

**NUORTEN ASIANTUNTIJOIDEN KÄSITYKSIÄ JA
KOKEMUKSIA LUOVUUDESTA JA
ORGANISAATIOON IDENTIFIOITUMISESTA
ETÄTYÖSSÄ**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2022

**Tekijä: Julia Vainio
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Elina Riivari**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Julia Vainio	
Työn nimi Nuorten asiantuntijoiden käsityksiä ja kokemuksia luovuudesta ja organisaatioon identifioitumisesta etätyössä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 30.5.2022	Sivumäärä 70
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Maaailma ja työelämä muuttuvat kovaa vauhtia, ja siksi myös organisaatioiden selviytyminen ja kasvu riippuu niiden kyvystä kehittyä ja uudistua. Tätä varten tarvitaan uusia ideoita, ja ideoita varten tarvitaan luovuutta. Näillä uusilla ideoilla mahdollistetaan uusien tuotteiden ja palveluiden lisäksi työn tekemisen tapojen kehittäminen toimivammaksi ja mielekkäämmäksi. Luovuus ja innovatiivisuus ovatkin selvitysten mukaan tulevaisuuden työelämän tärkeimpiä taitoja, kun loogisuutta ja rationaalisuutta tehtävät voidaan enenevässä määrin korvata tekoälyllä. Organisaatioon vahvemmin identifioituneet työntekijät käyttävät todennäköisemmin tietoaan ja panostaan organisaation toiminnan hyväksi, sillä he näkevät vahvemmin oman ja organisaation tulevaisuudet yhteen linkittäytyneinä. COVID-19 myötä monissa tehtävissä kokoaikaiseen etätyöhön siirryttiin yhdessä yössä, ja etätyöhön painottunut työskentely on nyt jatkunut muutaman vuoden ajan. Tässä tutkimuksessa selvitetään mitkä asiat etätyössä nousevat nuorten asiantuntijoiden mukaan merkittävään rooliin organisaatioon identifioitumisen ja luovuuden kannalta.</p> <p>Tämän laadullisen tutkimuksen aineisto kerättiin seitsemällä puolistrukturoidulla haastattelulla, ja ne analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen. Keskeisenä havaintona voidaan todeta, että etätyössä identifioitumisen kannalta merkittävimpään rooliin nousivat vähentynyt yhteistyö ja vuorovaikutus, joka on saattanut johtaa myös henkiseen etääntyneisyyteen ja näin vähentää myös identifioitumista. Lisäksi merkittävänä tekijänä oli etätyön mahdollistama vapaus, ja siitä viestivä luottamus, ja näiden koettiin arvoina viestivän oikeanlaisesta organisaatiokulttuurista, ja näin edistävän identifioitumista. Kolmanneksi tärkeäksi tekijäksi nousi työn merkityksellisyys, ja kokemus siitä, että on itse tärkeä osa yrityksen toimintaa, ja tämän kokemuksen koettiin paikoin heikentyneen etätyön vuoksi. Etätyössä luovuuden kannalta merkittävimpään rooliin nousi etätyön helpottama parempi oman ajankäytönhallinta ja työrauha, jotka mahdollistavat työskentelyn niin, että aikaa luovuudelle jää enemmän. Toinen luovuuden kannalta merkittävä teema oli vuorovaikutuksen ja yhteistyön laatu, jonka nähtiin etätyössä olevan heikompaa kuin kasvokkaisessa työskentelyssä, ja erityisesti vapaamuotoisten kohtaamisten puutteen koettiin rajoittavan luovuutta.</p>	

Asiasanat
Luovuus, organisaatioon identifioituminen, etätyö, haastattelututkimus
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	ETÄTYÖ	11
2.1	Etätyön määritelmästä	11
2.2	Etätyön tutkitut hyödyt ja haitat	12
2.3	Koronapandemian merkitys	13
3	ORGANISAATIOON IDENTIFIOITUMINEN	15
3.1	Mitä organisaatioon identifioituminen on?	15
3.2	Identifioitumisen hyötyjä yksilön ja organisaation näkökulmasta ...	17
3.3	Organisaatio, tiimi vai ammatti identifioitumisen kohteena?	18
3.4	Organisaatioon identifioituminen ja luovuus	20
3.5	Organisaatioon identifioituminen ja etätyö	21
4	LUOVUUS ORGANISAATIOISSA	22
4.1	Mitä on luovuus?	22
4.2	Mullistava vs. arkinen luovuus	23
4.3	Luova ammatillinen toimijuus.....	24
4.4	Luovuuden tasot organisaatiossa.....	24
4.5	Luovuus ja etätyö.....	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
5.1	Aineiston keruu.....	28
5.2	Aineiston hankinta ja käsittely	29
5.3	Sisällönanalyysi ja aineiston analysointi	30
6	TULOKSET.....	33
6.1	Organisaatioon identifioituminen etätyössä	34
6.1.1	Vuorovaikutus ja yhteistyö.....	39
6.1.2	Vapaus ja luottamus	43
6.1.3	Merkityksellisyys	44
6.2	Luovuus etätyössä	46
6.2.1	Oman ajankäytön hallinta.....	49

6.2.2	Vuorovaikutuksen puute ja laatu	51
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	55
7.1	Yhteenveto ja keskustelu tuloksista	55
7.2	Käytännön johtopäätökset.....	57
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka	60
7.4	Jatkotutkimusaiheet.....	62
	LÄHTEET	63
	LIITTEET	69
	Liite 1: Haastattelurunko.....	69

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Maailma ja työelämä muuttuvat kovaa vauhtia muun muassa teknologian kehityksen vuoksi, ja siksi myös ihmisten toiminnan on oltava jatkuvaa soveltamista ja mukautumista, niin arjessa kuin työelämässäkin (Forsman ym., 2019, s. 203). Monet selkeitä prosesseja, loogisuutta ja rationaalisuutta sisältävät tehtävät ovat ja tulevat enenevässä määrin olemaan tekoälylle ulkoistettavissa, ja näitä ominaisuuksia vaativien tehtävien sijaan tarvetta on ainutlaatuiselle ja luovalle ajattelulle (Valpas, 2022). Fyysisten tuotantovälineiden ja aineellisen pääoman merkitys siis vähenee, ja sen sijaan aineettoman pääoman merkitys korostuu. Näin ollen tiedolla, uusilla ideoilla ja näkökulmilla, sekä innovaatioiden luomisella on korostunut merkitys. Erityisesti aineettomaan pääomaan kuuluvalla inhimillisellä pääomalla on tärkeä rooli. Inhimillistä pääomaa ovat esimerkiksi työntekijöiden tiedot ja taidot, kokemus, sekä luovuus ja innovatiivisuus. (Ahonen ym., 2010, s. 29.)

Organisaatioiden mahdollisuus selvitä ja kasvaa tässä muutosvauhdissa riippuu niiden kyvystä kehittyä ja uudistua (Lee ym., 2019). Tätä kehittymistä ja uudistumista varten tarvitaan uusia ideoita, ja ideoita varten taas tarvitaan luovuutta, joka on organisaation työntekijöistä lähtöisin. Uudet ideat työelämässä mahdollistavat uusien tuotteiden ja palveluiden lisäksi myös esimerkiksi prosessien kehittämisen toimivammaksi, työskentelyn kehittämisen mielekkäämmäksi, joilla voi olla merkittävä vaikutus myös työhyvinvoinnin kannalta. Harvassa työssä siis selviää ilman luovuutta. World Economic Forumin mukaan luovuus ja innovatiivisuus ovatkin tärkeimpiä taitoja vuoden 2025 työelämässä (World Economic Forum, 2020). Luovuuden merkitys on tiedostettu myös Suomen elinkeinoelämän ja yhteiskunnan kannalta, ja esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriö ja työ- ja elinkeinoministeriö toteuttavatkin parhaillaan yhdessä työmarkkinajärjestöjen ja muiden työelämän toimijoiden kanssa TYÖ2030-nimistä Työn ja

hyvinvoinnin kehittämisohjelmaa, jonka yksi osa on Luova Työelämä 2030-hanke (Hyvätyö).

Mitä merkitystä organisaatioon identifioitumisella sitten on luovuuden kannalta? Organisaatioon identifioituminen tarkoittaa sitä, että yksilö ottaa organisaation jäsenyyden osaksi identiteettiään, ja kokee vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaation kanssa (Scott ym., 1998, s. 304; Riketta, 2005). On tutkittu, että korkeasta organisaatioon identifioitumisesta on useita eri hyötyjä organisaation kannalta, ja yksi hyödyistä on luovuuden lisääntyminen. Organisaatioon vahvasti identifioituvat yksilöt nimittäin käyttävät todennäköisemmin tietojaan ja panostaan edistääkseen organisaation toimintaa ja tehokkuutta, ja tämä voi tarkoittaa esimerkiksi aktiivista kehittämisotetta työntekeytymisen tapoihin (esim. Ashfort & Mael, 1989). Esimerkiksi Hui ym. (2021) tutkimuksen mukaan organisaatioon identifioituminen vaikuttaa merkittävästi luovuuteen. Jos yksilö siis identifioituu organisaatioon, työskentelee hän todennäköisemmin organisaation tavoitteita kohti, ja panostaa toimintaan organisaationsa ja tiimensä puolesta (Van Dick ym., 2004). Organisaatioon identifioitumisen on tutkittu vähentävän myös työntekijöiden lähtöaikomuksia toisaalle (esim. Alvesson, 2000), joka on organisaatioille suuri etu näinä aikoina, kun kilpailu osaajista on kovaa. Työelämä onkin muuttunut myös siinä määrin, että työntekijät eivät enää useinkaan tee koko uraansa saman työnantajan palveluksessa, vaan nykyään työnantajaa vaihdetaan useammin. Esimerkiksi Westernman ja Yamamura (2006) toteavat, että sen sijaan, että tarjolla olisi varmoja, koko elämän kestäviä työuria yhdellä työnantajalla, ovat työurat muuttuneet pirstaleisimmiksi ja epävarmimmiksi (Westernman & Yamamura, 2006). Yritysten toimenpiteet organisaatioon identifioitumisen lisäämiseksi voikin olla erittäin hyödyllinen keino lisätä työntekijöiden halukkuutta pysyä organisaatiossa pidempään.

Voidaan kuitenkin kysyä, onko nykyään samanlaista organisaatioon identifioitumista, kuin aikaisemmin, jolloin koko ura tehtiin useammin yhden organisaation palveluksessa? Esimerkiksi Ashfort ym. (2008) toteavat, että organisaatioon identifioitumisen sijaan yksilöiden ammatillinen identiteetti saattaa nousta tulevaisuudessa tärkeämpään rooliin. Melko yleinen käsitys onkin se, että nykyajan nuoret työntekijät ovat vähemmän sitoutuneita ja identifioituneita organisaatioihinsa, ja heille työn merkityksellisyys, sekä itsensä ja osaamisensa kehittäminen on tärkeämpää. Esimerkiksi Baruch (2003) toteaa, että nuoremmat sukupolvet näkevät organisaatiot enemmänkin mahdollisuuksien, kuin turvallisen, varman työsuhteen tarjoajina (Baruch, 2003). Myös esimerkiksi Ahonen ym. (2010, 24) toteavat, että nuorempien sukupolvien edustajat sitoutuvat enemmänkin työhön, eivätkä niinkään työnantajaan. Ovatko tämän hetken nuoret asiantuntijat siis organisaatioon identifioituneita? Tässä tutkimuksessa tarkasteluun on otettu juuri nuoret asiantuntijat, koska he ovat merkittävässä roolissa tulevaisuuden työvoiman kannalta.

Organisaatioon identifioitumisen nähdään olevan vahvasti vuorovaikutukseen perustuvaa, ja myös luovuuden kannalta yhteistyön koetaan olevan erityisen hedelmällistä, sillä vaikka yksilöt voivat olla luovia, ei yksilönkään luovuus ei tapahdu tyhjiössä, vaan se on kontekstisidonnaista ja sisältää vuorovaikutusta

sosiaalisissa ja organisatorisissa ympäristöissä (Loewenberger, 2013). COVID-19 myötä siirtyminen etätyöhön tapahtui hyvin äkkiä myös monessa sellaisessa työssä, jossa sen ei ajateltu olevan mahdollista (Vander Elst ym., 2021), ja etätyö onkin monilla vähentänyt kohtaamisia ja vuorovaikutusta. Esimerkiksi Hakosen ja Lipposen (2008) mukaan harvemmat kasvokkaiset kohtaamiset voivat heikentää tarvittavaa tiedonsaantia ja aiheuttaa epävarmuutta omasta asemasta ryhmässä, joka taas vähentää identifioitumista (Hakonen & Lipponen, 2008). Etänä työskentelevillä tiimeillä on usein myös lähitiimejä enemmän etäännyneisyyden tunnetta tiimiläisistä ja pienempi yhteenkuuluvuuden tunne, ja myös matalampi identifioitumisen kokemus (Curseu ym., 2008).

On myös epätodennäköistä, että edes koronapandemian helpottaessa etätyöstä siirryttäisiin samoissa määrin toimistolle, kuin ennen pandemiaa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa Robert Half -konsultointiyhtiön tekemän selvityksen mukaan jopa yksi kolmasosa etätyötä tekevistä työntekijöistä haluaisi etsiä uuden työn, mikäli heidät pakotettaisiin taas työskentelemään toimistolta käsin kokoaikaisesti, ja lähes puolet työntekijöistä oli sitä mieltä, että hybridimalli, jossa etätyötä ja lähityötä on sopivassa suhteessa (Robert Half, 2021). Myös Suomessa työntekijät ovat vahvasti osoittaneet halunsa jatkaa etätyöskentelyä edes jossain määrin, ja esimerkiksi keväällä 2021 etätyötä tehneistä 90 prosenttia haluaisi jatkaa etätyötä vähintään neljäsosan työajastaan (Sutela, 2021). Etätyö tulee siis mitä todennäköisemmin olemaan merkittävässä roolissa monien työntekijöiden kohdalla myös jatkossa, ja tämän vuoksi etätyötä on tärkeää tutkia. Mitä merkitystä muutaman vuoden etätyöskentelyllä on ollut identifioitumisen ja luovuuden kannalta, mitkä asiat nousivat merkitykselliseksi? Voidaanko tästä kokemuksesta oppia jotakin etätyön järjestämiseksi jatkon kannalta?

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoitus on siis selvittää nuorten asiantuntijoiden käsityksiä ja kokemuksia organisaatioon identifioitumisesta ja luovuudesta: identifioituvatko he organisaatioonsa vai kenties johonkin pienempään organisaation ryhmään, ja mitä merkitystä pitkään jatkuneella etätyöllä on ollut identifioitumisen kannalta? Entä millaista luovuus heidän työssään on, ja onko pitkään jatkuneella etätyöllä ollut merkitystä luovuuden kannalta? Tässä tutkimuksessa ei siis oteta kantaa luovuuden ja organisaatioon identifioitumisen vaikutuksiin toisiinsa, vaan kiinnostus on nimenomaan nuorten asiantuntijoiden kokemuksista etäaikana näistä kahdesta organisaation menestykseen vaikuttavasta käsitteestä, ja mitkä asiat nousivat merkitykselliseksi näihin liittyen.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten henkilöstöalalla työskentelevät nuoret asiantuntijat kuvaavat ja kokevat luovuuden etätyössä?

2. Miten nuoret asiantuntijat kuvaavat ja kokevat organisaatioon identifioituminen etätyössä?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne etenee seuraavasti: seuraavaksi siirrytään käsittelemään tutkimukseen teoriaa aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta. Teoriaosuus on jaettu kolmeen osaan, etätyöhön, organisaatioon identifioitumiseen ja luovuuteen, ja jokaista käsitellään tämän tutkimuksen kannalta olennaisista näkökulmista. Teorian jälkeen esitellään tutkimusmetodiikkaa, jonka jälkeen siirrytään tulosten käsittelyyn. Tuloksissa käydään sekä organisaatioon identifioitumisen että luovuuden suhteen aluksi läpi yleisellä tasolla nuorten asiantuntijoiden kokemuksia ja käsityksiä näistä, jonka jälkeen näitä siirrytään käsittelemään nimenomaan etätyön näkökulmasta. Tulosten jälkeen käydään vielä keskustelua tutkimuksen tuloksista, sekä käytännön johtopäätöksistä. Lopussa arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

2 ETÄTYÖ

2.1 Etätyön määritelmästä

Etätyö yleistyi Suomessa nopeasti vuosien 2013–2018 aikana, jolloin kasvua oli 12 prosenttiyksikköä (Sutela, 2020). Tähän on vaikuttanut muun muassa teknologian kehitys, joka on mahdollistanut monien työtehtävien hoitamisen sijainnista riippumatta, sekä perinteisen kontrolliin perustuvan johtamisen väistyminen ihmisläheisempien johtamistyylien alta (Baruch, 2000). Viimeistään COVID-19 alettua ja vahvojen etätyösuositusten, jopa etätyöpakkojen koittaessa, myös monet sellaiset työntekijät, jotka eivät aikaisemmin olleet etätöitä tehneet, siirtyivät etätyöskentelyyn (Galanti ym., 2021). Arvioiden mukaan vuoden 2018 syksyyn verrattuna suomalaisten etätyötä tekevien palkansaajien osuus lähes kaksinkertaistui noin 50 prosenttiin. Tämä on suuri luku jopa kansainvälisesti, jota voi selittää se, että suomalaiset ovat hyvin korkeasti koulutettua kansaa, ja tietötyöläisten määrä on meillä juuri, jolloin etätyöskentely on helpommin mahdollista kuin monissa muissa, esimerkiksi palvelualan ammateissa tai fyysisissä töissä. (Sutela, 2020.)

Etätyön määritelmästä ei ole tutkijoiden keskuudessa selvää yksimielisyyttä, ja termin monet erilaiset määritelmät ovatkin vaikeuttaneet etätyön tutkimista ja ymmärtämistä, sillä tutkimusten tulokset eivät usein määritelmien moninaisuuksien vuoksi ole vertailukelpoisia keskenään. Englanniksi etätyöhön viitataan useilla eri termeillä, kuten *telecommuting*, *telework*, *remote work*, *distributed work*, *virtual work*, *flexible work*, *flexplace*, ja *distance work*, ja tämänkin terminologisen epäselvyyden vuoksi etätyön kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tutkimuksen puitteissa hankalaa. (Allen ym., 2015, s. 42.) Etätyölle on siis useita erilaisia määritelmiä, ja suurin osa määritelmistä sisältävät seuraavat kaksi elementtiä: työskentelyn jostain muualta kuin toimistolta käsin ja teknologian hyödyntämisen vuorovaikutukseen. Tässä työssä käytetään Allenin ym. (2015, s. 44)

määritelmää, jossa useita aikaisempia määritelmiä on jatkojalostettu ottamaan huomioon useita erilaisia tapauksia:

Etätyö on työkäytäntö, jossa organisaation jäsenet korvaavat osan tyyppillisestä työajastaan (muutamasta tunnista viikossa lähes kokopäiväiseen) työskennelläkseen muualla kuin keskeisellä työpaikalla - tyyppillisesti pääasiassa kotoa käsin - käyttämällä teknologiaa ollakseen tarpeen mukaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa työtehtävien suorittamiseksi. (Allen ym. 2015, s. 44.)

2.2 Etätyön tutkitut hyödyt ja haitat

Etätyöllä on todettu olevan sekä hyötyjä, että haittoja niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin kannalta. Etätyö ei myöskään sovi kaikille tai kaikkiin elämäntilanteisiin. Osa työntekijöistä haluaa ehdottomasti mieluummin työskennellä kokoaikaisesti toimistolta käsin, kun taas osa suosii etätyöskentelyä (Pyöriä, 2011). On myös todennäköistä, että henkilö, joka työskentelee etänä yhden päivän viikossa, kokee etätyön hyvin erilaiseksi kuin henkilö, joka tekee etätöitä pääasiallisena työskentelymuotonaan. Tämän asetelman huomiomatta jättäminen tutkimuksissa voi johtaa virheellisiin johtopäätöksiin. (Allen ym. 2015, 45.) Etätyön määrällä on siis merkitystä etätyöskentelyyn liitettyjen hyötyjen ja haittojen kannalta. Esimerkiksi Vander Elstin ym. (2017) tutkimuksen mukaan enemmän etätyötä tekevillä sosiaalisen tuen vähäisyys johti korkeampaan emotionaaliseen uupumukseen, kyynisyyteen, kognitiiviseen stressiin sekä alhaisempaan sitoutuneisuuteen, vaikka pääsääntöisesti työn ominaisuuksilla, kuten autonomian määrällä, kontakteilla työkavereihin sekä päätöksentekoon osallistumisella, oli suurempi merkitys työntekijän työhyvinvoinnin kannalta kuin etätyön määrällä (Vander Elst ym., 2017).

Yksilön kannalta etätyön etuna on perinteisesti nähty autonomian lisääntyminen, sekä perheen ja työn helpompi yhdistäminen (esim. Gajendran ja Harrison, 2007). Lisäksi etuna nähdään usein myös ajansäästö työmatkojen puuttuessa, ja siitä aiheutuva parempi tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä (Allen ym., 2015). Huonoimpana etätyön puolena sen sijaan mainitaan useimmiten se, että etätyöntekijä jää enemmän paitsi työpaikan sosiaalisista suhteista. Vuorovaikutus samassa tilassa mahdollistaa helpomman ajatustenvaihdon ja avun pyytämisen, sekä vahvistaa myös työhön sitoutumista ja luo tunnetta yhteisöllisyydestä (Pyöriä, 2011, s. 392), jonka voi ajatella olevan merkittävää sekä yksilön että organisaation kannalta. Lisäksi etätyöpisteet ovat usein ergonomisesti yksilölle huonompia ja näin ollen haitallisia terveydelle. Etätyön hyvänä puolena mainittu työmatkojen puuttuminen ja siitä aiheutuva ajansäästö voidaan nähdä myös huonona puolena, sillä työmatkojen puuttuminen on monilla johtanut vähäisempään fyysisen aktiivisuuden määrään. (Allen ym., 2015.)

Organisaation kannalta etätyöskentely mahdollistaa pienemmät, ja näin myös halvemmat toimitilat sekä monissa tapauksissa mahdollisuuden hyödyntää osaavaa työvoimaa laajemmalta maantieteelliseltä alueelta ilman, että

työntekijöiden tarvitsee muuttaa kyseiselle paikkakunnalle (Baruch, 2000). Tämä voi olla erityisen merkityksellistä syrjemässä toimiville organisaatioille, jonka paikkakunnalla ei välttämättä ole muita vetovoimatekijöitä. Lisäksi työntekijöiden on tutkittu olevan tehokkaampia etätyössä, joka on myös etu organisaatiolle (Gajendran ja Harrison, 2007). Etätyöllä on myös erilaisia vaikutuksia esimerkiksi työntekijöiden tehokkuuteen, työnimunaan ja hyvinvointiin, ja monien kohdalla vaikutukset ovat positiivisia, ovat ne osan kohdella kuitenkin negatiivisia, ja tämä on luonnollisesti organisaation kannalta huono asia (Galanti ym., 2021).

Etätyöllä voi olla yksilön ja organisaation lisäksi myös yhteiskunnallisia vaikutuksia. Etätyön määrä voi vaikuttaa esimerkiksi liikenneuhkien ja päästöjen vähentymiseen, kun työntekijöiden ei tarvitse päivittäin matkustaa töihin ja takaisin. Se mahdollistaa myös yhä erilaisten työmahdollisuuksien tarjoaminen esimerkiksi syrjäisillä paikkakunnilla asuville, jolloin myös pienet paikkakunnat on helpompi pitää elinvoimaisina, kun ihmiset eivät joudu työn perässä muuttamaan suuriin kaupunkeihin. Etätyö avaa myös työmahdollisuuksia esimerkiksi sellaisille ihmisille, joille työskentely muualta kuin kotoa olisi erilaisten rajoitteiden, kuten vamman, vuoksi hankalaa. (Allen ym., 2015; Baruch, 2000). Etätyön mahdollisesti aiheuttama sosiaalinen eristäytyminen taas voi olla haitallista sekä yksilön, organisaation että yhteiskunnan kannalta, sillä ihmiskontaktit voivat etätyössä jäädä vähäiseksi yksilöiden pahoinvointia, jolla on vaikutuksia myös organisaatio- että yhteiskuntatasolla. (Baruch, 2000.)

Yleisesti ottaen etätyöllä on ennen koronapandemiaa tutkittu olevan enemmän hyötyjä kuin haittoja yksilölle (Gajendran ja Harrison, 2007). Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan koronapandemian tuomia vaikutuksia etätyön tekemiseen.

2.3 Koronapandemian merkitys

Tarkastellessa ja tutkiessa ihmisten kokemuksia etätyöstä, on tärkeää ottaa huomioon se, onko etätyöskentely ollut vapaaehtoista, vai viittaavatko tutkittavat kokemuksiinsa COVID-19-aikana pakotetussa etätyössä. Esimerkiksi Wang ym. (2021) toteavat, että tutkimukset etätyöstä ennen koronaepidemiaa ovat koostuneet pääasiassa silloin tällöin etänä työskentelevistä, ja henkilöitä, jotka työskentelevät etänä vapaaehtoisesti. Koronan myötä tullut vahva etätyösuositus, tai suorastaan etätyöpakko, on voinut muuttaa näkemyksiä huomattavasti. (Wang ym., 2021.) Monesta tulikin pakotetusti etätyöntekijä yhdessä yössä, vaikka aikaisempaa kokemusta etätyöskentelystä ei olisikaan ollut, ja myöskään organisaatioilla ei välttämättä ollut kokemusta etätyön sopivanlaisesta järjestämisestä ja tukemisesta (Kniffin ym., 2020).

Koronapandemian vuoksi pakotettu etätyö, tai vähintäänkin vahva etätyösuositus, onkin vaikuttanut monien hyvinvointiin hyvin negatiivisesti. Koronasta johtuvien rajoitusten aikaan monilla työntekijöillä oli myös lapset kotona päiväkotien sulkemisen tai koulujen etäopetuksen vuoksi, joten tilanne on ollut hyvin erilainen verrattuna normaaliin etätyöskentely tilanteeseen, jossa lapset

ovat päiväkodissa tai koulussa. Galantin ym. (2021) tutkimuksen mukaan perheen ja työn yhdistämisen vaikeus korona-ajan etätyössä, ja siitä aiheutuva yksinäisyys ja rauhallisen työtilan puute, ja jatkuvat visuaaliset ja akustiset häiriöt vaikuttivatkin negatiivisesti etätyön tuottavuuteen ja työn imuun, ja ne lisäsivät myös stressiä. Myös sosiaalinen eristäytyneisyydellä oli samankaltainen negatiivinen vaikutus (Galanti ym., 2021), ja eristäytyminen onkin monella lisännyt suoranaista yksinäisyyden tunnetta, koska yhteiskunnassa myös muut sosiaaliset kokoontumiset olivat kiellettyjä (Wang ym., 2021). Wang ym. (2021) lisäävät negatiivisten vaikutusten listaan myös kommunikaation tehottomuuden, viivyttelyn, sekä kodin ja työn rajan hämärtyämisen, kun rajanvetoa vapaa-ajan ja työn välille oli hankalampi vetää (Wang ym., 2021).

3 ORGANISAATIOON IDENTIFIOITUMINEN

3.1 Mitä organisaatioon identifioituminen on?

Organisaatioon identifioituminen (OI) konseptina on lähellä muutamia muita olennaisia organisaatiokäyttäytymistä ymmärtämään pyrkiviä konsepteja, kuten organisaatioon sitoutumista tai työtyytyväisyyttä. Erityisesti organisaatioon sitoutumisen ja organisaatioon identifioitumisen käsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan. Osa tutkijoista näkeekin organisaatioon identifioitumisen vain yhtenä organisaatioon sitoutumisen osana, ja osa taas käyttää termejä toisensa synonyymeinä. (Dávila ym., 2012.) Osa tutkijoista on kuitenkin sitä mieltä, että käsitteillä on olennaisia eroavaisuuksia. Esimerkiksi Ashfortin ym., (2008) mukaan sitoutumisessa on kyse enemmänkin positiivisesta suhtautumisesta organisaatioon, kun taas identifioitumisessa on kyse vielä syvemmästä yhteydestä, jossa yksilö ottaa organisaation jäsenyyden osaksi identiteettiään (Ashfort ym. 2008).

Organisaatioon identifioitumista on tarkasteltu usealla eri tieteenalalla, erityisesti sosiaalipsykologian ja viestinnän puolella. Näin ollen myös määritelmiä on useita. Esimerkiksi Mael ja Ashfort (1992, s. 103) määrittelevät organisaatioon identifioitumisen koetuksi ykseydeksi organisaation kanssa ja organisaation menestymisten ja epäonnistumisten kokemisen ominaan. Tämä Maelin ja Ashfortin määritelmä organisaatioon identifioitumisesta perustuu Henri Tajfelin (1974) sosiaalisen identiteetin teoriaan (SIT), jonka mukaan ihmisillä on tapana luokitella itsensä ja muut kanssaihmiset useaan eri sosiaaliseen kategoriaan (Ashfort & Mael, 1989). Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan yksilön minäkäsitys koostuu useista eri sosiaalisista identiteeteistä, jotka linkittyvät eri sosiaalisiin ryhmiin. Näitä sosiaalisia ryhmiä voi olla esimerkiksi kansalaisuus, sukupuoli, harrastusryhmän jäsenyys ja työkontekstissa esimerkiksi organisaatio, ammattiryhmä ja tiimi. (Dutton ym. 1994).

Tutkijat ovat eri mieltä siitä, vaatiiko sosiaalinen identifioituminen vuorovaikutusta. Esimerkiksi Tajfelin ja Turnerin (1979) tutkimusten mukaan ryhmän

jäsenyys ja siihen identifioituminen ei välttämättä edellytä vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välillä, vaan ihmiset voi jakaa ryhmiin jopa ihan sattumanvaraisin perustein, ja jako saa heidät silti suosimaan omaa sisäryhmäänsä ulkoryhmän sijaan (Tajfel ja Turner, 1979). Tässä sosiaalipsykologian tutkimusperinteessä korostuukin erityisesti identifioitumisen kognitiivinen puoli, psykologinen näkökulma johonkin ryhmään kuulumisesta, eikä se lähtökohtaisesti sisällytä vuorovaikutusta olennaisena osana identifioitumista (Sivunen, 2007, s. 45).

Sen sijaan viestinnän tutkimuksen traditiossa identifioituminen nähdään laajemmin vuorovaikutukseen perustuvana (Sivunen, 2007, s. 35). Sivunen toteaa, että sellaisessa tilanteessa, jossa tarkastellaan ryhmiä, jonka jäsenet ovat säännöllisessä vuorovaikutuksessa keskenään, ei pelkkä kognitiivinen elementti useinkaan ole tarpeeksi, koska tällöin vuorovaikutus on tärkeässä osassa (Sivunen, 2007). Viestinnän tutkimuksessa onkin yleistynyt Scottin, Cormanin ja Cheneyyn (1998, s. 304) määritelmä, jossa identifioituminen tarkoittaa ryhmän jäsenten välisten sidosten luomista, ylläpitämistä ja muuttamista. Se kuvaa prosessia, jossa yksilö ottaa tiimin jäsenyyden osaksi identiteettiään, eli identifioituminen nähdään vuorovaikutuksellisenä prosessina. (Scott ym. 1998). Sivunen (2007, s. 47) mukaan vuorovaikutus on tärkeää identifioitumisen kannalta, sillä hänen mukaansa vuorovaikutus rakentuu pitkälti ihmisten välisissä sosiaalisissa kohtaamisissa, joissa myös luodaan, muokataan ja ylläpidetään rooleja ja merkityksiä erilaisille asioille:

”Tätä kautta yksilöt myös rakentavat omaa identiteettiään ja identifioituvat tai eivät identifioitu ryhmään. Vuorovaikutusosapuolten ei tarvitse kuitenkaan olla jatkuvasti tekemisissä toistensa kanssa voidakseen kokea identifioitumista, vaan sitä rakennetaan, muokataan ja ylläpidetään harvempienkin sosiaalisten kohtaamisten kautta.” (Sivunen, 2007, 47)

Myös Scott (1997) viittaa Cheneyyn ja Tompkinsin (1987) ajatuksiin, että identifioitumisen prosessi tapahtuu pääasiassa kielen kautta, ja myös identifioitumisen lopputulosta ilmaistaan pääasiassa kielen kautta (Scott, 1997). Organisaatioon identifioituminen heijastaa siis työntekijän ja organisaation välistä suhdetta, ja se sisältää kaksi näkökulmaa: tunteen kuulumisesta organisaatioon, ja työntekijän tietoisuuden omasta roolistaan organisaatiossa (Riketta, 2005). Tässä tutkimuksessa tarkastelen organisaatioon identifioitumista enemmänkin viestinnän tutkimuksen tradition näkökulmasta, koska vuorovaikutus on merkittävässä roolissa työyhteisöissä.

Identiteetti ja identifioituminen

Identifioitumisen kannalta myös identiteetin käsitteen ymmärtäminen on tärkeää. Identiteetti on käsite, joka auttaa vangitsemaan olemuksen siitä, keitä ihmiset ovat ja miksi he tekevät sitä mitä he tekevät, ja mikä heille on tärkeää (Ashfort ym. 2008, 334). Yksilöiden lisäksi myös organisaatiolla ja muilla ryhmillä on identiteetti. Identiteetti sisältää ne ydinuskomukset, -arvot, -asenteet, -mielitymykset, -tavat, -säännöt ym., jotka tekevät meistä meidät ja erottelevat meidät muista. Identiteettien kautta määrittelemme itsemme, ja lisäksi ne antavat

ainekset, joita tarvitsemme vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Vaikka identiteetit ovat usein melko vakaita, ne eivät kuitenkaan ole pysyviä vaan ne muuttuvat koko ajan vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. (Scott ym. 1998, 303). Identiteetti on hyvin keskeistä sille, miksi ihmiset liittyvät tiettyyn organisaatioon ja miksi he ehkä lähtevät vapaaehtoisesti, miksi he suhtautuvat työhönsä niin kuin tekevät ja miksi he ovat vuorovaikutuksessa muiden kanssa niin kuin he ovat. (Ashfort ym. 2008, 334.)

Identifioituminen sen sijaan on dynaaminen sosiaalinen prosessi, jonka kautta identiteetit muodostuvat. Tämä dynaaminen prosessi sisältää sellaista käyttäytymistä sosiaalisissa ympäristöissä, jonka kautta voi havaita henkilön yhteyden johonkin ryhmään tai muuhun kohteeseen. Tärkein identifioitumisen ilmaisemisen ja havaitsemisen muoto on kieli ja kommunikaatio, ja siten identifioitumisen viestinnälliset ilmenemismuodot korostuvat, kun ne esiintyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Identiteetin ja identifioitumisen konseptit liittyvät dialektisesti toisiinsa. (Scott, 1999, s. 304.)

Vuorovaikutus on siis tärkeää identifioitumisen kannalta, ja paljon on tutkittu myös organisaatioviestinnän vaikutusta identifioitumiseen, ja hyvällä viestinnällä onkin todettu olevan identifioitumista edistävä vaikutus. Atouba ym. (2019) ottivat organisaatioviestintään vielä dialogisemman näkökulman, ja totesivat että osallistava viestintä ja vuorovaikutus organisaatioon ja työntekijöiden välillä ovat hyödyksi identifioitumisen edistämiseksi. Organisaation jäsenet kokevat ja ymmärtävät organisaation viestinnän kautta, kirjoitetussa muodossa organisaation materiaalien, kuten manuaalien kautta, tai kohtaamisissa muiden organisaation jäsenten kesken, esimerkiksi heti työsuhteen alusta alkaen perehdyttäjän kanssa. Nämä organisaation materiaalit ja kohtaamiset muiden jäsenten kanssa voivat viestiä organisaation arvoista, prioriteeteista, käytänteistä ja rooleista, (Atouba ym., 2019), jotka joko vahvistavat tai heikentävät identifioitumisen tunnetta, riippuen siitä kokeeko yksilö näiden toimien olevan linjassa omien arvojensa kanssa. Hyvän organisaatioviestinnän avulla työntekijät voidaan saada tuntemaan suurempaa yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaation kanssa, ja saada kokemaan olevansa tärkeä osa organisaatiota. Viestinnän avulla työntekijät voivat paremmin ymmärtää organisaation tilasta ja siitä suunnasta mihin halutaan mennä, ja näin työntekijät voivat tehdä itsekkin toimenpiteitä, joilla näihin tavoitteisiin päästään. (Atouba, 2019, s. 551.)

3.2 Identifioitumisen hyötyjä yksilön ja organisaation näkökulmasta

Miksi yksilöt sitten identifioituvat organisaatioihin, onko siitä heille jotakin hyötyä? Yksi tärkeimmistä motiiveista on se, että ihmisillä on inhimillinen halu laajentaa minäkäsitystään koskemaan myös yhteyksiä muihin, ja kokea yhteenkuuluvuutta johonkin suurempaan ryhmään. Tärkeä perusmotiivi ryhmään identifioitumiseen onkin kollektiivisen itsetunnon kohottaminen; toisin sanoen

ihmiset identifioituvat tarjotakseen perustan ajatella itsestään positiivisessa valossa (Ashfort ym. 2008). Liittymisen tarve onkin eräs ihmisen perustarpeista. Ashforth (2008) viittaa Weickiin (1995), jonka mukaan ihmiset ovat merkityksen etsijöitä, ja identifioituminen yhteisöihin ja rooleihin auttaa vähentämään epävarmuutta, joka liittyy vuorovaikutukseen uudessa ympäristössä, tai muutoksiin tutussa ympäristössä. Tämä on totta erityisesti organisaatioiden suhteen, joissa epävarmuus ja epäselvyys nähdään usein negatiivisina olosuhteina, ja monet päivittäisessä organisaation arjessa koetut rituaalit ja rutiinit on tarkoitettu nimenomaan antamaan merkitystä. Identifioitumisprosessin kautta yksilö siis tiettyllä tapaa luo järjestyksen tunnetta maailmaansa (Ashfort ym., 2008).

Työntekijöiden identifioitumisesta organisaation on tutkittu olevan hyötyä myös organisaatiolle, ja sen onkin nähty vahvistavan organisaation suorituskykyä useista eri syistä (Kim ym., 2018). Organisaatioon vahvasti identifioituvat yksilöt käyttävät todennäköisemmin tietojaan ja panostaan edistääkseen organisaation toimintaa ja tehokkuutta. Esimerkiksi Ashfortin ja Maelin (1989) mukaan työntekijät, jotka identifioituvat vahvasti organisaatioon, näkevät vahvemman yhteyden uransa ja organisaation tulevaisuuden välillä. He näkevät organisaation edun myös omana etunaan, sillä kokevat organisaation menestyksen tai epäonnistumiset myös ominaan (Ashfort & Mael, 1989). Jos yksilö identifioituu organisaatioon enemmän, työskentelee hän todennäköisemmin organisaation tavoitteita kohti, ja panostaa toimintaan organisaationsa ja tiiminsä puolesta (Van Dick ym., 2004). Vahvempi identifioituminen organisaatioon nähdään myös organisaation kulttuuria vahvistavana, sekä työhön sitoutumista ja osallistumista lisäävänä tekijänä (Karanika-Murray ym., 2015). Identifioituneiden työntekijöiden aikomukset lähteä toisaalle ovat pienemmät (van Dick ym. 2004; Alvesson, 2000), ja tämä on erityisen hyödyllistä organisaatioiden kannalta, koska hyvistä tekijöistä on monella alalla pulaa, rekrytointi on kallista ja aikaa vievää, ja työntekijöiden lähtiessä menetetään paljon myös hiljaista tietoa, ja jopa asiakkaitaan lähtevien työntekijöiden mukana (Alvesson, 2000).

3.3 Organisaatio, tiimi vai ammatti identifioitumisen kohteena?

Organisaatiossa on usein useita erikokoisia ja tahoisia ryhmiä, kuten tiimit tai osastot, joihin yksilö voi identifioitua sen lisäksi että identifioituu organisaatioon kokonaisuudessaan. Organisaatioon identifioitumisen kaltaisia positiivisia vaikutuksia on havaittu myös identifioitumisella tiimiin tai muuhun pienempään työryhmään (Ashfort ym. 2008). Usein pienempään ryhmään, kuten tiimiin, identifioituminen onkin helpompaa työsuhteen alkuvaiheissa (Sivunen, 2007). Esimerkiksi Scottin (1997) tutkimuksessa kävi ilmi, että vähemmän aikaa organisaatiossa työskennelleet identifioituivat enemmän pienempään, paikalliseen ryhmään, ja pidempään olleet myös isompaan kokonaisuuteen (Scott, 1997). Omaan tiimiin identifioituminen on usein helpompaa siitä syystä, että tiiminsä jäsenten kanssa yksilöllä on enemmän yhteistä, mitä tulee esimerkiksi itse työhön tai työhön liittyviin asioihin tai historiaan, kuin koko organisaation kanssa (van

Knippenberg & van Schie, 2000). Van Knippenberg & van Schie viittaavat myös Krameriin (1991), jonka mukaan organisaatioympäristö on ympäristö sellainen, joka edesauttaa työntekijät keskittymistä nimenomaan jäsenyyteensä omassa tiimissään koko organisaation jäsenyyden sijaan, sillä useimmiten yksilöt kohtavat organisaation muiden tiimien jäseniä, sen sijaan, että he kohtaisivat muiden organisaatioiden jäseniä. Lisäksi heitä todennäköisemmin lähestytään myös organisaation sisältä johtuen tietyn tiimin jäsenyydestä, sen sijaan, että heitä lähestyttäisiin tietyn organisaation jäsenyydestä. Heidät siis huomioidaan useammin tiimin jäsenyyden vuoksi, kuin organisaation jäsenyyden vuoksi. (van Knippenberg & van Schie, 2000.)

Van Knippenbergin ja Van Schien (2000) tutkimuksen mukaan muihin työryhmiin, kuten tiimiin, identifioituminen oli vahvempaa kuin organisaatioon identifioituminen, ja lisäksi työryhmään identifioitumisella oli suurempi merkitys työtyytyväisyyden ja työmotivaation kannalta. Vahvalla tiimiin tai muuhun pieneen ryhmään identifioitumisella voi olla kuitenkin myös haittavaikutuksia organisaation kannalta. Se voi lisätä kilpailua eri tiimien kesken, tai tehdä jopa organisaation sisäiset siirrot tai muut muutokset hankalaksi, jos vahvan tiimiin identifioitumisen vuoksi työntekijät eivät suhtaudu muutoksiin suopeasti, tai jopa menettävät työmotivaationsa niiden vuoksi (van Knippenberg & van Schie, 2000). Lisäksi vahva ryhmäidentiteetti tiimeissä saattaa lisätä syrjintää muita organisaation ryhmiä kohtaan, jolloin ryhmien välinen yhteistyö saattaa heikentyä ja epäterve kilpailu ryhmien välillä lisääntyä (Ashfort ym. 2008; van Knippenberg & van Schie, 2000).

Yksilö voi identifioitua myös tiettyyn ammattiryhmään tai uraansa. Sidos ja yhteys muihin ihmisiin liittyy ja identifioi yksilön helpommin työryhmään tai organisaatioon, mutta sen sijaan identifioituminen tiettyyn ammattiin tapahtuu toistuvan toiminnan sekä taitojen kehittämisen kautta, ja tiettyjen ammattiryhmien tapauksessa myös intensiivisten sosiaalistumisprosessien kautta. (Lammers ym., 2013.) Toistuvan vuorovaikutuksen vuoksi jäsenyys tiimiin tai muuhun pieneen ryhmään on konkreettista, kun taas organisaation tai ammatin suhteen jäsenyys on usein abstraktimpaa. Lisäksi kiintymys tai identifioituminen tiettyyn ammattiin voi liittyä enemmän toimintaan, eli ammatinharjoittamiseen, kuin jäsenyyteen organisaatiossa tai ryhmässä. (Lammers ym. 2013.) Scottin (1997) mukaan tiimit ovat näkyviä, ja tästä syystä melko helppoja identifioitumisen kohteita, kun taas ammatillinen identifioituminen tarjoaa tietynlaista pysyvyyden tunnetta vaihtuvien organisaatioidenkin rinnalla, jolloin ammatillinen identifioituminen tuntuu helpolta. Lammers ym. (2013) kuitenkin esittävät, että vaikka ryhmään tai tiimiin identifioituminen olisi tietyssä hetkessä vahvempaa kuin organisaatioon tai ammattiin identifioituminen, ovat tiimit kuitenkin yleensä väliaikaisempia ryhmiä verrattuna organisaatioon ja ammattiin, joilla on suurempi todennäköisyys pysyä sellaisenaan pidempään kuin ryhmillä. Näin ollen pidemmällä tähtäimellä identifioituminen organisaatioon tai ammattiin voi kestää pidempään. (Lammers ym. 2013.) Vaikka nämä eri identiteetit voivat olla myös organisaation jäsenillä jossain määrin päällekkäisiä, on jokainen identiteetti kuitenkin erillinen ja tärkeä (Scott, 1999, s. 313).

3.4 Organisaatioon identifioituminen ja luovuus

Edellisessä kappaleessa käytiin läpi organisaatioon identifioitumisen hyötyjä. Yksi hyöty on myös se, että organisaatioon vahvasti identifioituneet henkilöt ovat todennäköisemmin luovempia. Esimerkiksi Huin ym. (2021) mukaan organisaatioon identifioituminen on oleellinen käsite työntekijöiden luovuuden tukemisessa, sillä identifioituminen tarkoittaa tiettyä ykseyden tunnetta organisaation kanssa, ja näin ollen se voi linkittää yksilön ja organisaation tavoitteet yhteen, jolloin työntekijä todennäköisemmin haluaa käyttää luovuuttaan tavoitteisiin pääsemiseksi. (Hui ym., 2021.) Kuten sanottu, organisaatioon identifioituminen vahvistaa myös työhön sitoutumista, ja korkeamman työhön sitoutumisen taas on tutkittu vahvistavan luovuutta ja innovatiivisten ideoiden kehittämistä (Hui ym., 2021; Shuck ym., 2017). Organisaatioon identifioitumisen on todettu lisäävän myös organisaatiokansalaisuuskäyttäymistä (organizational citizenship behaviour), jolla taas on vahva yhteys luovuuteen, sillä kyseinen käyttäytyminen tarkoittaa organisaatiolle hyödyllistä käyttäytymistä, kuten esimerkiksi kollegoiden auttamista ja innovatiivisuutta (van Dick ym., 2006). Myös Nazirin ym. (2019) sekä Thompsonin ja Heronin (2006) tutkimukset ehdottavat, että organisaatioon identifioituminen lisää luovuutta, sillä heidän mukaansa affektiivinen sitoutuminen organisaatioon edistää työntekijöiden luovuutta ja innovatiivisuutta. Affektiivinen sitoutuminen onkin organisaatioon identifioitumisen lähikäsite, ja osan tutkijoiden mielestä ne tarkoittavatkin samaa asiaa. Thompson ja Heron viittaavat Meyeriin ja Alleniin (1991), joiden määritelmän mukaan affektiivinen sitoutuminen viittaa siihen, kuinka emotionaalisesti kiintynyt tai identifioitunut työntekijä on organisaatioon. Affektiivinen organisaatioon sitoutuminen on tiedon jakamisen kannalta tärkeää, koska se luo laajemman strategisen kontekstin, jossa yksilöiden tieto voidaan sovittaa yhteen muiden yksilöiden tietojen kanssa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kun yksilöt identifioituvat organisaatioon, he toimivat yrityksen arvojen ja tarkoituksen mukaan, mikä puolestaan voi mukauttaa uuden tiedon tuotannon työtä. Useiden tutkimusten mukaan työntekijän organisaatioon identifioitumisella ja affektiivisen sitoutumisella on tärkeä rooli tiedon jakamisen suhteen, ja tiedon jakaminen organisaatiossa taas tutkitusta lisää luovuutta ja innovatiivisuutta. (Thompson & Heron, 2006, s. 32–33.)

Organisaatiot, jotka panostavat työntekijöiden sosiaalistamiseen ja luovat vahvaa identifioitumista organisaatioon, voivat saada paremmat mahdollisuudet saada tietotyöntekijöiden tietoa ja osaamista hyödynnetyksi (Thompson & Heron, 2006, s. 43). Luovuuden kannalta tietojen ja osaamisen jakaminen on tärkeää, ja kuten todettu, mikäli yksilöt ovat vahvasti identifioituneita organisaatioon tai tiimiin, käyttävät he todennäköisemmin tietojaan ja osaamistaan organisaation hyväksi.

3.5 Organisaatioon identifioituminen ja etätyö

Etätyöllä on tutkittu olevan merkitystä organisaatioon identifioitumisen kannalta. Erityisesti on tutkittu virtuaalisesti työskenteleviä tiimejä, ja tutkimusten mukaan virtuaalitiimeissä on usein lähitiimejä enemmän etäännyneisyyden tunnetta tiimiläisistä, ja näin ollen myös pienempi yhteenkuuluvuuden tunne, ja sen myötä myös matalampi identifioitumisen kokemus (Curseu ym., 2008). Myös esimerkiksi Hakosen ja Lipposen (2008) mukaan harvemmat kasvokkaiset kohtaamiset voivat heikentää tiedonsaantia ja aiheuttaa epävarmuutta omasta asemasta ryhmässä, joka taas vähentää identifioitumista (Hakonen & Lipponen, 2008). Sen sijaan Fiol ja O'Connor toteavat, että tarve itsetehostukselle on yksi identifioitumisen perusteista, ja tämä tarve tulee täysin virtuaalisissa tiimeissä vähemmän todennäköisesti täytetyksi kuin kasvokkaisissa, tai edes hybridiolosuhteissa. Tämä johtuu siitä, että jotta itsetehostuksen tarpeet tulevat täytetyiksi, täytyy tiimin olla näkyvä ja nähty arvokkaana ja houkuttelevana kokonaisuutena tiimin jäsenille. Näin ollen virtuaalisissa tiimeissä tiimin jäsenyyden matalampi näkyvyys voi heikentää itsetehostuksen tarvetta ja näin identifioitumista, ja päinvastoin hybridi ja kasvokkaisissa tiimeissä itsetehostuksen tarve on paremmin täytetty ja näin ollen nähdään arvokkaana ja houkuttelevana. (Fiol & O'Connor, 2005, s. 22.) Myös esimerkiksi Sivunen (2007, s. 202) on tutkinut tiimiin identifioitumista hajautetuissa tiimeissä, ja hänen mukaansa identifioitumisen tunne rakentuu ja ilmenee tiimin ja sen jäsenyyden tiedostamisessa, tavoitteiden tunnistamisessa ja niihin pyrkimisessä, sekä jäsenten välisissä sosiaalisissa suhteissa (Sivunen, 2007). Näin ollen etätyössä ja virtuaalitiimeissä tiimin selkeät tavoitteet ja sosiaalisten suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen voidaan nähdä erittäin merkityksellisiksi asioiksi identifioitumisen lisäämiseksi.

4 LUOVUUS ORGANISAATIOISSA

4.1 Mitä on luovuus?

Moderni luovuustutkimus on alkanut 1950- ja 1960-luvuilla psykologian alalla (Sawyer, 2012, 4). Alun perin usean vuosikymmenien ajan luovuuden tutkimuksen keskiössä oli nimenomaan luovuutta ennustavat yksilön persoonallisuuden ja luonteen ominaisuudet sekä kognitiiviset kyvyt, mutta 1980- ja 1990-luvuilta alkaen kiinnostus on lisääntynyt erityisesti sosiaalisia ja kontekstuaalisia luovuuteen vaikuttavia tekijöitä kohtaan (ks. esim. Amabile ym. 1996; Oldham & Cummings, 1996; Joo ym., 2013). Tämä sosiokulttuurinen lähestymistapa luovuustutkimukseen, jossa tutkimuksen keskiöön nousi ryhmien luovuus sosiaalisissa ja kulttuurisissa konteksteissa, sai alkunsa Teresa M. Amabilen vuonna 1983 julkaistusta kirjasta, *Luovuus kontekstissa*, ja hänen mukaansa sosiaalista näkökulmaa ei ikinä voida välttää, vaikka tutkittaisiin yksilön ominaisuuksia. (Sawyer, 2012, 214.) Lisäksi, vaikka luovuutta alun perin tutkittiin lähinnä psykologien toimesta, on kiinnostus viime vuosikymmeninä siirtynyt erityisesti johtamisen ja työ- ja organisaatiopsykologian puolelle (Shalley ym. 2004; Joo ym., 2013, s. 402).

Yksinkertaisesti luovuus määritellään usein uusien ja hyödyllisten ideoiden tuottamiseksi. Jotkut tutkivat puhuvat luovuudesta ja innovaatioista toistensa synonyymeina, ja toiset taas näkevät niissä merkittävän ero. Esimerkiksi luovuutta paljon tutkineen Teresa M. Amabilen mukaan luovuus on innovaatioiden ensimmäinen askel, ja innovaatiot ovat luovuuden onnistuneen toimeenpanon tuotoksia, mutta kaikki luovuus ei kuitenkaan johda innovaatioihin (Amabile ym., 1996). Luovuuden määritelmästä ei kuitenkaan ole yksimielisyyttä, ja toisistaan poikkeavia määritelmiä on useita. Esimerkiksi Hennessey'n ja Amabilen (2010) mukaan luovuus on:

”sellaisen uuden tuotteen, idean tai ongelmanratkaisun tuottamista, joka on arvokas yksilölle ja/tai suuremmalle yhteisölle” (Hennessey ja Amabile, 2010, s. 572)

Tässä tutkimuksessa luovuutta lähestytään tämän Hennesseyn ja Amabilen määritelmän kaltaisena uuden tuotteen, idean tai ongelmanratkaisun tuottamisena, jonka arvo tai hyöty joko yksilölle tai suuremmalle yhteisölle, eli tässä tutkimuksessa todennäköisemmin tiimille tai organisaatiolle, voidaan nähdä. Tässä tutkimuksessa painotetaan myös luovuuden arkisuutta, eli näkökulmaa, jossa luovuuden ei tarvitse olla ns. historiallista luovuutta ja johtaa suuriin mullistuksiin, vaan se voi olla pienikin työarkea helpottava oivallus. Kuten Hennesseyn ja Amabilen (2010) yllä mainitusta määritelmästä käykin ilmi, luovan ratkaisun ei tarvitse olla arvokas koko työyhteisölle, vaan se voi olla arvokas myös vain yksilölle itselleen, mutta parhaassa tapauksessa siitä on toki hyötyä myös muille, jonka vuoksi kaikki oivallukset ja ideat kannattaakin jakaa työyhteisön tai tiimin kesken. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan tarkemmin arkista luovuutta.

4.2 Mullistava vs. arkinen luovuus

Usein ensimmäinen ajatus luovuuteen liittyen on, että luovuuden nähdään kuuluvan vain esimerkiksi tuotekehitystiimeihin, tai varsinaisiin luovan alan töihin. Luovuuden tarvittu määrä toki vaihtelee työtehtävien ja alan mukaan, mutta sitä ei pitäisi väheksyä ns. vähemmän luovilla aloilla tai tehtävissä. Sanoetaan, että luovuus on mahdollista ja hyödyllistä lähes jokaisessa työssä, eikä luovuuden aina tarvitse johtaa suuriin mullistuksiin (esim. Shalley ym., 2004). Luovuus voikin johtaa erilaisiin tuloksiin: se voi johtaa yhtä lailla merkittäviin innovaatioihin, mutta se voi olla myös hienovaraista ja inkrementaalista, kuten vaikka pienet jatkuvat muutokset prosessissa (Gibson & Madjar, 2011).

Luovuuden jaottelu arkipäiväiseen luovuuteen ja suuriin mullistuksiin onkin yleistä, ja esimerkiksi Big-C ja Little C -jaottelu on laajasti hyväksytty tutkijoiden keskuudessa. Little C-luovuus sisältää arkisia tapahtumia ja tilanteita, jotka vaativat luovuutta. Nämä ovat usein asioita, jotka jopa miljoonat ihmiset ovat aikaisemmin keksineet, mutta yksilölle siinä tilanteessa ne ovat uusia ratkaisuja. Se on arkista luovuutta, joka voi sisältää pieniä muutoksia ja luovia ratkaisuja arkipäivän ongelmiin. Big-C-luovuus on sen sijaan sellaista, joka johtaa merkittäviin luoviin tuotoksiin ja innovaatioihin. (Sawyer, 2012, 8; Kaufman & Beghetto, 2009) Esimerkiksi Kaufman ja Beghetto (2009) kuitenkin esittävät, että olisi hyödyllistä lisätä tähän vielä kaksi tasoa lisää; Pro-C ja Mini-C-tasot. Pro-C luovuus viittaisi asiantuntijatason luovuuteen tietyllä alalla, ja Mini-C luovuus on sellaista luovuutta, joka tapahtuu oppimisprosessien aikana, eli se voi tarkoittaa esimerkiksi uusia tulkintoja kokemuksista ja tapahtuneesta. (Kaufman & Beghetto, 2009) Organisaatiokontekstissa arkisempaa luovuutta voi olla esimerkiksi pienikin idea, joka tehostaa prosessia, tai suurempaa luovuutta, kuten esimerkiksi kokonaan uuteen palveluun tai tuotteeseen johtava idea. Luovuus

kuuluu siis kaikille, ja jokainen voi omasta roolistaan käsin kehittää omaa tai organisaation toimintaa luovuutta hyödyntämällä.

4.3 Luova ammatillinen toimijuus

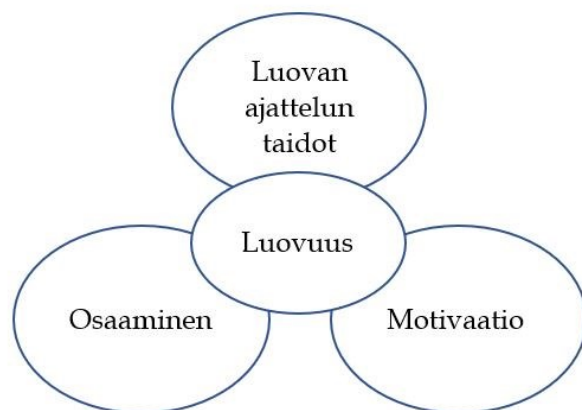
Kuten todettu, luovuutta tarvitaan usein muutosten ja aloitteiden tekemiseen. Perinteisesti muutosten ja muiden aloitteiden tekeminen on nähty johdolle ja asiantuntijoille kuuluvana tehtävänä, kun taas muiden organisaation jäsenten on odotettu keskittyvän omien tehtävien hoitamiseensa annetuilla raameilla sen sijaan. Tällaisella vanhanaikaisella ajattelutavalla aliarvioidaan muiden toimijoiden tiedon ja luovan panoksen merkitystä kokonaisuuden kannalta, sillä kyseiset henkilöt ovat kuitenkin oman osa-alueensa asiantuntijoita. (Virkkunen, 2006, s. 43). Vähäsantanen ym. (2022) mukaan nykytyöelämän muutosten keskellä työntekijöiden olisikin paras harjoittaa aktiivista ammatillista toimijuutta sen sijaan, että odottavat muutosten löytävän heidät. Ammatillinen toimijuus käsitteenä viittaa siihen, että ammattilaiset toimivat ja osallistuvat yhteiseen tekemiseen sosiaalisissa yhteisöissä, ja että heillä on myös valtaa vaikuttaa asioihin ja tehdä päätöksiä työhönsä tai ammatilliseen identiteettiinsä liittyen (Vähäsantanen, 2022, s. 2). Collinin ym. (2017, s. 12) mukaan ammatillinen toimijuus näkyy muun muassa aktiivisena osallistumisena organisaation toimintaan ja kehittämiseen, kuten työn ja käytänteiden kehittämisenä sekä innovatiivisuutena. Se onkin erityisen tärkeää oman työn ja työyhteisöjen kehittämiseen sekä luovien aloitteiden tekemiseen (Eteläpelto ym. 2013).

Collin ym. (2017, s. 100) toteavat, että ammatillisen toimijuuden ja luovuuden yhteys on merkittävä, ja tällainen luova ammatillinen toimijuus on kontekstija tilannesidonnaista, ja se sisältää yksilöllisen ajattelun ja toiminnan lisäksi aina myös sosiaalisen puolen, eli yhdessä kokeilua, kysymistä ja neuvomista, sekä keskustelua ja osallistumista (Collin ym., 2017, s. 105). Transformatiivista eli uudistavaa toimijuutta voidaan nähdä myös luovana toimijuutena ja sitä voi harjoittaa sekä yksilöt että yhteisöt. (Collin ym., 2017, s. 28).

4.4 Luovuuden tasot organisaatiossa

Luovuutta on organisaatiossa yksilö-, tiimi-, ja organisaatiotasolla. Yksilön luonteenpiirteistä ja persoonallisuustyypeistä on tehty lukuisia tutkimuksia ja on löydetty useita eri luovuutta selittäviä tekijöitä, mutta luovuus ei näytä olevan minkään tietyn luonteenominaisuuden tulos, vaan se on moninainen sekoitus useita eri ominaisuuksia ja kykyjä (Sawyer, 2012). Amabilen (1998) komponenttiteorian mukaan yksilön luovuus koostuu *osaamisesta*, *luovan ajattelun taidoista* sekä *motivaatiosta* (kuvio 1.). Motivaation voi jakaa sisäiseen motivaatioon, eli ns. sisäinen palo ja ulkoiseen motivaatioon, esimerkiksi rahallinen korvaus. Näistä sisäinen motivaatio on luovuuden kannalta hedelmällisempää (Amabile, 1998).

Motivaation määrään vaikuttaa usein esimerkiksi työn sisältö ja mielekkyys sekä sopivan monipuoliset työtehtävät, jotka johtavat kokemukseen työnimusta (esim. Forsman ym., 2019, s. 224). Luovuuden toinen komponentti, eli osaaminen, viittaa yksilön tietoihin ja taitoihin, ja osaamisen sanotaankin olevan luovuuden kannalta erittäin tärkeää, sillä voisi olla vaikeaa olla luova alalla, josta ei ole kokemusta tai tietoa esimerkiksi siitä, miten asiat nykyhetkellä ovat (Shalley ym., 2004, s. 36). Tämän osaamisen tärkeyden vuoksi luovat ihmiset ovatkin usein luovia vain omassa kontekstissaan ja omalla alallaan, jossa he ovat asiantuntijoita (Sawyer, 2012) ja näin ollen luovuutta voi edistää myös uuden oppimisen ja osaamisen kehittämisen kautta (esim. Forsman ym., 2019, s. 221). Kolmas komponentti, eli luovan ajattelun taidot sen sijaan viittaavat siihen, kuinka mielikuvituksellisesti ja joustavasti yksilö lähestyy ongelmia, kuinka hän osaa soveltaa opittua laittamalla olemassa olevat ideat uusiin konteksteihin ja yhdistelemällä asioita eri tavalla (Amabile, 1998, s. 78). Erityisen luovalla yksilöllä nämä komponentit ovat usein kaikki hyvin vahvoja. Yksilön luovuuskaan ei kuitenkaan tapahdu tyhjiössä, vaan se on kontekstisidonnaista ja sisältää vuorovaikutusta sosiaalisissa ja organisatorisissa ympäristöissä (Loewenberger, 2013).

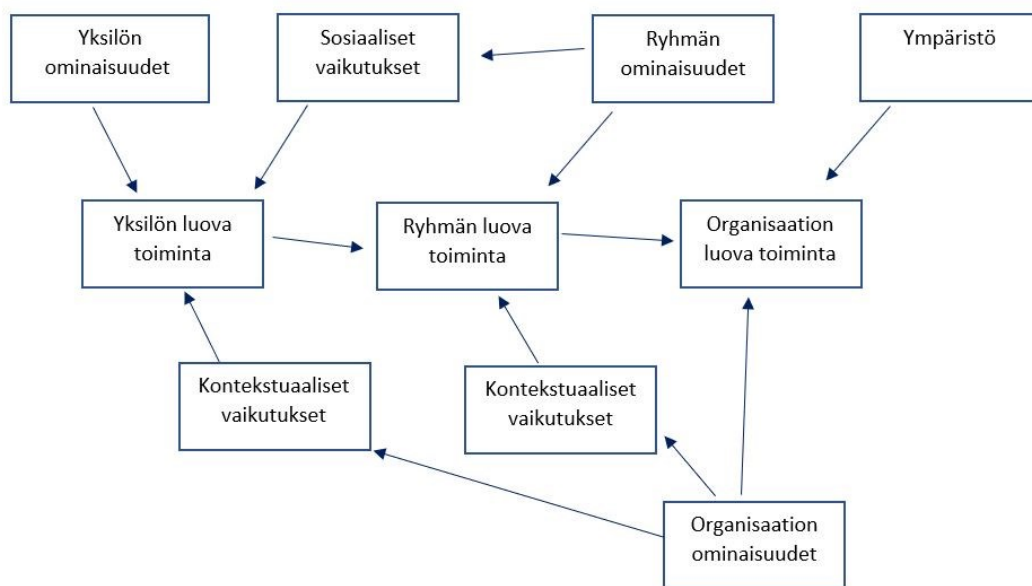


Kuvio 1. Yksilön luovuuden komponentit (Amabile, 1998, 78)

Yksilöiden luovuus vaikuttaa luonnollisesti myös tiimien ja muiden ryhmien luovuuteen. Kuitenkin, luovien yksilöiden lisäksi tiimien ja ryhmien luovuuteen vaikuttaa myös moni muu asia. Esimerkiksi Woodmanin ym. (1993) mallin mukaan tiimin luovuuteen vaikuttavat tiimin normit, yhteenkuuluvuuden tunne, tiimin koko ja diversiteetti, jäsenten roolit ja tehtävät tiimissä, sekä lähestymistapa ongelmanratkaisua kohtaan, ja nämä voivatkin tilanteesta riippuen joko edistää tai tukahduttaa luovuutta (Woodman ym., 1993, s. 309). Onkin hyvä huomioida, että ryhmät eivät automaattisesti ole luovempia kuin yksilöt: tutkimusten mukaan ryhmät ovat silloin pääsääntöisesti yksilöitä luovempia, kun ryhmä on työskennellyt yhdessä jo jonkun aikaa, ja kun ryhmän jäsenillä on yhteiset tavat ja tiedot, sekä lisäksi toisiaan täydentävää osaamista ja asiantuntemusta, ja mikäli organisaatio jollakin tapaa palkitsee yhteistyöstä (Sawyer, 2012, s. 246).

Organisaatiotason luovuutta selittäessä ei ole mahdollista tutkia vain yksilöitä ja tiimejä, sillä monella organisaatiotason tekijällä on suuri vaikutus siihen, saadaanko yksilöiden ja tiimien potentiaalinen luovuus kukoistamaan. Esimerkiksi yhteistyöllä, organisaatiokulttuurilla, ilmapiirillä ja organisaation rakenteilla on suuri merkitys luovuuden kukoistuksen kannalta, ja tämän vuoksi organisaation luovuus ei myöskään lisäännä rekrytoimalla aina vain uusia luovia työntekijöitä (Sawyer, 2012). Organisaation ominaisuudet luovatkin kontekstuaaliset tekijät, jotka vaikuttavat sekä yksilöiden että tiimien luovuuteen (esim. Woodman ym. 1993, s. 308; Joo ym. 2013; Amabile, 1996). Esimerkiksi Amabile ja kumppanit (1996) ovat tutkineet paljon luovuutta sekä luovuutta tukevaa työympäristöä, ja heidän mukaansa organisaatiokontekstissa luovuutta tukevat organisaation rohkaisu, esihenkilön rohkaisu, työyhteisön tuki, autonomia, sopivat resurssit ja sopivat haasteet. Sen sijaan luovuutta tukahduttavia asioita on heidän mukaansa liian suuri työmäärä ja organisatoriset esteet (Amabile ym., 1996).

Yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden luovuuteen vaikuttavat siis monet asiat, ja esimerkiksi Woodman ym. (1993) havainnollistavat hyvin mallissaan (Kuvio 2) sen miten kompleksinen kokonaisuus organisaation luovuus on. Mallin mukaan yksilön, ryhmän ja organisaation ominaisuudet, ympäristö, sekä sosiaaliset ja kontekstuaaliset vaikutukset kaikki linkittyvät organisaation luovaan toimintakykyyn. (Woodman ym., 1993)



Kuvio 2. Organisaation luovuuteen vaikuttavien tekijöiden väliset yhteydet (muokailen, Woodman ym., 1993, s. 311)

4.5 Luovuus ja etätyö

Useammat aikaisemmat luovuuteen etätyössä liittyvät tutkimukset käsittelevät luovuutta virtuaalisissa tiimeissä, joissa tiiminjäsenet ovat usein maantieteellisesti hajallaan. Sen sijaan en onnistunut löytämään aikaisempia tutkimuksia esimerkiksi siitä, miten etätyö yleisellä tasolla vaikuttaa luovuuteen.

Virtuaalisten tiimien suhteen on tutkittu, että psykologinen turvallisuus on tärkeä luovuuden ja innovoinnin edistäjä, ja tällainen turvallisuuden tunne lievensi myös tietokonevälitteisen luovan ajatustenvaihdon vaikeutta joissakin tapauksissa (Gibson ja Gibbs, 2006). Psykologisen turvallisuuden lisäksi myös luottamus on virtuaalitiimeissä tärkeää luovuuden kannalta. Esimerkiksi Breuer ym. (2016) tulivat meta-analyysissään sellaiseen johtopäätökseen, että virtuaalitiimeissä korkeampi luottamus vaikutti merkittävästi tiedonjakoon, riskien ottamiseen, ja tiimin oppimiseen, joilla taas on positiivinen vaikutus luovuuteen, ja virtuaalitiimeissä luottamuksen tärkeys oli merkittävämpi kasvokkain työskenteleviin tiimeihin verrattuna.

Lisäksi on tutkittu, että etätyössä ja virtuaalisesti työskentelevillä tiimeillä viestintätavoilla on merkitystä luovuuden kannalta erityisesti niiden tarjoaminen sosiaalisten vihjeiden vuoksi. Esimerkiksi Reiter-Palmon ym. (2021) kertovat, että median ilmaisuvoiman teorian mukaan erilaisia viestintätapoja voidaan arvioida sosiaalisten vihjeiden määrän perusteella. Kasvokkaisessa viestinnässä vihjeitä on enemmän kuin pelkkään ääneen tai kirjoitettuun muotoon perustuvassa viestinnässä. Kirjoitettuun viestintään verrattuna äänen sisältävässä viestinnässä esimerkiksi äänensävy on tärkeä vihje, ja kasvokkaisessa viestinnässä myös kasvojen ilmeet lisäävät vihjeitä. Useammat sosiaaliset vihjeet vähentävät väärinymmärrysten riskiä. Lisäksi sosiaalisten vihjeiden puute voi saada tiimiläiset tuntemaan sosiaalisen yhteyden puutetta, ja tutkimusten mukaan tällainen tunne voi johtaa ikäviin lopputuloksiin, kuten vähäisempään tiedon jakamiseen, ja myös vähentyneeseen ideoiden jakamiseen, joilla taas on heikentävä vaikutus luovuuden ja innovatiivisuuden kannalta. Eli jos sosiaalisia vihjeitä on enemmän, on todennäköisestään, että virtuaalisten tiimien luovuus kasvaa verrattuna esimerkiksi pelkän tekstin kautta tapahtuvaan viestintään. (Reiter-Palmon ym. 2021.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Aineiston keruu

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, sillä tarkoitus on nimenomaan lisätä ymmärrystä tutkitusta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritäänkin kuvaamaan ja ymmärtämään jotakin ilmiötä tai tapahtumaa, eikä sillä pyritä tilastollisiin yleistyksiin, kuten määrällisessä tutkimuksessa (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 98). Laadullisessa tutkimuksessa merkitykset ovat tärkeitä. Ihmiset hahmottavat maailmaa merkityksellistämisprosessien ja merkitysyhteyksien kautta (Eskola ja Suoranta, 1998). Alasuutari (2011) toteaaakin, että todellisuus on sosiaalisesti konstruoitunut, eli se on rakentunut juuri merkitystulkinnoista. Tämän myötä maailma ei koskaan näyttäydy meille sellaisenaan, vaan jokainen tulkitsee maailmaa oman suhteensa kautta siihen. (Alasuutari, 2011.) Jokainen siis näkee asiat omalla tavallaan ja omasta näkökulmastaan, ja laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään näitä merkityksiä.

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin haastattelujen avulla, koska tarkoituksena oli saada monipuolinen käsitys haastateltavien kokemuksista ja käsityksistä. Puusa (2020) sanookin, että haastattelu on tietoisuuteen ja ajattelun sisältöihin kohdistuva, ja sillä pyritään keräämään sellainen aineisto, josta voidaan tehdä uskottavia tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelujen yhteydessä haastateltavaa voikin pyytää tarkentamaan ja selittämään sanomaansa, jolloin haastateltavien käsityksistä tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista saavuttaa kokonaisvaltaisempi ja monipuolisempi ymmärrys (Puusa, 2020). Haastattelut ovat yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Eskola ja Suoranta (1998) sanovat, että yksinkertaisesti määriteltynä haastattelu on tilanne, jossa haastatteluja kysyy kysymyksiä ja haastateltava vastaa niihin. Tällaisesta perinteisestä kysymys-vastaus-mallisesta haastattelusta on kuitenkin siirrytty yhä enemmän keskustelumaisiin haastatteluihin (Eskola & Suoranta, 1998).

Tässäkin tutkimuksessa haastattelut pyrittiin pitämään jokseenkin keskustelunomaisena, mutta pyrittiin kuitenkin siihen, että haastateltava puhuu enemmän. Haastattelutyyppinä on useita, ja ne voivat vaihdella hyvin määrämuotoisista strukturoiduista haastatteluista avoimiin haastatteluihin, joissa on määriteltä vain aihe, josta keskustellaan (Eskola & Suoranta, 1998). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua, jossa käsiteltävinä aiheina olivat luovuus ja organisaatioon identifioituminen, ja näiden teemojen alle oli listattu tarkentavia kysymyksiä. Puolistrukturoituun haastatteluun päädyttiin, jotta voidaan varmistua siitä, että kaikkien haastateltavien kanssa käsitellään etukäteen valitut tärkeät aiheet, eikä keskustelu lähde sivuraiteille. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 88) mukaan on makukysymys, pitääkö kaikille haastateltavilla esittää samat kysymykset samassa järjestyksessä. Tässä tutkimuksessa samaa järjestystä ei noudatettu kaikissa haastatteluissa, vaan kysymykset esitettiin siinä järjestyksessä, kun ne luontevimmin nousivat esiin haastattelun edetessä.

Haastattelun etuna on ennen kaikkea sen joustavuus, sillä haastattelija voi kysyä tarkentavia kysymyksiä, toistaa kysymyksen tai oikaista väärinkäsityksiä, jotka eivät esimerkiksi lomakekyselyssä ole mahdollisia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85–86). Tässäkin tutkimuksessa tarkentavilla kysymyksillä päästi huomattavasti syvemmälle aiheeseen, kuin mitä ilman tarkentavia kysymyksiä olisi päästy. Haastattelun haittapuolena sen sijaan voidaan pitää erityisesti sitä, että se on aikaa vievä. Haastattelurungon tekemiseen, itse haastatteluihin ja niiden litterointiin meneekin huomattavasti enemmän aikaa, kuin esimerkiksi kyselytulosten käsittelyyn. (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

5.2 Aineiston hankinta ja käsittely

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on usein varsin pieni määrälliseen, yleistettävyyteen pyrkivän tutkimuksen aineistoon verrattuna, ja siksi onkin tärkeää, että aineiston hankinta on harkittua eikä sattumanvaraista (Eskola ja Suoranta 1998). Tässä tutkimuksessa haastateltavien valinnassa pyrittiin siihen, että he ovat erilaisista organisaatioista ja erilaisista tehtävistä, jolloin saatu aineisto olisi todennäköisemmin vaihtelevaa ja rikasta. Jotta haastateltavat eivät olisi sattumanvaraisesti valittuja, hyödynnettiin haastateltavien hankinnassa omia verkostoja. Osan kanssa olen ollut samassa konsernissa töissä, osaan tutustunut opiskeluaikoina, ja osan kanssa olen verkottunut muuten työnmerkeissä LinkedInissä. Lähestyin haastateltavia aluksi sosiaalisessa mediassa: LinkedInissä, Instagramissa, Microsoft Teamsissa, Whatsappilla, riippuen siitä minkä koin parhaaksi lähestymiskeinoksi. Ensikontaktin jälkeen haastateltaville lähetettiin lisätietoa, tietosuojailmoitus ja haastattelulinkki sähköpostitse. Kaikki haastatelluksi pyydyt lähtivät mielellään mukaan haastateltavaksi. Tähän on voinut vaikuttaa se, että olin kaikille vähintäänkin nimenä tuttu henkilö, ja se ehkä herätti luottamusta.

Organisaatiot, jossa haastateltavat työskentelevät olivat kaikki erillisiä, lukuun ottamatta kahta erillisiä yhtiötä, jotka kuitenkin kuuluvat samaan konserniin. Organisaatiot vaikuttavat suurimmaksi osaksi myös eri alalla, ja ne ovat teknologia-alan kasvuyhtiö, jähmeämpi perinteinen kemian teollisuuden alan pörssiyhtiö, televiestintäalan pörssiyhtiö, pienempi ohjelmistopalveluyhtiö, konsultointialan yritys sekä henkilöstöpalvelualan yritys. Muutamassakin eri organisaatiossa on ollut takana fuusio. Haastateltavat ovat kaikki nuoria asiantuntijoita iältään kolmenkymmenen molemmin puolin, ja he ovat työskennelleet nykyisissä tehtävissään ja organisaatiossa eri pituisia aikoja. Yksi haastateltava oli aloittanut nykyisessä organisaatiossa ja tehtävässä vasta 4kk sitten kun taas pisin samassa organisaatiossa työskennellyt oli työskennellyt organisaatiossa melkein kuusi vuotta useassa eri tehtävässä. Haastateltavat työskentelevät erilaisissa henkilöstöalan työtehtävissä. Osa heistä työskentelee yrityksen sisäisessä HR:ssä esim. rekrytoijana, HRD-asiantuntijana, HR-assistenttina ja HR-asiantuntijana, mutta osa työskentelee enemmän yrityksen asiakasrajapinnassa erilaisia henkilöstöön liittyviä palveluja tarjoavissa tehtävissä esimerkiksi vuokratyön tai konsultoinnin parissa. Muutamalla on lisäksi esihenkilövastuu roolissaan. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämisen varmistamiseksi haastateltavien organisaatioita ja tehtäviä ei taulukoida, eikä muitakaan sellaisia tietoja, joista tunnistaminen voisi olla mahdollista, lisätä.

Pilottihaastattelu toteutettiin ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista, ja sen perusteella haastattelurunkoa muokattiin hieman: pääasiassa kysymysten järjestystä vaihdettiin, muutama kysymys poistettiin, ja osan muotoa tai sanavalintoja muokattiin helpommin ymmärrettäväksi. Pilottihaastattelu ei ole osana aineistoa. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Zoomin välityksellä, ja ne tallennettiin haastateltavien luvalla. Haastattelun alussa haastateltaville lähetettiin tiedoksi tiedote tutkimuksesta sekä tietosuojalomake, ja heitä muistutettiin, että osallistuminen on vapaaehtoista ja anonyymiä. Haastatteluja oli yhteensä seitsemän, ja niiden yhteenlaskettu kesto oli 6 h ja 46 min. Pisin haastattelu kesti 69 min, ja lyhin 48 minuuttia. Haastateltavat on sitaateissa nimetty anonymiteetin varmistamiseksi tunnisteilla H1-H7. Haastattelut litteroitiin sanatarvasti, jättäen kuitenkin sisällön kannalta merkityksettömät täytesanat pois. Litteroitua aineistoa on yhteensä 80 sivua (fontti Calibri 12, riviväli 1,5).

5.3 Sisällönanalyysi ja aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa analyysin tarkoituksena on muodostaa aineistosta sellainen kokonaisuus, jonka avulla voidaan tuottaa perusteltu tulkinta ja johtopäätökset tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Puusa, 2020). Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen, ja se soveltuikin käytettäväksi hyvin monenlaisessa laadullisessa tutkimuksessa (Puusa, 2020). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 103) mukaan sisällönanalyysi onkin perusanalyysimenetelmä, ja yksittäisen metodin lisäksi sitä voidaan pitää myös melko väljänä teoreettisena viitekehyksenä. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta

ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä, selkeässä ja yleisessä muodossa, kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota ja merkityksiä, ja sen tavoitteena on lisätä aineiston informaatioarvoa (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 121–122; Puusa, 2020). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 108) viittaavat Eskolan (2001) esittämään jaotteluun, jonka mukaan analyysi voi olla aineistolähtöistä, teoriaohjaavaa, tai teorialähtöistä. Teorialähtöinen analyysi on perinteinen tapa, ja siinä aineiston analyysia ohjaa joku ennalta valittu jo olemassa oleva teoria tai malli. Aineistolähtöisessä analyysissa pyrkimyksenä on sen sijaan luoda aineistosta järkevä teoreettinen kokonaisuus, jolloin analyysissa ei käytetä valmista teoriaa tai mallia, joihin tuloksia verrataan, vaan analyysiyksiköt valitaan itse aineistosta. Teoriaohjaavassa tutkimuksessa on kytköksiä olemassa olevaan teoriaan, jolloin teoria voi toimia apuna, mutta analyysi ei kuitenkaan suoraan pohjautu teoriaan. Teoriaohjaava analyysi pyrkiikin hieman ratkomaan aineistolähtöisen analyysin ongelmia, koska aineistolähtöinen tutkimus on käytännössä hyvin vaikea, ellei mahdoton toteuttaa, sillä periaatteessa ei ole olemassa täysin objektiivisiä havaintoja, sillä tutkijan valinnat vaikuttavat ja ennakkotiedot aina tuloksiin, eikä analyysi ole tällöin koskaan täysin aineistolähtöistä. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 108–109.) Tässä tutkimuksessa analysoin aineistoa teoriaohjaavasti, koska analyysiä ei ohjannut mikään valmis malli tai kehys, mutta valmista luovuuteen, organisaatioon identifiointumiseen ja etätyöhän liittyvää teoriaa käytettiin kuitenkin kytköksinä analyysivaiheessa.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 104) mukaan ensimmäinen askel sisällönanalyysissa sen päättäminen mikä aineistossa on kiinnostavaa ja keskitytään siihen. Seuraavaksi aineisto käydään läpi, ja siitä merkitään sellaiset asiat, jotka sopivat päätettyyn aiheen rajaukseen. Seuraavaksi on vuorossa aineiston luokittelu, teemoittelu ja tyypittely. Esimerkiksi teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään tutkimuksen kannalta merkittävien aihepiirien mukaan. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, s. 195) Tuloksista pyritään laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen asioita, ja antavat olennaiset vastaukset tutkimusongelmiin (Hirsjärvi ym. 2007, s. 225). Tämän tutkimuksen osalta aineiston käsittely alkoi jo litteroinnin yhteydessä, jolloin korostin Microsoft Wordin korostus- ja kommentointityökaluja hyödyntäen mielenkiintoisia kokonaisuuksia ja kommentteja. Tässä vaiheessa havaitsin, että monissa haastateltavien vastauksissa ja kommentteissa korostui etätyö, ja tällä perusteella analyysi päätettiin rajata etätyöhön liittyväksi. Alun perin etätyöhön liittyviä oli haastattelurungossa vain muutama, mutta etätyö nousi monissa muissakin vastauksissa ja teemoissa merkittävänä näkökulmana esiin. Etätyö korostui haastatteluissa todennäköisesti siksi, että haastateltavilla oli COVID-19 vuoksi takana muutama vuosi etätyöskentelyä, joten on luontevaa, että ajatukset liittyivät vahvasti siihen. Tämän vuoksi etätyö valittiin näkökulmaksi myös analyysissa. Rajauksen jälkeen aineisto luokiteltiin ja teemoiteltiin, jotta nähtiin, mitkä kokonaisuudet nousivat merkityksellisemmiksi tutkittavan aiheen kannalta. Analyysin loppuvaiheessa luin vielä kerran litteraattit läpi varmistaakseni sen, että kaikki tehdyn rajauksen kannalta olennaiset asiat on otettu huomioon.

Laadullinen tutkimus etenee usein kehämäisesti eikä perinteiseen tapaan lineaarisesti, joten tutkimuksessa siirrytään usein aineiston ja teorian välillä edestakaisin, ja esimerkiksi tutkimuskysymyksetkin voidaan lopussa joutua korjaamaan soveltuviksi (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tässäkin tutkimuksessa muokkasin tutkimuskysymyksiä ja teoriaa myös analyysivaiheessa eheämmän kokonaisuuden saamiseksi.

6 TULOKSET

Tässä osiossa tarkastellaan aluksi nuorten asiantuntijoiden kuvauksia ja kokemuksia organisaatioon ja muihin kohteisiin identifioitumisesta, josta siirrytään tarkastelemaan etätyön merkitystä nimenomaan organisaatioon identifioitumisen kannalta. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään luovuutta, ja sitä kuinka he kuvaavat luovuutta työssään yleisemmällä tasolla. Tästä jatketaan tarkastelemaan asioita, joita nuoret asiantuntijat kuvasivat merkitykselliseksi luovuuden kannalta juuri etätyössä.

Tässä alussa todettakoon tiivistyksenä, että etätyön kannalta merkityksellisimmiksi tekijöiksi nousivat organisaatioon identifioitumisen suhteen vapaus/luottamus, yhteistyö ja vuorovaikutus, sekä merkityksellisyys, ja luovuuden kannalta ajankäytön hallinta ja työrauha sekä yhteistyö ja vuorovaikutus (Kuvio 3).

Luovuus etätyössä	Organisaatioon identifioituminen etätyössä
Ajankäytön hallinta ja työrauha + Etätyö helpottaa omaa ajankäytön hallintaa, ja etätyön mahdollistama työrauha tehostaa ajankäyttöä, jolloin aikaa jää paremmin luovuudelle.	Vapaus/luottamus + Vapauden päättää mistä käsin töitä tekee nähdään viestivän luottamuksesta, ja nämä tarkoittaa työntekijän ja organisaation arvojen kohtaamista, ja sen koetaan edesauttavan identifioitumista.
Yhteistyö ja vuorovaikutus - Yhteistyön ja vuorovaikutuksen puutteen ja laadun kuvataan hillitsevän luovuutta etätyössä. Toisaalta yhteispalavereita on helpompaa järjestää, koska osallistujien sijainnilla ei ole merkitystä.	Yhteistyö ja vuorovaikutus - Vuorovaikutuksen ja aitojen kohtaamisten vähäisyys ja laatu aiheuttaa etääntymisen tunnetta, jolla merkitystä identifioitumisen kannalta.
	Merkityksellisyys – Merkityksellisyyden kokemus, ja tunne siitä, että on itse tärkeä osa yrityksen toimintaa, koettiin tärkeäksi identifioitumisen kannalta, ja sen koettiin hieman heikentyneen pitkään jatkuneen etätyön aikana.

Kuvio 3. Etätyön kannalta merkitykselliset teemat

6.1 Organisaatioon identifioituminen etätyössä

Tämän kappaleen aluksi käydään läpi haastateltavien kuvauksia ja kokemuksia organisaatioon identifioitumisesta yleisellä tasolla, jonka jälkeen siirrytään käsittelemään etätyön merkitystä identifioitumisen kannalta. Etätyön ja organisaatioon identifioitumisen suhteen merkityksellisiksi teemoiksi nousivat vuorovaikutus ja yhteistyö, merkityksellisyys sekä vapauden ja tuen tasapaino.

Pyysin haastateltavia aluksi arvioimaan organisaatioon identifioitumisen astettaan asteikolla 1–10, jossa yksi tarkoittaa ei yhtään identifioitunut, ja 10 tarkoittaa todella vahvasti identifioitunut. Haastateltavien vastaukset sijoittuivat kolmen ja yhdeksän välille, ja suurin osa vastauksista sijoittui asteikon puolivälin, noin kuuden tienoille. Haastateltavista osa koki siis olevansa hyvin identifioitunut organisaatioonsa, ja osa melko vähän.

Identifioitumisen kohteet

Osa haastateltavista kokee identifioituvansa enemmän koko organisaatioon, kun taas suurempi osa identifioituu enemmän omaan tiimiinsä. Osalla sen sijaan tiettyyn tehtävään tai ammattiryhmään identifioituminen on vahvempaa. Kuviossa 4 on havainnollistettu haastateltavien kuvasten perusteella identifioitumisen kohdetta plus-merkkien määrällä, jossa useampi plus-merkki tarkoittaa vahvempaa identifioitumisen kokemusta.

	Organisaatio	Tiimi tai osasto	Ammatti/tehtävä
H1	+ (+)	+ + +	+ (+)
H2	+	+ +	+ + +
H3	+ (+)	+	+ + +
H4	+ +	+ + +	+ +
H5	+ +	+ + +	+
H6	+ + +	+ + +	+ (+)
H7	+ + +	+ +	+

Kuvio 4. Identifioitumisen kohteet

Organisaatioon identifioituminen

Osa kuvasi organisaatiota helppona identifioitumisen kohteena, sillä organisaatio on selkeä kokonaisuus myös organisaation ulkoa tarkasteltuna. Osan haastateltavien kohdalla organisaatio on lisäksi Suomessa hyvin tunnettu, joten identifioituminen sellaiseen näkyvään kokonaisuuteen ja ryhmään koettiin helpoksi.

...jotenkin organisaatio on niin selkeä kokonaisuus ja Suomessa tunnettu, niin siihen on tietyllä tapaa helppo identifioitua. Se on jotenkin aika näkyvä. (H6)

...jos meistä on vaikka uutisia, niin mä koen, että on niinkun me ja ne muut, jotka ei oo meillä töissä. (H3)

Yksi haastateltava kuvasi olevansa omassa roolissaan vahvasti tekemisessä koko organisaation hyväksi sen sijaan, että työskentelisi esimerkiksi tietyllä organisaation osastolla tai toimialalla, ja kuvasi sen vuoksi olevansa enemmän nimenomaan organisaatioon identifioitunut:

ehkä ihan niinkun koko organisaatioon, tai kun mä teen töitä kuitenkin vähän niinku koko organisaatiolle, niin tuntuu, että sitä kautta pystyy sit vähän ujuttautumaan sinne muuallekin ja toki kun mä oon itse aika kaukana siitä itse busineksestä, et jos mä olisin vaikka tietyllä toimialalla ja tekisin siellä vaikka rekryy tai jotain muuta, niin mä koen, että identifioituisin ehkä vahvemmin sille toimialalle, koska sit sä oot siinä niinkun lähempänä sitä bisnestä ja sä teet vaikka x tulosta ja se vaikuttaa siihen sun koko tiimiin, mut sit taas mulla se vähän niinku katoaa ja hajoaa se mun tekeminen vähän ympäriinsä. (H7)

Lisäksi hän jatkaa, että tietynlainen kulttuuri kyseisessä organisaatiossa edesauttaa ehkä nimenomaan organisaatioon identifioitumista:

mä huomaan, että meillä on vähän sellaista yrittäjämäistä kulttuuria, et mä en tiedä miten he tekee sen, mut siitä tulee sellainen olo tavallaan et heittää on niinkun sun firma, et teet niinkun paljon töitä, että tää on niinku se sun juttu, emmä tiiä, se on niinkun vaikea selittää, että miten siitä tulee sellainen tunne tavallaan. (H7)

Myös päinvastaisia kokemuksia kuitenkin löytyi; yksi haastateltava koki organisaatioon identifioitumisen vaikeana, koska se on niin iso ja vaikeasti hahmotettava kokonaisuus. Hän myös kuvasi, että kokee identifioitumisen kannalta tärkeäksi sen, että tuntee organisaation ihmiset, ja aikaisemmissa työpaikoissa tämä onkin ollut mahdollista. Nykyinen organisaatio taas on niin iso, ettei kaikkia organisaation jäseniä ole mahdollista tuntea, joten hän kokee identifioitumisen organisaatioon paljon vaikeammaksi, kuin tiimiin ja muihin pienempiin ryhmiin identifioitumisen. Hän kokeekin ehdottomasti olevansa enemmän identifioitunut tiimiinsä.

Tiimiin, osastoon tai muuhun pienempään ryhmään identifioituminen

Organisaation lisäksi haastateltavat kuvasivat identifioitumista pienempään ryhmään, kuten omaan tiimiinsä, omaan toimialaansa tai funktionsa yrityksen sisällä, esimerkiksi yrityksen HR-osastoon, tai rekrytointia tekevä haastateltava esimerkiksi tiimiinsä lisäksi siihen funktioon, jonka rekrytoinnista hän vastaa. Suurin osa koki identifioituvansa useaan eri ryhmään, eivätkä kaikki osanneet sanoa onko esimerkiksi organisaatioon vai tiimiin identifioituminen vahvempaa. Organisaatiota pienempiin ryhmiin, kuten tiimiin tai osastoon identifioitumisen prosessin kuvattiin tapahtuvan pääasiassa vuorovaikutuksen kautta, identifioituminen lisääntyy, kun työkavereita oppii tuntemaan yhteistyön myötä. Myös tunne siitä, että tietyn ryhmän kanssa on yhteinen tavoite, saa ”puhaltamaan yhteen hiiliin” ja lisää identifioitumisen tunnetta. Tiimiin identifioitumisen suhteen

osa haastateltavaksi kuvasi hyvin tärkeäksi sen, että tiimissä on samanhenkisiä ihmisiä kuin mitä itse on. Haastateltavat kuvasivat myös, että ne ihmiset, joiden kanssa tekee työtä, ovat tärkeimpiä identifioitumisen kannalta:

ehkä enemmän itsellä ei niinkään tähän organisaatioon, vaan kollegoihin. Varsinkin meidän toimialan ja tiimin ihmiset on isossa osassa siinä miksi oon ollut näin pitkään... sanotaan että jos mun pitäisi tätä työtä tehdä eri ihmisten kanssa niin tuskin enää tekisin. (H4)

Haastateltavat kuvauksista ilmeni, että he kokevat olevansa enemmän identifioituneita sellaiseen ryhmään, jonka kanssa he ovat enemmän yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa, ja joiden kanssa pyritään ehkä samaan päämäärään ja tavoitteeseen Osa koki olevansa enemmän tiimiinsä identifioituneita, koska juuri heidän kanssaan tekee päivittäin yhteistyötä, kun taas jo aikaisemminkin mainittu rekrytointia tekevä henkilö kokee olevansa identifioitunut myös funkioon, jonka rekrytoijana toimii.

Ammattiin tai tehtävään identifioituminen

Osalla haastateltavasti tehtävään, ammattiin tai alaan identifioituminen on vahvempi kuin organisaatioon identifioituminen, jolloin he identifioituvat enemmän juuri esimerkiksi HR-henkilöksi tai rekrytoijaksi, kuin organisaatioon.

Ehkä tällä hetkellä on sellainen fiilis, että sillä ei oo suurta merkitystä, että missä yrityksessä mä niitä HR-tehtäviä teen. (H2)

Tämä korostui enemmän sellaisilla haastateltavilla, jotka ovatkin jo opinnoissa painottuneet HR:ään, tai muuten kokevat, että nimenomaan HR-alan tehtävän ovat sitä mitä haluavat työkseen tehdä. Yksi haastateltavista kertoi tämän näkyvän hyvin siinä, miten hän kertoo uusille tuttavilleen työstään, sillä hän kertoo nimenomaan olevansa HR-tehtävissä sen sijaan, että kertoisi missä yrityksessä työskentelee, sillä kokee yrityksen siinä yhteydessä vähemmän merkitykselliseksi.

Yksi haastateltava myös kuvasi, ettei hänelle ole tässä ensimmäisessä oman alan työssä vielä ainakaan muodostunut vahvaa ammatti-identiteettiä, ja kuvasi, että siihen voi vaikuttaa myös se, että nykyisessä tehtävänkuvassa puolet tehtävistä ei tunnu itselle kovin mielenkiintoiselta. Hän totesi myös, että on kuitenkin organisaatioon niin identifioitunut, että haluaisi jatkossakin kuulua kyseiseen organisaatioon, ja voisi siksi hakeutua organisaation sisällä toiseen tehtävään. Toisaalta hän myös kertoo, että pelkäisi jättävänsä "ihmiset pulaan" jos jättäisi nykyisen roolinsa taakseen. Myöskään sellaiset haastateltavat, jotka kokivat, että olivat enemmänkin vain päätyneet tälle alalle, ilman sen kummempaa määrätietoisuutta, eivät kokeneet vahvaa ammattiryhmään identifioitumista. He kuvasivat, että tämä urapolku on kenties jopa hieman epätyypillinen kyseisen koulutuksen käyneille. Esimerkiksi H6 ja H5 avaavat ajatuksistaan seuraavasti:

kun ei oo ehkä semmoista niinku urapolkua, jota olisi lähtenyt jotenkin suunnitelmallisesti käymään läpi tai että mä olisin vaikka koulun penkillä

ajatellut, että näihin hommiin mä joskus päädyn, tai ajattelut HR-uraa, niin siinä mielessä on ehkä sille ettei sit juuri identifioitu siihen niinkun ammattiryhmään, et sit on ehkä jotenkin ajattelut ehkä enemmän päätyneensä, tai silleen tipahtaneensa sellaiseen asiaan mihin ei niinku osannut järjestelmällisesti hakeutua. (H6)

mulla ei ehkä oo kovin vahvaa semmoista ammatti-identiteettiä. Ei niinkun koulutustaustan puolesta, mä tiedän että tästä tiedekunnasta valmistuneilla perinteisesti on hirveen vahva ammatillinen identiteetti, jos vaikka seuraa opiskelukavereita, mut mä en koe, että mulla on. Ehkä siksi, että tää urapolku on ollut melko poikkeava. (H5)

Organisaatioon identifioitumisen tärkeys

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että organisaatioon identifioituminen on heille tärkeää, ja matalaa identifioitumisen tunnetta kokevat haluaisivat olla enemmän identifioituneita. Tämänhetkinen aikaisempaa matalampi identifioitumisen tunne aiheuttaa eräälle kipuilua, ja on saanut pohtimaan työpaikanvaihtoa, koska kokee suuremman identifioitumisen olevan hänelle ominaista:

Huomaan, että se ehkä aiheuttaa sellaista pientä kipuilua. Toisaalta ehkä tervettä, ettei oo niin vahvasti, kun toisaalta välillä tekee ehkä liikaakin sen oman identiteetin sen työn varaan, mutta mulle se olisi luontevaa olla vielä enemmän kiinni kun tällä hetkellä. On ollut niinku ehkä erilaisten arvoristiriitojen ja työroolin kehittymisen puolesta aiheutuneita pohdintoja siitä (työpaikan vaihdosta). (H1)

Yksi haastateltava kokee, ettei ole nykyiseen työpaikkaansa erityisen identifioitunut, eikä ole kokenut sitä aikaisemmissakaan työpaikoissaan, mutta haluaisi olla identifioitunut ja kokee, että identifioitumisen tunne olisi hänelle tärkeä:

Ehkä se johtuu siitäkin, että työpätkät näissä yrityksissä on ollut aika lyhyitä niin ehkä se osaltaan vaikuttaa siihen, ettei oo tullut niin vahvaa kokemusta siitä, että oon osa just tätä organisaatiota, tai että mun työpanos on tärkeä just täällä. Että sille vähän ristiriitainen, että tavallaan se on tärkeää, mutta en oo itse kokenut sitä vielä. (H3)

Toinen sanoo, että hänestä on mahtavaa nähdä, jos esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tulee vastaan ihmisiä, jotka ovat tosi ylpeitä työpaikastaan ja organisaatiostaan, ja tuovat sitä vahvasti esiin, ja sanoi että on monesti miettinyt, että olisipa kivaa, jos itselläkin olisi samanlainen fiilis omasta työpaikasta. Osa lyhyemmän aikaa kyseisessä organisaatiossa työskentelevistä myös toivoo, että identifioitumisen tunne kehittyy ajan myötä, koska kokevat sen tärkeäksi. Jos tunne ei vahvistu, voisivat he hakeutua toisaalle. Osa haastateltavista koki myös, että jos organisaatioon identifioituminen olisi matalampaa, hakeutuisivat he muualle. Toisaalta, toinen osa kertoi, että korkea organisaatioon identifioituminen ei välttämättä kuitenkaan ole ratkaiseva tekijä organisaation valinnassa tai siellä pysymisessä, jos identifioituminen on kuitenkin keskitason vaiheilla. Tällöin tärkeimmiksi tekijöiksi nousi haastateltavien mukaan erityisesti mukava oma tiimi sekä mielekäs ja merkityksellinen tehtäväkuva. Mikäli työ on sellaista, että siinä on

vahva imu ja se tuntuu tärkeältä, ja mikäli työkaverit mukavia, ei korkealla organisaatioon identifioitumisella välttämättä olisi niin suurta merkitystä.

Haastateltavat kuvasivat myös sitä, kuinka identifioitumisen syntymisen kannalta yrityksen arvot ja niiden arvojen mukainen toiminta, sekä arvojen yhteensopivuus omien arvojen kanssa ovat merkityksellisiä identifioitumisen kannalta. Muutamat haastateltavat kuvasivat myös kokemuksiaan siitä, että arvojen vastainen toiminta, tai se, että sanotaan yhtä mutta tehdään toista, on myös vienyt aikaisempaa korkeampaa identifioitumisen tunnetta alaspäin. Arvot ja niiden mukainen toiminta, ja muutenkin sellainen toiminta, jonka takana pystyy, ja haluaa seistä, lisää tunnetta siitä, että haluaa kuulua ja identifioitua juuri kyseiseen ryhmään – olla yksi heistä. Haastateltavat kuvasivatkin, että mikäli organisaation tai tiimin arvot eivät kohtaisi omien arvojen kanssa, ei identifioitumista todennäköisesti tapahtuisi, eikä sellaisessa organisaatioissa tai tiimissä edes haluaisi työskennellä. Se kuinka vahvasti yksilön ja organisaation arvot kohtaavat, vaikuttaa vahvasti identifioitumisen asteeseen (Dutton ym. 1994). Myös Scott, Corman & Cheney toteavat, että identifioituminen organisaatioon on syvällistä kiinnittymistä, joka rakentuu jakamalla yhteiset arvot ja normit organisaation kanssa (Scott ym., 1998, s. 299). Haastatteluissa nousi esiin, että organisaation viestintä koettiin tärkeäksi identifioitumisen kannalta. Tämä onkin ymmärrettävää, sillä viestinnän keinoin organisaatio välittää tietoa yhteisistä arvoista, normeista ja rakentaa merkityksellisyyttä. Viestinnällä onkin tärkeä rooli sen kokemuksen ja kuvan kannalta, mikä työntekijöille organisaatiosta muodostuu, siellä viestinnällä organisaatio kommunikoi muun muassa arvoistaan ja kulttuuristaan (Atouba, 2019, s. 549).

Haastateltavat, jotka olivat olleet nykyisissä organisaatioissa jo pidempään, olivat pääsääntöisesti hieman identifioituneempia organisaatioihin, kuin sellaiset, jotka olivat alle vuosi sitten aloittaneita. Kaikista vähiten identifioitunut haastateltava on ollut nykyisessä organisaatioissa vasta neljä kuukautta, joten lyhyt aika ei välttämättä ole edistänyt identifioitumista. Lisäksi kyseessä on määräaikainen työsuhde, joten haastateltava totesi, että kyseessä voi olla myös henkinen lukko, joka ei anna identifioitua kovin paljoa. Muutamankin pidempään organisaatioissa työskentelevän kohdalla identifioitumisen tunne on tosin laskenut organisaatiomuutosten vuoksi, ja yksi haastateltava oli myös hiljattain hakeutunut juuri organisaatiomuutosten vuoksi toisaalle entisestä organisaatiostaan, vaikka ennen muutoksia koki identifioitumisen todella korkeaksi, mutta hän koki muutokset niin negatiivisena. Organisaatiomuutos usein tekeekin yksilöiden aiemmin omaksumasta identiteetistä toimimattoman uudessa tilanteessa, jolloin identiteettiä on muutettava (Chreim, 2002).

Kuitenkin myös lyhyempi aika organisaatioissa voi aikaansaada vahvaa identifioitumisen tunnetta. Esimerkiksi yksi alle vuoden nykyisessä yrityksessä työskennellyt henkilö koki identifioitumisen asteeksi seitsemän tai jopa kahdeksan, ja sanoi olevansa itsekkin yllätynyt siitä, kuinka nopeasti tunne oli syntynyt, mutta kokee sen vaikuttavat, että organisaatiosta löytyi heti oma tärkeä paikka. Hän toteaa kuitenkin olevansa ylpeä siitä, että on juuri kyseisessä organisaatioissa

töissä, koska kokee organisaation työllä olevan laajempi merkitys, ja toivookin, että identifioituu yritykseen enemmän.

Tutkimusten mukaan pienempiin ryhmiin identifioituminen on työsuhteen alussa usein helpompaa, koska se on konkreettisempaa ja vuorovaikutusta oman tiimin jäsenten kanssa on yleensä enemmän (Sivunen, 2007; Scott, 1997). Haastateltavien kuvauksessa vastaava ilmiö toistui pääsääntöisesti, mutta myös päinvastaisia kokemuksia oli, ja nämä päinvastaiset kokemukset liittyivät vahvasti omaan rooliin ja paikkaan tiimissä: nopeasti uuteen organisaatioon ja tiimiin identifioitunut henkilö koki löytäneensä tiiminsä oman tärkeän paikkansa heti, kun taas henkilöt, jotka eivät uuden työsuhteen aikana olleet vielä erityisen identifioituneita, kuvasivat että omaa paikkaa tiimissä ei ole oikein vielä löytynyt. Fiolin ja O'Connorin (2005, s. 28) mukaan virtuaalitiimien työskentelyssä roolien selkeys onkin kriittistä identifioitumisen helpottamiseksi. Voitaneen siis sanoa, että vuorovaikutuksen lisäksi identifioitumisen kannalta on tärkeää, että oma rooli tiimissä nähdään tärkeänä ja se on selkeä. Ihminen identifioituu muun muassa vähentääkseen epävarmuutta ja epäselkeyttä, ja jos oma rooli ja paikka tiimissä tai organisaatiossa ei ole aivan selvä voi identifioituminen olla hankalaa (ks. esim. Smith, 2015). Sivusen (2007, s. 202) mukaan identifioitumisen tunne rakentuu ja ilmenee tiimin ja sen jäsenyyden tiedostamisessa sekä yhteisten tavoitteiden tunnistamisessa ja niihin pyrkimisessä, joten on mahdollista, että jos oma paikka tiimistä ei ole vielä täysin löytynyt, ehkä yhteiset tavoitteet ja oma rooli tiimin tavoitteisiin pyrkimisessä ei ole niin selkeää.

Haastateltaville on identifioitumista selkeästi useampaan eri ryhmään samanaikaisesti, ja aina haastateltavat eivät osanneet edes sanoa, mihin ryhmään he ovat eniten identifioituneita. Pääsääntöisesti haastateltavat kuvasivat vahvempaa identifioitumista sellaisiin ryhmiin, oli kyseessä sitten oma tiimi, osasto tai koko organisaatio, joiden kanssa he ovat eniten vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa ja haastateltavien kuvauksissa korostui siis vahvasti viestinnän tutkimuksen traditio identifioitumisen suhteen, eli identifioitumisen näkeminen vuorovaikutuksellisenä prosessina pelkän kognitiivisen puolen sijaan (esim. Scott ym., 1998).

6.1.1 Vuorovaikutus ja yhteistyö

Kuten edellisessä osiossa jo kävikin ilmi, kuvattiin vuorovaikutusta ja yhteistyötä merkityksellisiksi asioiksi identifioitumisen rakentumisessa. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu hyvin tässä kappaleessa. Haastateltavat kuvasivat, että pitkään jatkunut etätyö on vaikuttanut vuorovaikutuksen ja yhteistyön määrään, ja tämä koettiin haastavaksi identifioitumisen kannalta. Haastateltavat kuvasivatkin erittäin tärkeäksi sen, että organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä tuntee, ja heidän joukkoonsa kokee kuuluvansa. Se, että työkavereiden kesken vallitsee hyvä ilmapiiri ja yhteishenki, ja yhteistyö on muutenkin kaikin puolin toimivaa, koettiin identifioitumisen kannalta tärkeäksi. Erityisen tärkeäksi koettiin myös se, että työkontekstin lisäksi on myös informaalia höpöttelyä, kanssakäymistä ja tutustumista, joka luo syvempiä suhteita ja näin ollen edistää entisestään yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Osa nykyisissä organisaatioissaan pidempään, jo ennen COVID-19:ia työskennelleistä haastateltavista kuvasi etätyön hieman etäännyttäneen työyhteisöstä fyysisen ja konkreettisen etäisyyden lisäksi myös henkisesti, ja näin ollen identifioitumisen tunne on saattanut vähentyä. Henkistä etäännyneisyyttä kuvattiin fyysistä etäisyyttä pahemmaksi. Tilannetta on yleensä auttanut se, että käy toimistolla ja tapaa siellä kollegoita. Esimerkiksi H7 kuvaa kokemuksiaan siitä, miten mukava oli käydä toimistolla ja nähdä työkavereita, ja se lisäsi heti yhteenkuuluvuuden tunnetta:

kävin viime viikolla paripäivää toimistolla, niin kyllähän siinä tuli heti sellainen olo, että täällähän on niinkun tosi kivaa porukkaa ja että tää on se meidän toimisto ja et tää on se oma paikka tavallaan täällä, et siitä tulee tavallaan sellainen yhteisöllinen olo kun käy yhdessä syömässä ja törmäilee siellä tyyppeihin, niin on se jotenkin ihan eri kun et jos on yksin jossain työhuoneessa ja näpyttelee siellä omia juttuja, et vaikka se laitteet viestii ja oot yhteydessä ihmisiin mut sit sulle tulee vähän semmoinen olo et sit sä oot vaan joku helpdeski etkä sä oo niin osa sitä porukkaa, et sä oot vähän sellainen irrallinen palikka siellä, et kyllä mä uskon että se vaikuttaa. (H7)

Osa haastateltavista sanoi käyvänsä mielellään usein toimistolla, mutta kokevat ikäväksi sen, jos toimistolla ei ole juuri muita paikalla. Tämän koettiin hiltitsevän toimistolle menemistä, koska toiveena on, että siellä nimenomaan kohtaisi työkavereita, joiden kanssa voisi jutella. Usein toimistolla myös kohtaa tiettyjä samoja henkilöitä, jotka mielellään toimistolta käsin työskentelevät, ja tällöin vuorovaikutus rajoittuu heihin. Nykyisessä vaiheessa pandemiaa vahva etätyösuositus on päättynyt, ja haastateltavat toivoivatkin, että jatkossa toimistolla ehkä kohtaakin useampia työkavereita. Muutamat haastateltavat kertoivat, että ovat ottaneet tiimiläisten kanssa tavaksi sopia yhdessä etukäteen toimistolle menemisestä, jolloin hyödyt siellä työskentelystä kasvavat kun voi yhdessä edistää asioita ja tätä kautta kokea vahvempaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yksi rekrytoijana työskentelevä haastateltava totesi lisäksi, että toimistolle mennessään on alkanut ottaa työpisteekseen keittiön, jotta kohtaisi ihmisiä:

mä oon alkanut hakeutuu, kun mä teen töitä, sinne yläkerran keittiöön, koska ne tiimiläiset ja ne mun rekrytoivat esimiehet kulkee siitä ohi, niin siinä tulee sit niitä semmoisia informaaleja keskusteluja, kun he hakee kahvia ja huomaa mut ja sit jutellaan viikonloppu kuulumiset. Koska mä yritän sillä sit rakentaa myös sitä yhteistyösuhdetta. (H5)

Uudet, etäaikana työnsä aloittaneet haastateltavat kokivat, että olisivat todennäköisesti enemmän identifioituneita, mikäli työn aloitus olisi tapahtunut normaalisti lähityössä. Yksi uudessa työssä etätyöaikana aloittanut kokee jääneensä hieman pimentoon yrityksen kulttuurista, kun siihen ei ole päässyt oikein käsiksi etänä. Hän totesi, että esimerkiksi paljon muiden puheissa kuulunut ”yritys -läisyys” ei ole uusille työntekijöille oikein näyttäytynyt, että mitä se käytännössä tarkoittaa. Aikana ennen COVID-19:ia on yrityksellä ollut myös paljon vapaaajan toimintaa, joka on osaltaan varmasti rakentanut yhteenkuuluvuuden tunnetta. Toinen etäaikana aloittanut kokee, että etätyön vuoksi kokonaiskuvan rakentuminen on ollut hitaampaa. Hän sanoo, että kokoaikaisesti toimistolla

työskennellessä olisi nopeammin oppinut oikeat toimintamallit. Hän toteaa, että etätyössä tietoa tulee pikkuhiljaa ripotellen, jolloin kokonaiskuvan rakentuminen ja mukaan pääseminen on hitaampaa, kun taas toimistolla ollessa oppii paljon enemmän myös arvokasta hiljaista tietoa esimerkiksi havainnoimalla ihmisiä ja kuulemalla muiden keskusteluja.

Etätyön aikana perehdytys on myös siinä mielessä ollut hankalampaa, että ihmisiin tutustuminen ei käy käden käänteessä. Tapaamisia ja tutustumishetkiä haastateltavilla on toki ollut Microsoftin Teamsilla, mutta tutustumista kasvotusten ja yhteisillä lounailla käyden kuvattiin luontevammaksi. Erityisesti perehdytysvaiheessa koettiin tärkeäksi se, että olisi mahdollisuus tavata mahdollisimman monia organisaation jäseniä kasvotusten, jolloin tutustuminen lähtisi helpommin käyntiin, ja se jälkeen on helpompi olla yhteydessä myös virtuaalisesti.

Toisaalta, eräs etäaikana työnsä aloittanut koki olevansa jopa yllättävän identifioitunut nykyiseen organisaatioonsa näinkin lyhyen ajanjakson jälkeen. Tätä on hänen mukaansa edesauttanut erityisesti se, että hänellä oli alusta alkaen hyvin tervetullut ja toivottu olo, sekä se, että oma paikka/rooli löytyi heti ja se tuntui tärkeältä. Lisäksi hän on päässyt etänäkin keskustelemaan hyvin monien organisaation jäsenten kanssa ja hyvin eri näkökulmista, eikä yhteistyö ole rajoittunut omaan tiimiin. Uudessa yrityksessä on paljon yhteisöllistä tekemistä etänäkin, kuten vapaamuotoisia virtuaalitapaamisia, jotka eivät suoraan liity aktiiviseen työntekemiseen, tai ovat vähintäänkin vapaamuotoista yhdessä pohtimista tiukan palaveriagendan sijaan. Heillä järjestetään myös muun muassa virtuaalilounaita ja perjantaikahvitteluja, ja niihin sekä kannustetaan että osallistutaan hyvin. Hän toteaa myös, että toki etäaikana on jäänyt asioita puuttumaan, jotka muulloin ovat tärkeitä hänen oman identifioitumisensa kannalta, kuten kahvipöytäkeskustelut ja tietynlaiset rutiinit, esim. missä istuu ja kenen kanssa. Lisäksi organisaatiossa on henkilöistä, jotka ovat olleet siellä töissä hyvin pitkään ja jotka vaikuttavat hyvin identifioituneilta yritykseen, ja haastateltava kuvaakin, että se tunne leviää heidän kauttaan itseensäkin.

Yllä olevan henkilön positiivisista kokemuksista korostui yhteistyö, yhdessä tekeminen. Myös muut haastateltavat nostivat vahvasti esiin työhön liittyvät yhteistyön lisäksi muunlaisen yhteisen tekemisen, joka lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta kollegoihin, ja ihmisten kautta myös organisaatioon. Esimerkiksi tiimipäivät, koko organisaation yhteiset tapahtumat, ja muut tilanteet, jotka tuovat ihmisiä yhteen, nähdään osaltaan lisäämässä tätä tärkeää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Näitä on ollut etäaikana vähemmän ja se on osalla vähentänyt identifioitumista, ja uusilla työntekijöillä identifioituminen ei ole välttämättä päässyt kovin vahvasti rakentumaan. Esimerkiksi Sivunen (2017) nostaakin kasvokkaisviestinnän identifioitumisen kannalta tärkeäksi, ja erityisesti tällaiset epämuodolliset ja vapaammat yhdessäolon muodot, jolloin pääsee syvällisemmin tutustumaan ja jotka lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta (Sivunen, 2007).

kyllä se on se etätyö, joka tuo tähän haasteita. mun mielestä se on helpompaa jos näkee kasvotusten. se kanssakäyminen on myös, ehkä just miksi se on haaste, että siitä puuttuu se informaali kanssakäyminen. että olis joskus välillä kivaakin yhdessä ilman sitä työkontekstia. (F15)

sit toki kaikki tollainen yhteinen tekeminen, et kokee kuuluvansa johonkin porukkaan, ja et on just niitä tiimejä ja sit laajemminkin, ja tommoiset toki kaikki firman yhteiset päivät ja tapahtumat ja tollaiset mitkä tuo ihmisiä yhteen niin kyllä ne on varmasti siinä osaltaan liimaamassa sitä yhteenkuuluvuutta ja semmoista, et kokee kuuluvansa siihen organisaatioon. (H7)

Yhteistyön ja tiimin merkityksen näkee hyvin silloin kuin sitä ei juurikaan ole. Eräs haastateltava on kokenut hieman yksinäisyyttä roolissaan, jolloin myös identifioitumisen tunne väheni:

kyl mä voin itse sanoa, että mulla oli kun viime vuoden aikana mun tiimi koostui vain musta itsestäni ja mun esihenkilöstä, ja hän oli tosi etäinen muhun, niin en mä silloin kokenut, tai silloin mä uskon, että mulla laski vähän se, että kuulunks mä tähän yritykseen, kun mä tein tavallaan niinkun yksin töitä ja siinä ehkä tuli vähän sellainen jännä fiilis et tässä mä niinku tavallaan teen vähän yksin, ja mut pyydetään välillä aina apuun, mut et ei mulla ollut oikein sellaista porukkaa vaikka et kenen kaa mä teen, toisinkun nyt mulla on tiiviimpi porukka siinä ympärillä, niin se ainakin vaikuttaa heti, tai ainakin itsellä vaikutti. (H7)

Yllä olevan sitaatin henkilö koki identifioitumisen tunteen nousseen nyt kun hänellä on tiiviimpi joukko työkavereita. Tällainen mainitun kaltainen yksin jäämisen tunne voi korostua erityisesti etätyössä, kun ei näe työkavereita. Erityisesti tällainen tunne voi korostua, jos ei ole omaa tiimiä, tai edes muita läheisiä työkavereita, joihin voisi olla matalalla kynnyksellä yhteydessä ja pyytää esimerkiksi etäkahveille tai vain kuulumistenvaihtoon, toisin kuin toimistolla käsin, jossa jutustelu myös muiden kuin omien tiimiläisten kanssa on luontevampaa. Tällainen joukkoon kuulumisen kokemus ja yhteenkuuluvuuden tunne osoittautui erittäin tärkeäksi. Esimerkiksi Sivusen (2007, s. 222) toteaa, että identifioituminen teknologiavälitteisesti ei ole mahdotonta, tai edes kovin vaikeaa, mutta tärkeäksi nousee, se kokeeko yksilö kuuluvansa joukkoon.

Toisaalta, osa haastateltavista koki etätyön tietyllä tapaa myös helpottavan yhteistyötä, sillä kun kaikki ovat tottuneet etätyöskentelyyn, on esimerkiksi yhteisen palaveriajan järjestäminen usein paljon helpompaa, kun kaikkien ei tarvitse olla samaan aikaan toimistolla, ja toisaalta työkavereiden kalenterit ovat usein hieman löysempiä, kun aikaa ei tarvitse varata siirtymisiä varten.

Nämä kuvaukset ja kokemukset etätyön merkityksestä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, sekä identifioitumiseen ovat linjassa aikaisemmin tutkimuksen kanssa. Esimerkiksi Wangin ym. (2021) mukaan erityisesti COVID-19 aikana etätyö ja eristäytyminen onkin monella lisännyt suoranaista yksinäisyyden tunnetta, ja Vander Elst ym. (2017) selvittivät enemmän etätyötä tekevillä olevan vähemmän sosiaalisen tuen vuoksi enemmän emotionaalista uupumusta ja myös alhaisempaa sitoutuneisuutta. Myös Pyöriä (2011, s. 392) toteaa, että vuorovaikutus samassa tilassa mahdollistaa helpomman ajatustenvaihdon ja avun pyytämisen, sekä vahvistaa myös työhön sitoutumista ja luo tunnetta yhteisöllisyydestä.

6.1.2 Vapaus ja luottamus

Aikaisemmin todettiin jo, että yrityksen ja omien arvojen yhteensopivuus nähtiin identifioitumisen kannalta tärkeäksi. Etätyöskentelyn osalta identifioitumiseen vahvasti liittyvinä arvoina nähtiin vapaus ja luottamus. Nämä näkyvät haastateltavien mukaan mahdollisuutena tehdä töitä sieltä mistä haluaa, oli se sitten kotoa, mökiltä tai toimistolta käsin, koska työntekijöihin luotetaan niin, että työn sijainnilla ei ole merkitystä. Yksi haastateltava kuvasi, että jos hänet olisi korona-aikana täysin pakotettu etätyöhön, eikä toimistolla olisi saanut käydä, olisi hän todennäköisesti jo vaihtanut työpaikkaa. Sama toimii myös toiseen suuntaan: haastateltavat arvostivat mahdollisuutta tehdä töitä etänä ilman, että toimistolle pakotetaan. Haastateltavat kuvasivat, että identifioitumisen tunnetta vahvistaa tunne siitä, että työntekijöihin luotetaan, ja luottamuksen nähtiin näkyvän muun muassa siinä, annetaanko työntekijöille vapautta ja autonomiaa hoitaa työnsä haluamallaan tavalla ja haluamassaan paikassa tavoitteiden puitteissa, eikä kontrolloida liikaa työn teon tapaa tai paikkaa. He kuvasivat, että tietyt raamit työntekemiselle ovat tarpeen, kunhan näiden raamien puitteissa on tarpeeksi vapautta. Koettiin, että tiukan kontrollin sijaan autonomia edesauttaa identifioitumisen kokemusta. Erityisesti näin etätyöskentelyyn tottumisen jälkeen, jos organisaatio pakottaisi toimistolle, eikä etänä saisi enää olla, voisi sillä olla negatiivisia vaikutuksia, sillä se osoittaisi haastateltavien mukaan turhaa kontrollia ja epäluottamusta:

Etä kyllä sellaisesta vapaudesta on tullut itselle jopa tärkeämpää kun mitä on mieltänyt. Etätyö on opettanut sitä paljon. kuten kerroin aikaisemmin olen tosi tunnollisesti istunut toimistolla eikä se ollut ongelma, mutta nyt jos joku työnantaja sanoisi mulle, että sun nyt täytyy täällä toimistolla olla joka päivä niin kyllä mä vähän kyseenalaistaisin, että mikä tässä mun työssä on se mikä sen vaatii mun jatkuvan läsnäolon. Ei oo kyse siitä, ettenkö ymmärtäisi niitä synergia-etuja, että ollaan myös samassa tilassa ja käydään keskusteluja, jotka ei liity suoraan työkeisseihiin, mut just ne työnantajan arvot siitä, että onko tarve vaikka tällaisille tosi tiukille säännöille. (H4)

Useat haastateltavat kokivat, että mahdollisuus päättää se, mistä töitä tekee, viestittää luottamuksesta, joka on heille tärkeä arvo. Sen sijaan kuvattiin, että asiantuntijaorganisaatiossa vahva kontrolli viestittäisi vääränlaisista arvoista ja työntekokulttuurista, ja itselle sopimattomat arvot ja kulttuuri taas ei edesauta identifioitumista. Haastateltavat kuvasivat, että asiantuntijaorganisaatiossa jokaisella tulisi olla niin selkeä toimenkuva, että tietää mitä työhön kuuluu ja missä raameissa sitä voi tehdä, ja näin ollen sijainnilla ei pitäisi olla merkitystä. Yleisellä tasollakin vapaus vaikuttaa omaan työhönsä myös muuten kuin työn sijainnin suhteen kuvattiin tärkeäksi. Yksi haastateltavista sanoikin lähteneensä edellisestä organisaatiosta, koska johdon vaihtumisen myötä uusi johto halusi ottaa vielä tiukemman otteen tekemisestä, joka jo aikaisemminkin oli melko kontrolloitua, ja näin ollen vaikutusmahdollisuuksia rajattiin vielä entisestään. Kuitenkin vapauden lisäksi myös tietynlaiset raamit ja tuen mahdollisuus nähtiin tärkeinä, ja tämä korostuu etätyössä, kun tukea on vähemmän saatavilla, tai se vaatii

vähintäänkin enemmän kuin vieressä istuvalle kollegalle/esihenkilölle asiasta huikkaamisen.

vaikka toki meistäkin moni osaa olla tosi itseohjautuvia ja organisoida ja aikatauluttaa, mut rajansa kaikella, et kyllä siinä sit täytyy olla niinku muutakin tukena. (H7)

Vapaus, ja siitä viestivä luottamus oli siis arvoina erittäin tärkeitä haastateltaville, ja jos nimenomaan nämä arvot eivät organisaation kanssa kohtaa, olisi identifioituminen kovin vaikeaa. Identifioituminen vaatiikin yleensä yksilön ja organisaation arvojen yhteensopivuuden (Riketta, 2005), ja se kuinka vahvasti yksilön ja organisaation arvot kohtaavat, vaikuttaakin vahvasti identifioitumisen asteeseen (Dutton ym., 1994).

6.1.3 Merkityksellisyys

Haastateltavien kuvauksissa yksi identifioitumista lisäävä asia oli aineiston perusteella työn merkityksellisyys. Tämä koski sekä kokemusta siitä, että oma rooli on merkityksellinen ja oma työ arvokasta, mutta myös sitä, että kokee organisaation toiminnan jollakin tapaa merkitykselliseksi. Organisaation liiketoiminta oli haastateltavien mukaan tärkeää identifioitumisen kannalta, sillä haastateltavat kuvasivat tärkeäksi sitä, että voi nähdä ja ymmärtää organisaation palveluiden tai tuotteiden tuottaman lisäarvon esimerkiksi asiakkaalle, ja että tietää toiminnan olevan laadukasta. Tämän nähtiin lisäävän yhteistä ylpeyden tunnetta siitä, että on osana kyseistä organisaatiota, ja sitä kautta edistävän organisaatioon identifioitumista. Eräs haastateltava kertoo ensimmäistä kertaa työskentelevänsä sellaisessa yrityksessä, jonka toiminnasta hän on ylpeä, ja että toiminnalla on oikeasti merkitystä tässä maailmassa ja koki sen olevan tärkeää identifioitumisen kannalta. Useampi haastateltava, joka työskentelee yrityksen sisäisessä HR:ssa, kertoi myös, että mikäli yrityksen liiketoiminta ei ole itselle selkeää eikä ole helppoa ymmärtää sen merkitystä maailmalle tai asiakkaalle, koska ei itse työskentele ydinliiketoiminnan parissa vaan tukifunktiossa, tuntuu identifioituminen yritykseen melko kaukaiselta ajatukselta.

sitä oon monesti miettinyt, että jos se olisi itselle jotenkin selkeää itselle se liiketoiminta mitä tehdään, ja jos se vielä olisi itselle jotenkin merkityksellistä, niin tuntuis, että ehkä sitten voisi olla jotenkin, että joo *me* tehdään tätä. (H2)

Haastatteluista nousi esiin myös se, että hyvä viestintä muutenkin yrityksen asioista edesauttaa identifioitumista. Yksi haastateltava totesi hyvän viestinnän vaikuttavan vahvasti siihen, kuinka laaja kosketuspinta organisaatioon on, vai jääkö vain omaan poteroonsa ja on tietoinen vain oman tiiminsä asioista. Hän totesi, että viestinnän kautta:

oppii ymmärtää sitä organisaatiota, tietää mitä siellä tapahtuu, niin sitä kautta voi itsekkin, tai jos ei tiedä mitä siellä tapahtuu, niin tuskin on kovin aktiivinen osa itse sitä tekemistä. ja mitä aktiivisemmin on itse siinä

mukana niin sitä enemmän sitä kokee, että on itsekin osa sitä organisaatiota. (H6)

Toinen haastateltava kertoi, että heidän organisaatiossaan hyvällä viestinnällä pyritään pitämään koko henkilöstö tietoisena siitä, mitä milloinkin tapahtuu ja millainen tilanne on. Hän arvostaa läpinäkyvää kulttuuria, jossa kaikille kerrotaan hyvin tarkasti missä mennään liiketoiminnan suhteen. Hänen mukaansa tieto yrityksen suunnasta, ja sen hetkisestä tilanteesta luo tunnetta yhteen hiileen puhaltamista, ja näin myös vahvistaa identifiointumista. Hyvään viestintään kannattaakin panostaa, ja erityisesti etä- sekä hybridityössä huomioida, että viestintä tapahtuu kanavalla, jossa kaikkien on mahdollista saavuttaa viesti. Atouban ym. (2019) mukaan tietotyöläisten identifiointumista organisaatioon voikin tukea sellaisella kulttuurilla tai ilmapiirillä, jossa työntekijöiden mielipiteitä arvostetaan, ja heille tarjotaan oikea-aikaista, hyödyllistä sekä tarkkaa koko organisaation laajuista viestintää (Atouba ym. 2019).

Merkityksellisyys korostui organisaation toiminnan lisäksi haastateltavien omassa roolissa. Haastateltavien mukaan on tärkeää, että oma työ tuntuu merkitykselliseltä, ja että siitä saa arvostusta myös muilta. Sitä kuvattiin tärkeäksi, että oma työ linkittyy tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa, ja että sen merkitys kokonaiskuvassa myös näkyy, eikä oma rooli ole kaikesta muusta ”irrationaalinen palikka”. Haastateltavat kokivat siis tärkeäksi sen, että oman työn tuottaman arvon voi nähdä, sillä siitä näkee olevansa tärkeä osa organisaatiota. Mikäli työstään saa arvostusta ja palautetta muiltakin, lisää se tunnetta vielä entisestään. Onkin siis tärkeää ymmärtää, miksi omaa työtä tehdään ja mikä merkitys sillä on muille. Identifiointumisen tunnetta nostaa haastateltavien mukaan siis se, että kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja organisaatiota. Yksi haastateltava kuvasikin puheessaan hyvin tunnetta tiiminsä panoksesta yrityksen toimintaan:

Että olisi vahvasti sellainen olo, että me ollaan me, ja meidän rooli tässä yrityksessä on tämä. Ja jos me ei tehdä näitä meidän töitä niin sitten tää osa-alue ei toimi. Se vaatii selkeää tehtäväkuvaa, selkeitä odotuksia sulle, ja pitää hahmottaa se, että miksi tällä mun työpanoksella on merkitystä. Koska jos sulle tulee semmoinen olo, että kukaan ei edes huomaisi jos mä en tekis mun töitä, niin ei se ainakaan edistä semmoista kokemusta, että mä oon nyt osa tätä organisaatiota. (H3)

Tässä haastateltava kuvaa hyvin myös jo aikaisemmin esiin nousutta yhteistä merkitystä ja tavoitetta, joka lisää kokemusta yhteenkuuluvuudesta ja edesauttaa identifiointumista. Toinen haastateltava puhui siitä, että on tärkeää, että itsellä ja omalla tiimillä on selkeä ja tärkeä rooli yrityksessä, ja että sekä itse, että muut ymmärtävät työn merkityksen ja myös arvostavat sitä:

mä luulen, että se palaute aikakin vaikuttaa mulle, että jos näkisin jotenkin suuremmin ja saisin palautetta siitä suoraan, eikä ehkä vaan omalta esihenkilöltä vaan ihan oikeasti työntekijöitä tai muilta esihenkilöiltä. Jotenkin tuntuu, että kaipaisi sellaista työtä mistä voisi oikeasti nähdä että sillä on jotain merkitystä muille ihmisille. (H2)

Tällainen haastateltavien mainitsema kokemus siitä, että oma rooli on tärkeä ja arvokas organisaation kannalta onkin tärkeä identifioitumisen kannalta, sillä jos itse näkee oman roolinsa tärkeänä, ja myös muut osoittavat sen, lisää se yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaation kanssa, ja voi lisätä tunnetta siitä, että omalla työskentelyllään voi auttaa saavuttamaan organisaation tavoitteen. Esimerkiksi Atouba ym. (2019) viittaavat Tyleriin (1999), jonka mukaan työntekijöiden kokemus siitä, että heidät nähdään tärkeänä organisaation voimavarana, ja otetaan myös päätöksenteossa huomioon, lisää työntekijän tunnetta omasta arvostaan organisaatiossa ja näin ollen lisää myös identifioitumisen kokemusta (Atouba ym. 2019). Myös Usman ym. (2019) toteavat, että lisäämällä työn merkityksellisyyden kokemusta, voidaan lisätä myös affektiivisen sitoutumista organisaatiota kohtaan, ja kuten todettu, on affektiivinen sitoutuminen hyvin lähellä organisaation identifioitumisen käsitettä (Usman ym. 2019). Sen sijaan koko organisaation merkityksellisyyden kokemuksen voi nähdä liittyvän työntekijöiden arvoihin, ja haluun olla mukana jossakin mikä on itselle tärkeää, ja näkee sen merkityksellisenä. Haastateltavat olivat kaikki nuoria asiantuntijoita, ja tutkimusten ja kyselyiden mukaan nuoret haluavat työltään merkityksellisyyttä (esim. Suominen, 2021).

6.2 Luovuus etätyössä

Tässä osiossa käydään aluksi läpi sitä, miten nuoret asiantuntijat kuvaavat luovuutta etätyössä. Aluksi käydään läpi luovuutta yleisellä tasolla, mitä luovuus heidän työssään tarkoittaa? Seuraavaksi siirrytään käsittelemään nimenomaan luovuuteen ja etätyöhön liittyviä näkökulmia.

Haastateltavat kuvasivat luovuutta työssään melko käytännönläheiseksi, ei mitenkään korkealentoiseksi uuden innovoinniksi, jossa keksitään koko ajan uusia mullistavia ideoita, kuten esimerkiksi tuotekehitystyössä tulisi tehdä. He kuvasivat luovuutta enemmänkin ongelmanratkaisuna, ja ajatteluna ”boksin ulkopuolelta”. Luovuutta vaaditaan haastateltavien mukaan töissä jatkuvasti, sillä eri tilanteissa tulee aktiivisesti miettiä, mikä on järkevin tapa toimia, onko esimerkiksi nykyinen toimintatapa toimiva, vai tulisiko miettiä jotakin ihan muuta? Haastateltavien mukaan heidän työssään luovuus harvemmin johtaa uusiin kovin mullistaviin ideoihin tai innovaatioihin, vaan enemmänkin se on jatkuvaa kehittämistä, prosessien järkevöittämistä, ideointia sekä pieniä uusien toimintatapojen keksimistä, mutta toki aika ajoin myös jotain ihan uusia ratkaisuja tai esimerkiksi palvelumalleja. He näkivätkin prosessien kehittämisen ja uusien toimintatapojen miettimisen tärkeänä luovuutta vaativana osana omaa työtä. Pienemmissä yrityksissä kehittämisen nähtiin painottuvan pääasiassa sekä oman tiimin kehittämiseen että koko yrityksen toiminnan kehittämiseen, mutta suuremmissa yrityksissä luovuuden nähtiin painottuvan pääasiassa oman työn, tai oman tiimin työn kehittämiseen.

Itse en ehkä omassa työssä sellaista, että keksin jonkun täysin uuden asian tai keksinnön, vaan enemmänkin, että jalostaa niitä olemassa olevia asioita, joita sitten pohtii ja miettii, että mikä on se järkevin tapa toimia. Just sellaisissa, joissa voi miettiä, että miten saisi projektit parhaiten hoidettua, ja meidän tiimin ja koko yrityksen toimintatavoissa, että onko jotain mitä voisikin lähteä vähän muokkaamaan ja pohtii vähän boksen ulkopuolelta. (H1)

Mun työtehtävissä se on ennenkaikkea vähän niinkun ongelmanratkaisua, eli tulee tilanteita, jotka on niinkun uusia kaikille eikä kukaan tiedä miten se pitäisi ratkaista, ja sit siihen pitää lähteä miettimään joko uutta prosessia tai jotenkin miettiä sitä uudelleen. (H3)

Haastatteluista kävi myös ilmi, että pieniä luovia ideoita tulee tehtyä enemmän, jopa yksin tai pienemmällä porukalla, mutta isommat luodaan yhdessä. Yksilötason luovuus painottuu siis pienemmissä ideoissa, kun taas tiimi- tai organisaatiotasolla luovuus voi lähteä yhden yksilön ajatuksesta, mutta se jalostuu eteenpäin yhteisöllisesti.

Kokoajan tulee sellaisia pieniä juttuja, jotka on myös aika helppo ottaa toteutukseen. Sit ehkä semmoisia isompia kokonaisuuksii, jos ajattelee vaikka kokonaan uusia palveluita mitä vaik meidän tiimi vois tuottaa, niin ne on ehkä semmoisia et siihen prosessiin osallistuu, mut sit ne on kuitenkin sen verran enemmän resursseja vievii et se on sitten enemmän sellaista yhteisen pallottelun kautta mitä niitä tulee. (H6)

Yksi kasvuyrityksessä työskentelevä haastateltava kertoi, että heillä on yrityksen nopeasta kasvusta johtuen paljon kehitettävää ja prosessien luomista tyhjästä, ja tähän kehittämiseen tarvitsee luovuutta. Hän totesi lähestymistapaansa "hyvin insinöörimäiseksi" "*mikä on se meidän ongelma, ja miten me ratkaistaan se*"-tyyliseksi. Lisäksi luovuutta koettiin tarvittavan erinäisissä yksittäisemmissä työtehtävissä. Muutama haastateltava totesi luovuutta tarvittavan myös erityisesti erilaisten työpajojen ja koulutusten suunnittelussa. Esimerkiksi työpajojen kohdalla luovuutta vaatii toteutuksen suunnittelu - se miten työpajasta saa osallistujille mielekkään ja hyödyllisen, ja millä tavalla heidät saa mahdollisimman hyvin osallistettua mukaan. Osa koki myös omista työtehtävistään rekrytoinnin ja rekrytointi-ilmoitusten laatimisen luovuutta vaativana tehtävänä; millaisin keinoin kohderyhmä parhaiten saavutetaan, ja miten ilmoituksesta saisi mahdollisimman hyvin kohderyhmään iskevän? Yksi haastateltava totesi, että hänen työssään luovuus liittyy usein ihmisiin, sillä ihmiset tekevät tilanteista yksilöllisiä:

Vaikka miten olisi tehty hienoja prosesseja ja malleja, mutta kuitenkin ne tilanteet on yksilöllisiä ja niissä on aina jotain sellaista mitä ei oo osattu miettiä tai varautua, ja sit niitä pitää lähteä ratkomaan. (H3)

Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että he haluavat päästä käyttämään luovuutta työssään, mutta että sen pitää olla sopivassa tasapainossa muiden, esimerkiksi rutiininomaisten työtehtävien kanssa. Rutiinitehtäviin verrattuna toivottiin omassa työssä kuitenkin olevan enemmän luovuutta, tai ongelmanratkaisua, tai jotakin joka vaatii enemmän ajattelua tai suunnittelua.

Luovuuden koettiin olevan tärkeää siinä mielessä, että sen avulla pääsee toteuttamaan itseään, ja että:

Se on se missä erottuu se, että se olen juuri minä, joka teen sen tehtävän, eikä kuka tahansa toinen. (H2)

Luovuutta vaativia tehtäviä kuvattiin epämukavuusalueeksi, aivoja kuormittavaksi, ja sellaiseksi, joka vaatii aikaa ja panostusta, ja tämän vuoksi tase-paino tuttujen rutiinitehtävien kanssa on tärkeää. Yksi haastateltava totesi luovuuden käytöstä työssään seuraavasti:

Riippuu tosin paljon siitä millainen on oma mielenmaisema sillä hetkellä. Tietyllä tavalla se kehittäminen ja uuden tekemisen innovointi on tosi pal-kitsevää, mut se vaatii myös ehkä itseltä tietynlaista aivokapasiteettia ja vi-reystilaa. Ja sit jos sitä ei oo, kuten aina ei ehkä oo sitä, niin silloin on aika kiitollinen siitä, että on sitä aika rutiininomaista tekemistä, koska silloin siitä suoriutuu paljon paremmin kun jos pitäisi lähteä miettimään jotain uutta ja luovaa. (H6)

Haastateltavat nostivat esiin myös sen, että luovuus on tärkeää ja mukavaa-kin, mikäli tietyt reunaehdot täyttyvät. Tärkeimpänä reunaehtona luovuudesta nauttimisille nousi se, että sille on tarpeeksi aikaa. Muutama haastateltava nosti esiin myös sen, että on tärkeää, että on jonkunlaiset raamit, jotka ohjaavat toiminta, ja toinen mainitsi, että on tärkeää tietää mikä on se suunta mihin yritys ha-luaa mennä, jotta tietää millaisiin ratkaisuihin luovuudella voisi pyrkiä. Tämä korostui tilanteissa, joissa luovuus johtaa johonkin täysin uuteen.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että he pääsevät käyttämään luovuutta työssään, osa sanoi olevansa luova päivittäin, ja osa harvemmin. He kkuvasivatt, että luovuus on tietyllä tapaa tärkeä osa heidän työtään, kuten seuraavasti sitaatista käy ilmi:

se onkin meidän työn onnistumisen vaatimus, että me niitä kehitetään ja nähdään niitä prosesseja ja kokonaisuuksia, joita pitää ylläpitää, viedä eteenpäin ja joskus muuttaa ihan kokonaan. (H4)

Vaikka haastateltavat kuvasivat luovuuden tarvitsevan aikaa, onnistuu luovat ratkaisut heidän mukaansa välillä myös kiireessä ja pakkotilanteessa. Esi-merkiksi etätööhön siirryttäessä luovuutta vaadittiin hyvin erilaisissa tehtävissä. Kun yrityksen koko toiminta siirrettiin käytännössä yhdessä yössä etänä toteuttavaksi, vaati tämä muutoksen toteuttaminen paljon luovuutta lyhyessä ajassa.

Yhteenvetona voidaan siis todeta, että haastateltavat nuoret asiantuntijat näkevät luovuuden melko arkisena toimintana, joka painottuu ongelmanratkaisuun, ja oman sekä tiimin tai organisaation toiminnan ja työn kehittämiseen. Jos tätä verrataan tämän tutkimuksen teoriaosuuden määritelmään luovuudesta, jossa luovuus on sellaisen uuden tuotteen, idean tai ongelmanratkaisun tuottamista, joka on arvokas yksilölle ja/tai suuremmalle yhteisölle (Hennessey ja Amabile, 2010), voidaan todeta, että nämä kuvaukset vastaavat melko hyvin toisiaan. Tässäkin tutkimuksessa luovuutta kuvattiin sekä yksin että yhdessä toteuttavaksi, melko arkiseksikin ongelmanratkaisuksi ja työn ja toiminnan

kehittämiseksi. Haastateltavien kuvaamaa luovuutta voidaankin monin osin sanoa luovaksi ammatilliseksi toimijuudeksi. Luova toimijuus nähdään luovina aloitteina, jotka johtavat työn kehittämiseen (Collin ym. 2017; Swan ym. 2016). Tarkemmin sanottuna vielä luovaa, uudistavaa toimijuutta, joka pyrkii kyseenalaistamaan nykyisiä toimintamalleja ja kehittämään ja jatkojalostamaan niitä ehdotusten ja ideoiden kautta eteenpäin (Collin, Paloniemi & Vähäsantanen, 2015). Collin ym. (2017, 32) ovat tarkastelleet luovuutta IT-alalla, ja siellä luovuus nähtiin erityisesti kestäväenä ongelmanratkaisuna, uuden luomisena, työmenetelmien kehittämisenä, mielentilana ja asenteena sekä vapautena ja autonomiana. Siellä kehittämistyön kohteena olivat suunniteltavat tuotteet, mutta myös työprosessit ja yhteinen toiminta. Tämän tutkimuksen kohteena olevat nuoret asiantuntijatkin kuvasivat, että kehittämisen kohteena olivat nimenomaan työprosessit ja yhteinen toiminta, mutta eivät samassa määrin suunniteltavat tuotteet kuin IT-alalla. Myös ongelmanratkaisu ja työmenetelmien kehittäminen nähtiin oleellisina luovuuden muotoina. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään asioita, jotka nousivat merkityksellisiksi luovuuden kannalta juuri etätyössä.

6.2.1 Oman ajankäytön hallinta

Tärkeimmäksi luovuutta tukevaksi näkökulmaksi etätyössä nousi oman ajankäytön hallinta. Haastateltavat kuvasivat, että etätyö mahdollistaa helpommin oman työn aikatauluttamisen järkeväksi kokonaisuudeksi. Jos työ vaatii keskittymistä, on se kotona yleensä huomattavasti helpompaa, ja näin ollen myös tehokkaampaa. Toimistolla häly ja keskeytykset tekevät työstä kovin kuormittavaa ja sen tekeminen vie pidempään. Jos työn saa tehtyä kotona nopeammin, jää aikaa paremmin myös muulle tekemiselle, ja nimenomaan *aika* nähtiin luovuuden kannalta erittäin tärkeänä.

Aika korostui siis yhtenä tärkeimpänä asiana haastatteluista, sillä se nähtiin tärkeimpänä luovuutta edistävänä tekijänä, ja kiire sen vastakohtana, eli luovuutta estävänä asiana. Haastateltavat kuvasivat, että luonnollisesti välillä työssä kuin työssä tulee kiirehuippuja, mutta kalenterissa tulisi kuitenkin pääsääntöisesti olla tilaa ajattelulle ja luovuudelle: aikaa paneutua, perehtyä ja tutkia.

että sille on aikaa ja mahdollisuuksia, et pystyy olla sellaisia rauhallisiakin hetkiä et aivot ei oo koko ajan sellaisessa taistele tai pakene tilassa, et sun täytyy vaan hoitaa jotain juoksevia asioita koko ajan, vaan että on aikaa myös ajatuksille ja ideoille, ja semmoiselle hengähtämiselle niin sitä kautta uskon, että niitä nousee sitten, enemmän tällaisia luovia ideoita ja ajatuksia. (H7)

Muutama haastateltava kuvasi myös sitä, että luovuuteen ei vaikuta vain oma kiire, vaan myös muiden organisaation jäsenten kiire. Mikäli kaikilla on kiire, ei uusia ideoita välttämättä keretä käsittelemään, tai ainakaan suunnittelemaan niiden käytäntöön panoa, erityisesti jos idea vaatii yhtään enempää jatkojalostusta. Lisäksi, jos tietää kaikkien olevan kovin kiireisiä, ei itsekään halua ehdottaa uusia ideoita, sillä ei halua lisätä muiden työtaakkaa, eikä välttämättä haluaisi kiiretilanteessa kollegoiltakaan uusia ideoita.

kaikki on niin kiireisiä, niin sit sä vaan yrität suoriutua niistä sun tehtävistä, niin ei sulla oo aikaa miettiä siinä kohtaa, että voisiko jonkun asian tehdä paremmin. Ja sit jos joku toinen tulee ehdottaa, että hei onks tossa mitään järkeä, niin sit se vaan ärsyttää, että haluais vaan saada nää omat työt tehtyä eikä miettiä jotain prosesseja tai tapoja tehdä eri tavalla. (H3)

Haastateltavat kuvasivat myös, että luovuuden kannalta on tärkeää, että työssä on ylipäänsä pääsääntöisesti hyvä tasapaino, eikä jatkuvasti toistuvaa kiireen tunnetta. Koettiin, että tunti siellä täällä kiireen keskellä ei riitä luovuudelle, vaan työnteossa pitäisi vallita pidempään kiireen suhteen tasapaino, jotta aivokapasiteettia luovuudelle löytyy. Osa haastateltavista nimittäin nosti esiin, että rauhallisemmat hetket siellä täällä kiireen keskellä menevät enemmänkin kiireestä palautumiseen, eivätkä luovuutta vaativaan pohdintaan, kuten nykykäytäntöjen pohtimiseen ja uusien luomiseen. Haastateltavat kuvasivat selkeää tarvetta ns. tyhjälle ajalle sen sijaan, että kaikki olisi niin tehostettua, että töitä joudutaan tekemään viimeisillä resursseilla. He kuvasivat, että asioita olisi miellyttävämpää ja järkevämpää miettiä proaktiivisesti eikä aina reaktiivisesti, ja että proaktiivisella ja ennakoivalla toiminnalla toiminnasta saataisiin todennäköisemmin järkevämpää, kuin pakkoilanteessa kiireessä tehdyillä ratkaisuilla. Luovan pohdinnan todettiin jäävän helposti arjen kiireen alle, ja haastateltavat kuvasivatkin, että luovuus on asia, josta he karsivat kiireessä ensimmäisenä. Töitä on helpompi tehdä tutulla tavalla vaikka tiedostaisikin, että se ei ehkä ole järkevin tapa toimia. Kuitenkin, jos aikaa ja aivokapasiteettia asioiden uudelleen miettimiseen ei ole, on uuden luominen ja asioiden proaktiivinen kehittäminen hankalaa tai jopa mahdotonta. Haastatteluissa korostuikin se, että usein asioita muutetaan ja kehitetään vasta pakon edessä, kun ei oikeasti ole enää muuta vaihtoehtoa.

jos mietin omaa työtä, että jos on pakkorako, että nyt pitäis tehdä superhyvä työpaja ja mulla on tässä 15min aikaa, niin ei välttämättä oo se hetki, jolloin tulee tosi luova olo ja alkaa ideoimaan ja miettimään. (H2)

Etätyön myötä oman tekemisen aikatauluttaminen nähtiin helpompana, ja etätyössä saadun ajan säästön koettiin edistävän myös työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Haastateltava H1 kuvasikin, että työn ja vapaa-ajan balanssi ruokkii luovuutta esimerkiksi seuraavasti:

Koen, että muutenkin se, että työ ja vapaa-aika on balanssissa, niin se ruokkii itsellä sitä luovuutta, koska jos ne on balanssissa, niin sit tulee vapaa-ajallakin enemmän seurattua ja tutkittua asioita ja pohdittua asioita huomaamattaan, jotka voi liittyä myöskin siihen työntekoon tietyllä tapaa, tai jotka voi edesauttaa sellaisia luovia ajatuksia, että voi löytääkin jotain juttuja. Mut jos on tosi kiire eikä sitä aikaa oo, niin kyl mä sit siitä karsin vapaa-ajalla, enkä käytä sitä itseni kehittämiseen kovinkaan paljoa vaan siihen palautumiseen siinä kohtaa. (H1)

Mahdollisuuden tehdä etätöitä koettiin vähentävän ikuista kiireen tuntua; se mahdollistaa oman työn järjestämisen niin, että ajattelulle on tilaa ja rauhaa. Rauhallisessa ympäristössä ja ilman jatkuvia keskeytyksiä monet työt saa tehokkaammin tehtyä, jolloin jää aivokapasiteettia muulle, kuten luovuutta vaativille tehtäville. Myös esimerkiksi työmatkoihin kuluva aika säästyy. Lisäksi nähtiin,

että etätöiden mahdollistamasta rauhasta on muitakin etuja. Yksi haastateltavista esimerkiksi puhuu mielellään itselleen ääneen asioita, jotta niiden jäsentäminen on helpompaa. Hän kuvasi, että tällainen ääneen puhuminen on huomattavasti helpompaa kotona kuin toimistolla, jossa se todennäköisesti häiritsisi muita ihmisiä, mikäli itselleen ääneen puhumista edes kehtaisi toimistolla harjoittaa.

Oman ajankäytön parempi hallinta ja siitä aiheutuva ajansäästö nähtiin siis tärkeänä etätöissä luovuutta edistävänä. Aika onkin hyvin perinteinen ja tutkittu luovuuden edellytys, ja esimerkiksi Amabilen ym. (1996) mukaan luovuutta lisää nimenomaan se, että sille on riittävästi aikaa, kun taas kiire usein tappaa luovuuden. Myös esimerkiksi Forsman, Lemmetty ja Collin (2019) toteavat tutkimuksessaan koskien kasvuyritysten luovuutta, että ajan tärkeys luovuuden edellytyksenä korostui, ja he totesivat myös, että vaikka luovuudesta usein karsitaan ensimmäiseksi, ei se pitkällä aikavälillä ole kannattavaa yrityksen toiminnan kannalta. Aikaa tulisikin olla tarpeeksi voidakseen käyttää sitä uuden kokeilemiseen, ongelmien tarkasteluun eri näkökulmista myös yhdessä kollegoiden kanssa ja uuden tiedon oppimiseen. (Forsman ym. 2019, s. 220.)

Haastattelujen perusteella nuorilla asiantuntijoilla etätö myös korona-aikana on kuitenkin mahdollistanut työrauhan ja oman ajankäyttö on ollut järkevämpää. Kuitenkin kuten jo teoriaosuudessa mainittu, esimerkiksi Galantin ym. (2021) tutkimuksen mukaan etätöissä korona-aikana perheen ja työn yhdistäminen on ollut monilla hyvin vaikeaa ja aiheuttanut stressiä, jos myös päiväkodit ovat olleet suljettuina ja kouluissa opetuskin järjestetty etäopetuksena. (Galanti ym., 2021). Tästä johtuva yksityisyyden ja rauhallisuuden puute ei todennäköisesti edistä luovuutta etätöissä. Tämä ei millään tavalla noussut tässä tutkimuksessa esiin, joten voitaneen olettaa, että haastatelluilla nuorilla asiantuntijoilla ei välttämättä kovin monella ole vielä lapsia, ja vaikka olisikin, työrauha on ehkä onnistuttu takaamaan, tai ainakaan lapset ja heistä aiheutuva etätöiden rauhattoisuus ei noussut haastatteluissa esiin.

6.2.2 Vuorovaikutuksen puute ja laatu

Siinä missä edellisessä kappaleessa mainittu oman ajan hallinta ja työn aikatauluttaminen etätöissä nähtiin luovuutta edistävänä, nähtiin erityisesti vuorovaikutuksen ja kohtaamisten vähyys etätöissä luovuutta tukahduttavana. Haastatteluissa etätöiden huonona puolena korostui nimenomaan vuorovaikutuksen vähäisyys, ja vuorovaikutustilanteiden laatu.

Etätöissä vapaamuotoisten keskusteluiden koettiin jäävät hyvin vähäiseksi, ja haastateltavat kuvasivat, että juuri vapaamuotoisissa keskusteluissa syntyy eniten uusia ideoita. Keskusteluita syntyy helpoiten kollegan kanssa spontaanisti työpisteellä, tai vaikka toisen osaston edustajan kanssa kahvihuoneessa, kun taas etätöissä tällaisia luonnollisia tilanteita spontaanille keskustelulle ei juuri synny, tai vähintäänkin spontaanisuus kärsii, jolloin keskustelut tuntuvat vähintäänkin väkinäisiltä ja pakotetuilta, kuten yksi haastateltavista kuvasi etäkahvittelemistä. Etätöissä siis kohtaamiset ovat jääneet vähäiseksi.

Kollegan ja esihenkilön kanssa sparrailu nähtiin luovuutta edistävänä, ja lähityössä se koettiin helpommaksi kuin etätöissä, jossa kynnyksen kollegan ja

esihenkilön lähestymiseen koettiin korkeammaksi. Useat haastateltavat mainitsivat, että luovuus pääseekin parhaiten valloilleen juuri silloin kun ajatuksia ja ideoita voi pallorella muiden kanssa, erityisesti mikäli ajatukset ovat vielä vähän jäsentymättömiä, jolloin yhteistyö voi kehittää omaakin ajatusta eteenpäin. Etätyössä koettiin siis herkemmin jumiutuvan omiin ajatusmalleihin, ja sellaisissa tilanteissa koettiin hienoksi, mikäli kollegoiden voi ottaa matalalla kynnyksellä yhteyttä sparrailua ja reflektointia varten.

Etätyössä vuorovaikutuksen kollegoihin ja esihenkilöön koettiin rajoittuvan pääasiassa Teamsin chatin kautta viestittelyyn, satunnaisiin puheluihin kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa, sekä palavereihin, joita on vaihtelevissa määrin. Näiden vuorovaikutustilanteiden koettiin edistävän luovuutta verrattuna siihen, että niitäkään ei olisi.

...kyl mä itse huomaan, että mulla herää ideoita kun mä vaikka kuuntelen muiden keskustelua kun puhuu vaikka teamsissa tai puhutaan vaikka jostain aiheesta yhdessä niin sit helposti syttyy niitä lamppuja. Jos mä vaan yksin olisin jössain pöydän ääressä ja yrittäisin yksin naputella, niin en usko, että sieltä samaan tapaan nousisi niitä ideoita ja ajatuksia. Et kyl itsellä ainakin selkeesti aktivoituu ajatukset et aa et täähän voisikin olla tähän hyvä, ja varmaan kun itse on aika ratkaisukeskeinen tyyppi et jos mä kuulen jonkun ajatuksen tai ongelman, niin mä lähden tosi nopee miettimään, että miten tän vois ratkaista ja sit sieltä yleensä nousee niitä ideoita ja ajatuksia. (H7)

silloin kun on se keskusteluyhteys, että vaikka palaverissa mietitään asioita ja siellä on se keskustelu niin silloin itsekin tulee niitä ideoita ja ajatuksia helpostikin, eli kaipaa sitä keskustelun avaamista ja muiden ihmisten ajatusten kuulemista, että pystyy alkaa niidenkin perusteella itsekin pohtii asioita. (H1)

Etäpalavereita kuvattiin hieman luovuutta tukahduttavina, erityisesti mikäli niitä ei ole oikein järjestetty. Osa haastateltavista koki, että perinteisesti etäpalaverissa mennään liian nopeasti suoraan asiaan, eli agendan käsittelyyn, ja asioiden käsittelyn jälkeen suljetaan palaveri saman tien. Tällöin vapaa keskustelu ja kuulumisten vaihto ennen palaveria ja palaverin jälkeen jää hyvin vähäiseksi tai jopa olemattomaksi. Esimerkiksi (H5) kuvasi, että parhaat uudet ideat ovat usein syntyneet palaverin jälkeen, kun on yhdessä kävelty pois neuvotteluhuoneesta ja jatkettu vapaamuotoisesti aiheesta jutustelua kahvittelun yhteydessä. Etätyössä tällaiset palaverien jälkeiset keskustelut ovat jääneet pois, ja helpommin siirtyy palaverin jälkeen ihan muihin asioihin sen sijaan, että jäisi kollegan kanssa yhdessä pohdiskelamaan palaverissa esiin nousseita asioita. Etäpalaverissa erityisen epäinspiroivaksi kuvattiin sitä, jos osallistujat pitävät kamerat suljettuina, eivätkä välttämättä aukaise mikrofoniaankaan kertaakaan, edes tervehtiäkseen. Tällainen ei kannusta yhteiseen keskusteluun ja ideoimaan uutta. H2 tiivistää ajatuksensa seuraavasti:

Itse koen, että etäpalaverit, joissa ihmiset on kamerat kiinni ja ehkä mikitkin kiinni, ja siinä pitäisi yrittää jotain saada aikaiseksi, niin se tappaa kyllä luovuuden ihan itseltäkin, että tulee sellainen olo, että voinko vaan painaa tota poistu-nappia vähin äänin. (H2)

Haastateltavat kokivat, että luovuutta edistää nimenomaan se, jos yhteistyö ja vuorovaikutus toimivat hyvin. Luovuuden kannalta tiimityön ja yhteisöllisyyden onkin tutkittu olevan hedelmällistä (esim. Collin ym., 2020). Toimivassa yhteistyössä pidettiin tärkeänä erityisesti sitä, että kaikkien mielipiteitä ja ajatuksia arvostetaan, ja se myös osoitetaan. Esimerkiksi Teams-palavereissa voi aktiivisesti kommentoida, tai edes chat-laatikon puolella reagoida esiin nostettuihin ajatuksiin, sillä jos kollegat kamerat kiinni nyökyttelevät ja myötäilevät, eikä keskustelun avaaja saa mitään sanallista myötäilyä tai kommentteja, tulee herkästi olo, että ehkä tämä olikin huono ajatus. Tässä korostuu siis muun muassa Reiter-Palmonin ym., (2021) mainitsema sosiaalisten vihjeiden määrä eri viestintätapojen välillä, ja väärinymmärrysten mahdollisuudet esimerkiksi visuaalisten tai auditiivisten vihjeiden puute, joista voisi tulkita muiden reaktiota tai sanomisia, toisin kuin kasvokkaisissa palavereissa.

Sen sijaan, mikäli yhteistyö ei ole kovin hedelmällistä, esimerkiksi jos tiimissä on henkilöitä, jotka ovat kovin eri aaltopituudella, tai mikäli tiimin jäsenet ovat kovin muutosvastarintaisia tai muuten vain haluttomia testaamaan mitään uutta, "koska näin ollaan aina ennenkin tehty", niin tällaisissa tapauksissa yhteistyön ei nähty edesauttavan luovuutta, vaan enemmänkin aiheuttavan turhautumista. Haastateltavat kuvasivat myös, että jos on ainakin kerran tavannut jonkun henkilön kasvotusten, esimerkiksi käynyt lounaalla yhdessä, on yhteistyötä helpompi tehdä jatkossakin. Tällöin on myös helpompi myöhemminkin ottaa yhteyttä esimerkiksi johonkin ongelmaan liittyen, ja näin saattaisi syntyä luovia ratkaisuja. Esimerkiksi H7 kuvasi mahdollista tilannetta seuraavasti:

hei toihan on tuttu tyyppi, et niinku voisi enemmän tuoda ideoita ja ajatuksia sit ehkä pyydellä enemmän palavereihin herkemällä kädellä, ja sit sitä kautta saada sitä luovuutta ja tekemistä eteenpäin. (H7)

Lähityössä työkavereihin onkin helpompi tutustua yhteisen vapaamuotoisen työn ohessa tapahtuvan juttelun kautta, ja yhteisillä lounailla ja kahvitauoilla käyden. Haastateltavien mukaan toimivassa yhteistyössä, esimerkiksi oman esihenkilön tai tiimin kanssa, kannustava ilmapiiri, palaute, sekä arvostuksen ja luottamuksen osoitus lisää luovuutta. Hyvässä yhteistyössä koettiin vallitsevan psykologisen turvallisuuden tunteen, jolloin tyhmiäkin kysymyksiä voi kysyä ja vilttejäkin ajatuksia ehdottaa ilman, että tulee tyrmätyksi, ja tämän koettiin lisäävän luovuutta. Virtuaalisten tiimien suhteen onkin tutkittu, että psykologinen turvallisuus on tärkeä luovuuden ja innovoinnin edistäjä (Gibson ja Gibbs, 2006).

...että omalla mielipiteellä ja omilla ajatuksilla on väliä, joka sit luo uskoa ja luottoa siihen, että voi miettiä ehkä vähän boksen ulkopuolelta ja vähänhassujakin ajatuksia. (H1)

Haastateltavat kuvasivat tärkeäksi myös sen, että etätyössäkin kollegoiden lisäksi myös esihenkilöltä saa tukea ja sparrailu-apua. Esihenkilön tuen koettiin lisäävän intoa ehdottaa ja kokeilla uusia lähestymistapoja, ja se miten esihenkilö ideoihin suhtautuu, antaa lähtökohdan sille miten paljon innovointia ja ideointia lähtee jatkossa tekemään:

hän antaa mulle hyvin vapaat kädet, että hän kyllä selkeästi luottaa mun tekemiseen, ja on siellä jos mä tarviin häntä, et on saatavilla jos mulla on kysymyksiä tai mä haluun sparrailla, mut sit toisaalta antaa hyvin vapaat kädet tehdä ihan mitä haluan. (H5)

mun nykyinen esihenkilö arvostaa mun ratkaisuehdotuksia tai ylipäättään ammattitaitoa, osaamista ja mielipiteitä, niin se myös edesauttaa sitä, et jos multa kysytään niin mä tosi mielelläni kerron mitä mä aidosti ja oikeasti ajattelen siitä asiasta. (H4)

Edellä mainitut kuvaukset vahvistavat aikaisempaa tutkimusta (esim. Amabile ym., 1996) siitä, että esihenkilön tuki on tärkeää luovuuden kannalta. Myös palautteen antamisen voidaan ymmärtää kuuluvan esihenkilön tukeen. Etätyössäkin palautteenantoa ei sovi unohtaa, vaikka spontaaneja väyliä tai mahdollisuuksia siihen olisi lähityötä vähemmän, sillä palautteen koettiin lisäävän luovuutta, ja antavan vahvistusta siitä, että on oikeilla jäljillä uusien ideoiden suhteen, ja että kannattaa jatkaa samalla tiellä. Esimerkiksi seuraavassa sitaatissa käy ilmi palautteen merkitys luovuuden kannalta:

Myös positiivinen palaute on sellainen, että jos sitä saa niin se ruokkii sitä (luovuuden) kehää, mutta jos ei ikinä saa palautetta, et vaikka sä itse olisit sitä mieltä, että tää meni tosi hyvin ja olipas hyvä, että mä keksin tän uuden asian, niin joo kyl se tavallaan motivoi ja tyydyttää itseään, mutta kyllä sitä kaipaa, että sitä tunnustusta saisi myös joltain muulta, et hei joo oli hyvä juttu et jatketaan tota. Et ehkä tähän liittyy se, että jos kokee jäävänsä tosi yksin niin se ei tunnu kovin kannustavalta. (H3)

Haastateltavien mukaan paras tapa työskennellä on kuitenkin sopiva yhdistelmä etätyötä ja lähityötä. Vaikka yhteistyö ruokkii luovuutta, kokivat useat haastateltavat, että tarvitsevat sen vastapainoksi myös omaa aikaa paneutua kunnolla pohdiskeluun, ilman, että ajatuksia keskeytetään. Tässä nousee hyväksi ratkaisuksi etä- ja lähityön yhdistelmä, eli se, että saa itsekseen rauhassa kotitoimistolla ideoida jotakin uutta asiaa, ja joku toinen päivä tavata toimistolla asian tiimoilta, ja sparrailla. Kotona pystyy enemmän uppoutumaan niihin asioihin ja miettii ja toimistolla saa enemmän vuorovaikutusta. Oman työn suunnittelu etä- ja lähipäivien mukaan antaa molemmista parhaat puolet haastateltavien mukaan, kuten H4 hyvin kuvaa seuraavassa sitaatissa:

jos on tiimipalaveri niin silloin mä nimenomaan oon toimistolla, koska silloin me saadaan se synergiaetu siitä, että ollaan kasvotusten, ja jos haluaa johonkin työrauhan eli silloin on kotona, tai jos haluaa aktiivista keskustelua ja vuorovaikutusta niin sit toimistolla. Eli tää on vaikuttanut ainakin sellaiseen tietynlaiseen suunnitelmallisuuteen. Ja siis kyllä mä huomaan, että mun luovuutta parantaa se että on työrauhaa, ja se suunnitelmallisuus. (H4)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tämä luku toimii yhteenvedona tästä tutkimuksesta. Aluksi keskustellaan tuloksista, jonka jälkeen käydään läpi ehdotuksia käytännön toimenpiteistä. Lopuksi arvioidaan vielä tämän tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, sekä ehdotetaan aiheita jatkotutkimuksen kannalta.

7.1 Yhteenvedo ja keskustelu tuloksista

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoitus oli selvittää miten nuoret asiantuntijat kuvaavat organisaatioon identifioitumista ja luovuutta etätyössä. Aluksi käsiteltiin organisaatioon identifioitumista yleisellä tasolla, ja erityisesti identifioitumisen kohteita, ja siitä siirryttiin käsittelemään organisaatioon identifioitumista etätyössä. Seuraavaksi käsiteltiin yleisellä tasolla nuorten asiantuntijoiden kuvauksia luovuudesta työssä, jonka jälkeen siirryttiin etätyön merkitykseen luovuuden kannalta.

Organisaatioon identifioitumista nuoret asiantuntijat kuvasivat melko tärkeäksi tunteeksi, ja vähemmän identifioituneet haluaisivatkin mielellään olla enemmän identifioituneita. Identifioitumisen kohteita oli useita rinnakkaisia, ja organisaation lisäksi identifioitumista koettiin myös pienempiä ryhmiä kuten tiimiä tai osastoa kohtaan, ja myös työtehtävään tai ammattiin identifioituminen oli osalla hyvin vahvaa, osalla jopa vahvempaa kuin organisaatioon identifioituminen. Aikaisemmin on esitetty pohdintaa siitä, onko organisaatioon identifioituminen edes tärkeää nykyajan työntekijöille, mutta tämän tutkimuksen perusteella sitä kuvattiin tärkeäksi, joskaan ei tärkeimmäksi tekijäksi, joka vaikuttaa työpaikan valintaan, mikäli identifioituminen on kuitenkin keskimääräisellä tasolla.

Identifioitumisen kokemukseen vaikutti erityisesti yhteistyön ja vuorovaikutuksen määrä, ja identifioitumisprosessi nähtiin hyvin vuorovaikutuksellisena. Identifioitumisessa korostui siis vahvasti vuorovaikutus, ja pääsääntöisesti

identifioitumisen kohde olikin haastateltaville organisaation se ryhmä, jonka kanssa vuorovaikutusta ja yhteistyötä on eniten, oli se sitten oma tiimi tai osasto. Sellaiset henkilöt, jotka ovat vuorovaikutuksessa useiden eri ihmisten ja osastojen kanssa ympäri organisaatiota, olivat organisaatioon joko enemmän tai yhtä identifioituneita kuin omaan tiimiinsä. Tässä tutkimuksessa vuorovaikutusnäkökulma nousi siis hyvin tärkeäksi identifioitumisen kannalta, ja se onkin linjassa viestinnän tradition tutkimuksen kanssa organisaatioon identifioitumisesta (esim. Scott ym. 1998).

Myös etätyön suhteen vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys korostui tässä tutkimuksessa identifioitumisen kannalta. Yhteistyön ja viestinnän kuvattiin edesauttavan tunnetta siitä, että on osa organisaatiota, jonka taas koettiin edesauttavan identifioitumisen tunteen rakentumista. Etätyön myötä vähentyneen yhteistyön koettiin lisäävän fyysisen etäisyyden lisäksi myös henkistä etäisyyttä, ja tällä koettiin olevan merkitystä identifioitumisen kannalta.

Merkityksellisyyden kokemus, ja tunne siitä, että on itse tärkeä osa yrityksen toimintaa, koettiin tärkeäksi identifioitumisen kannalta, ja sen koettiin hieinan heikentyneen pitkään jatkuneen etätyön aikana, tai uusien, vasta aloittaneiden työntekijöiden kohdalla työn tai organisaation toiminnan merkitys ei välttämättä ollut selvinnyt. Se tunne, että kokee olevansa tärkeä ja merkityksellinen osa organisaation ja tiimin toimintaa, eikä kaikesta muusta irrallinen palikka, kuvattiin todella tärkeäksi identifioitumisen kannalta. Identifioitumisen kokemus olikin matalampi silloin, jos oma paikka tiimissä ei ole oikein vielä löytynyt, tai mikäli oma tehtävä ei tunnu kovin merkitykselliseltä organisaation toiminnan kannalta.

Nuoret asiantuntijat kuvasivat luovuuden käyttämistä tärkeäksi työtehtävissään, ja sen myös todettiin olevan pitkällä aikataulimella työn onnistumisen vaatimus. Luovuus nähtiin myös melko arkisena ja käytännönläheisenä oman työn ja organisaation toiminnan kehittämisenä, enemmänkin ongelmanratkaisuna ja ajatteluna ”laatikon ulkopuolelta”. Kuvauksissa korostui siis enemmän arkinen ja Little-C-luovuus (esim. Kaufman ym., 2009), kuin suuret innovaatiot. Suurimmaksi osaksi luovuutta koettiin tarvittavan juuri työtapojen ja prosessien kehittämisessä ja järjestyttämässä, ja sen nähtiin tapahtuvan muun työn ohessa sekä yksin että yhteisöllisesti muiden organisaation tai tiimin jäsenten kanssa. Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että he haluavat päästä käyttämään luovuutta työssään, sillä se koettiin palkitsevaksi ja merkitykselliseksi. Haastateltavien kuvaamaa luovuutta voidaankin monin osin sanoa luovaksi ammatilliseksi toimijuudeksi, jonka nähdään näyttäytyvän muun muassa luovina aloitteina, jotka johtavat työn kehittämiseen, oli se sitten omaan työhön tai laajemmin organisaation toimintaan liittyen (Collin ym. 2017; Swan ym. 2016). Tällainen luova ammatillinen toimijuus, eli uudistava toimijuus pyrkii aktiivisesti kehittämään toimintaa esimerkiksi kyseenalaistamalla nykyisiä käytänteitä ja miettimällä voisiko asiat tehdä järkevämmän (Colin ym. 2015). Luovuutta vaativien tehtävien halutaan kuitenkin olevan sopivassa tasapainossa muiden työtehtävien kanssa, sillä luovuuden koettiin vievän paljon aivokapasiteettia, jolloin esimerkiksi rutiinitehtävät luovuuden ohella ovat tärkeitä.

Luovuuden kannalta etätyön mahdollistama ajanhallinnan helpottuminen, ajan säästö ja rauhallinen työympäristö nousivat hyvin merkitykselliseen asemaan, ja nämä ovatkin hyvin perinteisiä ja paljon tutkittuja luovuuden edellytyksiä, joten on hyvin luonnollista, että ne nousivat keskiöön myös tässä tutkimuksessa. Luovuuden osalta lisäksi yhteistyön laatu, puute tai vähäisyys nähtiin heikentävänä tekijänä, sillä yhteistyö ja sparrailu avartaa ja jäsentää haastateltavien mukaan myös omia ajatuksia, ja keskusteluissa muiden kanssa voi nousta esiin myös aivan uusia luovia ratkaisuja. Kuten todettu, myös yhteistyö ja vuorovaikutus on myös aikaisemmissa tutkimuksissa todettu luovuutta tukevaksi. Tämän tutkimuksen anti on kuitenkin aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna se, että nämä tekijät nousivat merkityksellisimmiksi juuri etätyön kannalta.

Tuloksissa korostui se, että sopivalla yhdistelmällä etätyötä ja toimistolta käsin työskentelyä saa molempien hyödyt parhaalla tavalla. Myös Pyöriä (2011) toteaa, että nykytyöelämä vaatii sekä vahvaa itsenäisyyttä, että kykyä tiimityöskentelyyn, ja tämän vuoksi osittainen etätyö voikin monille organisaatioille olla soveltuva ratkaisu. Etätyömalli ja käytänteet tulisi kuitenkin aina räätälöidä yksilöiden ja organisaatioiden tarpeisiin sopiviksi. (Pyöriä, 2011)

7.2 Käytännön johtopäätökset

Kuten todettu, sekä etätyössä että lähityössä on omat hyvät puolensa luovuuden ja organisaatioon identifioitumisen kannalta. Tämän vuoksi sopiva yhdistelmä etätyötä ja lähityötä nousee tämän tutkimuksen perusteella erityisesti nuorten asiantuntijoiden osalta järkeväksi ratkaisuksi, jos halutaan saada parhaiten tuettua luovuutta ja identifioitumista. Etä- ja lähityön sopiva määrä ja suhde sen sijaan on hyvin tilanne- ja organisaatio-, ja yksilökohtaista, ja yhden mallin ei voi todeta sopivan kaikille. Organisaatioiden tulisi kuitenkin yrittää saada kokonaisuus järkeväksi niin, ettei liiallinen etätyön määrä etäännyttä työntekijöitä fyysisen etäisyyden lisäksi myös henkisesti organisaatiosta. Henkisen etäännyneisyyden voi nähdä vähentävän organisaatioon identifioitumista ja sitoutumista, ja näin ollen myös aktiivista toimintaa, ja luovaa toimijuutta organisaation tavoitteiden eteen. Työmalli voi olla järkevää sopia ilman, että toimistolle suoranaisesti pakotetaan tiettyinä päivinä, sillä pakottamisen kuvattiin lisäävän kontrollia, vähentävän autonomiaa ja luottamuksen tunnetta, jotka aiheuttavat herkästi arvostiriitoja organisaation ja työntekijän välille, ja on näin myös omiaan heikentämään identifioitumisen kokemusta. Autonomian määrällä on vaikutusta myös luovuuteen (ks. esim Amabile ym. 1996). Ratkaisu tähän voisi olla pakon sijaan suositus käydä tietyn verran kuukaudessa toimistolla, ja lisäksi yhdessä etukäteen sovitut toimistolla tapahtuvat tiimipalaverit ja -lounaat voivat kannustaa toimistolle, koska tietää, että siellä on silloin muitakin paikalla. On myös hyvä miettiä ratkaisuja, joilla toimistolle saadaan houkutelua ilman pakottamista. Onko toimistolla työrauha ja ergonomia kohdallaan, ja onko yhteistyöhön soveltuvia tiloja? Houkutteleeko tilat viettämään yhteistä kahvihetkeä kollegoiden kanssa, vai ajaako ne jokaisen nauttimaan kahvin yksin omassa huoneessaan

suljettujen ovien takana? Jos toimisto houkuttelee viihtyisyydellään, toimivuudellaan tai yhteistyömahdollisuuksillaan työntekijöitä toimistolle, on se tämän tutkimuksen perusteella toimivampaa luovuuden ja organisaatioon identifioitumisen kannalta kuin toimistolle pakottaminen.

Tutkimuksen tulosten mukaan panostus yhteistyön ja vuorovaikutuksen toimivuuteen on hyväksi sekä organisaatioon identifioitumiselle että luovuudelle. Säännöllisen toimistolla työskentelyn lisäksi yhteistyötä ja vuorovaikutusta voi parantaa myös etätyössä, ja yritysten onkin hyvä varmistaa, että välineet ja teknologia toimivaa etätyötä ja vuorovaikutusta varten on kunnossa. Nykyteknologia nimittäin helpottaa vuorovaikutusta myös etätyössä, ja tekee parhaimmillaan myös spontaanin viestinnän mahdolliseksi. Esimerkiksi Sivunen (2007, s. 219) toteaa, että viestintävälineiden mahdollistama vuorovaikutuksen spontaanisuus ja epämuodollisuus voivat olla tärkeitä erityisesti tiimi-identiteetin rakentamisessa. Spontaani viestintä esimerkiksi Teamsin chatillä on siis todennäköisesti hyväksi luovuuden ja identifioitumisen näkökulmasta, mutta toisaalta lisää myös jatkuvia keskeytyksiä, jotka kuormittavat kognitiivisesti. Yritysten onkin hyvä sopia itselleen sopivat ohjeet esimerkiksi Teamsin käyttöön, esimerkiksi viestiä yhteisesti, että *älä häiritse*-tilan saa laittaa päälle, kun haluaa keskittyä, tai jopa sulkea Teamsin kokonaan keskittymistä vaativan työn ajaksi, jota rauhallinen keskeytyksetön työskentely mahdollistuu, mutta muina hetkinä Teamsin käyttöä suositellaan vahvasti. Palaverissa videokuvan pitäminen päällä on kannatettavaa sosiaalisten vihjeiden määrän vuoksi, jotka vähentävät vääriä tulkin-toja ja lisäävät luovuutta (Reiter-Palmon ym. 2021). Epäviralliset kohtaamiset nousivat hyvin tärkeäksi haastattelujen perusteella sekä luovuuden että identifioitumisen kannalta, joten etätyössä esimerkiksi etäpalaverien yhteydessä on hyvä aluksi ja lopuksi käyttää aikaa kuulumisiin, eikä mennä asiaan suoraan, eikä suljeta palaveria heti kun aihe on käsitelty. Lisäksi esimerkiksi yhteisten päiväkahvihetkien järjestäminen pienempien porukoiden kesken voi olla kannattavaa. Pienemmällä porukalla etätapaamiset ovat helpompia, sillä suurissa etäkokouksissa vapaamuotoinen keskustelu voi olla hankalampaa, kun ihmiset välttävät toistensa päälle puhumista.

Kuten todettu, työn merkityksellisyys nousi tärkeänä näkökulmana identifioitumisen kannalta, ja organisaatio voi eri toimenpitein yrittää lisätä kokemusta työn merkityksellisyydestä. Toimialaansa organisaatio ei luonnollisesti helposti voi vaikuttaa, mutta organisaatio voi esimerkiksi viestinnän keinoin rakentaa yhteistä merkitystä ja kokemusta tärkeästä työstä - siitä miksi organisaation toiminta on tärkeää - ja tätä merkityksellisyyden rakentamista on hyvä tehdä myös johtotasolta käsin. Toimintaa voi siis merkityksellistää esimerkiksi viestinnän keinoin. Atouba ym. (2019) toteavatkin, että organisaation jäsenet kokevat ja ymmärtävät organisaationsa juuri viestinnän kautta, ja sen keinoin välitetään tietoa esimerkiksi organisaation arvoista, prioriteeteista, käytänteistä ja rooleista, jolloin yksilö arvioi niitä suhteessa omiin arvoihin ja normeihinsa, ja näin ollen identifioitumisen kokemus joko vahvistuu tai heikentyy (Atouba ym., 2019). Hyvän organisaatioviestinnän avulla työntekijät voidaankin saada tuntemaan suurempaa yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaation kanssa, ja saada

kokemaan olevansa tärkeä osa organisaatiota ja lisäksi viestinnän keinoin kommunikoidaan myös ne tavoitteet, jota kohti halutaan yhteisönä mennä (Atouba ym. 2019), ja kuten tässä tutkimuksessa ja aikaisemmassa tutkimuksessa (esim. Amabile ym. 1996) käykin ilmi, niin selkeä suunta ja tavoitteet lisäävät myös luovutta.

Merkityksellisyyttä voi siis rakentaa esimerkiksi onnistumisten jakamisella, esimerkiksi positiivisen asiakaspalautteen jakaminen muillekin, kollegan hyvän työn huomioiminen, tai muu huomionosoitus voi edesauttaa merkityksen rakentumista. Tämä on tärkeää erityisesti etätyössä, jossa saattaa syntyä tietynlaista etäännyntymisen tunnetta. Etätyössä olisi hyvä muistaa myös tietynlainen "sensemaking", ja työn merkityksellisyys, ettei kukaan jää yksin oman pöytänsä ääreen miettimään, mikä tarkoitus omalla työllä ja roolilla on. Nimenomaan etätyön näkökulmasta on tärkeää, että käytössä on sopivat foorumit, joiden avulla tieto tavoittaa kaikki, eikä esimerkiksi vain toimiston käytävillä jaeta positiivisia kokemuksia ja tarinoita. Kun kaikki eivät ole samaan aikaan toimistolla, vaan työskentelevät eri paikoista käsin, on tärkeää, että tieto kulkee muutenkin kuin vain toimistolla. Etänä työskentelevät voivat herkästi jäädä sivuun yrityksen onnistumisista, jos niistä iloitaan vain omien tiimien kesken, ja etänä "viereisen huoneen" iloittamisesta ei voi edes havaita toisin kuin lähityössä toimistolla. Tällainen diskussi, jota organisaatio luo yksilöiden sosiaalistamiseksi luo, vaalii sekä ylläpitää yhteisten arvojen kautta organisaatioon identifioitumista (Vaughn, 1997). Tämä on hyvin tärkeää lähityössäkin, mutta korostuu erityisesti etäaikana, ja erityisesti vielä työnsä etäaikana aloittavien keskuudessa. On tärkeää, että etäperehdytyksessä käydään läpi yrityksen toimintaa tarkemmin kuin vain pintapuolisesti. Etänä perehdytyksen aikana ei voi toimistolla havainnoida toimintaa samalla, jolloin merkityskokonaisuuksien rakentuminen olisi helpompaa.

Esihenkilön on hyvä muistaa pitää myös etätyössä kontaktia tiimiläisiin ja osoittaa arvostusta, jotta yksilöille ei tule sellaista tunnetta, että asioiden kanssa jää yksin. Mikäli yhteys tiimiläisiin katkeaa tai jää vähäiseksi, voi se helposti johtaa esimerkiksi siihen, että kynnys ottaa itse yhteyttä kysymysten tai sparrailun vuoksi esihenkilöön olisi korkeampi. Esihenkilön on siis hyvä pysyä kartalla myös etätyössä tiimiläistensä työstä, jotta aito palautteenanto mahdollistuu. Esihenkilön toiminnan lisäksi tässä voisi auttaa sellaisen organisaatio ja tiimikulttuurin luominen, jossa toisia kiitetään hyvästä työstä ja työstä annetaan myös palautetta, sillä kuten tässäkin tutkimuksessa kävi ilmi, ihmisille on tärkeää tulla nähdyksi ja arvostetuksi työpanoksestaan. Sivunen (2007, s. 220) toteaa myös, että hyvä tiiminvetäjä tarjoaa tiimin jäsenille apua ja tukea olemalla helposti saatavilla, on itse aktiivinen viestinnässään, ja asettaa tiimin toiminnalle ja viestinnälle selviä tavoitteita ja käytänteitä (Sivunen, 2007). Tämä vaatii esihenkilöiltä tiimiläistensä roolien kirkastamista, ja kokonaiskuvan luomista siitä mikä tiimin työn merkitys organisaation kannalta on. Merkityksellisyyden tunne työssä lisää myös sisäistä motivaatiota (esim. Chalofsky, 2003), jolla on paljon tutkittu positiivinen vaikutus myös luovuuteen (esim. Amabile ym. 1996).

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata kolmen käsitteen avulla: uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys, ja tässä kappaleessa arvioin tämän tutkimuksen luotettavuutta näiden termien avulla.

Aaltion ja Puusan (2020) mukaan tutkimuksen *luotettavuus* tarkoittaa sitä, että tutkija voi vakuuttavasti perustella tutkimuksen lukijan omasta ammattitaidostaan, eli siitä, että on käyttänyt sopivia menetelmiä ja perusteltuja lähestymistapoja käsillä olevan tutkimusongelman ratkaisemiseen. Tutkijan on siis kuvattava tarkasti tutkimuksen eteneminen, jotta lukija voi etenemisen perusteella arvioida luotettavuutta. (Aaltio ja Puusa, 2020). Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan perinteisesti kahden pääkäsitteen; validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti, eli pätevyys, tarkoittaa sitä, mittaako tutkimus oleellisia asioita, eli sitä mitä tutkimuksella on tarkoitus selvittää. Reliabiliteetti sen sijaan viittaa tulosten pysyvyyteen, eli jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan, olisiko sen tulokset samanlaisia, eli ettei mittaustilanne, mittaaja tai satunnaiset tekijät vaikuta tuloksiin (Kananen, 2015, s. 343; Aaltio ja Puusa, 2020) Nämä käsitteet ovat kuitenkin syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä, ja siksi niiden käyttöä usein kritisoidaankin laadullisessa tutkimuksessa. (Tuomi ja Sarajarvi, 2018, s. 160). Niiden käyttöä voi kuitenkin soveltaa myös laadulliseen tutkimukseen, jos tutkija on ymmärtänyt laadullisen tutkimuksen eroavaisuudet määrälliseen verrattuna (Aaltio ja Puusa, 2020). Tämän tutkimuksen reliabiliteettia arvioidessa täytyy ottaa huomioon, että tutkimuskohteena on ihmiset ja heidän kokemukseensa. Kuten Aaltio ja Puusakin (2020) toteavat, laadullinen tutkimus käsittelee aina jollakin tavalla ihmistä, ihmisten elämää ja ihmisenä olemista. Jos tutkimus toistettaisiin, on todennäköistä, että esiin nousisivat samat ajatukset kuin aikaisemmin, vaikkakin on mahdollista, että haastateltavat tekevät tässä vaiheessa vähemmän etätyötä kuin haastatteluiden aikaan, sillä rajoitukset ovat vähentyneet, ja näin ollen voivat muistaa eri tavalla kokemuksesta täyden etätyön aikaan. Lisäksi, haastattelutilanteessa ei suoranaisesti keskitytty pelkästään etätyöhön, vaan laajemmin luovuuteen ja organisaatioon identifioitumiseen. Koska etätyö kuitenkin haastateltavien vastauksissa ja kokemuksissa nousi niin merkittävänä näkökulmana esiin, päätettiin se ottaa tutkimuksessa keskiöön. Mikäli kaikki kysymykset olisivat liittyneet suoraan etätyöhön, voisi tutkimuksessa nousta vielä erilaisia näkökulmia esiin. Tässä tutkimuksessa on kuvattu ja perusteltu tarkasti tehdyt valinnat esimerkiksi aineiston hankinnan, kuten haastateltavien valinnan ja suhteen, ja niiden on koettu olevan tähän tutkimukseen parhaiten soveltuvia. Haastattelun etuna menetelmävalinnaksi on myös se, että pystyin haastattelun yhteydessä pyytämään haastateltavia tarkentamaan ja varmistamaan, että ymmärsin oikein. Tutkimuksessa ei ole pyritty yleistettävyyteen, vaan tarkoitus on ollut enemmänkin saada selville muutaman kohderyhmän edustajan syvempiä ajatuksia ja merkityksiä tutkittavasta aiheesta, eli yleistettävyyden sijaan pyritään ymmärtämään ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voi

tarkastella myös siirrettävyyden käsitteellä, eli voisiko tulokset olla vastaavanlaisia, jos tutkimus toteutettaisiin eri tutkimusympäristössä (Aaltio ja Puusa, 2020). Arvioisin, että samankaltaisia tuloksia voitaisiin saada muissakin tutkimusympäristöissä, erityisesti jos tutkitaan nuoria asiantuntijoita.

Uskottavuus sen sijaan viittaa siihen, että onko tutkimus sitä lukevien kollegoiden ja suuren yleisön mielestä uskottava, niin että he luottavat aineiston olevan asianmukaisesti kerätty ja huolellisesti analysoitu, eli hyväksyvätkö he tutkimuksen tulokset tosiksi (Aaltio ja Puusa, 2020). Tässä tutkimuksessa uskottavuutta on pyritty lisäämään useilla sitaateilla, sillä kuten Nikander ym. (2010) toteavat, sitaateilla voidaan lisätä tutkimuksen läpinäkyvyyttä (Nikander ym. 2010, 363) ja lisäksi aineisto ja sen analysointi on esitelty niin huolellisesti, kun se täyden anonymiteetin säilyttämiseksi on mahdollista. On kuitenkin otettava huomioon, että tutkijana omat ennako-oletukseni ovat voineet tahtomattainkin ohjata tutkimusta, ja esimerkiksi haastattelurungon kysymysten valinta on luonnollisesti perustunut jossain määrin ennako-oletuksiini aikaisemman tutkimusten perusteella, joka on voinut ohjata tutkimusta tiettyyn suuntaan verrattuna siihen, että haastateltavia olisi pyydetty kertomaan luovuudesta ja organisaatioon identifioitumisesta ilman tarkentavia kysymyksiä. Kuten Aaltio ja Puusakin (2020) toteavat, täydelliseen objektiivisuuteen on ihmisiä tutkittaessa käytännössä mahdotonta päästä, vaikka se ihanteellinen tilanne olisikin. Hirsjärvi ym., (2007, s. 225) toteavat, että tuloksia tulee pohtia kokonaisvaltaisesti ja tutkijan onkin mietittävä useita mahdollisia tulkintoja, sillä jokainen tulkitsee asioita omasta näkökulmastaan. Pyrinkin analyysissa ja tulkinnoissa pohtimaan asioita mahdollisuuksieni mukaan useasta eri näkökulmasta, enkä keskittynyt vain ensimmäisenä esiin nousseisiin ajatuksiin.

Kolmas tutkimuksen luotettavuutta kuvaava käsite on *eettisyys*. Eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkimusta tehdessä on joka vaiheessa noudatettu eettisiä periaatteita (Puusa ja Juuti, 2020). Tässä tutkimuksessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistuksia. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, ja kerroin tämän kontaktoiduille henkilöille heti ensi kontaktista lähtien. Avasin myös tutkimuksen tarkoituksen heille. Haastattelulinkin yhteydessä lähetin haastateltaville tiedotteen tutkimuksesta ja tietosuojalomakkeen luettavaksi, ja kävin näistä vielä haastattelun aluksi läpi tärkeimmät, kuten luottamuksellisuuteen ja tietojen säilytykseen, liittyvät asiat. Tallensin haastattelut Zoomin tallennusmahdollisuuden kautta, jotta litterointi on mahdollista, ja tallennukseen kysyin luvan haastateltavilta. Litteroinnin jälkeen poistin haastattelutallenteet. Litteraateissa ei ole lainkaan henkilötietoja tai muita tunnistetietoja, ja myös litteraattit poistetaan heti tutkimuksen valmistumisen ja hyväksymisen jälkeen. Tutkielmaraportissa ei myöskään mainita yritysten nimiä, joista haastateltavien tunnistaminen voisi olla mahdollista. Esimerkiksi sitaateissakin yrityksen nimi on korvattu esimerkiksi ilmaisulla ”meidän yrityksessä”, tai ”yritys X”. Myöskään esimerkiksi henkilöiden nimikkeitä ei mainita heidän sitaatiansa yhteydessä, jotta myös mahdollisuus anonymiteetin menettämiseen siinä mielessä on pienennetty.

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämä laadullinen tutkimus raotti aihetta hieman nuoren asiantuntijoiden näkökulmasta, mutta laajempi tutkimus, ja erityisesti määrällinen tutkimus voisi olla vielä tarpeen ymmärtääksemme ilmiötä syvällisemmin. Tämä tutkimus oli melko laaja, ja sen vuoksi aiheita päästiin käsittelemään melko pintapuolisesti ja tämän vuoksi syvällisempi tutkimus voisi olla hyödyksi. Erityisesti tässä tutkimuksessa esiin nousseita teemoja organisaatioon identifioitumisen ja luovuuden osalta voisi olla hyödyllistä käsitellä yksittäin syvällisemmin, esimerkiksi organisaatioon identifioitumisen kannalta kuvattu työn merkityksellisyyden kokemus nousi kiinnostavana kokonaisuutena esiin, ja tähän voisi olla kiinnostavaa paneutua huolella. Lisäksi etätyön merkitystä ja vaikutusta luovuuden kannalta olisi tärkeää ymmärtää kokonaisvaltaisemmin myös yksilö- ja organisaatiotasolla, sillä kuten todettu, tällä hetkellä tutkimus näyttää keskittyneen vahvasti virtuaalitiimien luovuuteen.

Myös tutkimus, jossa tarkastellaan sitä, kuinka suuri merkitys etätyön määrällä, eli tehdäänkö etätyötä päivä viikossa vai viikon jokaisena päivänä, on luovuuden ja identifioitumisen kannalta, sillä kuten tässä tutkimuksessa kävi ilmi, voisi jatkuva etätyö olla haitallista sekä luovuuden että organisaatioon identifioitumisen kannalta. Hedelmällistä voisi olla tutkia myös etä-/lähityöhön pakottamista ja sitä, miten se vaikuttaa identifioitumisen kokemukseen. Mikäli etätyö olisi sallittua esimerkiksi vain kahtena päivänä viikossa tiistain ja torstain välillä, olisi kiinnostavaa tutkia mikä merkitys tällä olisi työntekijöiden kokemukseen organisaatiosta, sillä kuten tässä tutkimuksessa selvisi, oli vapaus valita työntekijöille tärkeää, sillä se koettiin osoitukseksi luottamuksesta. Yleisesti ottaen etätyön tutkiminen on tärkeää jatkossakin, sillä sen tekeminen tulee todennäköisesti jatkumaan tulevaisuudessakin.

LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, E-kirja. Gaudeamus.
- Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. (2010). Y-sukupolvi haastaa johtamisen – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. *Työpoliittinen Aikakausikirja*, 53(4), 23–32.
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino, Tampere. E-kirja.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 5. 1154-1184
- Allen, T. D.; Golden, T. G. and Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 16(2) 40–68, Sage, DOI: 10.1177/1529100615593273
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325–374. DOI: 10.1177/0149206308316059
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20–39. DOI: 10.5465/AMR.1989.4278999
- Atouba, Y. C.; Carlson, E. J. & Lammers, J. C. (2019) Directives and Dialogue: Examining the Relationship Between Participative Organizational Communication Practices and Organizational Identification Among IT Workers. *International Journal of Business Communication*, Vol. 56(4), 530-559. Sage
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies, *Journal of Management Studies*, 37: 1101–1123.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49.
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151–1177. <https://doi.org/10.1037/apl0000113>
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work, *Human Resource Development International*, 6:1, 69-83, DOI: 10.1080/1367886022000016785
- Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during major change: A communication based perspective. *Human Relations*. Vol. 55(9): 1117–1137: 027022
- Collin, K.; Auvinen, T.; Herranen, S.; Paloniemi, S.; Riivari, E.; Sintonen, S. & Lemmetty, S. (2017). Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen

- merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.
- Collin, K.; Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. (2015). Multiple Forms of Professional Agency for (non)crafting of Work Practices in a Hospital Organization. *Nordic Journal of Working Life Studies*. Vol. 5, No. 3a. October 2015. DOI10.19154/njwls.v5i3a.4834
- Curşeu, P.L., Schalk, R., & Wessel, I. (2008). How do virtual teams process information? A literature review and implications for management. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6). 628–652. <https://doi.org/10.1108/02683940810894729>
- Dávila, M.C. (2012), "Organizational identification and commitment: correlates of sense of belonging and affective commitment", *Spanish Journal of Psychology*, Vol. 15 No. 1, pp. 244-255
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239–63.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K. Hökkä, P. & Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10, 45–65.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. E-kirja. Sage. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9780857028044.d16>
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Fiol, C. M. & O'Connor, E. J. (2005). Identification in Face-to-face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untagling the Contradictions. *Organization Science*. Vol. 16, No. 1, pp-19-32.
- Forsman, P.; Lemmetty, S. & Collin, K. (2019). Luova toimijuus, toiminta ja lopputulos: organisaatiolähtöiset edellytyksen luovuudelle työssä. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä*. Edita, Helsinki.
- Gajendran, R. G. & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: MetaAnalysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, 1524 –1541. DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1524
- Galanti, T.; Guidetti, G.; Mazzei, E.; Zappalá, S. & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *American College of Occupational and Environmental Medicine. JOEM*, Vol 63. No 7, July 2021. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002236
- Gibson, C. B. & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51, 451–495
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 319–340.

- Hakonen, M. & Lipponen, J. (2008). Procedural Justice and Identification with Virtual Teams: The Moderating Role of Face-to-Face Meetings and Geographical Dispersion. *Social Justice Research*; New York Vol. 21, Iss. 2, 164-178. DOI:10.1007/s11211-008-0070-3
- Hennessey, B.A., & Amabile, T.M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>
- Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. (2008) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus Helsinki University Press [2008]
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., (2007). Tutki ja kirjoita (13. painos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018) Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly* 29, 549-569.
- Hui, L., Qun, W., Nazir, S., Mengyu, Z., Asadullah, M. A., & Khadim, S. (2021). Organizational identification perceptions and millennials' creativity: testing the mediating role of work engagement and the moderating role of work values. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 24 No. 5, pp. 1653-1678
- Hyvättyö. (2021). Työ2030-ohjelma. <https://hyvatyo.ttl.fi/tyo2030/tietoa-ohjelmasta>. Luettu 20.5.2022.
- Joo, B., McLean G. N, & Yang, B. (2013) Creativity and Human Resource Development: An Integrative Literature Review and a Conceptual Framework for Future Research. *Human resource development review*, Vol.12 (4), p.390-421
- Kananen, J. (2015). Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2015.
- Kaufman, J. C. & Beghetto, R. A. (2009). Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity. *Review of General Psychology*, *American Psychological Association*, Vol. 13, No. 1, 1-12
- Kim, B.J., Nurunnabi, M., Kim, T.H. & Kim, T. (2018), "Doing good is not enough, you should have been authentic: organizational identification, authentic leadership and CSR", *Sustainability*, Vol. 10 No. 6, pp. 16-18.
- Lammers, J. C., Atouba, Y. L., & Carlson, E. J. (2013). Which identities matter? A mixed-method study of group, organizational, and professional identities and their relationship to burnout. *Management Communication Quarterly*, 27, 503-536. doi:10.1177/089331891349882
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.
- Loewenberger, P. (2013). The role of HRD in stimulating, supporting, and sustaining creativity and innovation, *Human Resource Development Review*, 12, 422-55.

- Mael, F. & Ashfort, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial tests of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13 (2), 103-123.
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M.M., Qun, W. & Abdullah, S.M. (2019). "How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work", *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 41 No. 6, pp. 1288-1311.
- Nikander, P., Hyvärinen, M. & Ruusuvuori, J. (2010). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, E-kirja. Gaudeamus.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4):386-399, DOI:10.1108/01409171111117843
- Reiter-Palmon, R.; Kramer, W.; Allen, J. A.; Murugavel, V. R. & Leone, S. A. (2021). Creativity in Virtual Teams: A Review and Agenda for Future Research. *Creativity: theories - research - applications*, 2021-06-01, Vol.8 (1), p.165-188
- Robert Half. (2021). 1 In 3 Remote Workers May Quit If Required To Return To The Office Full Time, Robert Half Survey Finds. <https://rh-us.mediaroom.com/2021-04-06-1-In-3-Remote-Workers-May-Quit-If-Required-To-Return-To-The-Office-Full-Time-Robert-Half-Survey-Finds>. Luettu 25.5.2022
- Sawyer, R. K. (2012). Explaining creativity. The science of human innovation. E-kirja. Oxford: University Press. Osat 1-3.
- Scott, C. R. (1997). Identification with multiple targets in a geographically dispersed organization. *Management Communication Quarterly*, 10, 491-522. doi:10.1177/0893318997104004
- Scott, C. R., Corman, S. R. & Cheney, G. (1998). Development of structurational model of identification in the organization. *Communication Theory*, 8 (3), 298-336.
- Seeck, H. (2021). Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus.
- Shalley, C. E. & Gibson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly* 15, 33 - 53
- Sivunen, A. (2007). Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. *Jyväskylä Studies in Humanities*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sutela, H. (2020). Kun mahdoton kävi mahdolliseksi – tietotyön yleisyys mahdollisti etätyön läpimurron Suomessa. <http://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kun-mahdoton-kavi-mahdolliseksi-tietotyon-yleisyys-mahdollisti-etatyon-lapimurron-suomessa>. Luettu 12.5.2022

- Sutela, H. (2021). Uusi normaali kutsuu – vanhaan ei ole paluuta, jos työntekijöiltä kysytään. Tilastokeskus.
<https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/uusi-normaali-kutsuu-vanhaan-ei-ole-paluuta-jos-tyontekijoilta-kysytaan/>. Luettu 13.5.2022
- Suominen, K. (2021). Nuoret aikuiset odottavat työltä vapautta, merkityksellisyyttä ja vaikuttamismahdollisuuksia. STTK.
<https://www.sttk.fi/2021/01/18/nuoret-aikuiset-odottavat-tyolta-vapautta-merkityksellisyytta-ja-vaikuttamismahdollisuuksia/>. Luettu 18.5.2022
- Tajhel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behaviour. S. Worchel & W. G. Austin (eds.). *Psychology of intergroup relations* (2nd. ed. pp. 8-24) Chigago: Nelson-Hall.
- Thompson, M. and Heron, P. (2006), "Relational quality and innovative performance in R&D based science and technology firms", *Human Resource Management Journal*, Vol. 16 No. 1, pp. 28-47.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Usman, M.; Javed, U.; Shoukat, A.; & Bashir, N.A. (2019). Does meaningful work reduce cyberloafing? Important roles of affective commitment and leader-member exchange. *Behav. Inf. Technol.*, 40, 206–220.
- Valpas, O. (24.5.2022). Luovuus luo kilpailukykyä ja hyvinvointia – viisi vinkkiä luovuuden johtamiseen. Blogi. MRKTNG.
<https://www.mrktng.fi/luovuus/luovuus-luo-kilpailukyky-ja-hyvinvointia-viisi-vinkkia-luovuuden-johtamiseen/>. Luettu 25.5.2022.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., . . . Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360. doi:10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x
- Van Dick, R.; Grojean, M. W.; Christ, O. & Wieseke, J. (2006). Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management*, Vol. 17, 283–301, DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x
- Van Knippenberg, D. & Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2000), 73, 137–147
- Vaughn, M. A. (1997). Organizational Identification Strategies and Values in High Technology Industries: A Rhetorical-Organizational Approach to the Analysis of Socialization Processes in Corporate Discourse. *Journal of Public Relations Research*, 9:2, 119-139, DOI: 10.1207/s1532754xjpr0902_03
- Vander Elst, T.; Verhoogen, R. & Godderis, L. (2020) Teleworking and Employee Well-Being in Corona Times: The Importance of Optimal Psychosocial Work Conditions. *JOEM*, Vol 62, No. 12, December 2020. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002059

- Vander Elst, T.; Verhoogen, R.; Sercu, M.; Van den Broeck, A.; Baillien, E. & Godderis, L. (2017). Not extent of telecommuting, but job characteristics as proximal predictors of work-related wellbeing. *JOEM*. 2017;59:e180- e186.
- Virkkunen, J. (2006). Dilemmas in building shared transformative agency. *Activités*, 3 (1), 44-66, [http:// www.activites.org/v3n1/virkkunen-en.pdf](http://www.activites.org/v3n1/virkkunen-en.pdf).
- Westerman, J.W. and Yamamura, J.H. (2007), "Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes", *Career Development International*, Vol. 12 No. 2, pp. 150-61.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*. Vol. 18, No. 2, 293-321.
- World Economic Forum. (2020). The Future of Jobs Report. October 2020. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.
Luettu 24.5.2022

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Tehtävänimike:

Kerro työstäsi:

Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työssäsi/organisaatiossasi?

Teema 1: Luovuus

- Mitä luovuus työssä sinulle tarkoittaa? Pääsetkö käyttämään luovuutta työssäsi?
- Millaiset työtehtävät ovat itsellesi mieluisimpia? Pääsetkö käyttämään niissä luovuutta tai ongelmanratkaisutaitoja? Kuinka usein käytät luovuutta töissä? Millaisissa työtehtävissä olet käyttänyt/käytät luovuutta?
- Koetko olevasi luova työssä? Entä vapaa-ajalla?
- Miten organisaatiossasi suhtaudutaan luovuuteen?
- Mikä edesauttaa luovuutta työssäsi tällä hetkellä, entä yleisesti?
- Mikä estää luovuutta työssäsi tällä hetkellä, entä yleisesti?
- Miten tiimisi vaikuttaa luovuuteesi?
- Miten esihenkilösi vaikuttaa luovuuteesi?
- Kuinka tärkeää sinulle on päästä käyttämään luovuutta työssäsi? Voitko työskennellä tehtävässä, jossa ei olisi mahdollista käyttää luovuutta? Asteikolla 1-10?
- Onko etätyö vaikuttanut sinun luovuuteesi jotenkin?
- Mitä muuta haluat kertoa luovuudesta?

Teema 2: Organisaatioon/tiimiin identifioituminen

- Koetko identifioituvasi nykyiseen organisaatioosi? Jos kyllä, kuinka vahvasti? Asteikolla 1-10?
- Identifioidutko enemmän tiimiisi vai koko organisaatioon? Vai kenties tiettyyn alaan, tai tehtävään? Ammatillinen identiteetti?
- Kuinka tärkeää (organisaatioon/tiimiin) identifioituminen sinulle on? Oletko vaihtanut työpaikkaa, koska et identifioitunut edelliseen organisaatioon?
- Mitkä asiat ovat sinulle tärkeintä työssäsi, mihin organisaatioon identifioituminen asettuu suhteessa tärkeimpiin asioihin?
- Millaiset asiat vahvistavat tai heikentävät organisaatioon identifioitumistasi? Onko sinulla esimerkkejä asioista omasta kokemuksestasi? Millaiseen organisaatioon et usko voivasi identifioitua?
- Onko etätyöllä ollut merkitystä organisaatioon identifioitumisen kannalta, jos kyllä, mitä?
- Oletko kokenut olleesi luovempi työssäsi silloin kun organisaatioon identifioituminen on korkeammalla?
- Mitä muuta haluat kertoa organisaatioon identifioitumisesta?