liittyy sitouttamiseen. Organisaatioon sitouttaminen on yksi työyhteisöviestinnän tärkeimmistä tavoitteista. Sitoutuminen voidaan myös nähdä työuupumuksen vastakohtana, joten sitoutumista lisäävät strategiat voivat samanaikaisesti ehkäistä työuupumuksen syntymistä.

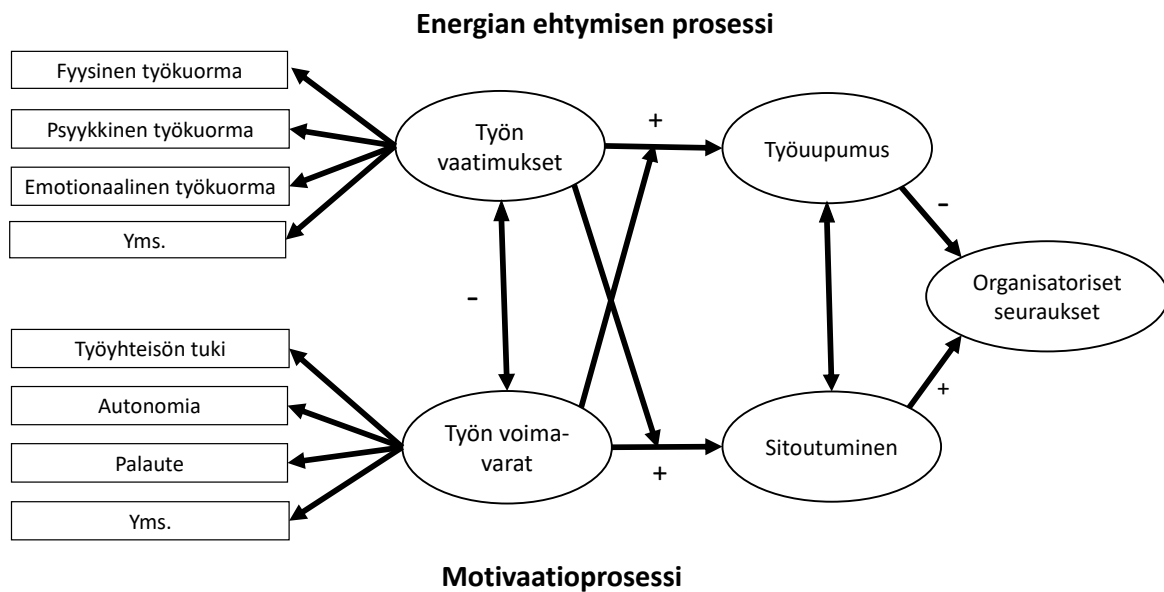
## 4.1 Kohtuulliset vaatimukset ja riittävät voimavarat

Jokaisessa työssä voidaan erotella työn vaatimukset ja työn voimavarat. Voimavarat edistävät ja ylläpitävät työhyvinvointia, kun taas työn vaatimukset ovat kuormitustekijöitä, jotka voivat uhata työhyvinvointia. Työuupumuksen syntymisessä keskeistä on työn voimavarojen ja vaatimusten välinen suhde. Liiallinen kuormitus voi näkyä työstressinä, työtyytymättömyytenä, lopettamisaikeina, sairasteluna tai työuupumuksena (Mäkinen ym., 2014.) Schaufelin ja Bakkerin (2004) mukaan työuupumus on seurausta liian korkeista vaatimuksista, jotka kuluttavat voimavaroja. Työn voimavarat voivat puolestaan johtaa innostukseen ja työhön sitoutumiseen (Schaufeli & Bakker, 2004). Työn vaatimusten ja voimavarojen kautta voidaan siis tarkastella kielteiseen sekä myönteiseen työhyvinvoinnin tilaan vaikuttavia tekijöitä.

Vaatimukset ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia asioita, joiden suorittaminen vaatii fyysistä tai psyykkistä ponnistelua. (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 295). Työn vaatimukset voivat olla kvantitatiivisia, eli työn ylikuormitukseen liittyviä tai kvalitatiivisia, eli emotionaalisia vaatimuksia. Työn vaatimuksista ylityöt ja erilaiset konfliktit ovat usein tutkimuksissa kaikkein kuormittavimpia tekijöitä. (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 296; Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008, s. 236). Työn voimavarat taas tarkoittavat työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka 1) vähentävät työn vaatimuksia ja niihin liittyviä fysiologisia ja psykologisia kustannuksia, 2) auttavat työtavoitteiden saavuttamisessa, tai 3) edistävät työntekijän henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehitystä. (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 296.) Voimavarat voivat edistää työntekijän ulkoista sekä sisäistä motivaatiota, ja ne ovat välttämättömiä työn vaatimusten käsittelemiseksi (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008, s. 225.) Työn voimavarat voivat olla peräisin:

- organisaatiosta - esimerkiksi palkka, uramahdollisuudet ja työturvallisuus
- ihmissuhteista - esimerkiksi työkavereiden ja esihenkilön tuki, työilmapiiri
- työn organisoinnista - esimerkiksi selkeä työrooli, osallistuminen päätöksentekoon

- tai työtehtävästä – esimerkiksi palaute työstä, taitojen kehittyminen, tehtävän merkitys (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004, s. 86).



KUVIO 6. Työn vaatimukset ja voimavarat -malli (mukaillen Bakker & Demerouti, 2007, s. 313).

*JD-R -malli* eli Job Demand-Resources -malli (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313) tarkastelee työn vaatimusten ja voimavarojen välistä suhdetta. Mallin mukaan työn vaatimusten ja voimavarojen epätasapaino voi johtaa työuupumukseen kahden eri prosessin tavoin: 1) aktiivisen energiavarastojen kulumisprosessin kautta, jossa korkeat työn vaatimukset kuluttavat työntekijän voimavarat tai 2) motivaatioprosessin kautta, jossa voimavarojen puute estää työntekijää täyttämästä työn vaatimukset. (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 296.) Työn voimavarat voivat olla yksilöllisiä, yhteisöllisiä eli vuorovaikutteisia tai rakenteellisia eli organisatorisia tekijöitä. (Manka & Manka, 2015, s. 69). Työn psykososiaaliset kuormitustekijät voidaan puolestaan jakaa kahteen ryhmään: työn luonteeseen sekä työn organisatoriseen ja sosiaaliseen kontekstiin. Työn luonteeseen liittyviä tekijöitä ovat muun muassa työn sisältö, työhön liittyvät vaatimukset sekä työympäristö. Työn organisatoriseen ja sosiaaliseen kontekstiin liittyviä tekijöitä ovat puolestaan organisaatiokulttuuri ja sosiaaliset suhteet. Viestintään liittyvät kuormitustekijä voivat siis liittyä sekä työn luonteeseen että työn organisatoriseen ja sosiaaliseen kontekstiin. Esimerkiksi viestintäteknologian aiheuttamat työn keskeytykset voivat liittyä työn luonteeseen ja vaatimuksiin, mutta yleisesti ottaen työyhteisöviestintä voidaan



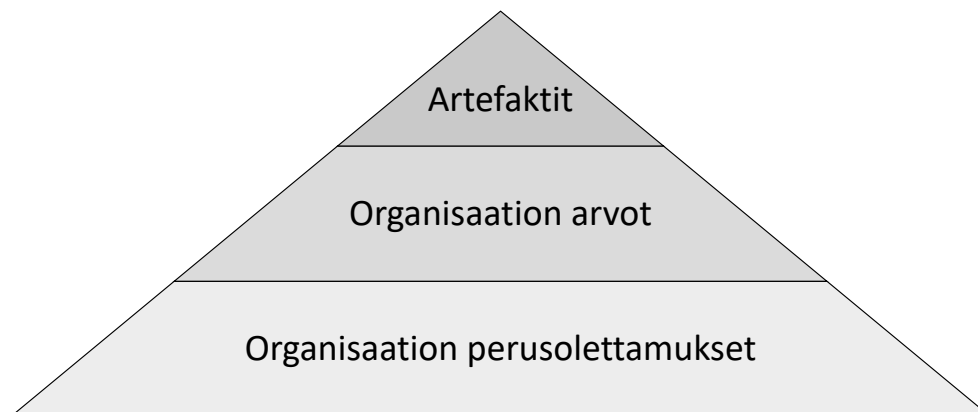
luokitella sosiaalisen ja organisatorisen kontekstin tekijöiksi. (Franssila, Okkonen & Savolainen, 2014.)

Samat tekijät voivat olla työn vaatimuksia tai voimavaroja (Mäkinieniemi ym., 2014.). Jos esimerkiksi suhde esihenkilöön koetaan toimivaksi ja työtä tukevaksi tekijäksi, se toimii sosiaalisena voimavarana. Vastaavasti, jos johtamisessa koetaan olevan haasteita, voi suhde esihenkilöön olla yksi työn vaatimuksista ja työhyvinvointia haittaavista tekijöistä. Kuormitus- ja voimavaratekijät toimivat siis vuorovaikutuksessa: korkeat vaatimukset voivat altistaa työuupumukselle, ja työn voimavarat voivat edistää työhyvinvointia ja suojata uupumusriskiltä (Bakker & Demerouti, 2007).

Organisaation viestinnällä voidaan vaikuttaa sekä työhön että työolosuhteisiin (Juholin, 2008, s. 38; Cronin, 1986). Toimivan, avoimen ja oikea-aikaisen tiedonkulun kautta viestinnällä voidaan vaikuttaa suoraan työssä viihtymiseen. Lisäksi viestinnällä vaikutetaan välillisesti työhyvinvointiin: muun muassa hyvä johtaminen, osallistaminen ja epävarmuuden vähentäminen lisäävät työhyvinvointipääomaa. (Manka & Manka, 2015, s. 55). Seuraavaksi käsitellään työyhteisöviestintään liittyviä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa työn voimavaroihin sekä vaatimuksiin: organisaatiokulttuuria, viestintäilmapiiriä, sosiaalista tukea ja tiedonkulkua.

#### **4.1.1 Organisaatiokulttuuri**

Viestinnällä luodaan organisaation identiteettiä ja kulttuuria (Aula, 2008). Viestinnällä muun muassa vaikutetaan, miten ja mistä organisaatiossa keskustellaan (Miller, 2014, s. 13.) Organisaatiokulttuuria edustaa symbolit, sankarit, rituaalit, arvot ja käytännöt (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990, s. 313). Schein (1984, s. 262) on määritellyt kulttuurin perusoletusten koosteeksi, jonka tietty ryhmä on keksinyt selvitäkseen ja sopeutuakseen ulkoisiin ja sisäisiin haasteisiin, ja nämä tavat on koettu toimivaksi ja siten todettu hyväksi opettaa niitä uusille yhteisön jäsenille, jotta he voivat ajatella ja tuntea samoin. Vos ja Schoemaker (2011, s. 98) tarkoittavat organisaatiokulttuurilla organisaation arvoja ja standardeja, jotka näkyvät ihmisten tavassa olla yhteydessä toisiin ja kommunikoida. Organisaatiokulttuuri voidaan siis tiivistää tavaksi, miten organisaatiossa tehdään asioita. Kulttuurilla tarkoitetaan jaettavaa sosiaalista kokemusta, joka kehittyy työpaikan vuorovaikutussuhteissa ja perustuu siihen, miten työntekijät näkevät ja kokevat osallistumisensa organisaatioon (Valo & Mikkola, 2020, s. 9.)



KUVIO 7. Kulttuurijäävuori (mukaillen Schein, 1991, s. 32).

Schein (1991) on havainnollistanut abstraktia kulttuurin käsitettä kolmiosisella mallilla. Kulttuurijäävuoden pohjana toimii koko organisaation perusolettamukset. Perusolettamuksilla tarkoitetaan kaikkia oletuksia, ideologioita, ajattelutapoja ja organisaatiossa vallitsevaa maailmankatsomusta. Perusolettamukset ja arvot eivät ole suoraan havaittavissa olevia konkreettisia asioita, kun taas artefaktit ovat ulospäin näkyviä ilmentymiä kulttuurista. Artefaktit voivat olla tuotteita ja käyttäytymistä, kuten kaikki organisaation toimintatavat, seremoniat, rituaalit ja traditiot. Myös viestintä on yksi ulospäin näkyvä osa organisaation kulttuurista. (Schein, 1991, s. 32.)

Viestinnällä voidaan vaikuttaa organisaation kulttuuriin samalla, kun työyhteisöviestintä itsessään edustaa kulttuuria; minkälaisia tarinoita kerrotaan ja miten työntekijät huomioidaan (Welch & Jackson, 2017, s. 192). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös organisaation suorituskykyyn. Muun muassa yrityksen kasvuvauhti ja liiketoiminnan kannattavuus ovat taloudellisia mittareita, kun taas työntekijöiden tyytyväisyys, asiakastyytyväisyys ja tuotteiden ja palvelujen laatu ovat organisaatiokulttuurin ei-taloudellisia tuloksia (Cui & Hu, 2012, s. 30). Työntekijän näkemys organisaatiokulttuurista perustuu työntekijöiden kokemukseen työpaikan todellisuudesta ja omasta osallisuudesta työyhteisössä, ja näihin kokemuksiin vaikutetaan työyhteisön päivittäisissä viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa (Keyton, 2014).

Työyhteisöviestinnän tavoitteena voidaan pitää sitä, että viestinnällä onnistutaan luomaan kaikkia työntekijöitä kunnioittava ilmapiiri (Kalla, 2005, s. 304). Viestintäilmapiiri muodostuu organisaation viestintäkäytänteistä. Viestintäilmapiirin muodostumisessa olennaisia elementtejä ovat luottamus ja avoimuus, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä kannustava ilmapiiri. (Smidts, Pruyn, Van Riel & Cees, 2001, s. 1053.). Keskeinen osa hyvinvoivaa työyhteisöä on ilmapiiri ja tunnelma, joka työyhteisössä vallitsee (Juholin, 2008, s. 80). Avoin keskustelukulttuuri ja mahdollisuus olla oma itsensä luovat yhteisöllisyyttä, rentoutta ja vapautta. Avoin keskustelukulttuuri ruokkii luovaa

ja idearikasta ilmapiiriä, jossa työntekijät uskaltavat ilmaista omat ajatuksensa ja ideansa. (Juholin, 2008, s. 48.) Energisoivassa työyhteisössä on emotionaalista yhteisöllisyyttä, yhdessä oppimista ja tekemistä, vuorovaikutusta, vastuullista johtamista ja vastuullista yksilöviestintää (Juholin, 2008, s. 52). Organisaation arvoilla ja johtamisella on merkittävä rooli psykososiaalisen turvallisuuden muodostumiseen, ja psykososiaalisella turvallisuudella on puolestaan merkittävä rooli työstressin ennaltaehkäisyssä (Dollard, Tuckey & Dormann, 2012, s. 694). Myös työuupumusta esiintyy vähemmän positiivisessa ja tukevassa työympäristössä (Maslach & Leiter, 2008, 500), ja positiivinen viestintäilmapiiri lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Smidts, Pruyn, Van Riel & Cees, 2001, s. 1053).

#### **4.1.2 Sosiaalinen tuki ja supporttiivinen viestintä**

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että työpaikan positiiviset ihmissuhteet auttavat ehkäisemään työstressiä sekä työuupumusta, joten sosiaalisten voimavarojen hyödyntäminen on yleinen työuupumuksen ennaltaehkäisyn keino (Maslach & Goldberg, 1998; Ray & Miller, 1991, s. 508). Sosiaalisella tuella viitataan yleensä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa saatuihin voimavaroihin. Sosiaalinen tuki voidaan määritellä sosiaalisten suhteiden verkoksi ja tapahtumiksi, joiden tehtävänä on täydentää henkilökohtaisia voimavaroja ja selviytymismahdollisuuksia (Marin ja Ramirez, 2005, s. 97). Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus luo sosiaalista pääomaa työntekijän lisäksi koko organisaatiolle. Toisaalta sosiaalista tukea voi saada esihenkilön ja työkaverin lisäksi työyhteisön ulkopuolelta, esimerkiksi perheeltä tai ystävältä. Kaiken kaikkiaan sosiaalisen tuen tarkoituksena on tarjota apua, ideoita ja emotionaalista tukea. Sosiaalinen tuki voi keventää työkuorman keskellä myös esimerkiksi huumorin, optimistisen näkökulman tai rohkaisun kautta. (Maslach & Goldberg, 1998.)

Sosiaalista tukea voidaan ilmaista supporttiivisella viestinnällä. Supporttiivinen viestintä voi olla informatiivista tai emotionaalista. Informatiivista tukea voi osoittaa muun muassa auttamalla ongelmanratkaisussa, kuten jakamalla tietoa tai neuvoja. (MacGeorge, Samter & Gillihan, 2005, s. 366). Myös kaikki työhön liittyvät ohjeet ja oppaat ovat informatiivista viestintää. Informatiivinen supporttiivinen viestintä selkeyttää rooli-odotuksia, vähentää epäselvyyksiä ja lisää ymmärrystä yksilön vaikutusmahdollisuuksista. (Ray & Miller, 1991, s. 508.)

Emotionaalisella tuella tarkoitetaan usein empatian tai kiintymyksen ilmaisua (MacGeorge, Samter & Gillihan, 2005, s. 366). Emotionaalinen supporttiivinen viestintä voi olla esimerkiksi keskusteluavun tarjoamista työkaverille, mikä voi auttaa muun muassa stressin tai negatiivisten tuntemuksien käsittelyssä. Erityisen hyödylliseksi on huomattu tuen saaminen sellaiselta henkilöltä, joka kokee tai on kokenut saman stressitekijän tai tilanteen, sillä samojen stressitekijöiden kanssa kamppailevat voivat jakaa sekä emotionaalista että informatiivista tukea. Tämän vuoksi erilaiset tukiryhmät

voivat olla yksi potentiaalinen vaihtoehto sosiaalisen tuen jakamiseen. (Starnaman & Miller, 1992.)

Vuorovaikutustilanteet sisältävät usein sekä emotionaalista että informatiivista supportiivista viestintää. Emotionaalista tukea tarjotaan kuitenkin todennäköisemmin, jos suhde työkaveriin koetaan lujaksi. Työpaikalla ystävyysuhteen muodostumisen kannalta on usein olennaista, kuinka usein kommunikointitilanteet toistuvat. Toisaalta, jos informaatiota ja emotionaalista tukea haetaan hyvin runsaasti, voi sosiaalisen tuen tarjoaminen muuttua vastapuolelle liian kuormittavaksi. (Ray & Miller, 1991, s. 520.)

Sosiaalisen tuen on tutkittu olevan erityisen tärkeää työperäisen stressin ennaltaehkäisyssä, sillä se osoittaa, että muilta on ylipäättään mahdollista saada tukea ja emotionaalista huomiota (Snyder, 2009, s. 377). Sosiaalisen tuen on huomattu vaikuttavan myös ammatilliseen kehitykseen, sillä työkavereiden tuen on tutkittu vaikuttavaan jopa työn tehokkuuteen ja siihen, mitä valintoja uralla tehdään (Mikkola, Suutala & Parviainen, 2018). Sosiaalisen tuen on havaittu liittyvän myös työhön sitoutumiseen (Leiter & Maslach, 1988), kun taas alhaisen sosiaalisen tuen on tutkittu liittyvän emotionaaliseen uupumukseen (Mikkola, Suutala & Parviainen, 2018; Snyder, 2009, s. 377).

#### **4.1.3 Työhyvinvointia tukeva johtaminen**

Johtamisella voidaan vaikuttaa työn voimavaroihin ja vaatimuksiin. Työn vaatimuksia voidaan vähentää muun muassa suunnittelemalla töitä uudelleen, luomalla joustavimmat aikataulut työntekoon ja asettamalla uudet tavoitteet työlle. Voimavaroja voi puolestaan lisätä esimerkiksi osallistavalla johtamisella sekä tarjoamalla tukea. (Schaufeli & Bakker, 2004.) Työnohjausta ja esihenkilön roolia on korostettu monissa työstressimalleissa, sillä riittävä tuki ja ohjaus ovat perustarpeita työssä. Johtamisella vaikutetaan suoraan työntekijän työtehtäviin, -motivaatioon ja -hyvinvointiin (Cornelisson, 2017, s. 175–176). Johtamiskäytännöt vaikuttavat myös välillisesti työntekijöiden hyvinvointiin, sillä johtamisella vaikutetaan muun muassa työolosuhteisiin sekä henkilöstön osaamiseen. On tärkeää, että johtaja mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen, työhön vaikuttamisen ja päätöksentekoon osallistumisen. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 23.)

Esihenkilön tehtävänä on edistää tiimin toimintaa niin, että se voi saavuttaa yhdessä parhaan mahdollisen lopputuloksen (Mihai & Cretu, 2019). Manka ja Manka (2016, s. 136–140) ovat todenneet, että johtaminen on vuorovaikutusta sekä tilannejohtamista, eli ihmisten ja toiminnan johtamista limittäin. Johtamisen voidaankin ajatella olevan suurimmaksi osaksi viestintää (Holladay & Coombs, 1993). Esihenkilön kommunikointityylillä on tutkittu olevan merkittävä vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja yhteishenkeen, ja lähiesihenkilön johtamistyyli ja viestintä on yleinen syy työpaikan vaihtoon. (Juholin, 2017, s. 135.) Myös Åberg (1997) on korostanut esihenkilö-alaisviestinnän tärkeyttä; esihenkilöt vaikuttavat usein suoraan tiedon- ja viestinkulkuun työntekijöiden ja johdon välillä, ja

lähiesihenkilöt ovat usein työntekijöiden ensisijainen tiedonlähde organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Åbergin (2008, s. 112) mukaan esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä on motivoida työntekijää sekä viestiä ymmärrettävästi ajankohtaisista asioista.

Johtaminen vaikuttaa suoraan sekä epäsuorasti organisaatiokulttuuriin ja viestintäilmapiiriin. Johtamistyylin ja viestintäkäytänteiden välistä yhteyttä tutkimalla on todettu, että ihmisten johtajat kommunikoivat työntekijöiden kanssa yleensä enemmän kuin asiakeskeiset johtajat (De Vries, Bakker-Pieper ja Oostenveld, 2010). Erityisesti muutosjohtamisen on tutkittu olevan tehokas johtamistyyli vuorovaikutteisen, välittävän ja inspiroivan viestinnän ansiosta. Muutosjohtajat ovat kiinnostuneita työntekijöiden hyvinvoinnista, edistävät luottamuksellista ilmapiiriä ja kannustavat työntekijöitä kehittymään. (Men & Stacks, 2013). Muutosjohtamisen on todettu liittyvän negatiivisesti myös työuupumukseen (Zopiatis & Constanti, 2010). Vaikka työhyvinvointi on hyvin subjektiivinen kokemus, esihenkilö voi vaikuttaa muun muassa riittävällä perehdytyksellä, henkilöstön kehittämisellä, työn suunnittelulla, työkuormituksen huomioinnilla ja riittävällä ohjauksella työntekijöiden työhyvinvointiin. Hyvän johtamisen on tutkittu parantavan työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä olevan yhteydessä matalampiin sairauspoissaoloihin (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio, 2008, s. 912).

#### **4.1.4 Toimiva tiedonkulku**

Työyhteisössä kommunikointi voi olla muun muassa organisaatioon ja työtehtäviin liittyvää viestintää, ideointiin ja innovointiin liittyvää viestintää tai suhteita ylläpitävää viestintää (Kalla, 2005, s. 304). Tehtävälähtöinen viestintä on tietopohjaisten organisaatioiden perustana, mutta suhdeviestintää ja työtehtäviin liittyvää viestintää ei silti voi erottaa toisistaan (Valo & Mikkola, 2020, s. 20). Viestintäkäytännöt vaikuttavat siihen, miten tyytyväisiä organisaation viestintään ollaan (Verčič & Špoljarić, 2020). Viestintätyytyväisyyttä voidaan tarkastella kahdeksan ulottuvuuden kautta: millaisena koetaan viestintä lähiesihenkilön kanssa, horisontaalinen viestintä, epävirallinen viestintä, palautteenanto, organisaatiota koskeva tieto, viestintäilmapiiri, viestintäkanavien laatu ja kokoukset (Tkalac Verčič ym., 2009).

Hyvän tiedonkulun piirteitä on Juholinin (2007) mukaan selkeä ja keskustelun mahdollistava tieto sekä helppo pääsy tiedon lähteelle. Riittävä tiedonkulku vähentää epävarmuutta ja monitulkintaisia tilanteita (Brownin ym., 2008) sekä edistää oppimista ja uuden innovointia (Kalyuga, 2001). Avoin tiedonkulku on yhteydessä myös työn ennustettavuuteen ja voi sitä kautta vähentää työn aiheuttamaa stressiä (Ray & Miller, 1991, s. 509; Starnaman & Miller, 1992). Tiedonkulku ja tiedon jakaminen on merkittävä osa tietotyötä. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on velvollisuus sujuvaan tiedonkulkuun ja oikean tiedon välittämiseen oikea-aikaisesti. Avoin tiedonkulku lisää

työyhteisön keskinäistä luottamusta, kun taas heikosti kulkeva tieto voi luoda epävarmuutta ja huhuja (Mikkola & Nykänen, 2020).

On tärkeää, että viestinnän määrä on tarkoituksenmukaista ja viestinnän sisältö laadukasta (Juholin, 2007). Viestintätulvaa voidaan pitää häiritsevänä, sillä se voi johtaa kognitiiviseen kuormitukseen ja hallinnan tunteen menetykseen. Työmuistin informaationkäsittelykapasiteetti voi ylittyä esimerkiksi jatkuvien keskeytysten vuoksi tai siksi, että työssä vaaditaan monien tehtävien samanaikaista suorittamista. Tämä nostaa stressitasoa ja siten muodostua työn kuormitustekijäksi. (Klingberg, 2009.) Viestinnän taakkana tarkoitetaan sitä, jos viestintä uuvuttaa työntekijää (Miller, 1999, s. 222). Viestinnän taakkaan voi vaikuttaa viestinnän määrä ja laatu: monimutkainen informaatio tai määrällisesti liian usein tai liian harvoin annettu informaatio. Toisaalta liian yksinkertainen informaatio voi myös yksinkertaistaa työtä, jolloin työ ei tunnu tarpeeksi mielekkäältä ja merkitykselliseltä. Lisäksi on hyvä huomioida, että viestintätilanteet voivat itsessään aiheuttaa ahdistusta. Viestintätilanteiden aiheuttamaa ahdistusta on perinteisesti tutkittu julkisen puhumisen näkökulmasta (Bodie, 2010 s. 71).

## 4.2 Sitouttaminen

Kuten Maslowin (1943) tunnetussa tarvehierarkiassa todetaan, ihmisillä on perustavanlaatuisen tarve kuulua joukkoon. Yhteenkuuluvuudentunne on sosiaalinen tarve, ja sosiaaliseen ryhmään kuuluminen muokkaa työntekijän käsitystä itsestään (Welch & Jackson, 2017, s. 189). On tutkittu, että työllä on tärkeä rooli ihmisen tarvitsemalle yhteenkuuluvuuden tunteelle, ja työyhteisöä kohtaan voidaan kokea kiintymystä muistuttavaa tunnetta. Yhteenkuuluvuudentunne syntyy siitä, että ihmisillä on jotain yhteistä. Työyhteisössä yhteisöllisyys muodostuu helposti, jos työhön liittyy yhteinen missio, jonka puolesta tehdään töitä. (Juholin, 2008, s. 47.)

Sitoutuminen määritellään usein sen kautta, mitä työntekijän sitoutumisesta seuraa (Lane & Kent, 2018). Sitoutumisen on todettu näkyvän työntekijöiden työsuorituksissa ja siten mahdollistavan alalla kilpailemisen (Kahn, 1990). Johnstonin (2016) mukaan sitoutuminen tarkoittaa psykologista tilaa, jossa työ on omaksuttu ja siihen on osallistettu ja syvennyt. Kahn (1990) määrittelee sitoutumisen dynaamiseksi, muuttuvaksi psykologiseksi tilaksi, joka yhdistää työntekijän organisaatioon ja joka vaikuttaa organisaation viestintään. Juholin (2015) puolestaan tiivistää, että sitoutuminen voidaan nimetä työn imuksi, draiviksi ja flow-tilaksi, jossa työntekijä on innostunut, energinen ja ylpeä työstään.

Viestinnällä ja vuorovaikutuksella luodaan me-henkeä, yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia. Yhteisöllisyyden syntyminen edellyttää yhteiseen asiaan sitoutumista sekä mahdollisuuksia kanssakäymiseen fyysisesti tai virtuaalisesti (Juholin, 2015, s. 25). Viestinnän ja sosiaalisten suhteiden lisäksi keskeistä työntekijän sitoutumisen kannalta on työn luonne ja ympäristö, jossa

työskennellään (Tkalac & Pološki, 2017). Työntekijöiden sitoutumiseen on tutkittu vaikuttavan myös johdon viestinnän avoimuus (Bakker, Albrecht ja Leiter, 2011) sekä omat mahdollisuudet vaikuttaa ja tulla arvostetuksi ja kuulluksi (Juholin, 2015, s. 127). Toisaalta hyvin sitoutuneella työntekijällä voi olla suurempi tarve tietää ja ymmärtää, mitä organisaatiossa tapahtuu, mikä entisestään vahvistaa yhteenkuuluvuudentunnetta (Juholin, Åberg & Aula, 2015, s. 8).

Sitoutuneet työntekijät ovat organisaatiolle tärkeä voimavara, joten sitouttaminen ja motivointi on olennainen osa johtamista ja työyhteisöviestintää (Welch, 2011). Seuraavaksi sitoutumista tarkastellaan dialogisen viestinnän kautta ja määritellään, mitä dialoginen sitoutuminen tarkoittaa. Tämän jälkeen tarkastellaan sitoutumisen ja työuupumuksen välistä suhdetta, sillä sitoutumista voidaan pitää työuupumuksen vastakohtana työhyvinvoinnin kentällä.

#### **4.2.1 Dialoginen sitoutuminen**

*Dialoginen viestintä* tarjoaa edellytyksen sitoutumisen syntymiselle (Lane & Kent, 2018). Dialogi edellyttää aitoa kiinnostusta dialogin toista osapuolta kohtaan sekä reagoivaa ja kaksisuuntaista viestintää. Dialogin ero mihin tahansa kaksisuuntaisen viestinnän muotoon on se, että dialoginen viestinnässä keskustelu on kunnioittavaa ja eettistä, ja kaikkia osapuolia osallistetaan keskusteluun. Dialogiin liittyy usein empaattisuuden osoittamista, ja viestejä muokataan tilanteen edellyttämällä tavalla. Dialogissa siis huomioidaan dialogin osapuolten mieltymykset, rajoitteet ja tarpeet. Tuloksena on tila, jossa osapuolet osallistuvat ja uppoutuvat dialogiin, mikä puolestaan johtaa *dialogiseen sitoutumiseen*. (Lane & Kent, 2018.) Lanen ja Kentin (2018) mukaan dialoginen viestintä tarjoaa siis kontekstin sitoutumiselle, sillä sitoutuminen edellyttää, että osapuolet käyttävät aikaa ja vaivannäköä dialogin kehittymiseksi. Dialogisen sitoutumisen ylläpitäminen edellyttää positiivisen suhteen vaalimista (Lane & Kent, 2018.)

#### **4.2.2 Sitoutumisen suhde työuupumukseen**

Työuupumuksen tutkimuksessa on kiinnitetty lähiaikoina enemmän huomiota positiivisen psykologian suuntauksiin tutkimalla sitoutumista työuupumuksen vastakohtana ja ehkäisijänä (Maslach & Leiter, 1998; Schaufeli & Bakker, 2004). Sitoutumisen suhteesta työuupumukseen on esitetty kaksi erilaista näkökulmaa. Maslachin ja Leiterin (1998) mukaan sitoutumista voidaan pitää työuupumuksen vastakohtana, sillä työuupumus ja sitoutuminen korreloivat negatiivisesti. Näin ollen sitoutumista voidaan arvioida MBI-mittarin kolmen vastakkaisen ulottuvuuden pistemäärällä. Työuupumuksen vastakohtana määritelty sitoutuminen – eli väsymyksen, kyynisyyden ja ammatillisen itsetunnon

heikentymisen vastakohtana - olisi energia, osallistuminen ja tehokkuus. (Maslach & Leiter, 1998.) Näkemystä tukee se, että työn vaatimukset ja voimavarat vaikuttavat sekä työuupumukseen että työhön sitoutumiseen.

Schaufelin ja Bakkerin (2004) mukaan sitoutuminen ja työuupumus ovat kaksi eri ulottuvuutta, joita tulee mitata eri mittareilla, vaikka molemmissa tarkastellaan työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Tämän näkökulman mukaan sitoutuminen tarkoittaa affektiiviskognitiivista tilaa, jolle on ominaista henkinen joustavuus, sinnikkyys ja halukkuus panostaa omaan työhön. Schaufeli ja Bakker (2004) määrittelevät sitoutumisen työuupumuksen tavoin kolmiosaisesti: se on tarmoa (eng. vigor), omistautumista (eng. dedication) ja sulautumista (eng. absorption) työhön. Sulautuminen on lähellä niin kutsuttua flow-tilaa: ihminen on syvästi keskittynyt työhön, jolloin aika menee nopeasti ja työstä on vaikea irtautua. Tyypillisesti virtauksen tunne (eng. flow-tila) on kuitenkin monimutkaisempi käsite ja viittaa täysin keskittyneeseen mielentilaan, kun taas sulautuminen on pysyvämpi käsite työntekijän suhteesta työhön. Omistautunut työntekijä on innostunut, inspiroitunut ja ylpeä työstään. (Schaufeli & Bakker, 2014.)

Sitoutumista edistävät strategiat voivat olla yhtä tärkeitä työuupumuksen ennaltaehkäisyssä kuin strategiat, joilla vähennetään työuupumuksen riskiä. Työympäristö, joka on suunniteltu tukemaan sitoutumista, edistää työntekijöiden työhyvinvointia. (Maslach & Goldber, 1998.) Sitoutuneet työntekijät ovat tutkimusten mukaan yhteydessä parempaan työsuoritukseen sekä vähentyneisiin työpoissaoloihin (Tkalac & Pološki, 2017).



## 5 METODOLOGIA

Tässä luvussa kerrotaan, miten tutkielman empiirinen osuus on toteutettu ja miksi tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät on valittu. Ensin esitellään valittu tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen selitetään aineistonkeruun vaiheet ja lopuksi avataan, miten kerätty aineisto on analysoitu. Koska kvalitatiivinen tutkimus sisältää tutkijan subjektiivista tulkintaa, tutkimusprosessi pyritään avaamaan tässä luvussa perusteellisesti tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin lisäämiseksi (Hirsjärvi & Hurme, 2009, 22–23).

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä tietoa työyhteisöviestinnän roolista ja keinoista etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä laadulliselle tutkimukselle on ominaista tietyn ilmiön ymmärtäminen ja tulkitseminen. Tutkimustuloksia ei siis pyritä yleistämään, vaan tarkoituksena on syventää ymmärrystä tutkimusaiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85.)

### 5.1 Menetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on tyypillisesti selittää tiettyä ilmiötä numeroiden ja tilastollisten menetelmien avulla, kun taas laadulliselle tutkimukselle on ominaista tietyn ilmiön kuvaaminen ja analysointi ja sitä kautta uuden tiedon tuottaminen (Yin, 2016). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on siis selittää ilmiötä ei-numeerisen datan avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018) ja saavuttaa kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta ilmiöstä (Kiviniemi, 2010, 70.) Laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia prosessiksi, jonka aikana tutkijan ymmärrys tutkimusongelmaan karttuu (Kiviniemi, 2010, 70). Laadullisen tutkimuksen tuloksena syvennetään ymmärrystä tutkimuskohteesta, kuten ihmisten käyttäytymisestä, asenteista ja vuorovaikutustilanteista (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85).

Etätyöntekijöiden työuupumusta on tutkittu vielä vähän työyhteisöviestinnän näkökulmasta, joten laadullisen tutkimuksen avulla voidaan syventyä aiheeseen ja siihen, millaisena ilmiö koetaan. Myös siksi tutkimusmenetelmäksi valittiin ilmiön ymmärtämiseen tähtäävä laadullinen tutkimusmenetelmä, että työuupumukselle ei ole määritelty selkeitä raja-arvoja. Aiheen subjektiivisen luonteen vuoksi tutkimukseen sopii syvälliseen ymmärtämiseen tähtäävä laadullinen tutkimus.

## 5.2 Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, joista yleisimpiä ovat haastattelut, havainnointi ja kyselyt. Tutkimuksessa voidaan käyttää yhtä tai useaa eri aineistonkeruumenetelmää samaan aikaan, ja tyypillisesti tutkija on itse aineistonkeruutilanteessa mukana. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Koska tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, miten etätyöntekijöiden työuupumusta voidaan ennaltaehkäistä työyhteisöviestinnän keinoin, asiaa kysytään itse etätyössä uupuneilta. Tutkimus toteutettiin siis haastattelututkimuksena, jonka kohderyhmänä on etätyöntekijät, jotka ovat kärsineet työuupumuksesta. Seuraavaksi kerrotaan tarkemmin, miten haastattelut toteutettiin ja miten haastateltavat valittiin tutkimukseen.

### 5.2.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Aineistonkeruutavaksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelukysymykset ovat valmiiksi mietittyjä, mutta haastateltava vastaa niihin vapaasti ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoitua haastattelua vapaampi ja joustavampi myös haastattelijalle, sillä haastattelijalla voi muuttaa kysymysten järjestystä sekä kysyä tarkentavia kysymyksiä (Alasuutari, 2011.) Mahdollisuus esittää tilanteen mukaan tarkentavia kysymyksiä voi auttaa saavuttamaan syvemmän ymmärryksen ilmiöstä sekä varmistamaan, että haastattelijat ja haastateltavat ymmärtävät toisiaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Tässä tutkimuksessa arkaluontoisen aiheen vuoksi yksilöhaastattelu koettiin sopivammaksi aineistonkeruutavaksi. Tutkimuksen aineistonkeruuta ohjaa teoreettinen viitekehys (Eskola & Suoranta, 1998, s. 65), eli tässä haastattelussa kartoitettiin etätyöntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia työuupumuksesta, työyhteisöviestinnästä ja etätyöstä. Haastattelussa oli pääkysymyksiä, jotka kysyttiin kaikilta haastateltavista, sekä lisäkysymyksiä, joilla tarkennettiin vastauksia tarpeen mukaan. Mikäli haastateltava puhui temasta paljon omaaloitteisesti, tarkentavia lisäkysymyksiä ei tarvinnut juurikaan esittää.

Haastateltavat saivat itse valita, toteutetaanko haastattelu kasvotusten vai etäyhteyksin. Kaksi haastattelua toteutettiin kasvotusten ja kuusi haastattelua Zoom-alustan välityksellä. Neljä Zoom-puhelua toteutettiin videoyhteydellä ja kaksi ilman videota, pelkän äänen kanssa. Kaikki haastattelut olivat keskustelunomaisia tilanteita. Haastattelun alussa tutkija esitteli tutkimusaiheen ja -kysymykset ja pohjusti, miksi kyseinen tutkimus toteutetaan. Lisäksi haastateltavalle luettiin tietosuojaseloste ja varmistettiin, että haastateltava hyväksyy tietosuojaselosteen. Haastateltavilta myös varmistettiin, että haastattelun nauhoitus sopii aineiston analysointia varten. Lyhyin haastattelu

kesti 38 minuuttia ja pisin 1h 39min. Keskimäärin haastattelut kestivät tunnin. Litteroitua aineistoa kertyi 75 sivua rivivälillä 1,5 ja fontilla 12.

## 5.2.2 Haastateltavien valinta

Haastateltavat valittiin hyödyntäen lumipallo-otantaa, sillä haastateltavien löytämiseksi hyödynnettiin jo olemassa olevia kontakteja. Aikaisempien kontaktien hyödyntäminen haastateltavien valinnassa on yleistä laadullisissa tutkimuksissa (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 51). Tämän tutkimuksen kohderyhmän tavoittamiseksi julkaistiin ilmoitus sosiaalisessa mediassa, LinkedInissa. Ilmoituksessa (ks. liite 1) kerrottiin, että tutkija etsii Pro gradu -tutkielmaa varten työuupumuksesta kärsineitä etätyöntekijöitä haastatteluun, jonka tarkoituksena on tutkia organisaation sisäisen viestinnän merkitystä etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Ilmoitus julkaistiin LinkedInissa 19.4.2022 ja kaikki haastattelut toteutettiin 20.4.-30.4.2022. Ennen haastattelua kaikille lähetettiin haastattelurunko, jotta haastateltavat tiesivät, mitä haastattelu tarkoittaa ottaen koskee. Haastattelurungon liitteenä oli myös tietosuojaseloste, jotta haastateltavat pystyivät lukemaan ja hyväksymään tietosuojaa koskevat asiat. Haastateltavia ei kuitenkaan pyydetty valmistautumaan haastatteluun etukäteen.

Tutkimukseen osallistumisen tulee aina olla vapaaehtoista ja mieluiten niin, että tutkittavat osallistuvat omasta innostuksestaan tutkimukseen (Kuula, 2006, s. 147). Ilmoitus, jossa halukkaita pyydettiin ottamaan yhteyttä tutkijaan, mikäli haluaa osallistua haastatteluun, on hyvä keino varmistaa haastateltavan vapaaehtoisuus. Työuupumus voi olla tutkimusaiheena arkaluontoinen haastateltavalle, joten myös sen vuoksi koettiin parhaaksi vaihtoehdoksi se, että tutkimuksesta kiinnostuneet voivat itse lähestyä tutkijaa eikä toisinpäin.

Kahdeksan etätyössä työuupunutta ilmoittautui vapaaehtoiseksi tutkimusta varten. Kaikki haastateltavat työskentelivät eri toimialoilla, mutta tekivät tietotyötä toimihenkilö- tai asiantuntijatasen tehtävissä. Toimialaa ei haluttu rajata, sillä tarkoituksena ei ole tutkia tietyn toimialan työyhteisöviestintää ja työuupumusta tai vertailla eri toimialojen eroja. Toimiala ei siis ole oleellinen tieto tässä tutkimuksessa.

LinkedIn-ilmoituksessa kerrottiin, että työntekijä voi olla tällä hetkellä työuupunut tai hän on voinut kärsiä joskus aiemmin työuupumuksesta. Kaksi haastateltavaa oli tällä hetkellä työuupumuksen vuoksi sairauslomalla. Toiset kaksi puolestaan kokivat, että on parantunut työuupumuksesta täysin. Lopuilla neljällä toipumisprosessi oli vielä kesken, mutta he eivät olleet sairauslomalla.

### 5.3 Aineiston analysointi

Alasuutari (2012) on esittänyt, että laadullisen aineiston analysointi koostuu tiivistetysti kahdesta osasta: ensin tutkimuksen havainnot pelkistetään, jonka jälkeen ne kirjoitetaan auki. Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin teemoittelemalla. Teemoittelu on laadullisen aineiston analysointimenetelmä, jossa aineistosta pyritään löytämään keskeiset aihepiirit eli teemat. Tarkoituksena on poimia aineistosta ne teemat, jotka ovat tutkimusongelman kannalta olennaisia. (Eskola & Suoranta, 1998.) Teemoittelussa aineisto pilkkotaan osiin ja luokitellaan sen sisällöstä nousevien teemojen mukaan. Teemoittelu on ikään kuin koodaamista, mutta olennaista on mainintojen lukumäärän sijaan se, mitä aiheesta on kerrottu (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 105).

Teemoittelua voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysin muotona (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Sisällönanalyysillä aineistosta tehdään päätelmiä, joita siitä ei voida suoraan nähdä tai lukea. Tavoitteena on löytää aineistosta syitä, yhtäläisyyksiä ja eroja. Sisällönanalyysi voidaan tehdä teoria- tai aineistolähtöisesti tai yhdistämällä näitä kahta (Stemler, 2015). Tämän tutkimuksen analysointi tehdään molempia yhdistelemällä. Teemoittelua lähdettiin toteuttamaan aineistolähtöisesti, mutta teemojen lopullisen muodon jalostuksessa hyödynnettiin myös teoreettista viitekehystä.

Analysoinnissa käytettiin Braunin ja Clarken (2006) esittämää kuuden vaiheen mallia teemoitteluun: 1.) Aineistoon tutustuminen, 2.) ensimmäisten koodien muodostaminen, 3.) teemojen luominen, 4.) teemojen tarkistaminen, 5.) teemojen jalostaminen lopulliseen muotoon, ja 6.) teemojen kirjoittaminen tutkimustuloksiksi. Ensimmäisenä tutustuttiin siis haastatteluista kerättyyn aineistoon. Haastateltavien vastauksia etätyöstä ja työyhteisöviestinnästä vertailtiin keskenään yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien löytämiseksi, ja etsittiin näkemyksiä siitä, minkälaisia viestintäkäytäntöjä työnantajalta toivotaan ja millainen viestintä tukee työssä jaksamista. Litteroitua tekstiä luettiin useita kertoja läpi, jotta aineistosta sai mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan. Aineiston tulisi olla hyvin tuttu ennen kuin siirrytään seuraavaan vaiheeseen (Braun & Clark, 2006). Braunin ja Clarken (2006) mukaan tässä vaiheessa voi myös tehdä muistiinpanoja aineiston ensimmäisistä vaikutelmista, ja myös tässä tutkimuksessa teemoittelun työstäminen aloitettiin alustavien muistiinpanojen tekemisellä.

Toisessa vaiheessa luotiin alkukoodit. Aineistoa alettiin järjestelemään systemaattisemmalla tavalla, tarkoituksena pilkkoa aineistoa pienempiin merkityksellisiin paloihin. Värikoodattavat merkitykselliset kohdat jaettiin tässä kohdassa neljään kategoriaan: (1) työyhteisöviestinnän haasteisiin liittyvät, (2) etätyöhön liittyvät, (3) kehitysehdotukset työyhteisöviestinnän parantamiseksi, sekä (4) muut mielenkiintoiset huomiot työuupumuksen luonteesta ja syntymisestä. Edelleen litteroitua tekstiä luettiin useita kertoja läpi, jotta aineistosta löydettiin mielenkiintoiset kohdat jatkoanalyysiä varten.

Kolmannessa vaiheessa alettiin muodostamaan varsinaisia teemoja. Kuten edellä kuvattiin, teemat ovat tutkimusaineistosta nousevia merkittäviä asioita. Teeman syntymiselle ei ole sääntöjä; asian ei esimerkiksi tarvitse toistua määrällisesti tietyn verran vaan tärkeämpää on, että asia on tutkimuksen kannalta merkittävä (Braun & Clark, 2006). Teemoja jaoteltiin tässä vaiheessa kolmen kategorian mukaisesti: etätöyöhön liittyvät asiat, työyhteisön haasteisiin liittyvät asiat ja keinot, miten työyhteisöviestinnällä voitaisiin ehkäistä työuupumusta. Yhden kategorian alle koodattiin ne kohdat aineistosta, joissa puhuttiin samasta asiasta. Nämä kolme kategoriaa muodostuivat kolmen tutkimuskysymyksen mukaan, sillä koettiin, että teemoittelua on selkein jatkaa jakamalla aiheet etätöyöhön, työyhteisöviestintään ja työuupumuksen ennaltaehkäisyyn työyhteisöviestinnän keinoin. Kaikki kolme kategoriaa sisälsivät koodauksia erilaisista aihepiireistä. Aihepiirejä analysoitiin ja tässä vaiheessa analysointia hyödynnettiin myös teorialähtöisyyttä. Yhdistelemällä aineisto- ja teorialähtöistä sisällönanalyysiä syntyi lopulta kolme etätöyöhön liittyvää teemaa, neljä työyhteisöviestinnän haasteisiin liittyvää teemaa ja kolme työuupumuksen ennaltaehkäisyyn liittyvää teemaa.

Neljännessä vaiheessa tarkistettiin kaikki teemat, eli teemat käytiin läpi, muokattiin ja kehitettiin tarpeen mukaan. Myös tässä vaiheessa hyödynnettiin teorialähtöistä analysointia. Esimerkiksi "vuorovaikutus"-teema muuttui teemaksi "dialoginen viestintä", jonka alle puolestaan muodostui alateemoja, jotka liittyivät teknologiavälitteisen viestinnän dialogisuuden haasteisiin. Viidennessä vaiheessa teemat muotoutuivat lopulliseen muotoonsa. Tässä vaiheessa täsmennettiin, mikä teeman tarkoitus on ja mietittiin, miten teemat liittyvät toisiinsa. Joidenkin alateemojen paikkaa vielä vaihdettiin toisen teeman alle, kun huomattiin, että ne täydentävätkin toista teemaa paremmin. Kuudennessa vaiheessa teemat kirjoitetaan ylös tutkimuksen tuloksiksi. Tämä kuudes vaihe löytyy tutkielman seuraavasta luvusta (ks. luku 6). Lopuksi tuloksia vertailtiin olemassa olevaan kirjallisuuteen, ja lopuksi tehtiin aineiston johtopäätökset (ks. luku 7).

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen rooli työyhteisöviestinnällä on etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset tutkimuskysymyksittäin. Tutkimuskysymyksiä on yhteensä kolme: 1.) Mitä haasteita etätyö luo työyhteisöviestintään? 2.) Millainen rooli työyhteisöviestinnällä on työuupumuksen syntymisessä? 3.) Miten työyhteisöviestinnällä voidaan ennaltaehkäistä etätyöntekijöiden työuupumusta?

Teemoittelun tuloksena voidaan todeta, että etätyön haasteisiin liittyvät vastaukset liittyivät kolmeen teemaan: dialogiseen viestintään, yhteisöllisyyteen ja sosiaaliseen oppimiseen. Työyhteisöviestinnän rooli työuupumuksen syntymisessä jakaantui neljään teemaan: johtamishaasteisiin, ristiriitoihin ja rooliepäselvyyksiin, viestintäilmapiiriin ja tiedonkulkuun. Kolmanteen tutkimuskysymykseen – joka käsitteli työyhteisöviestinnän roolia etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisyssä – liittyvät tulokset jakautuivat kolmeen pääteemaan: turvallinen viestintäilmapiiri, vastuullinen johtaminen ja merkityksellisyyden tunne työssä. Seuraavaksi kerrotaan tarkemmin teemoittelun tuloksista ja alateemoista.

### 6.1 Teknologiavälitteisen työyhteisöviestinnän haasteet

Tutkimustulosten perusteella etätyö vaikutti erityisesti vuorovaikutustilanteiden ja epävirallisen viestinnän määrään. Teknologiavälitteisen viestinnän koettiin vaikuttavan viestinnän rikkauteen ja vähentävän yhteisöllisyyden tunnetta. Seuraavaksi teknologiavälitteisen työyhteisöviestinnän haasteita etätyössä tarkastellaan kolmen teeman kautta: dialogisen viestinnän, yhteisöllisyyden ja sosiaalisen oppimisen kautta.

#### 6.1.1 Dialoginen viestintä

Kaikki haastateltavat kokivat, että kynns vuorovaikutukseen on etätöissä korkeampi kuin toimistolla. Tämän seurauksena vuorovaikutustilanteet vähenivät ja apua ei pyydetty yhtä helposti kuin toimistolla. Vähentynyt vuorovaikutus lisäsi yksinäisyyden kokemuksia. Lisäksi tunnistettiin, että siilot ihmisten ja tiimien välillä kasvoi, kun asioista ei keskusteltu.

H1: Etätyössä mahdollisuudet kaikenlaiseen viestintään on samat, mutta kynns on isompi.

H2: Ei oo matalan kynnyksen kanssakäymistä. Jos haluat jutella jonkun kaa, ni pitää varata aika kalenterista. Mutta esihenkilöiden kalenterit oli aina täynnä, ja tiimien välillä ei keskusteltu.

H3: Välillä tunsin olevansa aika unohdettu.

Osa myös ajatteli, että teknologiavälitteinen viestintä on kasvokkaisviestintää vaivalloisempaa ja vie enemmän aikaa. Ajateltiin, että toimistolla asioita voi sanoa spontaanisti, mutta saman asian kirjoittaminen on hitaampaa. Kirjoitettuja viestejä jäädään muotoilemaan kauemmin, mitä suullisesti saman asian sanominen olisi kestänyt.

H5: Jään miettimään, että miten kirjoitan, missä kanavassa jaan viestin ja hyväksytänkö tämän vielä jollain.

H1: On huomattavasti helpompaa toimistolla nykäistä hihasta kuin laittaa jollekin viestiä tai ottaa Teams-palaveri.

H6: Vaikka kahvipöytäkeskusteluissa on negatiivinen sävy – juorut leviää jne – mutta sen on huomannut, että kun niitä ei oo ja puskaradiota ei oo, niin viestintä on osittain vaivalloisempaa ja se pitää aikatauluttaa.

Dialogisen ja kaksisuuntaisen viestinnän merkitys työyhteisön toimivuuden ja yhteisöllisyyden kannalta tunnistettiin. Harmiteltiin, että Teams-palaverihin osallistutaan välillä passiivisesti, ja osa myös pohti, voiko teknologiavälitteisesti edes saada yhtä rikasta keskustelua aikaiseksi. Lisäksi toivottiin, että aktiivisempaan keskusteluun kannustettaisiin.

H5: Ihmiset aattelee, että en mä viiti avata mikkiä. Ja väärinymmärryksetkin voi lisääntyä.

Huomattiin, että non-verbaalisen viestinnän puuttuminen vaikutti dialogeihin ja siihen, ettei ihmisiin tutustunut tai sitoutunut. Kun ei näe toisen eleitä ja olemusta, voi myös riski väärinymmärryksiin kasvaa. Lisäksi pohdittiin sitä, että työssä jaksamiseen liittyvät haasteet eivät näy yhtä selkeästi työkavereille etätöissä. Tämän koettiin luovan haasteita erityisesti esihenkilötyöhön, sillä lähiesihenkilön tärkeäksi työtehtäväksi nähtiin tiimin työhyvinvoinnin seuraaminen.

H8: Ei käytetty ikinä kameroita, en jotenkin sitoutunut niihin ihmisiin yhtään. Tuli olo että kaikki on paikalla muttei läsnä.

H2: Etätöyskentelyssä on vaikeeta huomata niitä pieniä eleitä ja ilmeitä ja esim sitä, jos joku on turhautunut ja näyttää siltä että kaikki ei oo hyvin. Kyllähän jokainen pystyy siinä vartin teamsissa tsemppaamaan sen aikaa.

H1: Koen, että esihenkilötyössä on tärkeää haistella sitä työilmapiiriä, kävellä käytävillä ja katella ihmisiä, miten he voi. Ei voi olettaa, että jokainen osaa välttämättä edes sanottaa sitä omaa huonoa oloa tai uupumusta. Se on siinä mielessä haastavaa johtaa tai saada sellainen fiilismittari ihmisistä, jos ne on etänä.

### 6.1.2 Yhteisöllisyyden rakentaminen

Monet kertoivat, ettei etätyössä jätetty aikaa rennommalle keskustelulle. Erityisesti epävirallisen viestinnän koettiin siis olevan vähäistä. Epävirallisen viestintä koettiin tärkeäksi, sillä se keventää oloa ja palauttaa työstä. Toisaalta, jos etäkahvihetkiä järjestettiin, monet eivät osallistuneet niihin tai ne eivät tuntuneet samalta kuin toimistolla.

H4: Kun ollaan fyysisesti eri paikassa, yhteiset kahvihetketkin tulee aikatauluttaa kalenteriin. Siitä tulee virallisempi sävy, eikä sillä ei ole enää samoja hyötyjä kuin silloin, jos oikeesti ohimennen törmätään kahvikoneella.

Etänä keskusteltiin siis usein vain työhön liittyvistä asioista. Epävirallisen viestinnän puute johti siihen, että työkavereihin ei tutustunut ja yhteisöllisyys sekä emotionaalinen tuki oli hyvin vähäistä. Samalla saattoi kokea itsensä yksinäiseksi. Lisäksi huomattiin, että etätöissä täytyy tehdä enemmän ja tietoisemmin asioita me-hengen ylläpitämiseksi, sillä etätöissä ei tapahdu "vahinkoyhteisöllistymistä" kahvihuoneissa.

H3: Vaikka en mä halua, että työkaverit tietää liikaa mun yksityiselämästä, mutta ei sekään oo mukavaa, että on jatkuvasti tekemisissä toisen kanssa ja ei tiedä hänestä mitään. -- Tämä vähentää hieman työn mielekkyyttä, jos 100% kommunikaatiosta on vain työasiaa.

H6: Etätyön takia työyhteisöstä hävisi yhteisöllisyys. Mutta sitten alkoi tulemaan olo, etten edes halua yhteisöllisyyttä, kun tuntui etten kuulu tähän joukkoon.

H7: Olen jäänyt aika yksin, etätyö on varmaan yksi syy.

Myös se tunnistettiin, että kokopäiväinen etätyö ei välttämättä sovi kaikille. Kasvokkain tapahtuvat vuorovaikutustilanteet voidaan kokea niin suureksi osaksi työn merkitystä ja iloa, että fyysinen erillisyys työyhteisöstä tuntuu lamaannuttavalta. Ajateltiin, että itsensä tunteminen ja sen refleктоiminen, mikä itselleen on tärkeää, on olennaista työhyvinvoinnin ja etätyöskentelyn kannalta.

H5: Uskon että etätyö sopii monelle. Mutta kun saan merkityksellisyyttä niistä ihmissuhteista ja kanssakäymisestä livenä ja siitä että ilahduttaa muita siellä toimistolla, ni mulle se ei sovi.

### 6.1.3 Sosiaalinen oppiminen

Fyysisen etäisyyden koettiin vaikuttavan sosiaaliseen oppimiseen. Etätyössä hiljaisen tiedon siirtyminen voi olla haastavampaa, kun ei pääse oppimaan muita työntekijöitä seuraamalla. Tämä johti haasteisiin oman ammatti-identiteetin muodostumisessa.

H5: Menin puhumaan työpsykologille. Hänen ajatus oli, että ihmisillä on tärkeää luoda kussakin tilanteessa se oma identiteetti ja sen luominen oli ihan mahdotonta,



koska et nähnyt muita ihmisiä. En pystynyt oppimaan muilta sosiaalisesti, kun en nähnyt miten muut työskentelee. Aivot oli ihan tyhjyyttä täynnä.

Etätyössä ei ole myöskään niin kutsuttua sosiaalista painetta työpäivän lopettamisesta tai taukojen pitämisestä. Koettiin, että toimistolla on helpompi pitää taukoja, jos muutkin pitävät.

H4: Kun sinua ei konkreettisesti ympäröi toimisto etkä näe milloin muut tulevat ja lähtevät töihin, ei tule sitä fiilistä, että pitäisköhän minunkin lopettaa työpäivä.

TEEMAT	ALATEEMAT
Dialoginen viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Korkeampi kynnys vuorovaikutukseen</li> <li>- Teknologiavälitteinen viestintä koetaan vaivalloisena</li> <li>- Passiivinen osallistuminen</li> <li>- Väärinymmärrykset</li> <li>- Non-verbaalisen viestinnän puute</li> </ul>
Yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Epävirallinen viestintä vähäistä</li> <li>- Sosiaalinen ja emotionaalinen tuki vähäistä</li> <li>- Ei tutustuttu muihin työyhteisön jäseniin</li> <li>- Yksinäisyyden ja yksin jäämisen tunteet</li> <li>- Ei sitoutunut työyhteisöön</li> </ul>
Sosiaalinen oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiljainen tieto ei siirry</li> <li>- Ei pysty seuraamaan muiden työskentelyä</li> <li>- Ammatti-identiteetin muodostuminen haastavaa</li> <li>- Ei sosiaalista painetta esim. taukojen pitämiseen</li> </ul>

#### TAULUKKO 1. Teknologiavälitteisen työyhteisöviestinnän haasteet

Teknologiavälitteisen työyhteisöviestinnän haasteet on koottu oheiseen taulukkoon. Taulukon vasemmalla puolella on pääteemat ja oikealla puolella niin kutsutut alateemat. Alateemojen tarkoituksena on selkeyttää ja konkretisoida, mitä teemalla tarkoitetaan. Alateema kuvaa sitä, miten yläteema ilmenee haastatteluaineistosta.

## 6.2 Työyhteisöviestintä työuupumuksen syntymisessä

Seuraavaksi esitellään työyhteisöviestinnän haasteisiin liittyvät teemat. Aineistosta nousi esiin useita työyhteisöviestintään liittyviä teemoja, jotka vaikuttivat työuupumuksen syntymiseen. Viestinnän lisäksi työuupumukseen vaikuttaneita tekijöitä olivat työmäärä sekä kunnianhimo ja itselle asetetut kohtuuttomat vaatimukset. Yksi haastateltavista koki, että työmäärä ja vastuu olivat niin vähäisiä, että oma työ tuntui turhalta. Loput seitsemän haastateltavaa olivat sitä mieltä, että päällimmäinen syy työuupumukselle oli liian suuri työmäärä. Työmäärän lisäksi kaikilla haastateltavista oli työyhteisöviestintään liittyviä haasteita. Keskeiset teemat työyhteisöviestintään liittyneissä haasteissa liittyivät johtamiseen, rooliepäselvyyksiin, ilmapiiriin ja tiedonkulkuun.

### 6.2.1 Johtamishaasteet

Kokemukset johtamisen haasteista olivat haastateltavien kesken hyvin erityyppisiä. Yksi haastateltavista koki, että esihenkilö halusi puuttua jokaiseen asiaan eikä työntekijän asiantuntijuuteen luotettu. Tämä näkyi siten, ettei annettu tarpeeksi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön, työhön ja päätöksentekoon liittyviin palavereihin ei saanut osallistua ja esihenkilö halusi tietää ja puuttua kaikkeen.

H6: Kaikki oli annettua ja oli mikromanageerausta. Hän halusi puuttua joka asiaan, vaikka mä olin sen asian asiantuntija.

Monen suhde esihenkilöön oli etäinen. Tämä saattoi johtua vähäisestä vuorovaikutuksesta tai kulttuurin asiakeskeisyydestä. Lisäksi koettiin, että esihenkilöä ei edes kiinnostanut, miten työnteko sujuu. Esihenkilön välinpitämättömyys puolestaan laski työmotivaatiota.

H3: Joskus meni muutama viikkokin etten jutellu pomon kanssa tai kuukausi ettei nähty. Ei meillä ollut ongelmia, mutta ei tiivistä vuorovaikutusta.

H4: Johtaminen oli hyvin asiakeskeistä, esim viikkopalavereissa ei ikinä käsitelty, että mikä fiilis, vaan katsottiin, kuka tekee mitään.

H5: Esihenkilö ei tiennyt, mitä mä tein. Mä olin tehny tosi paljon ja saavuttanut paljon, mut esihenkilöä ei edes kiinnostanu kysyä. Miten mulla pitäis säilyä motivaatio, jos esihenkilöä ei kiinnosta?

Koettiin myös, että johtaminen oli autoritääristä. Tieto valui organisaatiossa ylhäältä alaspäin ja työntekijät toimivat annettujen sääntöjen mukaisesti. Lisäksi koettiin, ettei omaan työhön tai työmäärään pystynyt vaikuttamaan.

H4: En voinut vaikuttaa siihen mitä tein. Mitä nopeammin ja paremmin tein, sitä enemmän annettiin töitä.

Kukaan ei ollut erityisen tyytyväinen palautekäytäntöihin. Monet kertoivat, ettei palautetta juurikaan saanut tai jos sai, palautekeskustelut olivat formaaleita ja niitä pidettiin harvoin. Osa olisi toivonut enemmän kehittävästä palautteesta, kun taas osa kärsi liian negatiivisesta palautteesta.

H4: Jos asiat meni hyvin, niin ei kuulunut keneltäkään mitään.

H2: Palaute oli sellasta ”halkipoikkipinoon”, jossa ei ollut mitään rakentavaa kulmaa.

Esihenkilöltä ei saatu tarvittua tukea. Osa pyysi suoraan tukea jaksamishaasteisiin, mutta asialle ei tehty mitään. Työuupumuksesta kertomiseen ei siis reagoitu, ja jos reagoitiin, ratkaisut eivät olleet kestäviä tai ne eivät puuttuneet oikeisiin ongelmiin. Osalla esihenkilö oli niin kiireinen, ettei keskustelulle jäänyt aikaa. Esihenkilötyöhön ei siis jäänyt riittävästi aikaa.

H6: Vaikka kerroin että olen työuupunut niin en saanut mitään tukea. Esihenkilöä ei kiinnostanut.

H2: Ratkaisut oli sit vähän sellasia purkkaratkasuja, et ei menty sinne ongelman ytimeen kuitenkaan.

H6: Kollegoilta tuli aamukahvikeskusteluissa jotain tukea, mutta olisin toivonut esihenkilöltäkin tukea.

Johtamisongelmat vaikuttivat koko tiimin ilmapiiriin. Koettiin, että työntekijöitä ei arvostettu. Siilo johdon ja työntekijöiden välillä oli suuri.

H5: Johto oli sellanen hyvävelikerho. Kenelläkään ei ollut oikeen mitään arvostusta työntekijöitä kohtaan. Johtaminen oli vanhanaikaista, kasvutavoitteiden sokaisemaa, epäinhimillistä.

H5: Tiimin kulttuuri oli toksinen esihenkilötyön ongelmien takia.

## 6.2.2 Ristiriidat ja rooliepäselvyydet

Osa koki oman työroolinsa epäselväksi. Rooliepäselvyyksiin vaikutti se, että paineita työlle tuli useasta suunnasta samaan aikaan. Kun odotukset ja tavoitteet olivat epäselviä, tehtävien priorisointi oli hankalampaa. Ristiriitojen ja epäselvyyksien vuoksi työntekijältä myös odotettiin liikaa.

H2: Piti tehdä töitä, että ymmärs mitä multa edes odotetaan ja mitkä tavoitteet on. Oli sekavaa viestintää ja kaikki se epämääräisyys.

H1: Olisin kaivannut pienempää painetta omalle työnteolle, selkeämpiä prosesseja ja selkeämpää viestintää sellaisten ihmisten välillä, jotka päättää mun töistä, et ei tulis sellaista tilannetta, että sulta odotetaan enemmän kuin on resursseja antaa.

H5: Ei ollut selkeitä ohjeita. Oli vaan epämääräinen oletus.

H5: Jos et tiedä mitä sulta odotetaan, ni se tuhoo ihmisen.

Ristiriitoja tunnistettiin olevan myös ihmisten välillä. Eri ihmisillä oli erilaisia odotuksia ja ajatuksia työtehtävistä, mikä puolestaan heijastui ilmapiiriin ja työmäärään, kun yhteisymmärrystä ei löytynyt. Jännitteet ihmisten välillä lisäsivät rooliepäselvyyksiä.

H1: Siellä on paljon isoja persoonia, jotka pyysi ja odotti sulta paljon ja samaan aikaan. Ja molemmat sanoo, et tää mun juttu on tärkeempi. Molempii ei voi tehdä heti ja sit ns. perästä kuuluu, kun toisen jättää tekemättä.

H2: Olin kahdessa eri tiimissä, ni mulla oli kaks esihenkilöä ja ne ei kommunikoinu keskenään. --- Mä en osannu priorisoida sitä omaa ajankäyttöä, kun kummankin esihenkilön mielestä kaikki oli tärkeää.

H2: Kuuntelin vierestä, kun kaksi esihenkilöä puhuu toisistaan vähän nihkeesti selän takana, olin kuin eroperheen lapsi.

Tunnistettiin, että työntekijöitä ei pidetty keskenään saman arvoisina. Työntekijöitä saatettiin suosia tietyn aseman vuoksi. Luottamus koko organisaatiota kohtaan väheni, kun epäkohtiin ei puututtu.

H5: Oli myös kiusaamiskeissi ja häirintäkeissi, ja tämä päättyi siihen, että asialle ei tehty mitään, koska kiusaaja ja häirikkö oli niin tärkeä firmalle.

Lisäksi tunnistettiin ristiriita omien arvojen ja organisaation arvojen välillä. Arvoristiriidassa työntekijä joutuu jatkuvasti tekemään kompromisseja työn vuoksi (Maslach & Leiter, 1998). Erot arvomaailmassa liittyivät organisaatiokulttuurin piirteisiin.

H4: Minulle ei sopinut ne arvot, että työ menee kaiken edelle ja työtä tehdään kirjaimellisesti läpi yön aamuun saakka jos tilanne niin edellyttää. Työpaikka oli tosi omien arvojen vastainen ja koin etten kuulu siihen yhteisöön. Ja sit siihen päälle hullun hurja työtahti joka päivä, ni se oli supervarma resepti siihen, että tuli työuupumus.

### 6.2.3 Viestintäilmapiiri

Ilmapiiriä leimasi kovuus, yksilökeskeisyys ja kilpailuhenkisyys. Vastuu työmäärästä sekä rajoista jätettiin työntekijälle itselleen. Lisäksi koettiin, että kilttejä ihmisiä käytetään hyväksi, sillä he eivät kieltäydy ylitöistä.

H1: Opin sen, että pitää tuntea omat rajansa ja sanoa ei. Jos kärjistäen sanoo, ni kiltit ihmiset saatetaan talloa siellä. Tosi kiltit ja altruistiset työntekijät onkin osittain poistunu sieltä.

H1: Oli paineita näyttää parasta työpaikalla. -- Siellä on sen verran kova tekemisen tahti, kovia tekijöitä ja sellasta tervettä kilpailua.

H5: Oli niin paljon paineita, ja meidän tiimillä ei ollut tarpeeksi resursseja.

Suorituskeskeisyys johti siihen, että epävirallista viestintää ei juurikaan ollut. Koettiin, että kulttuuri oli hyvin asiakaskeinen. Asiakeskeisyys meni kaiken muun edelle, eikä rennommalle vuorovaikutukselle jätetty aikaa.

H2: Viestintä oli sellasta, et oli Teams-palavereita mut tosi vähän oli sellasta "miten menee"-juttelua. Se oli enemmänkin, että täs on nää viikon tavoitteet ja sit suoritetaan.

H4: Ne (henkilökohtaiset jutut) ei tullut koskaan esille, koska asiakaskeisyys ja bisnes meni aina kaiken edelle. Hyvinvoinnista ei paljon puhuttu.

Viestintäilmapiiri ei tuntunut psykologisesti turvalliselta. Luottamusongelmat näkyivät muun muassa siten, ettei asioista uskaltanut puhua avoimesti. Lisäksi työyhteisössä esiintyi juoruilua.

H5: Me ei luotettu toisiimme. Mietin usein, että kehtaanks mä nyt laittaa tälläsen viestin.

H5: Meillä oli paljon juoruilua. Jos joku sano jotain oudosti ni, sit alko chatti laulaa, että mitä toi nyt tarkoitti. Jos ois tuntenu ihmiset paremmin ni ei ois ehkä tarvinnu juoruilla ja spekuloida niin paljoa.

H6: Oli aika paljon myös juoruilua selkien takana.

Luottamushaasteet näkyivät kaikilla organisaatiotasolla: tiimien kesken horisontaalisesti sekä johdon ja työntekijöiden välillä. Johdon luottamuspula johti siihen, että koko etätyö koettiin ongelmalliseksi.

H5: Johto aatteli ettei ihmiset voi olla tehokkaita kotitoimistolla. Vaikka tulokset puhu jotain muuta, ni johto silti ei luottanut ja ajatteli, että ihmiset on pakko pakottaa toimistolle.

Myös koko alan tai organisaation kulttuuri saattoi olla ylitöihin kannustava. Kiirettä ja ylitöitä ihannoitiin. Osa koki, että koko organisaatiokulttuuri oli luotu sellaiseksi, että töissä viihtyisi vuorokauden ympäri.

H4: Oli jatkuvasti olo, että mulla ei ole mitään kontrollia työmäärään ja -tahtiin enkä voi itse määrittää, kuinka paljon mulla on työtä jäljellä. Aamulla kun meni töihin, ei voinut tietää, voiko lähteä iltapäivällä 8h kuluttua.

H5: Siellä haipattiin sitä, että tää on siistii ja ei se haittaa, jos tehdään paljon duunii jne. Mutta jos sä vaan istut yksin himassa ja teet pitkää päivää etkä saa mitään takas ni eihän tossa oo järkee.

Myös pelkoa esiintyi. Pelättiin, että jaksamisongelmista kertominen vaikuttaa siihen, miten muut suhtautuvat työntekijään jatkossa. Myös muutokset organisaatiossa loivat koko ilmapiiristä pelokkaan.

H1: Pelkäsin, että se (työuupumus) vaikuttaa siihen, miten mut ammatillisesti otetaan tai miten paljon mulle uskalletaan antaa vastuita. Pelko oli iso tunnetila.

H6: Organisaatorakenne vaihtui koko ajan ni ehkä siellä oli pelkoa, että menetätkö paikan.

Ilmapiiri koettiin sellaiseksi, että omasta työuupumuksesta ei kannata puhua. Ajateltiin, että uupumuksesta kertominen näyttäytyisi heikkoutena. Lisäksi pelättiin, että työuupumuksesta puhuminen voisi vaikuttaa esihenkilön asenteisiin ja siihen, mitä projekteja jatkossa annetaan. Ajateltiin, että työuupumus heikentäisi ammatillista uskottavuutta.

H3: En viitsinyt kertoa (työuupumuksesta). Ajattelin, että se heikentää mun neuvotteluasemaa.

Oli paineita näyttää parastaan ja pärjätä. Myös sukupuolen koettiin liittyvän näyttämisen tarpeeseen; kaksi haastateltavaa viittasivat vastauksissaan siihen, että tunnollisena naisena on erityisen altis työuupumukselle. Lisäksi omien piirteiden, kuten juuri tunnollisuuden, tunnistettiin altistavat työuupumukselle. Tunnollisuus nähtiin koituvan haasteeksi erityisesti silloin, kun myös organisaatiokulttuuri kannustaa ylitöihin.

H7: Tunnollisuus, suorittaminen ja pitää päästä etenemään uralla. Lisäksi koen, että naisena on pitänyt näyttää ja tehdä hieman enemmän töitä, että olen uskottava.

H5: Mun on vaikeee sanoo ei, kun oon tunnollinen ja kunnianhimoinen. Ja sellainen, että aattelen, että oon tehokas työntekijä. Se voi toimiakin, mutta ei silloin, jos se yhdistetään huonoon johtamiseen, huonoon kulttuuriin ja siihen, että istut vaan yksin kotona.

#### 6.2.4 Tiedonkulku

Tärkeä tieto ei aina kulkenut. Monet toivoivat avoimempaa viestintää, jotta yllättäviltä tilanteilta olisi välttynyt. Osa koki, että kiire vaikeutti tiedonkulkua, ja osa ajatteli, että asioista ei vain puhuttu tarpeeksi.

H8: Välillä tuli yllätyksiä, kun ei kerrottu asioita ajoissa. Tieto ei aina kulkenut hyvin.

Toisaalta koettiin, että myös tietotulva lisäsi työtaakkaa. Viestejä tuli paljon ja niiden käsittely vei kohtuuttomasti työaikaa. Jatkuvat keskeytykset kuormittivat työmuistia ja työpäiviä entisestään.

H7: Viestintätulva, jota en koe relevantiksi, rasittaa, koska kaikkeen pitää vastata ja se syö työaikaa. Viestit katkaisee aina ajatuksen.

Toivottiin oikea-aikaista tiedonkulkua relevanteista asioista. Nyt työpäivät saattoivat täytyä tiedolla, jota ei tarvinnut. Samalla kaivattiin muihin asioihin vastauksia.

H2: Jostain asioista tuli liikaa tietoa. Se täytti työpäivää enkä tehnyt sillä tiedolla mitään. Toisista asioista taas olisin tarvinnut lisää tietoa. Ja se turhautti, kun ei saanut vastauksia, kun itse kysyi jotain.

H7: Sosiaalista vuorovaikutusta oli liian vähän, mutta sellasta informaatiota tulee tosi paljon, joka ei kuulu edes minulle ja joka ei vaikuta minuun. Ni sen koen rasittavaksi.

Etätöissä työn ja vapaa-ajan välinen raja hälvenee. Osa kertoi, että työkuultuuri oli jopa pyritty luomaan sellaiseksi, että töissä voisi olla vuorokauden ympäri. Tämä näkyi siinä, että tuli olla koko ajan tavoitettavissa ja viestejä saattoi tulla koska tahansa.

H5: Teams saatto soida ihan millon vaan. Vähän niinkun oletettiin, että sun pitää aina vastata siihen.

TEEMAT	ALATEEMAT
Johtamishaasteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mikromanageeraus, asiantuntemukseen ei luotettu</li> <li>- Etäinen suhde</li> <li>- Välinpitämättömyys, ei puututtu asioihin</li> <li>- Autoritäärinen johtamistyyli, ei vaikutusmahdollisuuksia</li> <li>- Palauteviestinnän ongelmat: ei palautetta, vääräaikaisesti palautetta, toistuvasti vain negatiivista palautetta</li> <li>- Sosiaalisen tuen puute</li> </ul>
Ristiriidat ja rooliepäselvyydet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Useasta suunnasta tai usealta henkilöltä samaan aikaan ristiriitaisia odotuksia</li> <li>- Epäselvät tavoitteet</li> <li>- Haasteet tehtävien priorisoinnissa</li> <li>- Liian suuret odotukset</li> <li>- Ihmisten väliset jännitteet</li> <li>- Arvoristiriidat</li> </ul>
Viestintäilmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksilökeskeisyys, suorituskeskeisyys</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakeskeisyys, ei aikaa epäviralliselle keskustelulle</li> <li>- Ilmapiiriä ei koettu turvalliseksi</li> <li>- Luottamusongelmat</li> <li>- Juoruilu</li> <li>- Kiireen ja ylitöiden ihannointi</li> <li>- Pelko</li> <li>- Työuupumuksen stigma</li> <li>- Suorituspainet</li> </ul>
Tiedonkulku	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jäykkyys, avoimen tiedonkulun puute</li> <li>- Tietotulvan kuormittava vaikutus</li> <li>- Epärelevantin tiedon määrä</li> <li>- Tiedottaminen työajan ulkopuolella</li> <li>- Odotukset, että on jatkuvasti tavoitettavissa</li> </ul>

TAULUKKO 2. Työuupumuksen syntyyn vaikuttaneet työyhteisöviestinnän teemat.

Työyhteisöviestinnän teemat, jotka nousivat aineistosta esiin työuupumuksen syntyyn vaikuttavina tekijöinä, on koottu oheiseen taulukkoon.

Työyhteisöviestinnän teemat ovat taulukon vasemmalla puolella, ja oikealla puolella taulukossa on niin kutsutut alateemat. Alateemat kuvastavat sitä, miten yläteema ilmentyi aineistossa.

### 6.3 Työyhteisöviestinnän rooli etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisyssä

Seuraavaksi esitellään työuupumuksesta kärsineiden etätyöntekijöiden ajatusten pohjalta, miten työyhteisöviestinnällä olisi voitu edistää työssä jaksamista ja ehkäistä työuupumuksen syntymistä. Ennaltaehkäisyyn liittyviä teemoja muodostui kolme: turvallinen viestintäilmapiiri, vastuullinen johtaminen ja sitouttaminen. Erityisesti vastuullisella johtamisella voidaan vaikuttaa työn vaatimuksiin, ja viestintäilmapiirillä ja sitouttamisen keinoilla voidaan edistää työhyvinvointia ja työn voimavaroja.

#### 6.3.1 Turvallinen viestintäilmapiiri



Kaikki haastateltavista olivat yksimielisiä siitä, että avoin viestintä on tärkeää. Toivottiin, että asioista voisi puhua rehellisesti ja läpinäkyvästi. Avoimuuden lisäksi toivottiin tasa-arvoista ja suvaitsevaista organisaatiokulttuuria.

H1: Toivoisin avoimempaa puhumista ja työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua ja arvottamista.

H2: Avoimuudella voisi lisätä ymmärrystä siitä, että se (työuupumus) ei tarkoita sitä, että sä oisit heikko tai sulle ei voisi antaa vastuuta.

H4: Sellainen kulttuuri tukee työssä jaksamista, jossa ihmiset kommunikoi avoimesti ja ystävällisesti. Suvaitsevaisuus ja kunnioitus muita kohtaan on myös tärkeää.

Myös inhimillisyyttä kaivattiin. Toivottiin vapaa-ajan ja hyvinvoinnin arvostamista ja sen muistamista, että työ ei ole koko elämä. Lisäksi toivottiin armollisuutta ja virheidenkin hyväksymistä täydellisyyden sijaan.

H4: Toivon, ettei väheksytä näitä asioita, ei väheksytä työuupumusta tai muutakaan terveydentilaa.

H7: Hyvä kulttuuri on muut hyväksyvä, ymmärtäväinen, virheitäkin salliva. Oikeudenmukainen, yhteisöllinen, inhimillinen. Muistetaan, että ihmiset eivät ole koneita.

H5: Tarvitaan inhimillisempää työelämää.

H5: Kulttuurin tulee olla inhimillinen ja sellainen, jossa panostetaan oppimiseen ja hyväksyntään, että ihmiset on vaan ihmisiä ja työ ei ole koko elämä.

Todettiin, että ilmapiiristä ja organisaatiokulttuurista näkee, kuinka paljon työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan välitetään. Viestintäilmapiiri näkyy viestintätyylissä ja -tavassa sekä viestien sisällössä; miten asioista puhutaan, kuinka paljon puhutaan ja mistä puhutaan.

H4: Se (miten työntekijöistä välitetään) välittyy monella tavalla viestinnässä, sekä virallisessa että epävirallisessa: miten yksilöt puhuu toisilleen ja miten ylin johto viestii.

Suorituskeskeiseen viestintäilmapiiriin toivottiin muutoksia. Toivottiin, että kaikki kommunikointi ei liittyisi pelkästään työtehtäviin, vaan mukana olisi myös kevyempiä dialogeja. Varsinkin etätöissä keskustelut liittyivät usein vain työasioihin.

H2: Jos ollaan etämoodissa, ni kalenteriin pitää laittaa aikaa myös sellaselle rennolle "mitä kuuluu miten menee" ja vasta sitten katsotaan, mitä työpöydällä on.

H3: Työasiat joo hoituu etänä, mutta ihmiset ei tule tutuksi. Tämä vähentää työn mielekkyyttä, jos 100% kommunikaatio on vain työasiaa.

Dialogeja toivottiin myös määrällisesti enemmän. Toisaalta myös oma rooli aktiivisena viestijänä tunnistettiin sekä se, että kiireessä työkaverin kuulumisten kysyminen ei ole ensimmäisenä mielessä.

H3: Kommunikaatiota ois tietysti saanut olla enemmän. Ehkä se on myös itsestä kiinni.

H6: Vuorovaikutusta olisi voinut olla enemmän, mutta ymmärtän että työlistat oli kaikilla pitkät, niin se jää helposti tai pidentää työpäivää.

Kaiken kaikkiaan koettiin, että psykososiaalisesti turvallinen ympäristö mahdollistaa sen, että vaikeistakin asioista, kuten työuupumuksesta, uskaltaa puhua työpaikalla. Ajateltiin, että hyvinvoinnista rehellisesti puhuminen olisi voinut auttaa tunnistamaan työuupumuksen aiemmin. Ja mitä aiemmin työuupumukseen puututaan, sitä nopeampaa siitä toipuminen on. Lisäksi toivottiin, että ylipäättään työuupumuksesta, työhyvinvoinnista ja mielenterveyden haasteista puhuttaisiin enemmän. Avoimen ja hyväksyvän ilmapiirin avulla voidaan viestiä, ettei ongelmien kanssa ole yksin.

H4: Työuupumuksesta vitsailtiin, että me täällä poltetaan työntekijöiden kynttilät molemmista päistä. Signaalit ei kannustanut kertomaan, että tarvitsen kevennyttä.

H1: Jos ympäristö on turvallinen, niin ihminen uskaltaa puhua omasta uupumuksestaan. Eli enemmän avoimuutta -- Tämä voisi auttaa siinä, että työuupumus havaitaan aikaisemmin eikä tarvitse mennä sinne uupumukseen asti, että uskaltaa avaa suunsa.

H4: Toivon että keskustellaan työuupumuksesta, jaksamisesta, työhyvinvoinnista ja siitä ettei kipeänä mennä töihin.

Hyvä kulttuurilla ja viestintäilmapiirillä nähtiin olevan merkittävä rooli työhyvinvoinnin kannalta. Ajateltiin, että työuupumuksen ymmärtämisessä ja työhyvinvoinnin kehittämisessä on vielä paljon tehtävää. Toisaalta myös ajateltiin, että työuupumus voi johtua muistakin tekijöistä kuin viestintään ja kulttuuriin liittyvistä teemoista, jolloin hyväkään kulttuuri ei välttämättä yksin riitä suojaamaan työuupumukselta.

H5: Näen että kulttuurilla on hyvin määräävä tekijä työuupumuksessa. -- Mutta jos työuupumus on jo alkanut, niin ei hyväkään työpaikka voi poistaa työuupumusta sillä, että työkuulttuuri on ihana ja hyvä.

### 6.3.2 Vastuullinen johtaminen

Esihenkilöltä toivottiin vastuullista töiden allokointia. Toivottiin, että työt jaettaisiin tasa-arvoisemmin henkilöstön kesken. Myös tehtävien priorisoinnissa ja organisoinnissa oli haasteita. Nämä johtivat epäselvyyksiin, kiireeseen ja liian suuriin työmääriin. Esihenkilöltä toivottiinkin tasa-arvoista kohtelua työmäärän suhteen, tilannelukutaitoa ja parempaa prosessien johtamista.

H5: Työ ois pitänyt organisoida paremmin

H2: Mulla oli koko ajan kiire. -- Kummankin esihenkilön mielestä kaikki oli tärkeitä.

H1: Toivon tasa-arvoista kohtelua ja arvottamista. Kun on niitä, jotka selkeesti osaa vetää omat rajat ja niitä, jotka ei tee sitä yhtä hyvin. Ni mun mielestä johdon tehtävä on rakentaa sellaiset raamit, että organisaatiossa kukaan ei voi hyötyä toisen edulla. Työkuorman pitää jakautua tasaisesti.

Esihenkilöltä kaivattiin enemmän sosiaalista tukea. Toivottiin, että esihenkilölle voisi puhua, jos on tarve keskustella jostain. Myös muistetuksi tulemista kaivattiin. Vähäinen kommunikaatio johti puolestaan muun muassa yksinäisyyteen.

H5: Mun esimies sano mulle joskus ite, että en mä tiedä mitä sä teet, mutta hyvin näyttää menemän. Oisin halunnut enemmän kumminikaatio ja mun etenemisen seuraamista, enemmän palautetta, mä olin niin yksinäinen.

H4: Kaikilla tulis olla varmuus siitä, että tuki on lähellä ja kollegat ja esihenkilö on lähellä jos haluaa jutella - erityisesti esihenkilön kanssa se yhteys on oltava, että sitä voi käyttää jos tarvitsee.

Ajateltiin, että tekojen tulee olla linjassa sanojen kanssa; viestintä menettää pohjan, jos johto toimii itse eri tavalla kuin puhuu. On siis tärkeää, että johto toimii yhteisten arvojen mukaisesti. Esimerkiksi puhe työhyvinvointiasioista koettiin epäaidoksi ja oudoksi, jos töitä oli oikeasti liikaa ja työmäärä uuvutti.

H5: Uskon, että viestinnällä on tosi olennainen osa, mutta se vaatii johtoryhmän tuen. Ei sillä viestinnällä oo väliä, jos johtoryhmä toimii ihan päinvastoin.

H5: Pitäis näyttää ite esimerkkiä. Johtoryhmäkin teki itse aina töitä pidempään eikä osallistu esim työhyvinvointijuttuihin.

H8: En koe, että ois tarvinnut enemmän työhyvinvoinnin tyrkyttämistä. Jos sitä ois toivotettu, ni ois tullu olo, että se on vaan sanahelinää, koska kaikki tiesi että meillä on niin paljon töitä ja kiireistä. Se ois tuntu sellaseslta niinku joku viherpesu.

Lisäksi ajateltiin, että hyvin johdetussa työssä työkuorma ja vaatimukset ovat kohtuullisia. Niiden tulisi myös olla linjassa siihen, mitä itse toivoo ja mihin omat kyvyt riittävät. Myös perusasioiden tulee olla kunnossa: riittävä palkkio aikaan, vaivaan ja energiaan verrattuna, mitä itse käyttää työhön.

H4: Jos tulee tunne, että annan aikaa, energiaa ja vapaa-aikaakin tälle, mutta en saa saman verran takaisin, niin ihminen vaihtaa työpaikkaa tai työuupuu tai molempia, kuten mun tilanteessakin kävi.

Myös avun hakemiseen olisi syytä kannustaa enemmän. Avun hakemista voisi helpottaa esimerkiksi sillä, että työntekijöillä olisi tiedossa kanavat, joista voi hakea apua. Johdon tulisi siis viestiä työterveyden mahdollisuuksista.

H5: Vaikka kerroin uupumuksesta, mun esihenkilö ei ikinä kannustanu, että mee vaikka puhumaan työpsykologille.

H4: Kaikilla tulee olla tieto, mistä saan apua ja tukea.

H5: Pitäisi viestiä paremmin työterveyden mahdollisuuksista, koska me ei voida päivässä korjata sitä että ihmiset uupuu, ni pitää antaa työkaluja siihe että ihmiset vois alkaa palautuu siitä uupumuksesta.

Tiedonkulun osalta toivottiin selkeyttä, jotta rooliepäselvyyksiltä välttyään ja työntekijältä ei odoteta enemmän kuin hänellä on voimavaroja. Myös viestinnän kanaviin toivottiin selkeyttä. Viestinnälle olisi syytä luoda yhteiset pelisäännöt.

H2: Oisin toivonu et oltais mietitty viestintäkanavat. Et jos on kiireellistä asiaa, ni voinks mä soittaa.

### 6.3.3 Sitouttaminen

Houkuttelevan organisaatiokulttuurin todettiin vaikuttavan sitoutumiseen. Ajateltiin, että ihmisiin, joiden kanssa on mukavaa työskennellä, kiintyy. Mehenki voi auttaa myös pysymään työssä vireänä ja piristämään arkea. Huomattiin, että ihmisiin tutustuminen ja me-hengen lisääminen voi onnistua etänä, jos kaikki osapuolet haluavat panostaa suhteen ylläpitämiseen.

H5: Joidenkin työkavereiden kanssa mulla oli ihan mahtava suhde, vaikka me ei nähty liveinä. Juteltiin aina kamerat päällä, annettiin palautetta ja juteltiin rehellisesti. Me tehtiin työstä hauskaa. Kun lopetin siellä, niin niitä jäi kyllä ikävä.

H5 Pitää pysyä vireänä, mutta se on ongelma varsinkin etätöissä. Haluaisin, että asioita esim. juhliitaan kun saavutetaan jotain. Siitä tulee motivaatiota ja me-henkeä.

H2: Kulttuurin tulee olla puoleensavetävä. Voit kilpailla esim. rahalla, mut sanoisin et kulttuuri on suurin vetovoimatekijä. Sitä ei voi kopioida muualta sellaisenaan. Kulttuuri tulee ihmisistä. Se synnyttää mulla työn imua.

H5: Vaikka on etätöissä ni pitää olla myös kohtaamisia muiden kanssa.

H5: Kun ei ollu sitoutunu siihen yhteisöön ni sellanen isompi merkityksellisyyden tunne puuttu siitä.

Myös vaikutusmahdollisuuksien merkitys tunnistettiin. Ajateltiin, että ihmisillä on tarve tulla kuulluksi ja vaikuttaa omaan työhön. Mikäli vaikutusmahdollisuuksia ei ollut, työ ei tuntunut niin mielekkäältä ja motivoivalta.

H1: Pitää antaa merkityksellisyys tekemiselle ja tunne, että voi vaikuttaa omaa työhön ja isompaan kuvaan. Jokaisella on varmasti sellainen inhimillinen kuulluksi tulemisen tarve.

H6: Aika vähän pääsi vaikuttamaan. Kulttuuri oli sellainen, että päälliköt puhuu päälliköiden kesken, etkä päässyt mukaan keskusteluihin, jossa viedään asioita eteenpäin. Tuntui etten pääse kehittämään mitään. Jossain asioissa pystyi tuomaan oman mielipiteen, mutta esihenkilöltä tulevat asiat olivat aina annettuja.

Merkityksellisyyden tunne oli tärkeä työssä viihtymisen edellytys. Toivottiin, että oma rooli on tärkeä organisaatiolle ja sen menestykselle. Kaivattiin tunnetta, että oma työ on merkittävää ja sitä, että on itse työntekijänä tärkeä.

H5: Lisää sen kirkastamista, miksi oma työ on tärkeää firmalle. Etätyössä merkityksellisyyden tunne on tosi tärkeä.

H5: Mua ois auttanut sitoutumaan se, et on syy mennä sinne töihin: että työkaverit ja esihenkilö välittää susta ja teet työtä jossa tuntuu että sua tarvitaan. Työssä pitää olla sellanen merkityksellisyys.

H4: On tärkeää, että ihminen tuntee olevansa merkityksellinen ja hänen työpanostaan arvostetaan muutenkin kuin lukuina.

Oman roolin tiedostamisen ja merkityksellisyyden tunteen koettiin vaikuttavan työmotivaatioon. Lisäksi motivointia voidaan lisätä työntekijän yksilöllisellä huomioinnilla. Voidaan asettaa henkilökohtaisia tavoitteita ja miettiä sopivat palkitsemistavat.

H5: Miten minä vaikutan tähän kaikkeen ja mikä minun rooli mission saavuttamiseen on. Jos tämä liitetään henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja minä saan siitä jotain, kun täytän tämän (palkitsemistavat).

Myös arvostuksen osoittamista kaivattiin. Koettiin, että osoitukset työn arvostuksesta lisäävät sitoutumista. Muun muassa toivottiin, että onnistumisia olisi juhlistettu ja työstä olisi saatu enemmän palautetta. Arvottomuuden tunteet johtuivat siitä, että esihenkilö mikromanageerasi eikä luottanut työntekijän ammattitaitoon, palkan ei koettu vastaavan työmäärää tai arvostuksen puute välittyi muuten viestinnästä.

H6: Tuntui, että ihan sama mitä teen, niin siinä on jotain vikaa. Ei ollut arvostettu olo, kun tuntui etten päässyt näyttämään taitojani.

H8: Koen että arvostus tulee osittain palkan kautta. Eli olisin halunnut työmäärään enemmän palkkaa, ku omistin niin paljon omaa aikaa siihen.

H4: Se et johto välittää työntekijöistä ihmisinä, välittyy monella tavalla viestinnässä, sekä virallisessa että epävirallisessa.

H4: Se sitouttaa, kun työpanosta arvostetaan. Että sua arvostetaan, susta välitetään ja sua tuetaan, ni ne on tosi tärkeitä, että työn imu on mahdollista.

Palautetta toivottiin enemmän. Palaute olisi auttanut tuntemaan oman työn tärkeäksi sekä viestimään siitä, että onnistumiset on huomattu. Työt sujuivat myös ilman palautetta, mutta palaute lisäisi positiivisia tuntemuksia ja motivaatiota sekä auttaisi kehittymään.

H8: Olisi toivonut jotain kiitosta enemmän. Että kiitos, teette arvokasta työtä, kun painettiin sata lasissa. Ja sellasta arvostavaa kulttuuria.

H5: Sain asiat pyörimään, mut en ikinä saanu palautetta ni siinä ei ollu jotenki pointtii.

H7: Määrällisesti palautetta ei kauheasti tullut. Kehityskeskustelussa tuli ilmi, että olen suoriutunut hyvin, mutta itsellä oli ennen sitä sellainen olo etten olisi, kun en ollut ennen kuullut sitä muilta.

Sitoutumisen ja työn mielekkyyden kannalta tärkeäksi koettiin myös se, että työssä pääsee kehittymään. Uuden oppimisen ja kehittymisen ajateltiin auttavan siinä, että työssä pysyy virkeänä. Kehitysmahdollisuudet voisivat liittyä uusiin projekteihin, ja etenemissuunnitelmasta olisi toivottu avointa keskustelua esihenkilön kanssa.

H5: Mikä mua ois auttanu sitoutumaan: selkee etenemispläni. sellai et ois jotain urapolkua, mahdollisia uusia projekteja Pitää siis olla mahdollisuus kehittyä. Vireänä pysyminen on ongelma varsinkin etätöissä.

Sitoutuneiden työntekijöiden hyödyt tunnistettiin ja ajateltiin, että ihmiset kannattaisi saada viihtymään ja jäämään, jotta heidän osaamisensa ja tieto säilyisi organisaatiossa. Toisaalta sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tunnistettiin olevan hyvin subjektiivisia. Ajateltiin, että työssä viihtymisen kannalta on tärkeää reflektoida ja tiedostaa, mikä itselleen on työssä tärkeää.

H2: Firma on niin hyvä kuin sen työntekijät on, eli jos ihmiset sais viihtymään ja jäämään niin se osaaminen säilyy. Siksi viestintään ja kulttuuriin tulee panostaa.

<b>TEEMAT</b>	<b>ALATEEMAT</b>
Tuvalinen viestintäilmapiri	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avoin viestintä, rehellisyys, läpinäkyvyys</li><li>- Suvaitsevaisuus, tasa-arvoisuus</li><li>- Inhimillisyys, virheiden salliminen, armollisuus</li><li>- Suorituskeskeisyyden sijaan myös kevyemmistä aiheista kommunikointia</li><li>- Enemmän dialogeja</li><li>- Työhyvinvoinnista ja työuupumuksesta avoimempaa puhetta</li></ul>
Vastuullinen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Työmäärän sopiva rajaaminen</li><li>- Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu</li><li>- Sosiaalinen tuki, empaattisuus</li><li>- Aitous ja vilpittömyys: sanat ja teot ei ristiriidassa</li><li>- Kohtuulliset vaatimukset</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tukeminen, kannustetaan avun hakemiseen</li> <li>- Selkeät odotukset</li> </ul>
Sitouttaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Yhteisöllisyys, me-henki</li> <li>- Vaikutusmahdollisuudet</li> <li>- Merkityksellisyyden tunne</li> <li>- Motivointi: tavoitteet ja palkkiot</li> <li>- Arvostuksen osoittaminen</li> <li>- Palauteviestintä</li> <li>- Kehitysmahdollisuudet</li> </ul>

TAULUKKO 3. Työyhteisöviestinnän teemat työuupumuksen ennaltaehkäisyssä.

Kuvioon on koottu yhteenveto työyhteisöviestinnän teemoista, joilla tulosten mukaan olisi voitu vaikuttaa työuupumuksen ennaltaehkäisyyn. Vasemmassa sarakkeessa on kolme pääteemaa: turvallinen viestintäilmapiiri, vastuullinen johtaminen ja sitouttaminen. Oikeanpuoleisessa sarakkeessa on eritelty alateemoja. Alateemojen tarkoituksena on konkretisoida yläteemaa. Alateemat edustavat yläteemojen ilmentymistä aineistossa, ja yläteema on muodostettu alateemojen pohjalta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset ja jatkotutkimusehdotukset. Ensin esitellään tutkimuksen tulosten suhdetta aikaisempaan tutkimukseen työuupumuksesta ja teknologiavälitteisestä työyhteisöviestinnästä. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen rajoitteita, arvioidaan tutkimuksen toteutumista sekä ehdotetaan jatkotutkimusehdotuksia.

### 7.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tulosten avulla voidaan arvoiva, miten etätyö ja organisaation viestintäkäytänteet vaikuttavat työuupumukseen, ja miten työyhteisöviestinnällä voidaan ennaltaehkäistä etätyöntekijöiden työuupumusta. Haastateltavista 6/8 oli vaihtanut työpaikkaa työuupumuksen jälkeen. Erityisesti silloin, kun työuupumukseen johtaneet syyt liittyivät vahvasti organisaation kulttuuriin eikä työntekijän ajatuksia tai väsymystä huomioitu, työpaikan vaihtaminen nähtiin ainoana vaihtoehtona. Kaikki haastateltavista myös kertoivat, että työuupumuksen seurauksena oppi tuntemaan itsensä paremmin ja omat rajat tunnistaa työuupumuksen jälkeen paremmin. Toisaalta vielä työuupumuksesta toivuttuakin monille oli jäänyt pelko; mitä jos uupuu seuraavassakin työssä? Nämä tulokset osoittavat, että kyseessä on merkittävä työterveysongelma, jonka ennaltaehkäisyyn on syytä kiinnittää huomiota.

Tämä tutkielma keskittyy työyhteisöviestinnän ja etätyöntekijöiden työuupumuksen väliseen yhteyteen. Tarkoituksena on tutkia, miten työyhteisöviestinnän keinoilla voidaan ennaltaehkäistä työuupumuksen esiintymistä etätyössä. Seuraavaksi tutkimuskysymyksiin vastataan yksin kerrallaan: miten etätyö vaikuttaa työyhteisöviestintään, millainen rooli työyhteisöviestinnällä on etätyöntekijöiden työuupumuksen syntymisessä, ja miten työyhteisöviestintää voidaan hyödyntää etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisyssä.

#### **Etätyöskentely voi haastaa dialogisen viestinnän, yhteisöllisyyden ja sosiaalisen oppimisen toteutumista**

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, miten etätyö vaikuttaa työyhteisöviestintään. Etätyömahdollisuus lisää työelämän joustavuutta ja työmatkaan ei kulu aikaa, jolloin työn ja vapaa-ajan yhdistäminen voi helpottua. Samalla kuitenkin kasvokkaiset vuorovaikutustilanteen vähentyvät (Hoffma, Garner, Koong & Woodward, 2020) ja työhön sitoutuminen voi kärsiä (Allen, Golden & Shockley, 2015). Myös tässä tutkimuksessa todettiin, että etätyöskentely on vaikuttanut merkittävästi vuorovaikutustilanteisiin ja mehenhen kokemiseen. Tämän tutkimuksen perusteella etätyöskentelyyn haasteet



liittyivät kolmeen pääteemaan: dialogisen viestinnän, yhteisöllisyyden ja sosiaalisen oppimisen toteutumiseen.

Lanen ja Kentin (2018) mukaan dialogi edellyttää sitä, että sen osapuolilla on aito kiinnostus dialogin osapuolia kohtaan sekä sitä, että viestintä on reagoivaa ja kaksisuuntaista. Dialogisessa viestinnässä keskustelu eettistä, kaikkia osapuolia osallistetaan keskusteluun, osoitetaan usein empaattisuutta ja viestejä muokataan tilanteen edellyttämällä tavalla. Tulosten perusteella etätyössä kuitenkin koettiin, että kynnyks vuorovaikutukseen oli korkeampi kuin kasvokkain toimistolla eli dialogien määrä vähentyi. Tämä saattoi johtua myös siitä, että viestinnän koettiin olevan teknologiavälitteisesti vaivalloisempaa ja vievän enemmän aikaa. Lisäksi se, jos kameroita ei pidetty videopuhelussa auki, koettiin vaikeuttavan toista osapuolta omien viestien muokkaamisessa tilanteen mukaan. Kamerattomuus voi myös lisätä mielikuvaa toisen osapuolen passiivisesta osallistumisesta; ei tiedetä, onko vastapuoli aidosti tilanteessa läsnä. Muun muassa Siitonen ja Aira (2020, s. 101) ovatkin tutkineet, että viestinnän välttely on yleensä helpompaa juuri teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa, ja Nunamaker ym. (2009) on todennut, että vastapuolen läsnäoloa vuorovaikutustilanteessa voi olla haastavampaa arvioiva virtuaalisesti. Myös väärinymmärrysten riski tiedostettiin non-verbaalisen viestinnän puuttuessa. Virtuaalitiimissä voikin olla myös korkeampi riski väärinymmärrykseen ja väärintulkintaan (Nunamaker ym. 2009.) Tässä tutkimuksessa nousi esiin myös se, että etätyöskentelyssä ei välttämättä näe, miten työkaverit oikeasti voivat. Ajateltiin, että lyhyessä Teams-puhelussa jaksetaan tsemppata, vaikka oikeasti olisi todella väsynyt. Tästä voidaan päätellä, että monet ovat valmiita sinnittelemään liian pitkään ja peittelemään jaksamiseen liittyviä haasteita, vaikka todellisuudessa kaipaisi pienempiä vaatimuksia ja enemmän voimavaroja työhön.

Tulosten mukaan etätyöskentelyssä dialogit liittyivät usein vain työasioihin ja epävirallinen viestintä jäi vähäiseksi. Asiakeskeisyys vaikutti todennäköisesti siihen, että sosiaalinen tuki oli vähäistä ja työkavereihin ei tutustuttu. Näiden tekijöiden voidaan nähdä olevan yhteydessä yhteisöllisyydenpuutteeseen ja yksinäisyydenkokemuksiin. Huomattiin, että etätöissä täytyy tehdä enemmän tietoisesti töitä me-hengen luomiseksi, sillä etänä ei tapahdu niin kutsuttua vahinkoyhteisöllistymistä kahvihuoneessa. Zaugg ym. (2015) on kutsunut samaa ilmiötä toimistoilmapiiriksi ja todennut, että etätyöskentely voi vaikeuttaa yhteishengen luomista ja ylläpitämisestä, kun niin kutsuttua toimistoilmapiiriä ei synny (Zaugg ym., 2015). Toinen tutkimustuloksista noussut etätyön haasteisiin liittyvä teema olikin yhteisöllisyys, sillä etätyöskentely näytti vaikeuttavan me-hengen ja yhteisöllisyyden muodostumista.

Kolmas teema oli sosiaalinen oppiminen. Aineistosta nousi esiin ajatuksia siitä, että etänä ei pääse oppimaan muilta ja seuraamaan muiden työskentelyä. Tämä voi vaikeuttaa tai hidastuttaa hiljaisen tiedon siirtymistä. Varsinkin silloin, jos oli vasta siirtynyt esimerkiksi opintojen jälkeen työelämään, muilta oppiminen sosiaalisesti koettiin tärkeäksi ja puutteet vuorovaikutuksessa johtivat siihen, ettei oma ammatti-identiteetti päässyt muodostumaan. Myös

aiemmassa kirjallisuudessa on tunnistettu viestinnän yhteys identiteetin muodostumiselle. Muun muassa Juholinin (2016) työyhteisöviestinnän määritelmässä tunnistetaan, että yksi työyhteisöviestinnän ulottuvuuksista on identiteetin muodostaminen, ja Ammons ja Markham (2004) ovat todenneet, että työkaverit auttavat vahvistamaan työrooli-identiteettiä.

Vaikka etätyön tunnistettiin luovan haasteita työyhteisöviestinnälle, huomattiin myös, että asioista tiedottaminen parantui etätyöhön siirryttäessä. Tiedotuskanavia lisättiin ja tieto oli helposti saatavissa, kun se jäi kirjallisesti näkyviin. Tiedottamisen parantuminen voi olla myös yhteydessä kehittyneeseen teknologiaan. Toisaalta osa koki, että työyhteisöviestinnässä ei ollut merkittäviä eroja etätyön ja lähityön välillä; kulttuuri ja viestintätäytyli siirrettiin etätyöskentelymalliin sellaisenaan kuin se oli ollut toimistoltakin työskennellessä.

Monet kokivat, että etätyön luomat haasteet työyhteisöviestinnälle vaikuttivat työuupumuksen syntymiseen: ongelmien kanssa jäätin helposti yksin, kynnys vuorovaikutukseen oli etätyössä suurempi kuin toimistolla, ei koettu yhteisöllisyyttä ja esihenkilöltä ei saatu riittävää sosiaalista tukea. Monet kertoivat, että etänä järjestettiin etäkahveja tai muita yhteisöllisyyteen tähtääviä tapahtumia, mutta yleensä niihin ei osallistuttu. Etäkahveilla ei siis koettu olevan samaa hyötyä, kuin toimistolla yhteisen kahvitauon pitämisellä. Tämä voi liittyä siihen, että aikataulutetun ja teknologiavälitteisen tilanteen ei koettu ajavan samaa asiaa kuin rennosti kahvihuoneessa työkaverin kanssa juttelu. Toisaalta on tutkittu, että tiimin keskinäinen luottamus ja yhteisöllisyys voi kehittyä myös teknologiavälitteisesti (Brownin ym., 2008), eli digitaalisessa ympäristössä muodostuvat suhteet työkavereihin voivat täyttää samat piirteet kuin kasvokkaistapaamisissa solmitut ihmissuhteet (Valo & Mikkola, 2020).

Lisäksi tunnistettiin, että toistuva etätyötä ei välttämättä sovi kaikille. Kasvokkain tapahtuvat vuorovaikutustilanteet voidaan kokea niin suureksi osaksi työn merkitystä ja iloa, että sosiaalinen eristys työyhteisöstä ja kokopäiväinen etätyö lamauttaa. Tällöin kasvokkain tapahtuvat vuorovaikutustilanteet voivat olla merkittävä työn voimavara ja edellytys energisenä pysymiselle. Osalla etätyön luoma sosiaalinen eristys tuntui siis pahentavan työuupumusta. Samalla osa oli päinvastaisesti sitä mieltä, etätyö itsessään auttoi jaksamaan paremmin muuten uuvuttavassa työssä.

Kaiken kaikkiaan etätyö voi muuttaa työn vaatimuksia ja käytettävissä olevia voimavaroja ja siten voi vaikuttaa työhyvinvointiin ja työuupumukseen. Etätyön on tutkittu liittyvän alentuneeseen aikapaineeseen, mikä puolestaan johtaa stressin vähenemisen (Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012, s. 201). Myös tässä tutkimuksessa tunnistettiin, että etätyön tuoma jousto ja autonomian kokemukset edistivät hyvinvointia. Toisaalta tunnollisuus ja kunnianhimo saivat tutkimuksen mukaan useamman työskentelemään liian pitkiä päiviä, ja etätyössä tauot saattoivat unohtua ja työpäivät venyä, kun työkavereita ei ollut fyysisesti ympärillä luomassa niin kutsuttua sosiaalista painetta taukojen pitämiseen tai työpäivän lopettamiseen.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet olivat sitä mieltä, että teknologiavälitteisesti on korkeampi kynnys vuorovaikutukseen ja epäviralliseen viestintään, joten etätyön viestintäkäytännöistä voitaisiin puhua organisaatiossa avoimemmin. Myös koulutus teknologiavälitteisten viestintäkanavien hyödyntämiseen ja työyhteisön aktivointi ja osallistaminen voisivat lisätä yhteydenpitoa ja luoda etäkulttuuriin kaivattua me-henkeä. Lisäksi etätyön haasteet ja edut tulee huomioida työyhteisöviestinnän strategisessa suunnittelussa, jotta teknologiavälitteinen viestintä tukee etätyöskentelyä.

### **Työyhteisöviestintä voi muodostaa työlle vaatimuksia, jotka vaikuttavat työuupumuksen syntymiseen**

Toiseen tutkimuskysymykseen – millainen rooli työyhteisöviestinnällä on etätyöntekijöiden työuupumuksen syntymisessä – voidaan vastata toteamalla, että työyhteisöviestinnän eri osa-alueilla oli merkittävä vaikutus etätyöntekijöiden työhyvinvointiin ja työuupumukseen. Suurimmat haasteet liittyivät johtamiseen, epäselviin odotuksiin, viestintäilmapiirin ongelmiin sekä sosiaalisen tuen, luottamuksen, palautteen ja arvostuksen puutteeseen. Monet uskoivat, että paremmalla työyhteisöviestinnällä olisi voitu välttyä pahimmalta työuupumukselta.

Monilla oli haastava suhde esihenkilöön, joten tulosten ensimmäinen teema liittyi johtamishaasteisiin. Työntekijän asiantuntemukseen ja ammattitaitoon ei luotettu. Osalla suhde esihenkilön kanssa oli etäinen, eikä esihenkilöltä saatu riittävää sosiaalista tukea. Osa kertoi työuupumuksestaan esihenkilölleen, mutta asiaan ei reagoitu. Välinpitämättömyys saattoi näkyä myös niin, että esihenkilö ei tiennyt, mitä työntekijä tekee ja miten hän voisi kehittyä. Lisäksi palautteenannossa oli kehitettävää: palautekeskustelut toteutettiin hyvin formaalisti ja harvoin, palautetta ei saanut tai palaute oli epäasiallista. Myös palauteviestinnän oikea-aikaisuudessa oli haasteita: kun tyyli palautte annettiin maanantaiaamuisin, työviikko käynnistyi negatiivisessa tunnelmassa. Johtamisella ei puututtu oikeisiin asioihin: esimerkiksi liian suuren työmäärän taltuttamiseen ehdotettiin uuden tyyppistä töiden jakoa, mutta määrällisesti työmäärä pysyi samana. Kaiken kaikkiaan puutteet johtamisessa johtivat siihen, että työtä ei tunnuttu arvostavan, töitä oli liikaa ja ei saatu haluttua emotionaalista ja sosiaalista tukea.

Tutkimuksen tuloksissa esiin tulleet johtamishaasteet ja niiden yhteys haastateltavien työuupumukseen on hyvin linjassa aiempien tutkimusten kanssa. On muun muassa tutkittu, että työntekijät, jotka pitävät esihenkilöitään oikeudenmukaisina ja kannustavina, ovat vähemmän alttiita työuupumukselle (Maslach & Leiter, 2008, s. 500). Työnantajan tarjoama apu viestii työntekijälle, että hänen hyvinvoinnistaan välitetään (Diebig, Poethke & Rowold, 2017). Tässä tutkimuksessa tuli hyvin esiin, että tukea olisi kaivattu enemmän, ja välinpitämättömyys ja tuen puutteen osoittama viesti oli työntekijöille selkeä; heillä ei ollut arvostettu ja välitetty olo. Esihenkilön tuen puutteen yhteyttä

työuupumukseen on myös selitetty sillä, että esihenkilöllä on suurin vaikutus työntekijän työmäärään (Maslach & Leiter, 2008, s. 500).

Toinen työyhteisöviestinnän teema, joka vaikutti työuupumuksen syntymiseen, oli ristiriidat ja rooliepäselvyydet. Koettiin, että oma rooli tuntui epäselvältä. Paineita työlle tuli eri suunnista ja usealta eri henkilöltä, joilla oli erilaisia ajatuksia ja keskenään ristiriitaisia toiveita työlle. Työn tavoitteet ja odotukset olivat siis epäselviä, ja tehtävien priorisoinnissa oli haasteita. Päällekkäiset vaatimukset loivat liiallisia odotuksia ja liian suuria paineita työlle. Myös muun muassa Miller ym. (1990, s. 302) on todennut, että työrooliin liittyvä stressi on peräisin siitä, jos työntekijään kohdistuu useita vaatimuksia, jotka ovat keskenään ristiriitaisia tai jos työn suorittamiseen liittyy epäselvyyksiä. Lisäksi ihmisten välillä tunnistettiin olevan jännitteitä: oli juoruilua ja selän takana puhumista. Juoruilun voidaan nähdä olevan yhteydessä aiemmin todettuihin luottamushaasteisiin. Ristiriitaisten tilanteiden, roolien ja odotusten lisäksi tunnistettiin arvoristiriidan vaikeudet: organisaation arvot eivät vastanneet omia arvoja. Myös Maslach ja Leiter (2008) ovat todenneet arvoristiriidan yhteyden työuupumukseen. Jos työntekijän ja yrityksen arvot ovat ristiriidassa, joutuu työntekijä tekemään jatkuvasti kompromisseja (Maslach & Leiter, 2008, s. 500).

Kolmas teema oli viestintäilmapiiri. Ilmapiiriä leimasi yksilökeskeisyys, kovuus ja suorituskeskeisyys. Lisäksi tunnistettiin, että kulttuuri oli kiirettä ja ylitöitä ihannoiva. Etätyöskentelyssä viestintä liittyi usein vain työasioihin eikä epäviralliselle keskustelulle jätetty aikaa. Monet kokivat, että työssä oli paljon paineita. Asiakeskeinen ilmapiiri voisi olla yksi selitys suorituspainneiden kokemiseen; rennompia keskusteluja olisi voinut rentouttaa koko kulttuuria ja osoittaa enemmän inhimillisiä piirteitä. Epävirallinen viestintä saattoi jäädä kiireen ja teknologiavälitteisyyden vuoksi pois, mutta sen seuraukset saattaa huomata vasta pidemmän ajan kuluttua. Epävirallinen viestintä tarjoaa sosiaalista tukea, palauttaa työstä ja muokkaa samalla koko organisaatiokulttuuria. Kun epävirallinen juttelu on sallittua, voi koko ilmapiiri tuntua suorituskeskeisyyden sijaan rennommalta ja vapaa-ajan merkitystä arvostavalta.

Osa ei uskaltanut kertoa työuupumuksen tunteista työnantajalle, sillä pelättiin kertomisen seurauksia. Ajateltiin, että työuupumuksesta kertominen voisi tehdä työntekijästä heikon oloisen ja pelättiin, ettei jatkossa saisi enää yhtä paljon vastuuta. Työuupumuksen stigma aiheutti siis pelkoa. Myös organisaatiomuutokset vaikuttivat luovan koko organisaation ilmapiiristä pelokkaan, sillä oman aseman menettämistä pelättiin. Lisäksi jouduttiin miettimään, kehtaako viestejä lähettää – oltiin huomattu, että kun joku sanoi jotain erikoista, alettiin spekuloida, ”mitä tuokin tarkoitti”. Kaikki nämä viittaavat siihen, että ilmapiiri ei ollut psykologisesti turvallinen.

Juholin (2017) on kuvannut energisoivan ja lamaannuttavan työyhteisön piirteitä siten, että energisoivalle työyhteisölle on ominaista emotionaalinen yhteisöllisyys, yhdessä oppiminen, vuorovaikutteinen johtaminen ja vastuullinen yksilöviestintä, kun taas lamaannuttavan työyhteisön piirteitä ovat erillisuus, yksilösuorittaminen, salaileva johtaminen ja yksilöiden

välinpitämätön tapa kommunikoida. Monissa haastatteluissa toistui lamaannuttavalle työyhteisölle ominaisia piirteitä: kovia paineita, välinpitämättömyyttä sekä vuorovaikutuksen ja sosiaalisen tuen puutteita. Lamaannuttava työyhteisöä leimaa negatiivinen ja sulkeutunut viestintäilmapiiri. Monen etätyössä uupuneen kuvailemassa viestintäilmapiirissä näkyi myös defensiivisiä piirteitä. Defensiivisessä viestintäilmapiirissä saatetaan pitää asioita itsellään ja olla pidättyväisiä mielipiteiden ja tiedon ilmaisussa. Jos työyhteisön vuorovaikutusta leimaa defensiivisen ilmapiirin piirteet, vuorovaikutus voi lisätä ulkopuolisuuden ja riittämättömyyden tunteita ja työuupumuksen riski voi lisääntyä. (Larsen & Folgero, 1993, s. 22.)

Tiedonkulku oli viides teema. Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että avoin viestintä ja tiedonkulku on tärkeää. Kun tiedonkulku ei puolestaan toiminut, tuli yllättäviä tilanteita tai omaa työtä ei voitu tehdä, sillä odotettiin tietoa. Koettiin, että läpinäkyvän viestinnän sijaan tiedonkulku oli jäykkää. Toisaalta tietoa saattoi tulla myös liikaa, mutta epärelevanteista asioista, jotka eivät vaikuttaneet omaan työhön. Turha tieto kuormitti työpäiviä ja jatkuvat keskeytykset häiritsivät työntekoa. Myös siitä kärsittiin, että etätyössä työn ja vapaa-ajan välinen raja voi olla häilyvämpi; saatettiin olettaa, että on jatkuvasti tavoitettavissa. Riittävä tiedonkulku on tärkeää, sillä se vähentää epävarmuutta ja monitulkintaisia tilanteita (Brownin ym., 2008) sekä edistää oppimista ja uuden innovointia (Kalyuga, 2001). Avoin tiedonkulku on yhteydessä myös työn ennustettavuuteen ja voi sitä kautta vähentää työn aiheuttamaa stressiä (Ray & Miller, 1991, s. 509; Starnaman & Miller, 1992). Työyhteisöissä havaittiin selvästi puutteita keskinäisessä luottamuksessa, ja onkin tutkittu heikosti kulkeva tieto voi luoda epävarmuutta ja huhuja (Mikkola & Nykänen, 2020).

Viestinnällä ja vuorovaikutuksella on aiemminkin todettu olevan yhteys työuupumukseen (esim. Miller ym., 1990; Salancik & Pfeffer, 1978; Berger & Calabrese, 1975). Viestinnän avulla työyhteisön jäsenet vaihtavat työssä tarvittavaa tietoa, ja viestintä mahdollistaa työn ilon, työyhteisön ylläpidon sekä työyhteisön jäsenten yksilöllisen ja yhteisen oppimisen (Juholin, 2017, s. 121). Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että epäsuotuisa työyhteisöviestintä voi puolestaan kääntyä edellä kuvattua vastaan ja aiheuttaa työn voimavarojen sijaan kohtuuttomia vaatimuksia työlle ja haitata työssä jaksamista.

**Työyhteisöviestinnällä voidaan lisätä työn voimavaroja: turvallinen viestintäilmapiiri, vastuullinen johtaminen ja sitouttaminen voivat lisätä työhyvinvointia**

Viimeisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, millainen rooli työyhteisöviestinnällä on työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Aineistosta nousi kolme pääteemaa, jotka liittyivät siihen, mitä työyhteisöviestinnältä toivotaan työuupumuksen ennaltaehkäisemiseksi: turvallinen viestintäilmapiiri, vastuullinen johtaminen ja sitouttaminen. Ensimmäinen teema, turvallinen

viestintäilmapiiri, viitta siihen, että toivottiin avointa, rehellistä ja läpinäkyvää viestintää. Nyt monet eivät uskaltaneet puhua aidoista tuntemuksistaan ja olostaan töissä. Myös vaikeammista asioista, kuten työuupumuksesta ja mielenterveyden haasteista, toivottiin avointa keskustelua. Avoin puhe voisi auttaa siinä, että asioiden kanssa kamppailevat tietävät, etteivät ole yksin. Lisäksi asioista puhuminen voi auttaa vähentämään työuupumuksen stigmaa. Toisaalta työuupumuksesta puhumisella voi olla myös käytännön syitä, jos tarkoituksena on viestiä siitä, mistä voi saada apua.

Dialogeja toivottiin määrällisesti enemmän. Yhteydenpito työkavereihin saattaa vähentyä fyysisestä etäisyydestä johtuen ja teknologiavälitteisen viestinnän vaivalloisuudentunteen vuoksi, joten etätöissä täytyy tietoisemmin tehdä asioita me-hengen ylläpitämiseksi. Kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta on pidetty kaikkein rikkaimpana viestintämuotona (ks. Daftin & Lengel, 1984), mutta etätöissä se jää työyhteisöviestinnästä pois ja dialoginen viestintä voi kärsiä. Teams-palaveriinkin passiivisesti osallistumista harmiteltiin, mutta passiivisuus voi johtua myös siitä, että viestinnän välttely voi olla helpompaa juuri teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa (ks. Siitonen & Aira, 2020, s. 101).

Viestintäilmapiiriltä toivottiin, että suorituskeskeisyyden sijaan voisi puhua kevyemmistäkin aiheista. Tämä voisi vähentää paineita ja muokata työkuultuuria inhimillisemmäksi. Vastauksissa korostui myös toive suvaitsevaisuudesta ja tasa-arvoisesta kohtelusta. Lisäksi toivottiin armollisempaa, inhimillisempää ja virheitäkin sallivaa ilmapiiriä. Kaikki kuvailut liittyivät toiveeseen turvallisesta työympäristöstä, jossa voisi olla oma itsensä. Luottamuksen on myös aiemmin tutkittu liittyvän viestintään: keskinäinen luottamus johtaa avoimeen viestintään ja innovatiivisuuteen (Juholin, 2017), kun taas luottamuksen puuttuminen on yhteydessä vuorovaikutuksen välttelyyn (Aura, 2020). Luottamuksen ja avoimen viestinnän välillä vaikuttaisi siis olevan molemminpuolinen riippuvuussuhde: luottamus edistää avointa viestintää, ja luottamusta voidaan rakentaa avoimella viestinnällä.

Toinen aineistosta noussut tema on vastuullinen johtaminen. Toivottiin vastuullisempaa töiden allokointia, työmäärän rajaamista ja työntekijöiden tasa-arvoista kohtelua. Esihenkilöltä kaivattiin myös enemmän sosiaalista tukea. On myös tutkittu, että sosiaalisen palkkion puute voi joskus tuntua taloudellista palkkiota uuvuttavammalta, jos esimerkiksi merkittävän suorituksen jälkeen ei saa tarpeeksi tunnustusta tehdystä työstä. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 414; Maslach & Leiter, 2008, s. 500.) Olipa kyse sanallisesta tai taloudellisesta palkkiosta, on todettu, että asianmukaisen palkkion puute heikentää työn sekä työntekijän arvoa ja voi muuttaa asenteen kyyniseksi Maslach & Goldberg, 1998). Tutkimuksen tuloksissa korostui myös työkuorman merkitys työhyvinvoinnille. On olennaista, että esihenkilön vaatimukset työlle ovat kohtuulliset. Vaatimusten tulisi olla myös linjassa siihen, mitä työntekijä itse toivoo ja pystyy työlle antamaan. Myös odotusten selkeyttämistä kaivattiin. Epätietoisuus ja epävarmuus näytti tutkimuksessa lisäävän työstressiä, ja

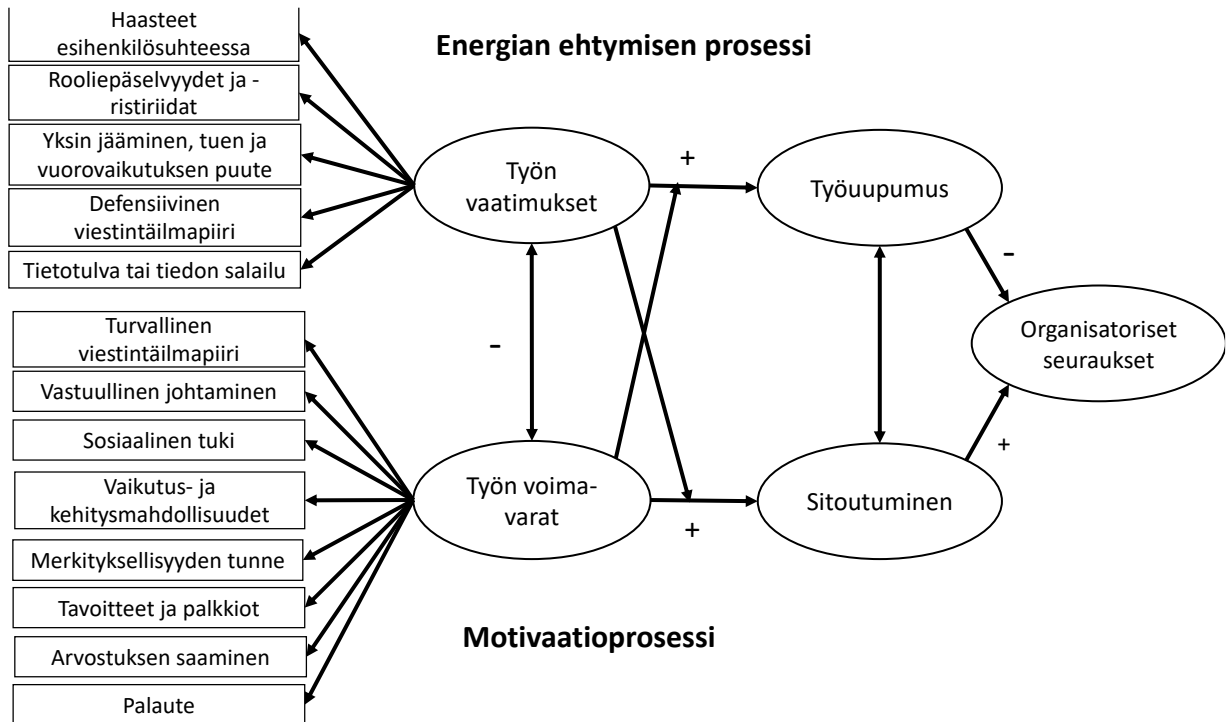
työstressin on puolestaan tutkittu johtavan työuupumukseen (Maslach & Leiter, 1998). Myös aiemmissa tutkimuksissa on korostettu esihenkilön roolia työhyvinvoinnin tukemisessa ja ennaltaehkäisevässä toiminnassa (Manka & Manka 2016). Muun muassa Schaufeli (2015) on todennut tässäkin tutkimuksessa esiin nousseen teeman, että työntekijän hyvinvointia tukeva johtaja osaa allokoida sopivasti vaatimuksia ja voimavaroja työntekijälle. Esihenkilö vaikuttaa suoraan työn vaatimuksiin, sillä johtamiskäytännöt vaikuttavat paitsi sosiaaliseen tukeen, myös töiden rajaamiseen ja vaatimuksiin.

Kolmas työuupumuksen ennaltaehkäisyn tema on sitouttaminen. Sitouttamista voidaan pitää työuupumuksen vastakohtana (Maslach & Leiter, 1998) ja työhyvinvointia lisäävänä tekijänä (Scaufeli & Bakker, 2004), joten sitouttamista lisäävät keinot voivat olla merkittäviä työuupumuksen ennaltaehkäisyn kannalta. Tässä tutkimuksessa sitoutumista lisäävät tekijät muodostuivat seitsemästä alateemasta: yhteisöllisyydestä, vaikutusmahdollisuuksista, merkityksellisyyden tunteesta, motivoinnista, arvostuksen tunteesta, palauteviestinnästä ja kehitysmahdollisuuksista. Koettiin, että ihmisiin sitoutuu helpommin kuin organisaatioon. Tämä on linjassa Maslowin (1943) tunnettuun tarvehierarkiaan, jonka mukaan ihmisillä on tarve kuulua johonkin joukkoon. Siksi sitoutumista voi lisätä yhteisöllisyyden tunnetta vahvistamalla.

Monilla on myös tarve vaikuttaa omaan työhön. Muun muassa toivottiin, että ammattitaitoon luotetaan ja päätöksentekoon saa osallistua. Merkityksellisyyden tunne työssä voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Tärkeää olisi kuitenkin tietää, mikä oma rooli organisaatiossa on, miksi on merkittävä organisaatiolle ja tuntee ylipäättään, että on tärkeä. Myös vaikutusmahdollisuuksien ja työn merkityksellisyydentunteen on tutkittu liittyvän toisiinsa (Maslach ja Goldberg, 1998.) Motivointia voisi lisätä muun muassa määrittelemällä henkilökohtaiset tavoitteet ja miettimällä sopivat palkitsemistavat työlle. Työn arvostus puolestaan koettiin näkyvän viestinnässä sekä konkreettisesti esimerkiksi palkan muodossa. Myös palauteviestintä on yksi keino osoittaa arvostusta. Palaute auttaa kehittymään ja osoittaa, että työ on huomattu ja sitä arvostetaan. Kehitysmahdollisuudet auttavat pysymään virkeänä ja etenemään uralla. Samalla on varmistettava, että osaaminen on ajan tasalla ja mahdollistaa työstä suoriutumisen riittävän hyvin.

Seuraavassa kuviossa kuvataan työyhteisöviestinnän vaikutusta työuupumuksen tai toisaalta sitoutumisen syntymiselle. Toiseen tutkimuskysymykseen vastaamalla löydettiin työyhteisöviestinnän tekijät, jotka vaikuttivat työn vaatimuksiin ja siten lisäsivät työuupumusta. Näitä tekijöitä on haasteet esihenkilösuhteessa, rooliepäselvyydet ja ristiriidat, sosiaalisen tuen ja vuorovaikutuksen puute, defensiivinen viestintäilmapiiri ja tietotulva, tiedon salailu tai se, että tieto ei kulkenut ketterästi. Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaamalla puolestaan tunnistettiin työyhteisöviestinnän teemat, joilla voidaan lisätä sitoutumista ja ennaltaehkäistä työuupumusta. Näitä työhyvinvointia lisääviä viestintäteemoja oli turvallinen viestintäilmapiiri, vastuullinen johtaminen, sosiaalinen tuki, vaikutus- ja kehitysmahdollisuudet,

merkityksellisyyden tunne, tavoitteet ja palkkiot, arvostus ja palaute. Nämä tekijät on kuvattu seuraavassa kuviossa osana työuupumuksen ja sitoutumisen prosessia.



KUVIO 8. Työyhteisöviestintä työn vaatimukset ja voimavarat -mallissa (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313, muokattu).

Työyhteisöviestintä työn vaatimukset ja voimavarat -mallissa (ks. kuvio 8) yhdistää tämän tutkimuksen tulokset sekä Bakkerin ja Demeroutin (2007) JD-R -mallin. Vasemmassa reunassa on työyhteisöviestinnästä peräisin olevat työn vaatimukset, jotka vaikuttivat tässä tutkimuksessa työuupumuksen syntymiseen, sekä työyhteisöviestinnästä saatavat voimavarat, joilla olisi voitu vaikuttaa työuupumuksen ennaltaehkäisyyn. Loput kuviosta on muodostettu mukaillen Bakkerin ja Demeroutin (2007) JD-R -mallia, jonka mukaan työn voimavarat vaikuttavat positiivisesti työhön sitoutumiseen, kun taas työn vaatimukset vaikuttavat positiivisesti työuupumukseen. Sekä sitoutumisesta että työuupumuksesta voidaan nähdä organisatorisia seurauksia, kuten vaikutukset työn laatuun ja tehokkuuteen. (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313.)

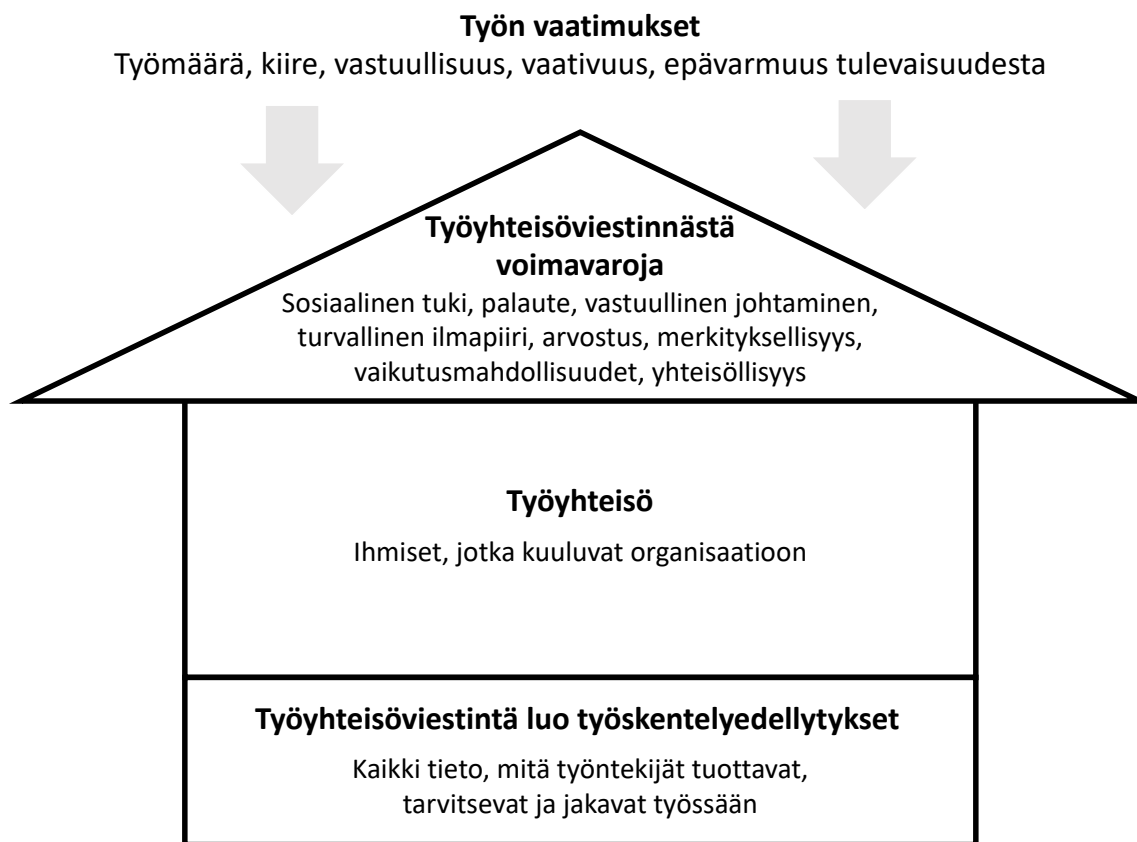
Työyhteisöviestintää voidaan siis itsessään pitää työn voimavarana tai työn vaatimuksena. Yhteisöllisyys, sosiaalinen tuki ja energisoiva työyhteisö antavat parhaimmillaan voimavaroja, jotka auttavat selviytymään työn vaatimuksista. Mikäli työyhteisöviestinnässä on kuitenkin haasteita, voivat samat tekijät muodostua työhyvinvointia haittaaviksi tekijöiksi. Olennaista on,



että työn voimavarat ovat riittävät työn vaatimuksista selviämiseen. (Bakker & Demerouti, 2007, s. 313.)

Yhteenvetona haastatteluaineistosta voidaan todeta, että haastateltavien ajatuksissa oli eniten hajontaa kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla, kun puhuttiin työyhteisöviestinnän roolista työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Saatettiin sanoa, ettei sillä ole merkitystä, mitä viestejä johtoryhmältä tulee. Tämä ajatus saattoi johtua siitä, että työyhteisöviestintä miellettiin ensin tiedottamisen tyyppiseksi yksisuuntaiseksi viestinnäksi. Viestintä on kuitenkin osa tietotyötä ja jokaisen työyhteisön jäsenen rooliin kuuluu viestintää. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi siis aktiivisesti etsiä, tuottaa, välittää ja vaihtaa itseohjautuvasti tietoa (Juholin, 2017, s. 131). Varsinkin silloin, kun pääasiallinen työuupumukseen johtanut syy oli työmäärä, haastateltava saattoi olla sitä mieltä, ettei viestinnällä voitu tehdä asialle mitään. Suureen työtaakkaan tulisi kuitenkin puuttua. Töiden uudelleen suunnittelu on perinteinen organisaatiokeino vähentää liian suurta työmäärää (Maslach & Leiter, 1998). Siksi myös vastuullinen johtaminen muodostaa tutkimustuloksissa yhden teeman, sillä johtamisella voidaan rajata töitä ja vaikuttaa työn vaatimuksiin. Vastaavasti työyhteisöviestinnällä nähtiin olevan sitä suurempi rooli työuupumuksen ennaltaehkäisyssä, mitä suuremmassa roolissa viestintä tai sen haasteet olivat vaikuttanut haastateltavan omaan työuupumukseen.

Vaikka työyhteisöviestinnän rooli työuupumuksen ennaltaehkäisyssä jakoi haastateltavien ajatuksia, oli tulosten analysoinnin perusteella selkeää, että työyhteisöviestinnällä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Työyhteisöviestinnän roolia organisaatioissa ja työuupumuksen ennaltaehkäisyssä voidaan kuvata talon avulla. Talon perustusta edustaa työyhteisöviestintä, sillä se luo työskentelyedellytykset työlle ja koko organisaation toiminnalle. Ihmiset eli työyhteisö on talon sisällä, ja yhteisöä suojaaa katto, joka edustaa työyhteisöviestinnästä saatavia voimavaroja. Taivaalta puolestaan sataa työn vaatimuksia.



KUVIO 9. Työyhteisöviestinnän talo: työyhteisöviestinnän rooli työuupumuksen ennaltaehkäisyssä.

Yllä on kuvattu työyhteisöviestinnän talo, jonka tarkoituksena on havainnollistaa työyhteisöviestinnän merkitystä organisaatiossa ja työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Viestintä läpileikkaa koko organisaation ja on osa asiantuntijatyötä, joten työyhteisöviestintä toimii koko työyhteisön perustana – kuten talomallissa se on koko talon pohjana ja perustana. Työyhteisö koostuu organisaatioon kuuluvista ihmisistä, joita suojaa työyhteisöviestinnän voimavarat – eli talon katto. Näitä suojaavia tekijöitä ovat muun muassa sosiaalinen tuki, turvallinen ilmapiiri, vastuullinen johtaminen, palaute ja arvostus. Työn vaatimukset, kuten työmäärä, stressi ja epävarmuus, ovat myös osa työtä. Voimavaratekijöiden – eli talon katon – tulee kuitenkin olla suurempia kuin työn vaatimusten – eli taivaalta satavien tekijöiden – jotta talo eri romahda. Talo pysyy siis pystyssä, jos katto on tarpeeksi kestävä.

Ihmisillä on erilaisia toiveita työlle, ja puutteet yhdellä työyhteisöviestinnän osa-alueella voivat olla merkittävämpi tekijä toiselle. Kokemus työhyvinvoinnista on siis subjektiivista, ja siksi työuupumuksen ennaltaehkäisyssä korostuu työntekijän tunteminen: mitä kyseinen työntekijä odottaa työyhteisöviestinnältä ja kaipaa työltä, jotta pysyy virkeänä. Työnantajan kannattaakin kohdistaa työuupumuksen ennaltaehkäisyn toimenpiteet niille

osa-alueille, joita työntekijä arvostaa eniten. Joku saattaa esimerkiksi kestää suuremman työmäärän, jos hän kokee työnsä hyvin tärkeäksi. Tällöin olisi tärkeää pitää huolta erityisesti työn arvostuksen osoittamisesta ja riittävästä palkitsemisesta (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 419).

Kaiken kaikkiaan etätöiden, työyhteisöviestinnän ja työuupumuksen välinen tarkastelu on moniulotteista. Etätö voi olla sen tuoman jouston ja autonomian vuoksi yksi työn voimavaroista, mutta sosiaalinen eristys voi haitata yhteisöllisyyttä ja johtaa matalampaan työhön sitoutumiseen. Olennaista on tunnistaa, mikä määrä etätöitä on yksilölle ja koko työyhteisölle sopiva. Lisäksi on syytä hyödyntää työyhteisöviestintää toimivan arjen, työhyvinvoinnin ja sitoutumisen edistämiseksi.

Juholinin (2007, s. 90) mukaan onnistunut työyhteisöviestintä mahdollistaa keskinäisen ymmärryksen, ajan tasalla olemisen, arvostuksen kokemisen sekä sitoutumisen. Tämän tutkimuksen yhteenvedona listaan voidaan lisätä, että optimaalisella työyhteisöviestinnällä voidaan myös ehkäistä etätöihin liittyviä riskejä, kuten sosiaalista eristäytyneisyyttä. Koska tiedämme, että etätö liittyy negatiivisesti työhön sitoutumiseen (ks. Sardeshmukh, Sharma & Golden, 2012, s. 201), tulee teknologiavälitteisessä työyhteisöviestinnässä keskittyä läsnäytöä enemmän työntekijöiden sitouttamiseen. Työyhteisöviestintä voidaan ajatella ikään kuin liimaksi, jota tarvitaan pitämään työyhteisön jäsenet yhdessä. Työyhteisöviestintä voidaan nähdä myös strategisemmin: sitä voidaan käyttää työkaluna paikkaamaan etätöiden muodostamia haasteita dialogiselle viestinnälle, yhteisöllisyydelle ja sosiaaliselle oppimiselle. Onnistuneessa teknologiavälitteisessä työyhteisöviestinnässä on turvallinen viestintäympäristö, vastuullista johtamista ja huomioidaan sitoutumista lisäävien tekijöiden merkitys ja edellytykset. Optimaalinen teknologiavälitteinen työyhteisöviestintä auttaa pitämään etätöiden yhtenä työn voimavaroista.

## 7.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksissa on olennaista arvioida tiedon luotettavuutta. Tässä tutkielmassa tarkasteltiin työyhteisöviestinnän, etätöiden ja työuupumuksen välistä moniulotteista suhdetta. Tutkimuksessa ei pyritty löytämään yleistettäviä tuloksia, sillä kyseessä on laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena on siis lisätä tietämystä ja ymmärrystä käsiteltävästä ilmiöstä.

On syytä huomioida, että etätöskentelypäivien määrä vaikuttaa todennäköisesti kokemuksiin työyhteisöviestinnän onnistumisesta. Esimerkiksi henkilöllä, joka tekee etätöitä yhden päivän kuukaudessa, on todennäköisesti erilaisia kokemuksia kuin henkilöllä, joka tekee suurimman osan kalenterivuodesta etätöitä. Siksi tutkimukseen osallistuneiden etätöskentelyn laajuus tulee ottaa huomioon. Tässä tutkimuksessa osa teki lähes täysin töitä etänä, kun taas osa kävi lähes viikoittain myös toimistolla.

Luotettavuuden arvioinnissa on myös tärkeä ymmärtää aiheen subjektiivisuuden tuomat haasteet. Työuupumukselle ei ole olemassa selkeitä raja-arvoja, joten yksilöiden kokemukset ja ajatukset työuupumuksesta voivat vaihdella. Monet tutkimukseen osallistuneista olivat saaneet työterveydestä työuupumukseen diagnoosin, mutta muutama oli diagnosoinut työuupumuksen itse. Haastattelukysymyksissä ei myöskään kysytty, miten kukin haastateltava itse määrittelee työuupumuksen. Monet kuitenkin kertoivat työuupumusoireistaan, ja ne vastasivat Maschlahin ym. (1996) määritelmää kolmiulotteista mallia työuupumuksesta.

Työuupumukseen johtaneet syyt vaihtelevat organisaatiosta ja yksilöstä riippuen, ja se, mitä ennaltaehkäisyltä kaivataan, riippuu siitä, mitä kukin arvostaa ja odottaa työnantajalta. Yleispätevien johtopäätösten muodostaminen voi siis olla haastavaa näin subjektiivisesta tutkimuskohteesta. Lisäksi kaikki haastateltavat työskentelivät eri organisaatioissa ja eri toimialalla, mikä lisäsi vastausten hajontaa entisestään. Tämä pyrittiin huomioimaan siten, että tutkimustulosten raportoinnissa on pyritty korostamaan sitä, että tulokset ovat subjektiivisia ja juuri tässä tutkimusaineistossa esiin nousseita teemoja.

Ajatukset etätöön haasteista olivat tässä tutkimuksessa melko yhdenmukaisia ja alkoivat selvästi muodostaa saturaatiota, kun samat teemat alkoivat toistumaan haastatteluissa. Myös työyhteisöviestinnän haasteissa oli aineiston kylläntymisen merkkejä. Työyhteisöviestinnän rooli työuupumuksen ennaltaehkäisyssä jakoi eniten mielipiteitä ja hajautti aineistoa. On siis mahdollista, että tutkimustulokset voisivat olla erilaisia, mikäli tutkimukseen valikoituisi hyvin erityyppisissä organisaatioissa työskenteleviä henkilöitä, sillä tässä kahdeksan henkilön otannassa ajatukset olivat melko erilaisia henkilön taustasta ja kokemuksista riippuen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa korostuu myös tutkimusvaiheiden perusteellinen kuvaus, sillä tutkijalla on keskeinen rooli tutkimustulosten muodostumisessa (Hirsjärvi ym., 1997, s. 217). Tässä tutkielmassa pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, miten aineisto on kerätty ja analysoitu. Lisäksi analysoinnista pyrittiin tekemään mahdollisimman läpinäkyvää siten, että kaikkia teemoja havainnollistettiin useiden sitaattien avulla. Analysoinnissa hyödynnettiin aineisto- ja teorialähtöistä teemoittelua. Teemoittelun koettiin sopivan aineiston analysointimenetelmäksi, mutta myös muut sisällönanalyysin muodot olisivat voineet sopia tähän laadulliseen analysointiin. Tutkimuksessa käytettiin teemoittelua, sillä se koettiin selkeäksi tavaksi jäsenellä ja ryhmitellä vastauksia, jotka käsittelivät useaa eri aihepiiriä. Teemoittelun avulla löydettiin, että vastauksissa toistui samoja asioita – teemoja – ja niiden löytäminen oli johtopäätösten kannalta olennaista. Tutkimuskysymysten tarkoituksena oli selvittää etätöön haasteita, työyhteisöviestinnän roolia ja työuupumuksen ennaltaehkäisykeinoja. Kaikkiin kolmeen kategoriaan löytyi teemoittelun avulla useita eri teemoja. Näin ollen voidaan todeta, että teemoittelu soveltui tämän tutkimusaineiston analysointimenetelmäksi.

Lisäksi moninäkökulmaisuuuden eli triangulaation hyödyntäminen on yksi keino lisätä tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Moninäkökulmaisuuutta voidaan lisätä käyttämällä useita eri menetelmiä, tietolähteitä, teorioita ja tutkijoita. (Tracy, 2013, s. 230.) Tämän tutkielman moninäkökulmaisuuutta edistää se, että teoreettinen viitekehys koostuu kolmen aiheen teoriasta: työyhteisöviestinnästä, etätyöstä ja työuupumuksesta. Tämä kolmen aiheen yhdistäminen loi aiheesta moniulotteisen ja teoreettisesta viitekehuksesta rikkaamman.

Kun tutkimuskohteena on ihmiset ja heidän terveydentilaansa liittyvä teema, on syytä arvioida myös tutkielmassa toteutunutta eettisyyttä. Tutkielmassa oli erityisen tärkeää pitää henkilöiden anonymiteetista huolta tutkimuksen kohteena olevien henkilöllisyyden suojaamiseksi. Jo tutkimuskysymyksiä muodostaessa pyrittiin ottamaan huomioon se, että aiheesta puhuminen voi olla haastateltavalle vaikeaa. Lisäksi tulosten auki kirjoittamisessa kiinnitettiin erityistä huomiota sisältöön ja mahdollisiin tunnistettavuutta lisääviin riskeihin. Nauhoitetut haastattelut sekä litteroitu aineisto poistetaan heti työn hyväksynnän jälkeen. Haastattelutilanteessa haastattelija pyrki olemaan mahdollisimman neutraali ja empaattinen. Kaikki haastateltavat puhuivat kuitenkin hyvin avoimesti kokemuksistaan ja ajatuksistaan työuupumukseen liittyen, ja moni myös kiitteli tärkeän aiheen tutkimisesta.

Tutkimuksen onnistumista voidaan tarkastella myös sen merkittävyyden ja käytännön hyödyn näkökulmasta. Tutkimusaihe - etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisy - on itsessään yhteiskunnallisesti merkittävä ja jokaiselle organisaatiolle ajankohtainen aihe. Etätyöskentelystä on tullut monissa organisaatioissa arkipäivää, ja työuupumusoireiden yleisyys on lisääntynyt. Tutkielman johtopäätökset ovat siis perusteltua huomioida organisaatioissa alasta riippumatta. Varsinkin tutkimuksen johtopäätösten huomiot tuovat tärkeää tietoa siitä, millaisia teemoja työntekijät arvostavat ja toivovat työnantajaltaan työssä jaksamisen tueksi. Tulokset osoittavat myös selvästi organisaatioiden viestintäkäytänteiden ja -kulttuurin keskeisen roolin työuupumusoireilussa. Lisäksi tämä tutkimus voi tuoda uusia näkökulmia siihen, miten työyhteisöviestinnän keinoin voidaan ehkäistä etätyön ja sosiaalisen eristäytymisen tuomia haasteita.

Aiheen jatkotutkimus voisi keskittyä vielä syvällisemmin johonkin tiettyyn viestinnälliseen teemaan. Työyhteisöviestintä on tutkimusaiheena laaja, eikä kaikkiin viestinnän ilmiöihin, muotoihin ja keinoihin voitu tällä tutkimuksella vastata. Tässä tutkimuksessa mielenkiintoisimpana viestinnällisenä teemana nousi epävirallisen viestinnän ja dialogisuuden haasteet etätyössä sekä viestintäilmapiirin piirteet etätyössä. Jatkotutkimuksessa voisi syventyä esimerkiksi etätyön viestintäilmapiiriin vaikuttaviin tekijöihin. Työuupumuksen ennaltaehkäisyyn kannalta myös etätyöntekijöiden sitouttaminen on aihe, johon jatkotutkimuksella voisi saada mielenkiintoista ja tärkeää tietoa. Tässä tutkimuksessa sitouttamista käsiteltiin melko yleisellä tasolla. Esimerkiksi tutkimuksen kohdentaminen tiettyyn alaan tai organisaatioon voisi tuoda

tärkeää tietoa halutusta kohderyhmästä. Rajatumpaa kohderyhmää tutkimalla voitaisiin saada merkittäviä kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi.

## LÄHTEET

- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A., & Lönnqvist, J. (2005). The relationship between job-related burnout and depressive disorders – Results from the Finnish Health 2000 Study. *Journal of Affective Disorders*, 88, 55–62.
- Ahola, K., Honkonen, T., Kalimo, R., Nykyri, E., Aromaa, A. & Lönnqvist, J. (2004). Työuupumus Suomessa Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. *Lääkärilehti*. Luettu 14.11.2021.  
<https://www.laakarilehti.fi/tieteessa/alkuperaistutkimukset/tyouupumus-suomessa-terveys-2000-tutkimuksen-tuloksia/>
- Ahola, K., Toppinen-Tanner, S. & Seppänen, J. (2016). Vaikuttava työuupumusinterventio. Työterveyslaitos.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68.
- Ammons, S. K., & Markham, W. T. (2004). Working at home: Experiences of skilled white collar workers. *Sociological Spectrum*, 24(2), 191-238.
- Ana Tkalac Verčič; Dejan Verčič; Krishnamurthy Sriramesh (2012). *Internal communication: Definition, parameters, and the future.* , 38(2), 223–230. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Angerer, J. (2003). Job Burnout. *Journal of Employment Counseling*, 40(3), 98–107.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001b). E-leadership: implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.

- Arnold B. Bakker; Evangelia Demerouti; Willem Verbeke (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. , 43(1), 83-104. doi:10.1002/hrm.20004
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Berger, R. Czakert. J., Lauteritz, J. P. & Leiva, D. 2019. How and When Do Leaders Influence Employees' Well-Being? Moderated Mediation Models for Job Demands and Resources. Department of Social Psychology and Quantitative Psychology. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02788>
- Bodie, G. D. (2010). A racing heart, rattling knees, and ruminative thoughts: Defining, explaining, and treating public speaking anxiety. *Communication education*, 59(1), 70-105.
- Bovee, C.L. and Thill, J.V. (2000), *Business Communication Today*, 6th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Cheney, G. and Christensen, L. (2001), "Organizational identity linkages between internal and external communication", in Jablin, F.M. and Putnam, L.L. (Eds), *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Christensen, M., Lindström, K., Straume L. V., Kopperud K. H., Borg, V. Clausen, T, Hakanen, J. Aronsson, G. & Gustafsson, K. (2007). Positive Factors at Work. The First Report of the Nordic Project.
- Chrousos, G. P. (2009). Stress and disorders of the stress system. *Nature reviews endocrinology*, 5(7), 374-381.
- Coenen, M., & Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564-576.
- Cornelissen, J. (2004), *Corporate Communications Theory and Practice*, Sage, London

- Cornelissen, Joep; van Bekkum, Tibor & van Ruler, Betteke (2006). Corporate communications: A practicebased theoretical conceptualization. *Corporate Reputation Review* 9:2, 114-133.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550015>
- Cui, X., & Hu, J. (2012). A literature review on organization culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 28.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H 1986, "Organisational Information Requirements, Media Richness And Structural Design". *Management Science* (1986-1998), vol. 32, no. 5, pp. 554.
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership= communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology*, 25(3), 367-380.
- Dewe, P.J., O'Driscoll, M.P. & Cooper, C.L. (2010.) *Coping with Work Stress: A Review and Critique*. Wiley & Sons, Walden, MA.
- Desmidt, S., & George, B. (2016). Do we see eye to eye? The relationship between internal communication and between-group strategic consensus: A case analysis. *Management Communication Quarterly*, 30(1), 84-102.
- Diebig, M., Poethke, U., & Rowold, J. (2017). Leader strain and follower burnout: exploring the role of transformational leadership behaviour. *German Journal of Human Resource Management*, 31(4), 329-348.
- Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate moderates the job demand-resource interaction in predicting workgroup distress. *Accident Analysis & Prevention*, 45, 694-704.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2012). The influence of informal communication on organizational identification and commitment in the context of high-intensity telecommuting. *Southern Communication Journal*, 77(1), 61-76.



- Frahm, J.A. & Brown, K.A. 2006. Developing communicative competencies for a learning organization. *Journal of Management Development*, vol 25, no. 3, pp. 201-212.
- Friedl, J., & Verčič, A. T. (2011). Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review*, 37(1), 84-86.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Gajendran, R. S., Harrison, D. A., & Delaney-Klinger, K. (2015). Are telecommuters remotely good citizens? Unpacking telecommuting's effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel Psychology*, 68(2), 353-393.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of management*, 31(2), 301-318.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders*, 141(2-3), 415-424.
- Hakanen, J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241. doi:10.1080/02678370802379432
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. and Sanders, G. (1990), "Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 2, pp. 286-316.
- Hoffman, K., Garner, D. Koong, A. & Woodward, W. (2020). Understanding the Intersection of Working from Home and Burnout to Optimize Post-COVID19 Work Arrangements in Radiation Oncology, *International Journal of Radiation Oncology Biology Physics*, 108 (2), 370-373, ISSN 0360-3016. <https://doi.org/10.1016/j.ijrobp.2020.06.062>.

- Huczynski, A. & Buchanan, D. 2017. Organisational Behaviour. 19th edition, Pearson.
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. 2020. Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet. Mihin viestinnällä pyritään? *Media & viestintä* 43 (2020): 1, 79–99.
- Kalimo, R. & Toppinen, S. (1997). Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Työterveyslaitos.
- Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302–314. doi:10.1108/13563280510630106
- Kelan tutkimusblogi. (2019, a). luettavissa: <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5011>
- Kelan tutkimusblogi. (2019, b). luettavissa: <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5168>
- Kelan tutkimusblogi. (2019, c). luettavissa: <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/4792>
- Keyton, J. (2014.) Organizational culture: Creating meaning and influence. In L. L. Putnam & D. K. Mumby (Eds.) *The Sage handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of management*, 31(5), 700-718.
- Kizza, J. M. (2003). *Ethical and social issues in the information age*. New York, NY: Springer New York.
- Klingberg, T. (2009). *The overflowing brain: information overload and the limits of working memory*. Oxford: Oxford University Press.
- Komulainen, J., Lahtinen, J. & Mäkelä, M. (2012). *Psykiatrian luokituskäsikirja. Suomalaisen tautiluokitus ICD-10:n psykiatriaan liittyvät koodit*. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Luettu 18.11.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-549-9>

- Koponen, P., Borodulin, K., Lundqvist, A., Sääksjärvi, K. & Koskinen, S. (2018). Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa. FinTerveys 2017-tutkimus. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-105-8>
- Koskinen, S., Lundqvist, A. & Ristiluoma, N. (2012). Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 68/2012. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-245-769-1>
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects – a systematic review and a meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, 904-915.
- Kuula, A. (2006). Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino.
- Larsen, S. & Folgero, I. 1993. Supportive and defensive communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 5 (3), 22–25.
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.
- Leiter, M. P., Hakanen, J., Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., Koskinen, A. & Väänänen, A. (2012). *Organizational predictors and health consequences of changes in burnout: A 12-year cohort study*. doi:10.1002/job.1830
- MacGeorge, Erina L.; Samter, Wendy; Gillihan, Seth J. (2005). Academic Stress, Supportive Communication, and Health A version of this paper was presented at the 2005 International Communication Association convention in New York City. *Communication Education*, 54(4), 365–372. doi:10.1080/03634520500442236
- Magnano, P., Paolillo, A., & Barrano, C. (2015). Relationships between personality and burn-out: an empirical study with helping professions' workers. *International Journal of Humanities and Social Science Research*, 1, 10-19.

- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Pro.
- Marin, A. M., & Ramirez, M. (2005). Social support and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *European Journal of Psychiatry*, 2, 96–106.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. , 7(1), 63–74. doi:10.1016/s0962-1849(98)80022-x
- Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192.
- Miller, K. (2014.) Organizational communication: Approaches and processes. 7.painos. Cengage Learning.
- Miller, K. I., Ellis, B. H., Zook, E. G. & Lyles, J. S. (1990). An Integrated Model of Communication, Stress, and Burnout in the Workplace. *Communication Research*, 17(3), 300–326. doi:10.1177/009365090017003002
- Mikkola, L; Suutala, E. & Parviainen, H. (2018). Social support in the workplace for physicians in specialization training. *Medical Education Online*, 23(1), 1435114–. doi:10.1080/10872981.2018.1435114
- Mikkola L. & Valo M. Workplace Communication 2020. Routledge. New York.
- Montreuil, S., & Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41(4), 339-358.
- Mäkikangas, A., Leiter, M. P., Kinnunen U. & Feldt, T. (2020). Profiling development of burnout over eight years: relation with job demands and resources, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, DOI: 10.1080/1359432X.2020.1790651
- Mäkinen, J-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi K., Seppänen, S. & Laine, N. (2014). Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaroitekiijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013-2014. Viitattu 20.10.2022: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2>

014\_18\_Ty%C3%B6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Pedak, M. H., Pekkola, P., & Aula, P. (2013). *Hyvinvointiviestintä: Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa*. (Viestinnän tutkimusraportteja; Nro 1/2013).

Unigrafia. [http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI\\_raportti.pdf](http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf)

Popovici, V., & Popovici, A. L. (2020). Remote work revolution: Current opportunities and challenges for organizations. *Ovidius Univ. Ann. Econ. Sci. Ser*, 20, 468-472.

Ray, E. B.; Miller, K. I. (1991). The Influence of Communication Structure and Social Support on Job Stress and Burnout. *Management Communication Quarterly*, 4(4), 506–527. doi:10.1177/0893318991004004005

Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P., & Drachsler, H. (2011). Knowledge worker roles and actions – results of two empirical studies. *Knowledge and process management*, 18(3), 150-174.

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

Schaufeli, W. & Enzmann D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Lontoo: Taylor & Francis.

Schaufeli, W. B. & Greenglass, E. (2001). Introduction to special issue on burnout and health, *Psychology & Health*, 16(5), 501–510, DOI: 10.1080/08870440108405523

Schein, E.H. (1984), “Coming to a new awareness of organizational culture”, *Sloan Management Review*, Vol. 25 No. 2, Reprinted in Schein, E.H. (1987) (Ed.) *The Art of Managing Human Resources*, Oxford University Press, New York, NY.

Scholes, E. (1997). *Handbook of Internal Communication*, Gower, Aldershot.

Shockley-Zalabak, P. (2012). *Fundamentals of Organisational Communication. Knowledge, Sensivity, Skills, Values*. Boston: Allyn & Bacon.

- Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B., & Kopaneva, I. (2012). Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research*, 38(3), 253-279.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Snyder, Jason (2009). The Role of Coworker and Supervisor Social Support in Alleviating the Experience of Burnout for Caregivers in the Human-Services Industry. *Southern Communication Journal*, 74(4), 373-389. doi:10.1080/10417940802516834
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus. Luettu: 18.11.2021 [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf)
- Starnaman, S. & Miller, K. (1992). A test of a causal model of communication and burnout in the teaching profession. *Communication Education*, 41(1), 40-53. doi:10.1080/03634529209378869
- Sutton, Anna (2016). Measuring the effects of self-awareness: Construction of the Self-Awareness Outcomes Questionnaire. *Europe's Journal of Psychology*, 12(4), 645-658. doi:10.5964/ejop.v12i4.1178
- Thorp, A. A., Owen, N., Neuhaus, M., & Dunstan, D. W. (2011). Sedentary behaviors and subsequent health outcomes in adults: a systematic review of longitudinal studies, 1996-2011. *American journal of preventive medicine*, 41(2), 207-215.
- Tuunainen A., Akila R. & Räisänen K. (2011). Osaatko tunnistaa työuupumuksen ja hoitaa sitä? 127(11), 39-46. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*. <https://www.duodecimlehti.fi/duo99559>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Luettu 18.11.2021. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/tiedonhallinta-sosiaali-ja->

[terveysalalla/koodistopalvelu/mika-koodistopalvelu-on-/sosiaali-ja-terveydenhuollon-luokitukset#icd-10](https://www.stat.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot_2018_2019-12-11_tie_001_fi.html)

Tilastokeskus. (2019). luettu: 18.11.2021. Luettavissa:

[https://www.stat.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot\\_2018\\_2019-12-11\\_tie\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/tyoolot/2018/tyoolot_2018_2019-12-11_tie_001_fi.html)

Työterveyslaitos. (2019). Luettu 18.11.2021. Luettavissa:

<https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kimmoiset-tyontekijat-muuttuvassa-tyoelamassa-2019-2022/>

Työterveyslaitos. (2021). Luettu 18.11.2021. Luettavissa:

<https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>

Valo & Mikkola. 2020. Workplace Communication. 1st Edition

Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication:

Definition, parameters, and the future. *Public relations review*, 38(2), 223-230.

Verčič, A. T. & Spoljaric A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*. 46(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>

Vos, M., & Schoemaker, H. (2011). Integrated communication: concern, internal and marketing communication. Vos & Schoemaker.

Waber, B. (2013). People analytics: How social sensing technology will transform business and what it tells us about the future of work. FT Press.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12, 177-198

Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. 38(2), 246-254. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.017

World Health Organisation recognises 'burn-out' as medical condition.

Straitsimes. luettu 18.11.2021.

<https://www.straitstimes.com/world/europe/world-health-organisation-recognises-burn-out-as-medical-condition>

- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H. & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication* 12:4, 487–505. <https://doi.org/10.1080/1553118x.2018.1493485>
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: is there an association?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.



## LIITE 1

### LinkedIn-ilmoitus aineistonkeruuta varten

Hei etätyöntekijä!


Tuntuuko sinusta, että töistä peräisin oleva väsymys ei poistu normaalilla levolla? Entä onko työsi mielekkäys hukassa ja aikaansaamisen kokemukset vähentyneet?

Kärsitkö siis työuupumuksesta?

Jos vastasit kyllä, jatka lukemista ja osallistu graduhaastatteluun.

Opiskelen Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa ja kirjoitan gradua etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisystä organisaation sisäisen viestinnän keinoin. Tutkimukseni tavoitteena on kartoittaa organisaation viestintäkäytänteiden ja työuupumuksen välistä yhteyttä sekä selvittää viestintäkäytänteitä, joilla voidaan ennaltaehkäistä työuupumusta etätyössä.

Työuupumus voidaan määritellä uupumusasteisena väsymyksenä, kynnistyneenä asenteena työtä kohtaan ja ammatillisen itsetunnon heikentymisenä (Maslach ym., 1996). Työuupumus on pitkittyneen stressin seurauksena syntynyt häiriötila, ei normaalilla levolla poistuvaa väsymystä.

 Etsinkin nyt tutkimustani varten haastateltavia, jotka ovat kärsineet etätöissä työuupumuksesta.

Haastateltava on voinut kärsiä työuupumuksesta joskus aikaisemmin tai työuupumusoireita voi olla tällä hetkellä. Edellytyksenä on, että työuupumuksen aikana on tehnyt pääsääntöisesti etätöitä.

Vastauksia käsitellään tietosuojalain mukaisesti ja anonymisti, ja haastateltavan henkilöllisyyttä ei voi tunnistaa tutkielmasta. Haastattelu on noin 30min kestävä keskustelunomainen tilanne, joka voidaan toteuttaa kasvotusten Helsingin alueella tai etäyhteyden välityksellä.

Olisin äärimmäisen kiitollinen, jos voit auttaa minua tutkimusaineistoni keräämisessä. Voit olla yhteydessä minuun yksityisviestillä tai sähköpostitse.

## LIITE 2

### Haastattelurunko

*Ensisijaiset kysymykset on merkitty luetteloon ranskalaisella viivalla ja mahdolliset tarkentavat kysymykset pallolla.*

#### **Työuupumuksen tausta:**

- Minkä tekijöiden arvelet johtaneen kohdallasi työuupumukseen?
  - o esim. työkuulttuuri, työmäärä, vaatimukset, palkkiot, johtaminen, riittämätön tuki, työtehtävät, työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittaminen
- Miten kuvailisit omaa työuupumustasi?
  - o Oliko sinun helppoa tunnistaa omat työuupumusoireet?
  - o Kuinka kauan oireet kestivät?
  - o Miten koit itsesi työntekijänä?
  - o Miten suhtauduit työhösi?
- Uskotko, että etätyöskentelyllä oli vaikutusta työuupumuksen syntymiseen?
  - o Miten etätyö vaikutti?
- Mikä on auttanut tai auttaisi sinua toipumaan työuupumuksesta?
- Mitä seurauksia työuupumuksella on ollut?

#### **Viestintäkäytänteiden yhteys työuupumukseen:**

##### Organisaatiokulttuuri

- Miten kuvailisit organisaationne työilmapiiriä ja kulttuuria?
  - o Millainen on oman tiimin ilmapiiri ja yhteisöllisyys?
  - o Millainen on koko organisaation kulttuuri?
  - o Oletko tyytyväinen organisaation kulttuuriin? Miksi/miksi et?
- Miten luulet etätyön vaikuttavan organisaatiokulttuuriin?

##### Osallistaminen päätöksentekoon, vuorovaikutteisuus

- Miten pääset osallistumaan töissä päätöksentekoon?
  - o Voitko vaikuttaa omiin työtehtäviisi tai työtapoihisi?
  - o Voitko vaikuttaa organisaatiota koskeviin asioihin?
  - o Kuunnellaanko ideoitasi?
  - o Vaikuttaako etätyö osallistamiseen?
  - o Onko asioista viestiminen ja keskusteleminen kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista vai enemmänkin asioista tiedottamista?

### Palauteviestintä

- Miten työpaikallasi annetaan palautetta?
  - o Onko esim. säännöllisesti kehityskeskusteluita?
  - o Saatko palautetta samalla tavalla myös etätyössä?
  - o Koetko, että saat tarpeeksi palautetta tekemästäsi työstä?
  - o Onko palautteenanto rakentavaa, kannustavaa, oikea-aikaista ja kunnioittavaa?
- Koetko, että työtäsi arvostetaan?
  - o Miten arvostus näytetään?

### Sosiaalinen tuki ja supportiivinen viestintä

- Saatko esihenkilöltäsi tai kollegoiltaisi tukea? Onko etätyö vaikuttanut tuen määrään?
  - o Millaista tukea saat?
  - o Oletko tyytyväinen saamaasi tukeen?
  - o Minkälaiset välit sinulla on lähimpien kollegojen ja esihenkilösi kanssa?
  - o Kuinka usein olet kollegoiden kanssa vuorovaikutustilanteessa?
- Kerroitko työuupumuksesta töissä jollekin?
  - o Kenelle kerroit? (ei nimiä)
  - o Miksi kerroit tai miksi et halunnut kertoa?
  - o Miten asiaan reagoitiin, jos kerroit?
  - o Vaikuttiko työuupumus sosiaalisiin suhteisiin työpaikalla?

### Johtamiskäytännöt ja työhyvinvoinnin johtaminen

- Kuvaile organisaation johtamistyyliä
  - o Esihenkilön johtamiskäytännöt
  - o Koko organisaation johtaminen
- Miten organisaatiossa huolehditaan työhyvinvoinnista?
  - o Puhutaanko hyvinvoinnista?
  - o Mitä konkreettisia toimenpiteitä tehdään?
  - o Onko etätyöntekijät otettu huomioon?

### Viestinnän taakka (viestintäaahdistus, viestintätulva)

- Miten tiedonkulku toimii organisaatiossa?
  - o Toimiiko tiedonkulku myös etänä?
  - o Onko käytössä olevat viestintäkanavat ja hyvät viestintätavat kaikkien hallussa?
  - o Saatko ajoissa tiedon tärkeistä asioista?
  - o Koetko, että saat riittävästi tietoa sinua ja työtä koskevista asioista?
  - o Voitko hoitaa työtehtäväsi riittävän hyvin sinulle jaetun tiedon valossa?

- Koetko, että jotain tietoa jää saamatta?
- Minkälaisena koet työn vuorovaikutustilanteet?
  - Onko vuorovaikutustilanteet innostavia, neutraaleja vai kuormittavia? Jos kuormittavia, mikä tilanteissa yleensä kuormittaa?
  - Tuntuvatko tietyt tilanteet kuormittavammalta? Minkälaiset?

Etätyöntekijöiden huomioiminen viestintäkäytännöissä

- Miten etätyö vaikutti tiimin vuorovaikutukseen ja viestintään?
- Koitko etätöissä, että olit osa yhteisöä ja tarpeeksi vuorovaikutuksessa muiden kanssa?

### **Miten viestinnällä voidaan parantaa työhyvinvointia:**

- Mitä olisit kaivannut enemmän ja mitä vähemmän sisäiseen viestintään liittyen? (mm. organisaatiokulttuuri, palautteenanto, päätöksentekoon osallistuminen, sosiaalinen tuki, työhyvinvoinnin johtaminen, vuorovaikutustilanteet ja tiedonkulku)
- Minkälainen organisaatiokulttuuri tukee työssäsi jaksamista?
- Työhön sitoutumista ja työn imua voidaan pitää työuupumuksen vastakohtana. Miten työntekijä saadaan mielestäsi sitoutettua organisaatioon etätyössä?
- Mikä työelämässä tulisi muuttua, jotta todennäköisyys työuupumukseen vähenee?
- Millainen rooli organisaation viestinnällä on työuupumuksen ennaltaehkäisyssä?
- Mitä haasteita etätyö luo sisäiselle viestinnälle?
- Tuleeko sinulla mieleen jotain organisaation viestintään tai työuupumukseen liittyvää, mitä en kysynyt?

Kiitos haastattelusta!

## LIITE 3

### Tietosuojaseloste

#### **Intro:**

Tämä haastattelu on osa Pro gradu -tutkielman aineistonkeruuta. Opiskelen Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulussa pääaineena viestinnän johtamista, ja kirjoitan gradua etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisystä organisaation sisäisen viestinnän keinoin. Tutkimukseni tarkoituksena on kartoittaa etätyöntekijöiden työuupumuksen ja organisaation sisäisen viestinnän välistä yhteyttä sekä selvittää viestintäkeinoja etätyöntekijöiden työuupumuksen ennaltaehkäisyyn.

Haastattelun rakenne koostuu seuraavasti: ensin keskustelemme kokemasi työuupumuksen taustoista, sitten organisaation viestintäkäytänteistä ja lopuksi mietitään, miten työuupumusta olisi voitu ennaltaehkäistä.

Aluksi pyydän sinua lukemaan **tietosuojalomakkeen**:

*Tutkimuksen kohderyhmänä on etätyöaikana työuupumuksesta kärsineet. Haastattelu nauhoitetaan ja se on osa gradututkimuksen aineistoa. Haastatteluun osallistuminen vie aikaa noin 30 minuuttia. Haastatteluaineistoa säilytetään luottamuksellisesti tutkimuksen teon ajan minun puhelimellani ja tietokoneellani. Tutkielman hyväksymisen jälkeen haastatteluaineisto poistetaan kokonaan. Tutkittavan nimeä tai henkilötietoja ei kerätä tai julkaista, eikä tutkielmasta voi tunnistaa tutkittavien henkilöllisyyttä tai työnantajaa, sillä lainaukset ovat nimettömiä ja niistä poistetaan viitteet tutkittavan henkilöllisyydestä. Mikäli kyseiset tietosuojatiedot sopivat sinulle, voimme aloittaa haastattelun ja sen äänityksen.*

