

**ETÄTYÖN JOHTAMINEN - SOSIAALISEN PÄÄOMAN
MERKITYS TYÖHYVINVOINNILLE
ETÄTYÖYMPÄRISTÖSSÄ**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2023

**Tekijä: Niini Aro
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Tommi Auvinen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Niini Aro	
Työn nimi Etätyön johtaminen - Sosiaalisen pääoman merkitys työhyvinvoinnille etätyöympäristössä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro Gradu tutkielma
Aika (pvm.) 17.2..2023	Sivumäärä 82
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Etätyö on yksi merkittävistä työelämän murroksista. Vaikka käsitteenä etätyö ei ole uusi ja sen juuret ulottuvat 1970-luvulle, on sen merkitys nykypäivänä kasvanut, sillä lähes jokaisen organisaation toimintaan liittyy etätyö, hybridityö tai monipaikkainen työ. Työtä on mahdollista tehdä niin kotoa kuin mökiltä käsin. Työelämän muutokset vaikuttavat organisaatioiden toimintaan sekä työntekijöiden hyvinvointiin. Etätyö luo haastetta sosiaaliselle pääomalle, ihmisten välisille suhteille ja vuorovaikutukselle kasvokkaisten tapaamisten vähentyessä tai puuttuessa kokonaan. Perinteiset johtamiskäytänteet eivät sovellu muuttuneeseen työympäristöön, joka synnyttää uudenlaisia haasteita johtamiselle ja työntekijöiden työhyvinvoinnille. Tämän pro gradun tarkoitus on selvittää, millaisen merkityksen etätyötä tekevät työntekijät antavat sosiaaliselle pääomalle työhyvinvointinsa kannalta. Tarkoituksena on ymmärtää millaiset tekijät etätyössä tukevat sosiaalista pääomaa ja mitkä vaikuttavat siihen kielteisesti. Lisäksi pro gradussa pyritään ymmärtämään millainen merkitys etäjohtamisella on koettuun sosiaaliseen pääomaan ja millaisin keinoin etäjohtajan on mahdollista vaikuttaa siihen myönteisesti. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto koostui kohdeorganisaationa toimivan asiantuntijaorganisaation kaikista työntekijöistä, pois lukien organisaation johtoryhmä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja aineisto analysointiin käyttäen teemoittelua ja sisällönanalyysia. Tulokset osoittavat sosiaalisen pääoman olevan hyvin tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Etätyönjohtaminen sosiaalista pääomaa tukevalla tavalla vaatii johtajalta tietoisia toimia ja käytänteitä. Hyvässä sosiaalista pääomaa tukevassa johtamisessa tulee huomioida erityisesti luottamuksen rakentaminen, selkeä ja avoin kommunikointi, psykologisen turvallisuuden luominen sekä arvostuksen, ymmärryksen ja tuen osoittaminen työntekijöitä kohtaan. Tulokset nostavat esiin myös johdon läheisyyden ja toimivien palaute käytänteiden merkityksen sosiaaliselle pääomalle. Näiden toteutuessa mahdollistuu yhteenkuuluvuuden tunne, hyvä työilmapiiri ja jaettu oppiminen sekä läheisten ihmissuhteiden muodostuminen, jotka kaikki koetaan sosiaalista pääomaa tukeviksi tekijöiksi. Johdon on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin myönteistä sosiaalista pääomaa tukemalla.</p>	
Asiasanat Etätyö, sosiaaliset suhteet, sosiaalinen pääoma, johtaminen, etätyönjohtaminen	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu (JSBE)

SISÄLLYS

ABSTRACT
TIIVISTELMÄ
SISÄLLYS

	TIIVISTELMÄ	2
1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja merkityksellisyys	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
2.1	Etätyö.....	9
2.1.1	Etätyön yleistyminen ennen koronapandemiaa.....	11
2.1.2	Covid-19-pandemian vaikutus etätyön yleistymiseen ja etätyön nykytilanne	12
2.2	Sosiaalinen pääoma	14
2.2.1	Sosiaalisen pääoman merkitys työhyvinvoinnille.....	15
2.2.2	Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät työympäristössä.....	16
2.3	Etäjohtaminen	18
2.3.1	Etäjohtamisen haasteet.....	19
2.3.2	Etäjohtamisen kulmakivet ja yksilön oma vastuu.....	22
2.4	Yhteenveto.....	23
2.4.1	Etätyön ja etäjohtamisen vaikutus sosiaaliseen pääomaan	23
3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	26
3.1	Laadullinen tutkimus	26
3.2	Aineistonkeruu ja käytännön toteutus	28
3.3	Analyysimenetelmä	31
3.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	33
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
4.1	Työtekijöiden etätyömalli ja kokemuksia etätyöstä	35
4.2	Työpaikan sosiaalisen pääoman merkitys työhyvinvointiin etätyöympäristössä.....	37
4.3	Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät etätyöympäristössä.....	40
4.3.1	Työilmapiiri	41
4.3.2	Luottamus.....	42
4.3.3	Oikeudenmukaisuus	44
4.3.4	Palautteen saaminen.....	45
4.3.5	Yhteenkuuluvuuden tunne	47
4.3.6	Läheiset ihmissuhteet.....	48
4.3.7	Yhteiset arvot ja tavoitteet	49
4.3.8	Kommunikaatio ja viestintä	50
4.3.9	Muut sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät.....	51
4.4	Etäjohtamisen vaikutus koettuun sosiaaliseen pääomaan.....	52

4.4.1	Etäjohtamisen merkitys sosiaaliseen pääomaan	53
4.4.2	Etäjohtajan käytännön toimet sosiaalisen pääoman vahvistamiseksi	54
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	62
5.1	Tutkimuksen tulokset teorian valossa.....	62
5.2	Käytännön johtopäätökset	71
5.3	Tutkimuksen rajoitukset	73
5.4	Jatkotutkimusaiheet	73
	LÄHTEET	75
	LIITTEET	78

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja merkityksellisyys

Nykypäivän työelämää kuvaa jatkuva dynaamisuus, epävarmuus ja tilapäisyys. Se mikä työelämää määritteli vielä vuosikymmen aiemmin, on nykypäivään mennessä väistynyt suurelta osin uusien kehitysten myötä. Työelämän muutokset vaikuttavat myös organisaatioiden toimintaan niiden joutuessa jatkuvasti sopeutumaan työelämän uusiin vaateisiin pyrkien säilyttämään kilpailukykyänsä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 50–51.) Työn organisoinnin muotojen, joustavan työnteon mallien ja työhyvinvoinnin kehittämisen keinojen avulla organisaatiot ovat pyrkineet vastaamaan näihin vaateisiin. Erityisesti muutoksessa ovat olleet erilaiset paikan- ja ajan suhteen joustavat työnteon muodot. Muutos on osaltaan tapahtunut hidastempoisesti, mutta vastakkaisesti muutokset työelämässä voivat ajoittain olla hyvinkin nopeitempoina, kuten koronaviruksen aikaansaama etätyön yleistyminen meille osoitti.

Etätyö on ollut yksi merkittävä työelämän murros. Etätyö on käsitteenä ymmärretty jo 1970-luvulla (Kurland & Bailey 1999) ja se voidaan yhden määritelmän mukaan kuvata ansiotyönä, jota tehdään pääasiallisen työpaikan ulkopuolella. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 25; Hanhike 2004). Vaikka etätyö ei ole käsitteenä uusi, sen merkitys nykypäivään mennessä on muuttunut aivan uusiin mittakaavoihin. Nykypäivänä lähes jokaisen organisaation toimintaan liittyy etätyö, hybridityö tai monipaikkainen työ. Digitalisaatio on tarjonnut mahdollisuuden irrottaa työntekeminen ajasta ja paikasta; erityisesti asiantuntijatyössä. (Työterveyslaitos 2021.) Tämän kehityksen myötä työtä on mahdollista tehdä niin kotona, virtuaalitoimistoissa, bussissa kuin mökiltä tai ulkomailta käsin. Etätyön yleistymistä kuvaa se, että vuonna 1997 vain 4 % palkansaajista teki töitä osittain tai täysin etätyönä. Vuoteen 2003 mennessä luku oli noussut 6 prosenttiin ja vuonna 2008 jo joka kymmenes palkansaaja kertoi tekevänsä etätyötä. Vuoteen 2008 saakka etätyön yleistyminen oli vielä suhteellisen maltillista, minkä jälkeen kehitys on kiihtynyt. Vuodesta 2008 vuoteen 2013 etätyötä tekevien määrä

oli kaksinkertaistunut, eikä kehitys ole tämän jälkeen hidastunut. (Sutela ym. 2019, 25.) Viimevuosina etätyössä tapahtunut muutos on ollut dramaattinen. Tähän syynä on koronavirus (covid-19), joka levisi alkuvuodesta 2020 maailmanlaajuisesti.

Työterveyslaitoksen etätyösuositusten (Työterveyslaitos 2020a) ja hallituksen linjausten myötä lähes jokainen organisaatio siirtyi kokonaan tai osittain etätöihin covid-19-pandemian vuoksi. Vaikka pandemia ei enää vuonna 2022 aseta etätöille vaatimuksia ja linjauksia, on etätö kuitenkin tullut monien organisaatioiden toimintaan jäädäkseen (Työterveyslaitos 2020). Näin ollen yhä useamman työntekijän tulee sopeutua etätöiden vaatimuksiin ja sen suomiin uusiin mahdollisuuksiin. Tämän vuoksi etätöiden merkitystä ja vaikutusta on tärkeä tutkia. Tutkimusta on tehty etätöistä ja sen vaikutuksista laajemmin, erityisesti keskittyen etätöiden määrittelyyn, sen mahdollisuuksien tarkasteluun sekä hyötyjen ja haittojen punnitsemiseen (esim. Kurland & Bailey 1999; Ferreira ym., 2021; Yang ym., 2022).

Kuten edellä on esitetty, etätöiden yleistyessä sen vaikutusten ja seurausten tutkimisen tärkeys korostuu. Etätöihin yleistyessä organisaation monet toimintatavat kokevat väistämättömän muutoksen, joista yksi suurimpia muutoksia on kasvokkain tapahtuvien tapaamisten vähentyminen tai kokonaan puuttuminen (Sutela ym. 2019, 25). Kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten ja epäformaalin keskustelun puuttuminen työntekijöiden väliltä nähdään työyhteisön luottamusta ja yhteisöllisyyttä heikentävinä tekijöinä. Etätöissä kommunikaatio tapahtuu etäyhteyksien välillä, jolloin myös keskustelun nähdään keskittyvät täysin töihin, mikä osaltaan vähentää kommunikaation määrää. Kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten ja vuorovaikutuksen nähdään kehittävänsä sosiaalista pääomaa enemmän kuin etäyhteyksin tapahtuvan vuorovaikutuksen (Golden 2007; Oksanen 2011).

Myös Työterveyslaitoksen tutkimushankkeen ”Miten Suomi voi?” tuloksista selvisi sosiaalisen pääoman merkitys suomalaisten työhyvinvointiin. Etätöiden osuuden kasvaessa suomalaisten työhyvinvointi heikkeni. Tutkimuksen mukaan työyhteisön ja esimiehen tuen määrä on vähentynyt etätöihin siirryttäessä, mikä on osaltaan ollut vaikuttamassa työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Etätöntyöntekijöistä erityisesti yksinasuvat kokivat työhyvinvointinsa laskeneen ja yksinäisyyden tunteen lisääntyneen, mikä viittaa ihmiskontaktien tärkeyteen. (Mäkinen, Kaltiainen & Hakanen, 2022.) Tämä kuvaa, kuinka yhteisöllisyys ja yhteisöllisyyttä koskevat perustarpeet koetaan tärkeänä tekijänä työympäristössä (Hakanen, 2009). Työn kuormittavuuden tutkimisessa paljon käytetyn vaatimusten ja voimavarojen mallin (*Job Demands-Resources model*, Dermouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001) mukaan sosiaaliset suhteet ovatkin yksi merkittäviä voimavara-tekijöitä työuupumusta ehkäistäessä ja työhyvinvointia edistäessä. Tässä tutkimuksessa JD-R -mallia käytetään viitekehiksenä tutkiessa sosiaalisten suhteiden merkitystä työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin.

Etätöitä on tutkittu jo työhyvinvoinnin kannalta (esim. Charalampous ym., 2019), minkä myötä tämä tutkimus rajautuu tutkimaan sosiaalisia suhteita yhtenä keskeisenä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001) sekä johdon toimintatapojen vaikutusta niihin erityisesti etätöympäristössä. Jotta työhyvinvointia pystytään etätöympäristössä

ylläpitämään ja edistämään, on tärkeää löytää ne keinot, joiden avulla esimies ja muu johto pystyvät vaikuttamaan myönteisesti sosiaalisiin suhteisiin. Etätyössä psykososiaaliset voimavara- ja kuormitustekijät voivat olla erilaisia kuin lähi-työssä, jolloin myös etätyön johtaminen vaatii lähityöstä poikkeavia toimintata-
poja. (Hanhike 2004). Tämän takia on tärkeä ymmärtää, millaisia keinoja työntekijät esihenkilöiltään toivovat, mitkä tekijät etäjohtamisessa he kokevat myönteisiksi ja mitkä kielteisiksi suhteessa sosiaaliseen pääomaan ja sitä kautta työhyvinvointiinsa. (Hanhike 2004). Tämän pro gradun myötä pyritäänkin löytämään nämä tekijät, jotta työhyvinvointia pystytään tukemaan organisaatioissa ylhäältä päin.

Koska tämä pro gradu keskittyy sosiaaliseen pääomaan, on tärkeä ymmärtää termin merkitys. Sosiaalisia suhteita sekä niihin liittyviä piirteitä pystytään tarkastelemaan sosiaalisen pääoman käsitteen avulla, jolla kuvataan sosiaalisia verkostoja sekä näihin liittyviä ominaisuuksia organisaatioissa tai työyhteisöissä. Tässä tutkimuksessa käytetään sosiaalisen pääoman käsitettä viittaamaan erityisesti sosiaalisiin suhteisiin. Sosiaaliseen pääomaan liittyy mm. yhteiset arvot ja normit, kommunikaatio työyhteisön sisällä, työyhteisöltä saatu tuki sekä luottamus työyhteisön jäsenten välillä. Näiden tekijöiden nähdään olevan voimavaroja työntekijän hyvinvoinnille, sillä niiden nähdään tukevan jaksamista ja estävän työuupumusta. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001; Oksanen 2011).

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä pro gradussa tutkitaan tutkittavien kokemuksia sosiaalisesta pääomasta etätyöympäristössä. Tarkoituksena on selvittää millaisen merkityksen kohdeorganisaation työntekijät antavat sosiaaliselle pääomalle etätyöympäristössä työskennellessään. Lisäksi pro gradussa halutaan selvittää ne mahdolliset tekijät, jotka työntekijät kokevat sosiaalista pääomaa myönteisesti tukevinä sekä tekijät, jotka he kokevat sosiaalista pääomaa heikentävinä. Toisena tutkittavana teemana on etäjohtaminen. Pro gradussa pyritään selvittämään kokevatko työntekijät etäjohtajalla olevan vaikutusta sosiaaliseen pääomaan ja mikäli kokevat, mitkä käytännön toimet työntekijöiden kokemusten mukaan etäjohtamisessa ovat sosiaalista pääomaa vahvistavia ja mitkä mahdollisia heikentäviä toimia. Tarkastelun keskiössä ovat siis asiantuntijaorganisaatiossa toimivien työntekijöiden kokemukset sosiaalisesta pääomasta ja etäjohtamisesta. Tavoitteena on löytää ne mahdolliset tavat ja keinot, joilla etäjohtamisessa voidaan tukea sosiaalisen pääoman myönteisestä kehitystä.

Pro gradun tulosten voidaan nähdä lisäävän tietoisuutta niin työntekijöihin, yksilöihin kuin myös esihenkilöihin ja johtajiin vaikuttavasta etätyöstä ja etäjohtamisen tapojen vaikutuksista työtyytyväisyyteen. Lisäämällä ymmärrystä etätyön vaikutuksista sosiaaliseen pääomaan ja johtamisen vaikutuksista siihen, pystytään vaikuttamaan johtajuuteen, johtamistapoihin ja sitä kautta lisäämään henkilöstön työhyvinvointia. Kyseessä on empiirinen tutkimus, jossa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1a. Millainen merkitys työpaikan sosiaalisella pääomalla on työhyvinvointiin etätyöympäristössä?

1b. Mitkä tekijät koetaan sosiaalista pääomaa tukeviksi etätyöympäristössä?

2a. Millaisia vaikutuksia etäjohtamisella on työpaikan koettuun sosiaaliseen pääomaan?

2b. Millainen esimiehen toiminta vaikuttaa sosiaaliseen pääomaan myönteisesti ja millainen kielteisesti?

Tämän pro gradun aineisto on kerätty asiantuntija organisaatiosta, joten tutkimuksen tulokset eivät välttämättä suoraan ole toistettavia muihin organisaatioihin tai toimialoihin. Kyseinen organisaatio toimii täysin lokaatoriippumattomasti eli sen henkilöstö työskentelee täysin etätyöympäristössä. Tässä ro gradussa etätyön määritelmää käytetään viittaamaan kokoaikaiseen kotona työskentelyyn, mikä rajaa tutkimuksen ulkopuolelle hybridityön. Tämä pro gradu on toteutettu kokonaistutkimuksena, mikä tarkoittaa, että haastattelu tehdään kaikille organisaation jäsenille ja siten aineisto kattaa koko organisaation henkilöstön.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannossa käsitellään tutkimuksen lähtökohdat ja avattiin tutkimuksen aihealuetta sekä esitettiin tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, joihin tämä tutkimus pyrkii vastaamaan. Toisessa luvussa perehdytään tutkimuksen teoreettiseen taustaan, missä käsitellään tarkemmin etätyötä ja syvennytään etätyön yleistymiseen sekä nykytilaan. Teoriaosuudessa esitetään sosiaalisen pääoman käsite sekä sosiaalisen pääoman merkitys työhyvinvointiin aiempien tutkimusten valossa, minkä jälkeen perehdytään teoriataustaan sosiaaliseen pääomaan vaikuttavista tekijöistä työympäristössä. Luvun lopussa esitetään etäjohtamisen merkitys, sen vaikeudet ja vaikutukset sosiaalisiin suhteisiin aiemman tutkimuksen valossa. Luku kolme keskittyy tutkimuksen toteutukseen ja metodologiaan, missä tarkastellaan laadullista tutkimusta sekä esitellään aineiston keruumenetelmä ja aineisto sekä tutkimuksessa käytetty analyysimenetelmä. Neljännessä luvussa tulokset kootaan yhteen ja kerätty aineisto analysoidaan. Viimeisessä, viidennessä luvussa syvennytään tutkimuksen johtopäätöksiin sekä esitellään jatkotutkimusehdotukset. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen mahdolliset rajoitukset.

2 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan tämän pro gradun keskeisiä teorioita ja käsitteitä. Ensimmäisissä alaluvuissa tarkastellaan tutkimuksen pääkäsitettä, etätyötä sekä etätyön kehitystä, covid-19 vaikutusta etätyöhön sekä etätyön nykytilaa työnteon muotona. Etätyön käsitteen, historian ja nykytilan käsittelyn jälkeen edetään sosiaaliseen pääomaan, sosiaalisen pääoman merkitykseen työhyvinvoinnin kontekstissa ja tekijöihin, jotka vaikuttavat sosiaalisen pääoman kehitykseen. Kolmannessa alaluvussa perehdytään tarkemmin etäjohtamiseen ja sen haasteisiin.

2.1 Etätyö

Etätyön tausta ulottuu 1970-luvun alkuun ja öljykriisiin, kun amerikkalainen Jack Nilles kollegoineen julkaisi laskelman siitä, mitä kansantaloudellisia säästöjä saataisiin aikaan, mikäli työmatkojen määrää vähennettäisiin. Tämän myötä säästytettäisiin ruuhkilta ja vähennettäisiin energiankulutusta. Yritykset kuitenkin pian alkoivat huomata muut etätyön mahdolliset hyödyt. Teknologian kehittyessä ja mahdollistaessa sähköisen viestinnän ja tiedon nopean liikkumisen, nähtiin etätyön helpottavan myös työntekijöiden perheen ja työn yhteensovittamista. 1990-luvulla yhä useammalle oli mahdollista tehdä töitä ainakin osittain kotoa käsin, mikä johtui siirtymisestä valmistusteollisuudesta tietotalouteen sekä tietoteknisten laitteiden hintojen laskusta. 1990-luvulla organisaatiot olivat Yhdysvalloissa erityisen kiinnostuneita etätyöstä, johtuen The Clean Air Actin tuomista uusista säädöksistä. (Allen, Golden & Shockley 2015; Elshaiekh, Hassan & Abdallah 2018.) Etätyössä nähtiin mahdollisuuksia myös osaajapulan vähentämiseen ja sitä hyödynnettiin rekrytoinnissa. Yritykset pyrkivät houkuttelemaan itselleen työvoimaa ja osaajia tarjoamalla heille työjärjestelyjä. Myös riippumattomuus maantieteellisestä sijainnista auttoi yrityksiä etsimään itselleen huippuosaajia yhä laajemmin (Greer & Payne 2014).

Tavat tehdä työtä ovat muuttuneet erityisesti viime vuosina suuresti. Varsinkin aika- ja paikkasidonnaisuus ovat olleet muutoksen keskiössä, sillä yhä

useammassa ammatissa työnteko ei vaadi enää fyysistä läsnäoloa työpaikalla, vaan teknologian myötä töitä pystytään tekemään esimerkiksi kotoa tai kesämökiltäkin käsin. Niin palaverit kuin muutkin kokoukset hoidetaan yhä useammin etäyhteyksien välityksellä. Myös asiakastyössä etäyhteyksin tapahtuvat kontaktit ovat yleistyneet. (Sutela, Pärnäien & Keyriläinen 2019, 248.) Työnteon moninaistuminen on ollut läsnä erityisesti toimihenkilöammateissa sekä asiantuntijatyössä. Viimeisen muutaman vuoden aikana covid-19-pandemian myötä etätyö on esiintynyt sanana laajasti myös mediassa ja valtakunnallisessa poliittisessä keskustelussa.

Pitkästä historiastaan huolimatta etätyön määritelmä ei ole kuitenkaan tänä päivänäkään täysin yksiselitteinen. Tämä johtuu käsitteen monitulkintaisista käyttötarkoituksista kirjallisuudessa. Keskeisimmät erot etätyön määrittelyssä liittyvät siihen, tarkoitetaanko etätyöllä osittain vai täysi varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää työtä. Ojalan (2014) mukaan tarkkaa määritelmää etätyölle ei ole, mutta yleisin määritelmä esittää etätyön työjärjestelyksi, joka tapahtuu pääasiallisesti varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Tällöin huomio on ajasta ja paikasta riippumattomassa järjestelyssä (Tuomivaara & Ruohomäki 2018). Myös Sutela ym. (2019) ja Vikman (2016) määrittelevät etätyön ansiotyöksi, jonka tekeminen tapahtuu pääasiallisen työpaikan ulkopuolella. Tilastokeskuksen mukaan voidaan etätyöstä puhua tilanteessa, jossa ansiotyöntekijä on erikseen sopinut työnantajansa kanssa täysin tai osittain työpaikan ulkopuolella tehtävästä työstä tietotekniikkaa hyödyntämällä (Pyöriä, Saari & Ojala 2016).

Etätyönä tehtävälle työlle onkin tyypillistä, että sitä pystytään luonteensa puolesta tekemään työpaikalta käsin, mutta tietotekniikkaa hyödyntämälle työn tekeminen onnistuu myös työpaikan ulkopuolelta (Elshaiekh, Hassan & Abdallah 2018). Tällöin työjärjestelyistä on saatu ajasta ja paikasta riippumattomat, vaikkakin etätyön kriteeri ei ole aikariippumattomuus. Yleistä on, että etätyöntekijä on tavoitettavissa tyypillisesti käytettävän toimistotyöajan puitteissa. (Vikman 2016) Vaikka kotona tehty etätyö on tyypillisin etätyön muoto, ei etätyön tekemiselle ole rajattua paikkaa. Etätyötä voidaan tehdä myös esimerkiksi työnantajan toisissa tiloissa tai muunlaisissa etätyöpisteissä, toimistotiloissa, jotka ovat työnantajan varsinaisesta työpaikasta poikkeavia (Tuomivaara & Ruohomäki, 2018). Vaikka etätyö eroaa monin tavoin perinteisimmistä työnteon muodoista, koskee sitä tietyin poikkeuksin sama työlainsäädäntö, kuin työpaikalla tehtävää perinteisempää työn muotoa, niin työajan, työturvallisuuden kuin työ-sopimustenkin suhteen. Työnantajan on työntekijälle työ-sopimuslain mukaan selvitettävä työnteon keskeiset ehdot. Tämän myötä etätyöhön liittyvät ehdot on sovittava työntekijän ja työnantajan välillä. (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku 4 §)

Etätyön muotoja on useita, eikä siten kaikki etätyö ole täysin samanlaista. Kurland ja Bilay (1999) erittelevät artikkelissaan etätyön tyypejä ja etätyöhön liittyviä työjärjestelyitä, jotka eroavat toisistaan etätyöskentely paikan suhteen. Näitä etätyömalleja he esittävät neljä erilaista; kotona tehtävä etätyö, satelliittitoimistot ”naapurustotoimistot” ja liikkuva työ. Kotona tehtävä viittaa työntekijään, joka työskentelee pääsääntöisesti kotoa käsin, muttei välttämättä kuitenkaan päivittäin. Tästä on kuitenkin rajattu pois työ, jolla työntekijä elättää itse

itsensä, tai vaihtoehtoisesti hänellä ei ole olemassa fyysistä varsinaista työpaikkaa, ja hän tämän takia työskentelee kotoa käsin.

Vaihtoehto kotoa käsin tehtävälle etätyölle on satelliittitoimistot. Tällä Kurland ja Bilay (1999) viittaavat työntekijään, joka työskentelee varisnaisen työpaikan ja kotinsa ulkopuolella. Satelliittitoimistot tarjoavat työntekijälle työpaikkamaisen ympäristön, joka on käytännöllinen työntekijän tai asiakkaiden näkökulmasta. Tällainen työympäristö antaa työnantajan tarjoamat toimistomaiset puitteet työntekijälle, minkä myötä työntekijöiden ei halutessaan ole tarve mennä organisaation pääasialliseen toimipisteeseen.

Satelliittitoimistojen ero "naapuritoimistoihin" on siinä, että satelliittitoimisto on vain yhden organisaation käytössä, jolloin siellä ei työskentele useamman organisaation työntekijöitä. "Naapuritoimistot" viittaavat nykyisin tunnetuihin co-work tiloihin. Niissä työskentelee samassa tilassa useamman organisaation työntekijöitä eli toisin sanoen useampi työnantaja voi jakaa toimistotilan. Tällaiset satelliitti tai "naapuritoimistot" ovat ratkaisu henkilöille, jotka haluavat työskennellä varsinaisen toimiston ulkopuolella, mutta eivät halua työskennellä kotoa käsin ja toivovat toimistomaista työympäristöä.

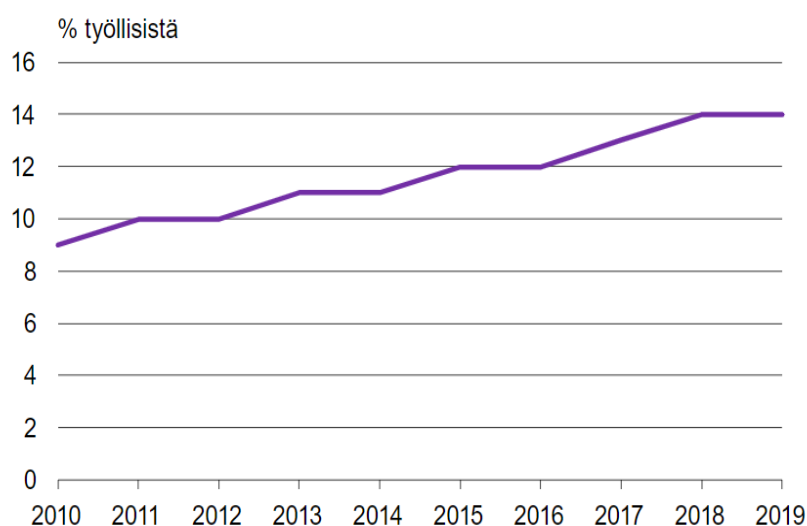
Neljäs etätyön muoto on liikkuva työ. Tällöin työntekijällä ei ole erikseen määriteltyä työpaikkaa, sillä työn luonne vaatii liikkumista. Esimerkkejä liikkuvasta työstä on esimerkiksi myyntityö tai muu työ, joka vaatii siirtymistä asiakaskohteisiin. Tuomivaara ja Ruohomäki (2021) käyttää liikkuvasta työstä termiä monipaikkainen työ, millä he viittaavat työhön, jota tehdään eri paikoissa työn vaatimalla tavalla.

Kuten edellä esitetty pitää etätyön käsite sisällään monenlaisia määritelmiä ja erilaisia työskentelyn tyyppejä. Kaikissa määritelmässä yhteistä on kuitenkin käsitys siitä, että etätyöhön kuuluu pääsääntöinen työskentely poissa varsinaiselta työpaikalta. Toinen tärkeä huomio etätyön käsitteen määrittelyssä on teknologian hyödyntäminen etätyön toteutuksessa. Tässä tutkimuksessa edellä mainitut tekijät ovat lähtökohtana etätyön määritelmälle.

2.1.1 Etätyön yleistyminen ennen koronapandemiaa

Etätyön suosio on ollut nousevaa sen alusta eli 1970-luvun öljykriisistä lähtien. Kaksi prosenttia suomalaisista palkansaajista teki etätyötä vuonna 1990, mikäli etätyön määritelmänä pidetään osittain varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää työtä. Vuoteen 1997 mennessä etätyöntekijöiden määrä oli noussut 4 prosenttiin ja vuonna 2008 noin joka kymmenes palkansaaja kertoi työskentelevänsä etänä. Kasvu on tästä vain kiihtynyt, sillä vuodesta 2008 vuoteen 2013 etätyöntekijöiden määrä kaksinkertaistui (Pyöriä, Saari & Ojala 2016). Tämän jälkeen etätyön yleistyminen on ollut tasaisen kovassa kasvussa, pysytellen muutamana vuotena samalla tasolla (Leskinen 2020). Etätyö oli vuoteen 2018 asti yleisempään miesten kuin naisten keskuudessa, mutta tämä ero tasoittui sukupuolten välillä vuonna 2018, vaikkakin ylempien ja alempien toimihenkilöiden joukossa eroa sukupuolten välillä oli vielä nähtävissä. Työntekijäammateissa, etätyön suosio oli 2018 vielä varsin vähäistä, mikä puolestaan selittää sukupuolten välistä tasa-vertaisuutta etätyöntekijöiden määrässä. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019.)

Erityisesti toimihenkilöiden keskuudessa etätyö yleistyi runsaasti vuosina 2013–2018. Vuonna 2008 jopa 22 prosenttia ylemmistä toimihenkilöistä kertoi tekevänsä etätyötä, vuonna 2013 määrä oli kasvanut 37 prosenttiin ja vuonna 2018 etätyöntekijöiden osuus palkansaajista ylempien toimihenkilöiden keskuudessa oli 59 prosenttia. Myös alempien toimihenkilöiden keskuudessa etätyön tekijöiden määrä on ollut jatkuvassa kasvussa, jopa voimakkaammassa kasvussa kuin ylempien toimihenkilöiden, sillä määrä nelinkertaistui vuodesta 2008 vuoteen 2018. Nopea kasvu on osittain ollut seurausta asiakaspalvelun siirtyessä etäyhteyksin toimivaksi. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019.) Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (2019) mukaan kiinnostus etätyötä kohtaan on ollut kasvussa vuoteen 2018 mennessä myös niiden palkansaajien keskuudessa, jotka eivät kertonut olevansa etätyöntekijöitä. Tutkimuksen mukaan vuonna 2018 noin puolet (51 %) niistä palkansaajista, jotka eivät tehneet etätyötä olisivat olleet halukkaita etätyöskentelyyn ja puolet (49 %) eivät olleet kiinnostuneita etätyöstä. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019.) Kuvio 1 havainnollistaa säännöllisesti kotona työskentelevien ansiotyöläisten osuuden yleisyys ja kasvu vuosina 2010–2019. Kuvioista huomaa etätyön suosion virtaviivaisen nousun ja jatkuvan kehityksen.



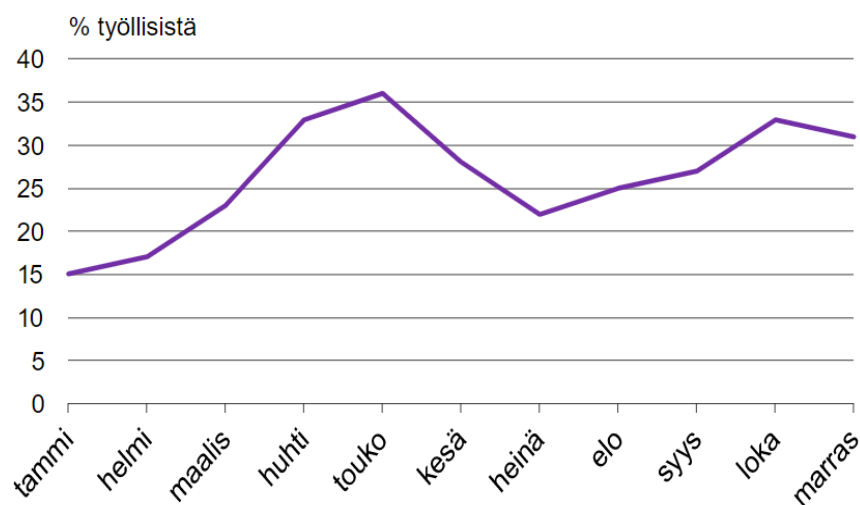
KUVIO 1 Säännöllisesti kotona työskentelevien osuus vuosina 2010–2019 (Leskinen 2020)

2.1.2 Covid-19-pandemian vaikutus etätyön yleistymiseen ja etätyön nykytilanne

Greer ja Payne (2014) olivat jo kauan ennen koronapandemiaa todenneet etätyön yhdeksi mahdolliseksi hyödyksi influenssapandemioiden estämisen. Viime vuosina etätyön hyöty tartuntojen estämisessä on ollut suuressa roolissa, tähän syynä on maailman terveysjärjestö WHO:n julistama globaali pandemia. Vuonna 2020 säännöllisesti kotona työskentelevien määrä lähes kaksinkertaistui, kun

koronavirus (covid-19) levisi ympäri maailmaa ja pakotti monet organisaatiot siirtymään etätööhön ja sulkemaan työtilansa työterveyslaitoksen etätösuositusten (Työterveyslaitos 2020a) ja hallitusten linjausten (16.3.2020) myötä. Etätööhön siirtymisen syynä oli viruksen leviämisen estäminen ja siten kansalaisten terveys ja turvallisuus. (Leskinen, 2021; Ruohomäki, Tuomivaara, Mattila-Holppa, Monni, Perttula, Alanko & Toppinen-Tanner 2020.)

Kuten edellä kuviossa 1 on kuvattu, on etätöön kehitys vielä muutama vuosi sitten ollut suhteellisen suoraviivaista (ks. kuvio 1). Vaikka toimialarakente, tietotyön yleistyminen ja korkea koulutustaso ovat lisänneet etätöön yleistymistä jo pidemmän aikaa, antoi alkutalvena 2020 alkanut maailmanlaajuinen epidemia etätöön määrän kasvulle sysäyksen. Pandemia pakotti organisaatiot toimimaan hyvinkin nopealla aikataulla ja sopeutumaan tilanteeseen muuttamalla järjestelyitä ja hyödyntämällä tietotekniikkaa uudella tavalla. (Leskinen, 2021; Ruohomäki ym. 2020.) Etätööhön siirtyivät myös sellaiset toimialat, jotka aikaisemmin eivät tehneet etätöitä. Tällaisia ammattiryhmiä on esimerkiksi lääkärit, terapeutit, konsultit, opettajat ja valmentajat, joiden on ennen koronapandemiaa ollut haastavaa tehdä etätöitä. (Ruohomäki ym. 2020.) Kuviossa 2 on nähtävissä etätöön yleisyys koronavuonna 2020. Havaittavissa on, kuinka pandemian eri vaiheet näkyvät etätöön teon määrässä. Pandemian ollessa kiihtyvässä vaiheessa, myös etätöön määrä kasvoi.



*Kuvion tieto kysytään osajoukolta ja sitä käytetään tavallisesti vuositietona

KUVIO 2 Säännöllisesti kotona työskentelevien osuus vuonna 2020 (Leskinen 2020)

Covid-19-pandemia jätti jäljen etätöön tekemiseen sekä etätöön yleisyyteen. Etätöön kasvusta kertoo se, että puolet keväällä 2021 etätöitä tehneistä ansiotyöntekijöistä oli aloittanut etätöön vasta keväällä 2020 (Sutela & Päräinen, 2021). Vaikka organisaatioilla ei ole enää työterveyslaitoksen etätösuositusta eikä hallituksen määräystä etätööhön, on etätöön tekemisessä tapahtunut muutos tullut jäädäkseen. Kesäkuussa 2020 tehdyn kyselyn mukaan 56 prosenttia vastaajista oli halukas jatkamaan etätöön tekemistä ainakin osittain myös koronapandemian jälkeen ja 48 prosenttia oli halukas tekemään etätöitä aina kuin se olisi mahdollista (Ruohomäki ym., 2020). Lähes kaikki, jopa 90 prosenttia keväällä 2021

etätyötä tehneistä olivat halukkaita työskentelemään etänä myös jatkossa (Sutela & Pärnänen, 2021). Etätyö on normalisoitunut ja se nähtiin valinnan vapautta ja joustavuutta lisääväksi tekijäksi, josta ei ole haluttu luopua. Myös lähijohtajalta toivotaan monessa organisaatiossa positiivista suhtautumista etätyöhön. Kuitenkin suhtautumiset etätyöhön ovat olleet hyvin yksilöllisiä ja eroavaisuuksia suhtautumisessa on ollut eri alojen välillä. Monilla aloilla, jossa työtä ei oltu ennen koronaa tehty etätyönä, toivottiin lähityön paluuta. Tällaisia aloja ovat monet palvelualat, kuten opettajat ja sosiaali- ja terveystalot. Näillä aloilla lähityö koettiin tärkeäksi. (Lahtela & Pietiläinen, 2022.)

2.2 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisen pääoman merkitykseen organisaatioissa on havahduttu jo 1980-luvulla, sillä työelämän muutos 1980- ja 1990-luvuilla vaikutti sosiaalisen pääoman merkityksen oivaltamiseen (Coleman, 1988). Tietoyhteiskunta ja uudet työnteon muodot ovat vaatineet uudenlaista kokonaisuuksien ymmärtämistä ja erityisesti vuorovaikutustaitojen kehittämistä. Niin julkista hallintoa, kuin yritystoiminnan työyhteisöjen menestystä verranneet tutkijat ovat esittäneet kuinka sosiaalisella pääomalla on valtava merkitys yritysten menestymiselle. Työn tuloksellisuudelle tärkeää on pyrkimys yhteisymmärrykseen, vuorovaikutteinen johtaminen, palautteen antaminen, avoimuus ja yhteisten viestintäkanavien runsas käyttö. (Kajanoja, 2009.) Tämän myötä on perusteltua esittää, että sosiaaliseen pääoman kasvattaminen työyhteisössä on merkityksellistä.

Sosiaalisen pääoman käsitteelle on useita asiayhteydestä rippuvia määritelmiä. Yleensä sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan sosiaalisen toimintaympäristön ulottuvuuksia, kuten sosiaalisia verkostoja ja sosiaalisia suhteita sekä näihin linkittyen luottamusta ja sosiaalisia normeja (Kajanoja 2009; Woolcock 2000, 25). Sosiaalisen pääoman käsitteen tunnetuimmat määritelmät perustuvat James Colemanin Robert Putnamin ja Pierre Bourdieun ajatteluun (Ruuskanen 2001, 1). Colemanin mukaan sosiaalinen pääoma mahdollistaa yksilöiden ja yhteisöjen päämäärien saavuttamisen ja on siten tuottavaa. Putnam määrittelee sosiaalisen pääoman sosiaalisen organisaation ominaisuuksiksi, jotka edesauttavat yhteistoimintaa ja yhteiskunnan tehokkuutta. Hän esittää näiksi ominaisuuksiksi luottamuksen, normit ja verkostot. Putnamin (2000) esittää myös kuinka sosiaalisella pääomalla on psykologista ja biologista vaikutusta ihmisten hyvinvointiin ja elämänlaatuun.

Sosiaalisen pääoman nähdään tarkoittavan satsausta sosiaalisten suhteiden ominaisuuksiin. Käsitteellä viitataan myös luottamukseen, sosiaalisiin verkostoihin, vastavuoroisuuteen ja velvollisuuteen sekä näihin liittyviin normeihin, joiden myötä yhteisön jäsenten välinen sosiaalinen vuorovaikutus, hyvinvointi ja taloudellinen toiminta tehostuu. (Coleman 1988, 95-120; Oxman ym. 1992; Putnam 2000)

Vaikka sosiaalisen pääoman käsite ei ole täysin yksiselitteinen, eikä sen kaikenkattavuudelta, moninaisuudelta ja epäselvyydeltä ole vältytty, on määritelmässä myös yhtenäisyyksiä. Kaikille sosiaalisen pääoman määritelmille yhteistä

on sen ymmärtäminen sosiaalisena resurssina, joka muodostuu ihmisten välille muodollisessa ja epämuodollisessa vuorovaikutuksessa (Kajanoja, 2009; Woolcock, 2000, 25; Ruuskanen 2001)

2.2.1 Sosiaalisen pääoman merkitys työhyvinvoinnille

tekijät, jotka tukevat työn tavoitteiden saavuttamista ja hyvinvointia, edistävät henkilökohtaista kasvua, kehitystä ja oppimista sekä vähentävät työn kuormittavuutta ja kuormittavuuteen liittyviä kielteisiä psykologisia ja fysiologisia seurauksia. Ne tyydyttävät työntekijän itsenäisyyden, pärjäämisen ja yhteenliittymisen perustarpeita. Yksi näistä voimavaroista on sosiaalinen pääoma (Hakanen 2011; Schaufeli & Bakker 2004), jonka on nähty tuovan myönteisiä hyvinvointia edistäviä psykologisia ja biologisia vaikutuksia sekä vahvistavan työn imua ja työtyytyväisyyttä. (Hakanen 2011; Putnam 2000) Sen lisäksi, että sosiaalinen pääoma on yksi organisaatioiden menestystä selittävä tekijä, se on siis merkityksellinen myös pohdittaessa työhyvinvointia ja työntekijän elämänlaatua.

Työn hallinnan kokemuksesta ja työn voimavarojen merkitystä on tutkittu jo kauan. Robert Karasek (1979) kehitti työn vaatimusten ja hallinnan mallin (JDC, Job Demand-Controll model), joka koostuu työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien ulottuvuuksista. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan tässä mallissa psykologisia stressitekijöitä, jotka voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Työn hallintamahdollisuudet koostuvat autonomiasta ja kykyjen käyttömahdollisuuksista. Karasekin mallista puuttui alun perin kuitenkin sosiaalinen ulottuvuus. Sosiaalisen ulottuvuuden nähtiin myöhemmin olevan merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kannalta, ja Karasek ja Theorell (1990) täydensivät JDC-mallia sosiaalisella tuella kehittämällä JD-CS-mallin (Job Demand-Controll-Support model). Sosiaalisella tuella he tarkoittavat työhyvinvointia tukevaa sosiaalista vuorovaikutusta johtajien ja kollegoiden välillä. Karasekin & Theorellin (1990) mukaan sosiaalista tukea voidaan lähestyä instrumentaalista ja sosioemotionaalista näkökulmasta. Instrumentaalinen sosiaalinen tuki tarkoittaa ylimääräisiä resursseja, joita työntekijä saa kollegoiltaan ja johdolta. Sosioemotionaalinen tuki on puskuri työn kuormitukselle, jolloin kyse on emotionaalisen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen määrästä, luottamuksesta työyhteisön sisällä sekä työryhmän integraation asteesta ja sosiaalisesta koheesiosta. Tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että sosiaalinen tuki ei ole pelkästään myönteinen tekijä, vaan siihen voi liittyä myös kielteinen näkökulma.

Myöhemmin Karasekin JD-CS-mallin pohjalta Dermouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli (2011b) kehittivät JD-R-mallin (Job Demands-Resources model). Mallin mukaan työuupumuksen taustatekijöinä ovat organisatoriset-, fyysiset- ja sosiaaliset tekijät, jotka nähdään työn vaatimuksina sekä voimavaroina. Vaatimuksilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka voivat muodostua työssä stressitekijöiksi, mikäli ne muodostuvat suuremmiksi kuin työn voimavarat. Työn voimavaroilla tarkoitetaan sen sijaan tekijöitä, jotka lieventävät työn vaatimuksia ja lisäävät työssä jaksamista sekä sen myötä tukevat työhyvinvointia. Liialliset vaatimukset voivat johtaa työuupumukseen ja sen myötä terveydentilan heikkenemiseen ja jopa työkyvyn menettämiseen. Työn voimavarat puolestaan mahdollistavat työn imun ja siten lisäävät työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. (Dermouti ym. 2011.)

Kuten edellä on esitetty, ovat sosiaaliset tekijät yksi työn voimavaroista. Sosiaalinen pääoma nähdään tärkeänä osana työhyvinvointia, sillä sen myötä voidaan vahvistaa oppimista ja työhön sitoutumista, auttaa tavoitteiden saavuttamisessa sekä lieventää työssä koettua stressiä ja kuormitusta (Dermouti ym. 2011; Salanov & Schaufeli 2008). Sosiaalisen pääoman myötä voidaan tehostaa tiedonkulkua. Yhteisöllisyys ja luottamus luovat velvollisuuden tunnetta, mikä johtaa yksilön omien intressien vähenemiseen ja yhteisen hyvän tavoitteluun. Yhteisö, jossa vallitsee luottamuksen ilmapiiri, toimii tehokkaammin ja kykenee saavuttamaan yhteiset tavoitteet (Nahapiet & Ghoshal 1998).

2.2.2 Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät työympäristössä

Jotta sosiaalinen pääoma pääsee vaikuttamaan myönteisesti työhyvinvointiin, on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät ovat sitä tukevia ja edistäviä. Toisin sanoen tulee löytää työntekijän sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät työympäristöstä ja pyrkiä edistämään näiden tekijöiden toteutumista. Tämän myötä myös johtajat pystyvät kehittämään toimintatapoja ja sosiaalisia suhteita työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta paremmiksi.

Sosiaaliseen pääomaan liittyy vahvasti yhteenliittymisen tunne ja sen täyttyminen on tärkeä osa työhyvinvoinnin rakentamista. Yhteenliittymisellä tarkoitetaan ihmisten tarvetta kokea yhteenkuuluvuutta ja läheisiä ihmissuhteita. Työntekijät, jotka tuntevat kuuluvansa työyhteisöön, luottavat työyhteisön jäseniin ja pystyvät jakamaan onnistumisiaan ja epäonnistumisiaan sekä saavat näistä palautetta, tuntevat todennäköisemmin yhteenkuuluvuutta. Jotta yhteenkuuluvuudentunteen kokeminen on mahdollista, tulee työyhteisön sisällä vallita luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri. (Hakanen 2011.) Sosiaalinen pääoma voi ilmetä työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunteen lisäksi esimerkiksi luottamuksena niin työntekijöiden välillä, kuin esimiesten ja työntekijöiden välillä sekä yhteisesti jaettuna normeina. Erityisesti on tärkeää tunne sitä, että kuuluu johonkin ja on osa yhteisöä. (Karasek & Theorell 1990, 69-71).

Hakanen (2011) on esittänyt yhteenliittymisen tunteen lisäksi muitakin sosiaaliseen pääomaan vaikuttavia tekijöitä työympäristöstä. Hän on käsitellyt työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä laajemmin, huomioiden sosiaalisten tekijöiden lisäksi työtä koskevat, työn järjestelyä koskevat ja organisaatiota koskevat voimavaratekijät. Tässä tutkimuksessa huomioidaan Hakasen esittämien sosiaalisten voimavaratekijöiden lisäksi myös osa hänen esittämistään työhön, työn järjestelyihin ja organisaatioon liittyvistä tekijöistä, jotka kuitenkin liittyvät sosiaaliseen pääomaan ja yhteenliittymisen tunteeseen. Ne ovat keskeisiä tekijöitä, joihin on mahdollista vaikuttaa työhyvinvointia edistäen. Seuraavaksi käsitellään Hakasen (2011) esittämiä työn voimavaratekijöitä, jotka huomioimalla pystytään vaikuttamaan sosiaaliseen pääomaan.

Hakanen (2011) mainitsee yhtenä tekijänä työyhteisön ja esimiehen tuen. Tuen merkitys korostuu erityisesti haastavissa työtilanteissa, jolloin saatu tuki ja ohjaus nähdään yhtenä keskeisempänä voimavarana. Tähän liittyy vahvasti kokemus yhteisöllisyydestä ja siitä, ettei vaikeakaan tilanteen tullen jää yksin. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus peilata omaa työtään muiden työhön ja

saada sosiaalista tukea. Myös havaittu organisaation tuki on tärkeää. Tämä tarkoittaa organisaation antamaa arvostusta työntekijän työtä sekä hyvinvointia kohtaan. Sosioemotionaalinen tuki lieventää työn kuormitusta ja stressiä (Karassek & Theorell 1990, 69–71).

Palautteen saaminen on yksi sosiaaliseen pääomaan liittyvä tekijä. Erityisen tärkeää työhyvinvoinnille on välitön, työtä tehdessä tapahtuva palautteen saaminen omasta toiminnasta, oli se sitten myönteistä tai kielteistä. Palautteen saaminen vähentää riittämättömyyden ja epävarmuuden tunnetta sekä suuntaa työn tekemistä ja työntekotapoja jatkoa ajatellen. Tunnustuksen saaminen tehdyistä onnistumisista ja ponnisteluista on tärkeä työtyytyväisyyttä tukeva tekijä, sillä se lisää arvostuksen ja työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Arvostuksen ilmapiiri vahvistaa yhteisöllisyyttä työyhteisön sisällä. (Hakanen 2011.)

Oikeudenmukaisuus ja osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon ovat osin toisiinsa linkittyvät tekijät. Oikeudenmukaisuudella voidaan tarkoittaa yhtäläisiä mahdollisuuksia työpaikalla tuoda oma mielipiteensä ja näkemyksensä esiin sekä tulla kuulluksi. Päätöksentekoprosessien tulisi olla avoimia ja läpinäkyviä sekä johdonmukaisia niin, että henkilöstä riippumatta noudatetaan samoja periaatteita. Oikeudenmukaisuus liittyy vahvasti johtamiskäytänteisiin ja siksi vastuu siitä painottuu lähijohtajalle. Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon tarkoittaa vuorovaikutteista suhdetta päättäviin elimiin ja vaikutusmahdollisuutta omaan työhön liittyvään päätöksentekoon. (Hakanen 2011.)

Oikeudenmukaisuus lisää luottamusta, joka puolestaan lisää työntekijän työhyvinvointia ja halua sekä valmiutta toimia työpaikan hyväksi. Parhaimmassa tapauksessa luottamus ulottuu laajasti koko työyhteisöön, niin esimiehiin kuin muuhun henkilöstöön. Ihmiset perustavat luottamuksen tietoon sekä tunteeseen siitä kehen ja missä asioissa sekä olosuhteissa ihmiset valitsevat toiseen luottavansa. Tästä syntyy tunnesuhde, sillä luottaessa toiseen, uskoo suhteen hyvyyteen ja vastavuoroisuuteen mikä puolestaan johtaa välittämiseen. (Hakanen 2011.)

Myönteinen ilmapiiri ja työn imun tarttuvuus vaikuttavat ja näkyvät työyhteisön vuorovaikutuksessa. Työn imua kokeva työntekijä innostaa usein myös kollegoitaan ja luo motivoitunutta ilmapiiriä myönteisellä vuorovaikutuksellaan. Myönteisen ilmapiirin omaavassa työyhteisössä esimiehet ja työntekijät ovat toisiaan kohtaan rohkaisevia ja kannustavia. Tallainen ilmapiiri vahvistaa uudistushakuisuutta työkuultuurissa, sillä avoin ja rohkea kommunikaatio auttaa peilamaan työn tekemisen sujuvuutta sekä käytäntöjä arkisessa tekemisessä. (Di Marco, Arenas, Giorgi, Arcangeli & Mucci, 2018; Hakanen 2011.)

Edellä esitettyjen tekijöiden lisäksi myös jokapäiväinen ystävällisyys ja huomaavaisuus ovat tärkeitä työn voimavaroja. Ystävällisyys ja toisiin kohdistuva arkinen huomaavaisuus vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ystävällisyys ja huomaavaisuus näkyvät usein pieninä arkisina tekoina ja kommunikationa, joten niiden vahvistaminen tulisi olla jokapäiväistä. Pienimuotoiset arkiset teot voivat olla työyhteisöä sitova ja voimaannuttava tekijä, jolla on paljon merkitystä työhyvinvoinnille ja sosiaaliselle pääomalle. (Hakanen 2011; Viitala, Tanskanen & Sääntti., 2015)

Myös Schaufeli (2017) mukaan sosiaalisiin voimavariatekijöihin liittyvät työyhteisöltä ja esimieheltä saatu tuki, työyhteisön myönteinen ilmapiiri,

päätöksentekoon osallistuminen ja palautteen saaminen säännöllisesti. Lisäksi hän mainitsee arvostuksen saamisen, tiimin yhteisen ymmärryksen tavoitteiden ja tehtävien merkityksellisyydestä, tiimiin samaistuminen sekä jaetut arvot ja viisiot tärkeiksi tekijöiksi tutkiessa sosiaalista pääomaa ja sosiaalisia voimavaroitekijöitä.

Saloniemi (2004) on tutkinut työelämän sosiaalisen pääoman yhteyttä työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin sekä sitä, miten organisaatioon sitoutuminen vaikuttaa sosiaaliseen pääomaan ja työhyvinvointiin. Tutkimuksessa sosiaalisen pääoman mittareina käytettiin yhteistyötä, tiedonkulkua ja tiimityötä. Tutkimuksen mukaan molemmat, sosiaalinen pääoma ja sitoutuminen olivat myönteisessä yhteydessä työhyvinvointiin. Voimakkaimmin sosiaalisen pääoman muuttujista yhteydessä hyvinvointiin nähtiin olevan yhteistyö, vaikkakin kaikki sosiaalisen pääoman muuttujien väliset erot olivat hyvin pienet ja selittivät hyvinvointia merkitsevästi. Myös organisaatioon sitoutumisen nähtiin olevan yhteydessä sosiaaliseen pääomaan, sillä korkeasti organisaatioon sitoutuneet työntekijät kokivat sosiaalisen pääoman vaikutuksen omaan hyvinvointiinsa voimakkaammin, kuin vähemmän sitoutuneet työntekijät. Sosiaalinen pääoman myötä työntekijällä on pääsy resursseihin, kuten emotionaalisen tukeen, apuun tarvittaessa, neuvotteluihin sekä instrumentaaliseen tietoon. Tämän nähdään osaltaan selittävän sosiaalisen pääoman myönteistä vaikutusta hyvinvointiin. (Saloniemi 2004.)

Tärkeää on ymmärtää myös negatiivisten sosiaalisten suhteiden kielteinen vaikutus, sillä niillä voidaan katsoa olevan suurempi vaikutus hyvinvoinnin muutokseen kuin myönteisillä suhteilla. Ne heikentävät läheisyyttä ja luottamusta sekä vaikeuttavat tai jopa estävät tiedonkulun. (Saloniemi 2004.)

2.3 Etäjohtaminen

Työkulttuurin ja työntekomuotojen muuttuessa myös johtaminen on muutoksen virrassa mukana. Lähityössä esimies kohtaa alaisiaan fyysisesti usein, lähes päivittäin. Sen sijaan etätyössä esimiehen ja työntekijän fyysiset kohtaamiset vähentyvät huomattavasti. Etäjohtamisella tarkoitetaan erilaisten työmuotojen, kuten etätyön, liikkuvan työn tai hajautetun työn johtamista. Se on johtamista, jossa johtaja ja alaiset ovat toisistaan fyysisesti erillään (Kurland & Bailey 1999). Työnteon siirtyessä etäyhteyksiin, myös alaisen ja esimiehen kontaktit siirtyvät etäpalvelimien varaan. Montgomeryn, Romanin, Wangin ja Liun (2019) mukaan etäjohtaminen voidaankin määritellä sosiaalisen vaikuttamisen prosessiksi etä- ja lähiyhteydellä teknologiaa hyödyntäen. Heidän mukaansa etäjohtaminen on e-johtajuutta, millä tarkoitetaan sähköistä johtamista. He korostavat määritelmässään nimenomaan teknologian merkitystä ja sen avulla vaikuttamista työntekijöiden ajatuksiin, asenteisiin, tunteisiin, suorituskykyyn ja käyttäytymiseen.

Joshi, Lazarove ja Liao (2009) esittävät, että puhuttaessa johtamisesta oletuksena usein on, että johtajat pystyvät vaikuttamaan alaisiinsa läheisen, henkilökohtaisen ja jatkuvan kontaktin kautta. Uudenlaiset organisaatiot, jossa työnteke on hajautettua ja yhteydenpito tapahtuu lähinnä teknologian välityksellä kuitenkin haastavat tämän oletuksen, sillä etäjohtamisessa esihenkilö ei ole

fyysisesti läheisesti kontaktissa alaisiinsa samalla tavalla kuin lähityössä. Tämän myötä aiemmin toimineet johtamiskäytännöt eivät välttämättä toimi. Se tarkoittaa uusien toimintamallien, ajattelutapojen, käyttäytymismallien ja strategioiden käyttöönottoa sekä huomion kiinnittämistä tietoisesti johtamiskäytäntöjen uudistamiseen. Uudenlaiset etäjohtamisen tavat vaativat suunnitelmallisuutta sekä erityisesti luottamuksen ja vuorovaikutussuhteiden rakentamista. (Saarinen 2016 27–29; Vilkmán 2016.).

Etäjohtamisen taitoja tarvitsee työelämässä yhä useampi esihenkilö ja siten sitä voidaan kuvata ydinosaamiseksi, joka saattaa tulevaisuudessa yhä enemmän määrittää organisaation menestyksen. Etätyötä on johdettava oikein, mikäli etätyön mahdollistamat edut halutaan saavuttaa ja mahdolliset kompastuskivet välttää. (Vilkmán 2016.) Perinteisen johtamisen ja etäjohtamisen eroavaisuudet ovat kriittisiä ymmärtää. Onnistunut etäjohtaminen vaatii johtajalta enemmän kuin perintein johtaminen (Rauramo 2018). Etäjohtaminen on monitahoisempaa ja vaatii uusia oivaltaviakin tapoja luottamuksen, osallisuuden, valvonnan, motivaation ja sitouttamisen kehittämiseksi (Ollila ym., 2018.) Täysin monistettavaa etäjohtamistapaa on tuskin mahdollista löytää. Organisaatioiden on itse pyrittävä tunnistamaan ne toimintatavat, jotka työyhteisössä parhaiten toimivat (Vilkmán 2016). Vilkmán (2016) esittää, että etäjohtamisessa työntekijät ihmisinä ovat entistä enemmän johtamisen keskiössä. Onnistunut etäjohtaminen vaatiikin organisaation ylimmän johdon ja lähiesimiesten yhteistä sitoutumista etätyön johtamisen käytänteiden edistämiseen.

2.3.1 Etäjohtamisen haasteet

Vaikka etätyö on yleistynyt, eivät kuitenkaan kaikki ole siihen halukkaita siirtymään, vaikka työn luonteen ja tietoturvan puolesta etätyölle olisi mahdollisuuksia. Etätyö tulkitaan helposti myöskin kielteisenä asiana, minkä vuoksi on tärkeää ymmärtää etätyön tuomat haasteet sekä johtajalle että työntekijälle – ja vastata niihin (Vilkmán 2016). Kielteisen kokemuksen taustalla on kokemus etäisyydestä johdon ja alaisten sekä etäisyydestä työyhteisön jäsenten välillä. Fyysinen hajanaisuus nähdään siis usein erillisyyttä aiheuttavana tekijänä, mikä korostaa työyhteisön merkitystä (Sutela ym. 2019). Etätyössä korostuu myös organisaatiokulttuurin moninaisuus, koska yhteinen kulttuuri ei ole samalla tavalla itsensä selvyyttä kuin perinteisessä organisaatiomuodossa (Ollila ym. 2018). Nämä muodostavat johdolle tarpeen korjata etäisyysongelma, missä keskiöön nousee toisaalta nykyteknologian mahdollistama etäkommunikaatio ja toisaalta työpaikan sosiaaliset suhteet. Ymmärtääkseen etäjohtamisen merkitystä työpaikan sosiaalisille suhteille ja organisaatiokulttuurille on oleellista tarkastella etätyön haasteita laajemmin. Tämän vuoksi myös tässä tutkielmassa syvennyttään ensin laajemmin etäjohtamisen haasteisiin aiemman tutkimuksen valossa.

Kokko ym. (2018) on esittänyt tutkimuksessaan etätyön kuormittavuustekijöitä sekä niitä sääteleviä tekijöitä. Myös Ollila ym. (2018) ja Vilkmán (2016) ovat kuvanneet etäjohtamisen haasteita. Heidän mukaansa etäjohtaminen vaatii monipuolista ja aktiivista johtamisosaamista, koska vaaditaan uudenlaisia tapoja motivaation, valvonnan, luottamuksen ja sitoutumisen vahvistamiseksi sekä luomiseksi. Haasteina voidaan nähdä johtajuuden näkyvyys ja sen ylläpito,

yhteisten toimitapojen ylläpitäminen ja vakiinnuttaminen sekä informaation jakaminen ja tiedonkulun ylläpitäminen. Myös ongelmatilanteiden huomaaminen ja niihin tarttuminen on erilaista etätyössä kuin kohdattaessa kasvokkain. Tämän myötä etäjohtamisessa korostuu vahvasti avoimuus, selkeä ja vahva kommunikaatio, luottamuksen vahvistaminen ja yhteisöllisyyden lisääminen. Siksi etäjohtaminen vaatii selkeää seurantaa, toiminnan tavoitteita ja tavat prosessin osaamisen kehittämiseksi. (Ollila 2018.)

Yksi etätyön haasteista on työn seuranta ja osaamisen vahvistaminen. Koska työympäristö, ja tehtävät muodostuvat etätyössä usein hajanaiseksi, myös kokonaisuuden hahmottamisen vaikeutuu. Tällöin johtajan on vaikeampi havainnoida työntekijöiden osaamisentasoa ja kehitystä. (Ollila 2018.) Myös Ruohomäki ym. (2020) korostaa, kuinka etätyössä esihenkilön on haastavampaa huomata työn sujuvuuteen liittyviä tekijöitä ja tehdä havaintoja työn osaamisen kehittymisestä, koska työntekijän työtä ei pääse seuraamaan lähietäisyydeltä. Tapaamisten ja vapaamuotoisen viestinnän vähentyessä myös paikallisen hiljaisen tiedon jakamisen vähentyy, mikä osaltaan vähentää oppimismahdollisuuksia. Lisäksi työn seurannan vähentyminen aiheuttaa epävarmuutta urakehitysmahdollisuuksista. Tähän yhtensä ratkaisuna on aktiivinen tiedottaminen, keskustelu ja laadukas viestintä. (Kokko ym. 2018.)

Myös työn kuormitusta on haastavampaa seurata etätyössä, mikä voi johtaa työntekijöiden työhyvinvoinnin heikentymiseen. Erityisesti psyykkiseen työkykyyn liittyvät huomiot jäävät etäjohtamisessa vähäisimmiksi (Ruohomäki 2020). Lisäksi työn kuormittavuustekijät ovat osittain erilaisia etätyössä suhteessa lähityöhön, mikä edellyttää etäjohtajalta ymmärrystä etätyön kuormittavuutta lisäävistä tekijöistä (Vilkman 2016). Etäjohtamisessa on osattava ottaa uudella tavalla huomioon myös mahdolliset psykososiaaliset kuormittavuustekijät (Ruohomäki ym., 2020). Tarkasteltaessa esimiehen toimintaa hyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää pyrkiä huomioimaan, miten esihenkilö huomioi työntekijöitään, motivoi heitä sekä vahvistaa heidän osaamistaan ja osallistumistaan (Vilkman 2016). Ruohomäki (2020) korostaa, kuinka palautteen antaminen säännöllisesti on erityisen tärkeää etätyössä, jossa työntekijä toimii fyysisesti eristyksissä muusta työyhteisöstä.

Koska etäjohtamisessa haasteena on työn seuranta, vaaditaan myös työntekijöiltä uudenlaisia taitoja. Tehtäväkohtainen oman työn suunnittelu edellyttää ammattitaitoa, vastuuntuntoisuutta ja eristyneisyyden sietokykyä. Oman osaamisen tunnistaminen ja esiin tuominen sekä omaan kehittymiseen keskittyminen ovat tärkeitä tekijöitä. Työntekijältä vaaditaan itseohtautuvuutta ja aktiivisuutta. Esihenkilön on tärkeää pyrkiä helpottamaan työntekijöiden itseohtautuvuutta yhteisten toimintamallien, sääntöjen ja ohjeiden avulla, joiden myötä pystytään varmistamaan hajautettu päätöksenteko. Yhteisesti ymmärretyt toimintamallit lisäävät myös kollektiivista osaamista. (Ollila ym. 2018; Kokko ym. 2018)

Työn seurantaan liittyy usein kontrollin käsite. Etätyön yhdeksi ongelmaksi onkin kuvattu kontrollin tarpeen korostuminen sekä perinteiset jäykät johtamismallit. Liiallisen kontrollin ja työn organisointiin liittyvien jäykkien toimintamallien on havaittu joissain tilanteissa johtavan ryhmäpaineeseen. Liiallinen kontrolli on kuormittavaa niin esihenkilölle itselleen kuin työyhteisölle. (Kokko ym. 2018). Liiallinen kontrolli viittaa myös osin luottamuksen puutteeseen ja

vahvistaa siten entisestään luottamuksen puutetta esihenkilön ja alaisten välillä. Luottamus saattaa tällöin muodostua pinnalliseksi ja häilyväksi. (Ruohomäki 2020.)

Luottamus ja työn seuranta ovat toisiinsa kietoutuneita ilmiötä. Niitä ei siten tule nähdä toistensa vastakohtina eikä erillisinä elementteinä. Jotta työyhteisöstä saadaan toimiva ja kollektiivisiin tavoitteisiin päästään, tulee luottamuksen olla vahva niin esihenkilön ja työntekijöiden välillä, kuin työyhteisön sisällä laajemmin. (Kokko ym. 2018; Ruohomäki 2020) Luottamus perustuu erityisesti etätyön alkuvaiheessa myönteiseen käsitykseen yhteisöllisyydestä ja myöhemmässä vaiheessa luottamus rakentuu osaamisen varaan. Luottamuksen syntyminen on etätyössä haastavampaa suhteessa perinteisiin työnteon malleihin, sillä vuorovaikutus tapahtuu lähinnä viestitse, ilman kasvokkaista kommunikointia. Etätyöntekijöiden kohdalla kokemus lähijohtajan luottamuksesta koetaan yhä tärkeämpänä suhteessa lähityötä tekeviin. Etätyössä lähijohtajan ja työntekijöiden välisen luottamuksen merkityksen voidaan katsoa osin pakon edessä kasvanneen, työntekijöiden tehden töitä valvovan silmän ulottumattomissa. (Ollila ym. 2018; Sutela & Päräinen 2021.) Luottamuksen vahvistamisen kannalta olisikin hyödyllistä pyrkiä monipuolistamaan dialogista prosessia (Fayard & Metiu 2017). Tämä on tärkeää myös luovuuden näkökulmasta, sillä luovuus ja uusien ideoiden esiin tuominen edellyttävät luottamusta (Ollila ym. 2018).

Lähityössä vuorovaikutus, kommunikaatio ja yhteisöllisyys ovat sidottuina yhteen tiettyyn tilaan, jossa ollaan fyysisesti läsnä. Koska ihmisillä on luontainen tarve kuulua johonkin yhteisöön, on etätyössä korostettava viestintää ja tiimiin sitoutumista, jotta eristyneisyyden tunnetta ei pääse syntymään ja työyhteisön jäsenet kokevat psyykkistä läheisyyttä, vaikka fyysistä läheisyyttä ei ole mahdollista kokea. (Vilkman 2016. luku 3.) Hyvät vuorovaikutussuhteet niin johtoon, kuin muihinkin työyhteisön jäseniin vähentävät etätyön mahdollisia ei toivottuja vaikutuksia, kuten ammatillista eristäytymistä ja sitoutumattomuutta (De Vries ym. 2018). Etätyössä vuorovaikutuksen ja kommunikaation erityisvaatimukseen tuleekin kiinnittää erityistä huomiota. Vuorovaikutuksellisuus ja kommunikaatio ovat tärkeitä myös aiemmin esitetylle luottamukselle ja työn seurannalle, sillä luottamus vahvistaa kommunikaatiota ja kommunikaatio luottamusta. Osallisuuden kokeminen, yhteisöllisyys ja kommunikaatio ovat kaikki luottamuksen peruspilareita. Myös oppimisen ja osaamisen esiintuomisen näkökulmasta vuorovaikutus on keskeisessä asemassa. Hiljaisen tiedon siirtyminen sekä osaamisen monistaminen ja siirtäminen työyhteisön sisällä mahdollistuu toimivan vuorovaikutuksen myötä. Etätyössä olisikin tärkeää lisätä kommunikointimahdollisuuksia sekä virtuaalisia tapaamisia ja kokouksia. (Kokko ym. 2018; Ollila ym. 2018.) Kokko ym. (2018) korostavat erityisesti viestinnän selkeyden tärkeyttä sekä siihen liittyvien pelisääntöjen tarkkaa sopimista.

Hajallaan olevissa tiimeissä samaistuminen tiimiin ja identifioituminen työyhteisöön on vaikeaa, sillä kasvokkainen vuorovaikutus ja fyysinen läheisyys on vähäistä tai puuttuu kokonaan. Myös tiimin kollektiivisten tavoitteiden saavuttaminen on etätyössä haastavampaa. (Joshi ym. 2009.) Koska yhteisöllisyyden rakentuminen ja toimivan tiimin luominen on etäympäristössä vaikeampaa, on etäjohtamisessa panostettava me-hengen rakentamiseen ja yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamiseen jo tiimiä perustettaessa. Vähäinen me-henki ja ryhmän

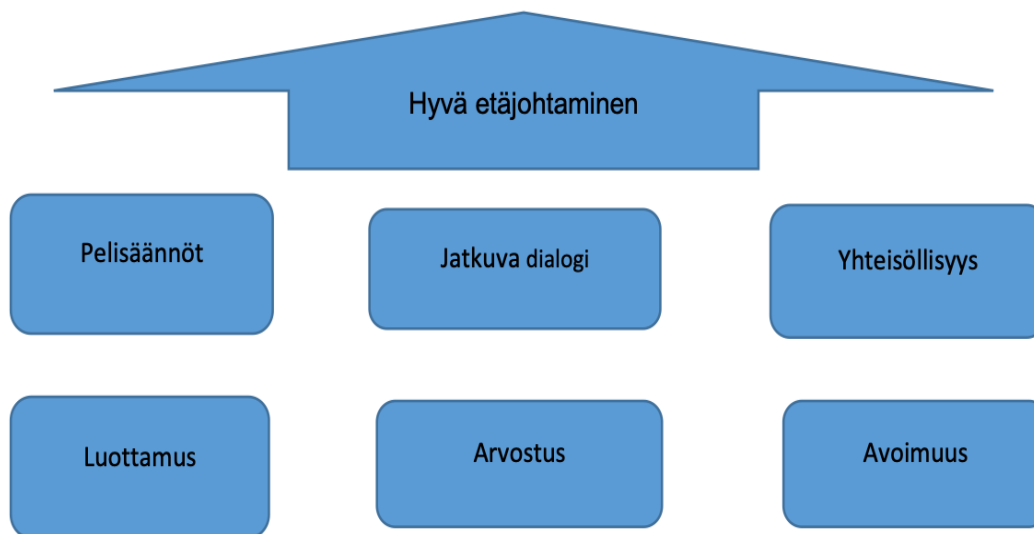
jäsenten välinen etäisyys voi lisätä sosiaalisia konflikteja. Etäisyyden myötä niiden selvittäminen sekä me-hengen korjaaminen voi olla myös vaikeampaa (Kokko ym. 2018.)

Tiimin jäsenten välisen etäisyyden lisäksi huomioitava on johtajan ja alaisen välinen etäisyys. Etätyöympäristössä on otettava huomioon johtajan sosiaalinen läsnäolo ja sen mahdollinen puute. Tavoitettavuus on tärkeää myös lähityössä, mutta etätyössä sen merkitys on korostunut, sillä työntekijät eivät pysty fyysisesti hakeutumaan johtajan luokse, vaan he ovat riippuvaisia tietotekniikasta. Siten haasteena on, miten johtaja on tavoitettavissa ja kuinka helposti lähestyttävä hän on ilman fyysistä läsnäoloa. Johtajan vähäisempi tavoitettavuus voi helposti jäädä johtajalta itseltään huomaamatta. Esimiehen toiminnassa vaarana on liika keskittyminen tulostavoitteiden saavuttamiseen ja omien työtehtävien hoitamiseen, jolloin huomio on hallinnollisissa asioissa ja yhteydenpito alaisiin jää liian vähäiseksi. Lähityössä vuorovaikutusta esihenkilön ja alaisten välillä tapahtuu huomaamattakin muun työn ohella kasvihuoneissa ja muissa epävirallisissa keskusteluissa. Etäjohtamisessa vuorovaikutuksen ylläpito alaisiin vaatii tietoisempaa huomiota. (Vilkman 2016, luku 3.)

Työntekijöiden näkökulmasta johtajan ja tiimin henkinen läsnäolo ja tuki ovat kuitenkin kriittisiä tekijöitä työssä jaksamisen ja työtyytyväisyyden näkökulmasta, sillä tuen puute heikentää motivaatiota ja lisää kuormittavuutta. Tuen puute on myös heikentävä tekijä työn tuloksellisuudelle. Etätyötä tekevät kokevatkin helposti tuen puutetta, sillä usein henkilöt, jotka ovat ”poissa silmistä” ovat myös pois ajatuksen tasolla. Sosiaalisen tuen kannalta merkittävää on arvostus, henkinen tuki, luottamus, aito välittäminen, kuunteleminen sekä neuvojen saaminen ja antaminen. Nämä tekijät vähentävät tyytymättömyyttä epävarmoja tilanteita kohdatessa. (Vilkman 2016, luku 3.)

2.3.2 Etäjohtamisen kulmakivet ja yksilön oma vastuu

Vilkman (2016) on kuvannut etäjohtamisen kulmakivet, jotka ovat tärkeitä myös lähityön johtamisessa, mutta korostuvat etätyöympäristössä ja virtuaalisessa työssä. Kaikki linkittyvät vahvasti toisiinsa. Yksi kulmakivistä on myös Ollilan (2018) ja Rantasen (2020) mainitsema luottamus. Luottamuksen lisäksi, selkeät pelisäännöt, jatkuva dialogi, yhteisöllisyys, avoimuus ja arvostus nähdään avain tekijöinä etäjohtamisessa. Nämä tekijät nähdään hyvän etäjohtamisen peruselementteinä (Kuvio 3).



KUVIO 3. Etäjohtamisen kulmakivet (mukaiillen Vilkmán 2016)

Toimiva etätyö vaatii myös yksilön omaa panosta, motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Jokaisen omaehtoinen aktiivisuus vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja työn tehokkuuteen. Vaikka kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta on etätyössä vähän tai ei lainkaan, tukee silti samaistuminen ryhmään yhteisöllisyyden tunnetta. Yksilöiden tulee osata myös itse ottaa vastuuta ja jakaa osaamistaan yhteisön kesken. Haasteena etätyössä nähdään myös hajautettu päätöksenteko. Mikäli työyhteisössä pääsee tapahtumaan liiallista eristäytymistä, voi se johtaa autonomisten toimijoiden päätöksentekoon, joka ei organisaatiota ajatellen ole edullisia ja linjassa toimintaperiaatteita ajatellen, mutta eristäytymisen myötä työntekijä näkee päätöksen myönteisenä. Toisaalta asiaa voidaan katsoa myönteisemmästä näkökulmasta, jolloin eristyneisyys voi saada aikaan tiedon ja osaamisen hakemista laajemmin ryhmänsä ulkopuolelta. Tällöin päätökset perustuvat laajempiin näkemyksiin ja tietoon. Myös itseohjautuvuus nähdään tärkeänä tekijänä etätyön onnistumisen kannalta. (Ollila ym. 2016; Ruohomäki 2020.)

2.4 Yhteenveto

2.4.1 Etätyön ja etäjohtamisen vaikutus sosiaaliseen pääomaan

Yhteenvetona edeltävästä, aiempaan tutkimukseen pohjautuvasta keskustelusta etätyön haasteista, jokaisen haasteen kohdalla esiin nousi vuorovaikutuksen, kommunikaation ja yhteisöllisyyden merkitys. Tämän myötä tämä tutkimus olettaa, että sosiaalisiin suhteisiin ja sosiaaliseen pääomaan on tärkeä keskittyä tutkittaessa etätyötä ja etäjohtamista. Tässä alaluvussa perehdytään etätyön

johtamisen sekä sosiaalisten suhteiden yhteyteen ja kappaleen lopussa kootaan yhteen näiden ja aikaisemmin tutkimuksessa esitettyjen teorioiden pohjalta tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Joshin ym. (2009) korostama inspiroiva johtajuus on tärkeä tekijä kaikissa yhteyksissä, mutta sen tärkeys korostuu etätyössä. Inspiraationaalinen, transformaalinen johtajuus voi vaikuttaa sitoutumiseen ja luottamukseen työyhteisön sisällä. Kollektiivista viestiä, yhteisiä tavoitteita korostavalla ja työntekijöitä inspiroivalla johtajuudella pystytään vahvistamaan tiimin yhteenkuuluvuutta ja sosiaalista pääomaa. Tämä perustuu siihen näkemykseen, että inspiroiva johtaja voi toimia koko työyhteisön edustajana tarjoamalla yhteisen vision ja mission koko työyhteisölle. Koska johtajat eivät etätyöympärisössä ole fyysisesti lähellä tiimin jäseniä, on heidän tärkeä toimia linkkinä, joka helpottaa sitoutumista ja luottamusta hajallaan toimivan työyhteisön kesken. Luottamus ja sitoutuneisuus voivat olla keskeisiä mekanismeja, joiden avulla etätyön mahdollisia kielteisiä vaikutuksia suoristumisessa voidaan ehkäistä. Johtajan vahvistamat yhteiset tavoitteet koetaan sosiaalista pääomaa vahvistavana tekijänä. (Joshi ym. 2009.)

Niin viralliset, kuin epävirallisetkin tapaamiset työyhteisön kesken vahvistavat sosiaalisia suhteita ja tunnetta sosiaalisesta tuesta. Tärkeää on huomioida epävirallisten vuorovaikutustilanteiden tärkeys. Epäviralliset kontaktit ja keskustelut vahvistavat ryhmään kuulumisen tunnetta ja ovat merkittäviä sosiaaliselle tuelle. Epävirallisten tapaamisten lisääminen siten vahvistaa sosiaalisia suhteita. Myös videokuvan käyttö etätapaamisissa on tärkeää, sillä sen myötä vuorovaikutukseen saadaan myös ilmeet ja eleet. (Ruohomäki ym. 2020; Golden & Veiga 2008; Golden 2006.) Mikäli fyysisiä tapaamisia järjestetään, tulee niissä erityisesti huomioida läsnäolo ja poistaa mahdollisia häiriötekijöitä. Etäjohtamisessa näiden kohtaamisten merkitys on korostetussa asemassa. (De Paoli 2015, 124.)

Avoin keskustelu ja yhteiset sopimukset teknologian käytöstä ja eri viestintäkanavien toiminnasta korostuu etätyössä, jotta yhteistyö ja kommunikaatio on sujuvaa. Esihenkilöiden tulisi ymmärtää ihmisten erilaisuus, mikä näkyy myös viestinnässä ja viestintäteknologian käytössä. Toiselle sähköposti on luontevin kommunikoinnin tapa, kun taas toiselle se on vähiten mieluisa viestinnän kanava. (Vilkman 2016.) Teknologian välityksellä tapahtuvassa viestinnässä on kiinnitettävä kasvokkain tapahtuvaa viestintää enemmän tietoisuutta huomiota kuulluksi tulemisen tunteeseen ja etäläsnäoloon, sillä siitä puuttuu kasvokkain tapahtuvassa kommunikaatiossa näkyvät eleet ja vivahteet. (Laaksonen & Salin 2019, 16–17.) Toimintatapojen selkeys ja vakaat rutiinit kaikessa toiminnassa on tärkeä tekijä hyvinvoinnin kannalta myös etätyössä. Säännölliset tapaamiset ja sovitut käytännöt vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja siten psyykkistä hyvinvointia. Tämän myötä johtamiskäytänteistä tulisi pitää kiinni ja pyrkiä yhteisön sisällä näiden osalta selkeään toimintamalliin. (Ruohomäki ym. 2020.)

Kuviossa 4 on aiemman tutkimuksen pohjalta listattu tekijöitä, joiden on tutkimusten valossa nähty vaikuttavan sosiaaliseen pääomaan. Toisena ryhmitelystä on etäjohtamisen keinot, jotka nähdään teorian mukaan vaikuttavan sosiaalisen pääoman kehittymiselle. Myös nämä tekijät on koottu kuvioon 4.



KUVIO 4 Sosiaalista pääomaa tukevat tekijät ja etäjohtamisen keinot sosiaalisen pääoman edistämiseksi

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

Tässä luvussa tutkimuksen tämän laadullisen toteutukseen. Ensimmäiseksi syvennytään laadulliseen tutkimukseen tutkimusmenetelmänä, minkä jälkeen keskitytään tutkimuksen aineistonkeruumenetelmään ja käytännön toteutukseen sekä tutkimuksen aineistoon. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimuksessa käytettyä analyysimenetelmää, sisällönanalyysiä. Viimeisenä luvussa perehdytään tutkimuksen luotettavuuden arviontiin

3.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkittavien henkilöiden subjektiivisten kokemusten, tunteiden ja ajatusten kautta sekä löytää ne merkitykset, joita tutkittavat tutkittavalle ilmiölle antavat. Ihmisten ajatusten ja kokemusten ymmärtäminen sellaisina, kuin he asiat kokevat on haastavaa ja tämän myötä laadulliselle tutkimukselle on olemassa erilaisia menetelmiä. (Puusa & Juuti, 2020.) Vaikka laadullinen tutkimus on ei-numeraalista aineiston ja analyysin muodon kuvausta, voidaan siihen soveltaa myös määrällisiä menetelmiä. Koska laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan syvällistä tietoa, eikä sen tarkoituksena ole pyrkiä yleistettävyyteen, ovat sen synonyymejä pehmeä, ymmärtävä ja ihmistutkimus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1; Eskola & Suoranta 1998, luku 1).

Laadullisessa tutkimuksessa on vaikutteita useammista ajattelusuunnista ja tutkimustraditioista, kuten hermeneutiikasta, analyttisestä kielifilosofiasta ja fenomenologiasta. Nämä suuntaukset ovat olleet kehityspohjana laadullisen tutkimuksen perusajatuksille. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.) Ajan saatossa laadullinen tutkimus on kehittynyt useaan eri suuntaan. Vaikutteita siihen on otettu eri tutkimusperinteistä ja erilaisista suuntauksista, kuten kielifilosofiasta, hermeneutiikasta ja fenomenologiasta. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.) Laadullisen tutkimuksen syntyperästä on monenlaisia näkemyksiä. Erään näkemyksen mukaan sen alkuperä sijoittuisi Eurooppaan, josta se kulkeutui Yhdysvaltojen kautta uudelleen takaisin Eurooppaan. Toisen näkemyksen mukaan laadullinen tutkimus on syntynyt yhdysvaltalaisesta sosiologiasta. Laadullisen tutkimuksen historian voidaan kolmannen näkemyksen mukaan nähdä sijoittuvan etnografian historiaan, yhdysvaltalaisen antropologiaan ja sosiologiaan. Useiden eri näkemysten myötä laadullisen tutkimuksen historia voidaan erotella eurooppalaiseen ja yhdysvaltalaiseen perinteeseen. Kuitenkin useimmiten laadullisen tutkimuksen juuret nähdään olevan Euroopassa sekä eurooppalaisessa hermeneutiikassa ja fenomenologiassa. Suomessa laadullinen tutkimus nousi 1960-luvun loppupuolella, sosiaalisieteissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.)

Kvalitatiivista tutkimusta usein verrataan kvantitatiiviseen tutkimukseen, sillä kvalitatiivista tutkimusta paljolti määritellään näiden kahden tutkimuksen kahtiajaon kautta. Selkeä erottelu kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen

välillä on kvalitatiivisen tutkimuksen subjektisuus ja kvantitatiivisen tutkimuksen objektisuus. Kvalitatiivisen tutkimuksen ajatellaan myös pyrkivän lisäämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen selittävän ilmiötä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen nähdään olevan induktiivista. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.) Tällä tarkoitetaan prosessia, joka lähtee aineistolähtöisesti liikkeelle. Tämän lähtökohdan myötä lähtöasetelma ei ole yhtä teoriaohjattua, kuin kvantitatiivisen tutkimuksen deduktiivinen prosessi. Induktiivisessa otteessa havainnoidaan samanaikaisesti useita tekijöitä, joiden kaikkien nähdään vaikuttavan tutkimuksen tuloksiin. Deduktiivisempi kvantitatiivinen prosessi sen sijaan etenee yleisestä tiedosta kohti yksityiskohtaisempaa tietoa. Se pyrkii ennustettavuuteen ja löytämään syyseuraus suhteita luomalla selityksiä tutkittavalle ilmiölle. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 25.)

Pyrkimyksenä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on saavuttaa mahdollisimman tarkka ja luotettava tulos. Tämä mahdollistuu validiuden ja reliabeliuden myötä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 25.) Yleistäen voidaan kuvata kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkivän syvälliseen, ei yleistettävään tietoon. Tämän sijaan kvantitatiivinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen ja tarkkuuteen, saaden pinnallisempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Alasuutari, 2012, 180). Huomioitava kuitenkin on, ettei edellä esitetty dikotominen asetelma ole yksiselitteinen. Kvalitatiivisen sekä kvantitatiivisen tutkimuksen välisistä eroista on myös käyty kriittistä keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 25.) Vaikka kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen analyysi erotetaan usein toisistaan, eivät ole myöskään toisiaan pois sulkevat, sillä niitä voidaan hyödyntää toistensa jatkumona. (Alasuutari, 2012, 26).

Tarkoituksena kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuvata tutkittavaa ilmiötä, synnyttää siitä teoreettista tulkintaa tai lisätä ymmärrystä ilmiöstä. Siten tarkoituksena ei ole saavuttaa tilastollista yleistystä. Kvalitatiivinen tutkimus nähdään kirjallisuudessa usein kokonaisuutena, jossa aineistonkeruu ja analyysi ovat hyvin sidottuina toisiinsa, eikä niitä siten voi irrottaa toisistaan. Näin ollen laadullinen tutkimus ajatellaan analyysin, ei aineiston keruun kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 2.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kontekstuaalisuuteen ymmärtämällä tutkittavien henkilöiden tai ilmiön näkökulmia sekä tekemään näistä tulkintoja (Hirsjärvi & Hurme 2008, 23)

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden antamia merkityksiä sosiaaliselle pääomalle työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä pyrkiä ymmärtämään työntekijöiden kokemuksia etäjohtamisesta, on tutkimusmenetelmäksi valittu laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimusmenetelmän valinta tutkimukseen on perustelua, sillä ihmisten tuntemuksia, ajatuksia ja kokemuksia ei pystytä tässä tutkimuksessa selittämään hyödyntäen määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen tyypillisiä valmiita kysymyslomakkeita. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ihmisten kokemuksia ja siten lisätä syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

3.2 Aineistonkeruu ja käytännön toteutus

Laadulliselle aineistolle ominaisia piirteitä ovat rikkaus, kompleksisuus ja monitahoisuus. Aineistosta muodostuu moniulotteinen kokonaisuus. (Alasuutari 2012, luku 2.) Laadullinen aineisto on pelkistetyimmillään tekstimuotoista ja se on voinut syntyä tutkijasta riippumatta tai riippuen. Tällaisesta tutkijasta riippuvasta aineistosta esimerkkejä ovat erilaiset havainnoinnit ja haastattelut, joissa tutkija on itse aktiivisessa roolissa kerryttämässä aineistoa. Tutkijasta riippuvasta aineistosta on kyse tilanteessa, jossa tutkija ei ole itse suoraan synnyttämässä aineistoa. Tällainen aineisto voi koostua muusta kuin tutkimusta varten tuotetusta aineistosta, kuten omaelämäkertoista, kirjeistä, henkilökohtaisista päiväkirjoista tai muusta kuvallisesta aineistosta tai äänimateriaalista. Riippuvan ja riippumattoman aineiston välille mahtuu myös rajatapauksia. Näitä ovat esimerkiksi elämäkerrat, jotka ovat tuotettu tutkijasta riippumatta, mutta aineisto on kuitenkin tuotettu toista henkilöä ja mahdollista keräystä ajatellen. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.)

Tilastollinen argumentaatio ei laadullisessa tutkimuksessa ole tarpeen. Laadullisessa tutkimuksessa suuren aineiston kerääminen ja mahdollisimman suureen yleistettävyyteen sen myötä pääseminen ei ole järkevää eikä tutkimuksen tavoitteen mukaista. (Alasuutari 2012, luku 1.) Usein laadullisessa tutkimuksessa pyritäänkin nimenomaan perusteelliseen analyysiin, jolloin myös analyysi keskittyy pienempään aineistomäärään verrattuna kvantitatiivisen tutkimuksen aineistoon. Aineistossa tulee keskittyä laatuun eikä määrään, sillä laatu toimii tieteellisyyden kriteerinä ja laadukkuudenvarmistamiseksi otannan tulee olla suhteellisesti pienempi. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmiä on erilaisia. Aineistonkeruumenetelmän tulee olla sopuoinnussa teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten kanssa, sillä ne määräävät, millaista aineistoa kannattaa kerätä, sekä sen, millä tavoin se on kannattavaa analysoida. (Eskola & Suoranta 1998, luku 1.) Yleisimmät aineistonkeruutavat ovat haastattelut, havainnointi ja kyselyt. Myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa pystytään keräämään aineistoa haastatteluilla sekä erilaisten kyselyiden avulla, joten kyseisten menetelmien käyttö ei rajoitu ainoastaan laadulliseen tutkimukseen. (Eskola & Suoranta 1998, luku 3; Tuomi & Saarijärvi, 2018, luku 2.) Valmiina-aineiston käyttö on haastatteluiden ja kyselyiden lisäksi yleistä. Tutkimusasetelmassa, joka on vapaamuotoisempi, on usein hyödyllisempää käyttää formaalin kyselyn ja haastattelun sijaan esimerkiksi havainnointia tai elämäkertoja. (Tuomi & Saarijärvi, luku 2.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua, sillä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ihmisten kokemuksia ja ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä. Haastatteluissa tarkoituksena on ymmärtää haastateltavan motiiveja, ajatuksia ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu nähdäänkin keskusteluna, jossa yleisimmin haastattelija esittää haastateltavalle kysymyksiä ja näin syntyy vuorovaikutustilanne osapuolien välille. Tällaiselle vuorovaikutustilanteelle tyypillistä on, että haastattelutilanne on ainakin joltain osin ennalta suunniteltu ja sitä ohjaa tutkimuksen tavoitteet, haastattelijan aloitteesta tapahtuva sekä haastattelijan ohjaama ja motivoiva. Haastattelijan tulee tuntea

oma roolinsa tilanteessa ja haastateltavan on kyettävä luottamaan siihen, että tilanne on luottamuksellinen ja hän pystyy siten kertomaan kokemuksiaan, ajatuksiaan ja motiivejaan mahdollisimman aidosti ja avoimesti. Haastateltavalla on kysyjän rooli ja hänen tarkoituksenaan on kerätä tietoa, kun taas haastateltava toimii vastaajan roolissa ja hänen tarkoituksenaan on tarjota tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, luku 3; Ruusuvuori & Tiitula, 2009, 19.) Haastattelutilanteessa on myös tärkeä huomioida kommunikaatioon vaikuttavien sosiaalisten ja fyysisten tekijöiden vaikutus vuorovaikutukseen. (Eskola & Suoranta 1998, luku 3.) Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä valikoitui tämän tutkimuksen menetelmäksi myös joustavuutensa myötä. Haastattelut joustavana menetelmänä mahdollistaa haastatteluiden etenemisen ja muokkaamisen tarvittavan tilanteen mukaiseksi. (Eskola & Suoranta 1998, luku 3.)

Tutkimushaastatteluihin on useampia erilaisia toteuttamismahdollisuuksia ja tiedon hankinta voidaan toteuttaa eri haastattelutyyppejä hyödyntäen. Tyypillinen jako haastattelutyyppeiden välillä muodostuu haastattelun rakenteen ja kysymysten etukäteisen suunnittelun myötä. (Ruusuvuori & Tiitula 2009, 9–10.) Mikäli kysymysten järjestys ja muotoilu on samanlainen kaikille haastateltaville, on kyseessä strukturoitu haastattelu. Tarkoituksena strukturoidussa haastattelussa on, että haastattelukysymyksillä on jokaiselle haastateltavalle sama merkitys ja siten myös vastausvaihtoehdot annetaan haastateltavalle valmiina. (Eskola & Suoranta 1998, luku 3.) Strukturoimattomalla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa haastattelukysymyksiä ei ole mietitty valmiiksi ja keskustelu on avointa tietyn aiheen ympärillä. Niin haastateltava kuin haastattelijakin voi ohjata keskustelua toivomaansa suuntaan sekä tuoda esiin eri teemoja, eikä kaikkien haastateltavien kohdalla ole siten tarvetta käydä läpi täysin samoja teema-alueita. (Ruusuvuori & Tiitula, 2009, 9–10.)

Haastattelutyyppejä ei kuitenkaan tarvitse valita näiden kahden ääripään väliltä, sillä haastattelu voidaan toteuttaa myös puolistrukturoituna. Tässä haastattelutyypissä kysymykset ovat samat jokaisen haastateltavan kohdalla, mutta haastattelija ei anna kysymyksiin valmiita vastausvaihtoehtoja. Mikäli haastattelun teema-alueet ovat ennalta määriteltäviä, on kyse teemahaastattelusta. Siinä haastattelun runko voi elää strukturoitua haastattelua vapaammin eri kysymysten välillä ja tarvittaessa haastattelija voi esittää tarkentavia kysymyksiä, joita ei ole valmiissa haastattelurungossa. Myös kysymysten muoto voi muuttua. Teemahaastattelussa haastattelijan tulee varmistaa, että kaikki etukäteen mietityt teemat tulevat käsiteltyä jokaisen haastateltavan kanssa, vaikka teemojen järjestys ja laajuus saavatkin vaihtua riippuen haastateltavasta ja haastattelutilanteesta. Tämän varmistamiseksi haastattelijalla tulee olla tukena lista teemoista, jotka hänen tulee käsitellä. (Eskola & Suoranta 1998, luku 3.)

Haastattelut voidaan järjestää yksilö- tai ryhmähaastatteluna, riippuen tutkimusasetelmasta, tutkimuksen tavoitteista ja tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmähaastatteluissa vuorovaikutussuhde on erilainen verrattuna yksilöhaastatteluihin. Esimerkkejä ryhmähaastatteluista on parihaastattelut ja fokusryhmähaastattelut. Tutkijan tulee miettiä, millainen haastattelumuoto tutkimuksen toteuttamiseen on soveltuvin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 61; Ruusuvuori & Tiitula, 2009, 10.)

Tutkimushaastatteluja tehdessä on tyypillistä nauhoittaa haastattelut, sillä tämä helpottaa haastattelujen analysointia. Haastattelija pystyy nauhoituksen

myötä palaamaan aina tarvittaessa haastatteluun ja kuuntelemaan analysoitavat tilanteet uudelleen. Tämä helpottaa haastattelutilannetta, sillä haastattelijan ei tarvitse itse haastattelutilanteessa kirjoittaa muistiinpanoja kaikesta mitä haastateltava sanoo. Myös haastattelutilanteessa tehtyihin havaintoihin pystyy palaamaan uudemman kerran nauhoitteiden myötä ja kuuntelemalla haastattelutilanteet useamman kerran, voi tutkija havaita uusi näkökulmia. (Ruusuvuori & Tiittula, 2009, 12.) Nauhoitteiden pohjalta tutkija muuttaa äänitteen tekstimuotoon eli litteroi haastattelun. Litterointi helpottaa yksityiskohtien huomaamisen ja uusien havaintojen tekemisen aineistosta. Litteroinnin tarkkuus voi vaihdella tutkimuksentavoitteista riippuen. Toisessa tutkimuksessa tulee litteroida tauot ja kaikki äännähdykset, kun taas toisessa riittää pelkkien asiasisältöjen litterointi. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 139.)

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu tapahtuu puolistrukturoidulla teema-haastattelulla, sillä se on menetelmänä joustava. Tarkoituksena tutkimuksessa on ymmärtää haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia mahdollisimman syvällisesti. Puolistrukturoitu haastattelutyyppi antaa haastateltavalle mahdollisuuden kuvata omaa ajatteluaan syvällisemmin, kuin mitä valmiiden vastausten myötä olisi mahdollista. Teemahaastattelun myötä taattiin se, että jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi samat teemat ja siten saadaan syvällistä ymmärrystä jokaisesta aihealueesta. (Ruusuvuori & Tiittula, 2009, 9–10.) Koska tarkoituksena on kokemusten syvällinen ymmärtäminen, on haastattelumuodon taattava mahdollisuus tarkentavien kysymysten esittämiseen ja haastateltavan vapaamuotoiseen kertomukseen. Tällä tavoin pystytään analysoimaan mahdollisimman monipuolisesti niitä merkityksiä, joita haastateltavat tutkittavasta ilmiöstä antavat.

Tutkimuksen kohdeorganisaation työntekijöitä kontaktoitiin syyskuussa, kertoen tutkimuksen aiheesta ja kysyen suostumusta tutkimukseen osallistumiseen. Aiheen osalta heille avattiin pro gradun koskevan kokemuksia etätyöstä, etäjohtamisesta ja sosiaalisesta pääomasta. Samalla ilmoitettiin tietosuojakäytännöistä. Haastattelut suoritettiin marraskuun aikana, viikoilla 47, 48 ja 49. Kaikki haastateltavat henkilöt työskentelivät samassa asiantuntijaorganisaatiossa. Tämän myötä haastateltavien vastauksiin eivät vaikuttaneet eri organisaatioiden erilaiset käytännöt ja rakenteet. Vastausten ja kokemusten ymmärtämiseen vaikutti tutkijan suhde kohdeorganisaatioon, sillä tutkija on itse työskennellyt tutkittavassa organisaatiossa vajaan vuoden ajan. Haastateltavat henkilöt olivat tutkijan entisiä kollegoita ja osa haastateltavista olivat tutkijan aikaisempia tiimiläisiä, jolloin tutkijalla on ollut heihin esihenkilö asema.

Tutkittava asiantuntijaorganisaatio toimii täysin lokaatoriippumattomasti, mikä tarkoittaa työntekijöiden pääasiallisen työtekemuodon olevan etätyö. Jokaisen haastateltavan henkilön pääasiallinen työpaikka oli koti ja siten työt tehtiin täysin etätyöympäristössä. Osa haastateltavista hyödynsi satunnaisesti, noin kerran tai kaksi kuukaudessa co-work tiloja eli Kurlandin & Bilayn (1999) esittämiä naapuritoimistoja. Naapuritoimistot tarjoavat organisaation henkilöstölle mahdollisuuden työskennellä myös kodin ulkopuolella, toimistomaisessa ympäristössä. Co-work tiloja hyödynsivät organisaation jäsenet, eivät kuitenkaan työskennelleet tiloissa kollegoidensa kanssa ja siten kasvokkaiset tapaamiset kollegoihin eivät lisääntyneet, vaikka työnteon paikka muuttui. Kollegoita jokainen

haastateltava tapasi kuvotusten noin kerran kahdessa kuukaudessa. Muutoin kaikki tapaamiset tapahtuivat etäyhteyksin.

TAULUKKO 1. Yhteenvedo haastateltavien henkilöiden taustatiedoista

Haastateltava	Pääasiallinen työn teon paikka	Haastattelun kesto
H1	Koti	75 min
H2	Koti	65 min
H3	Koti	51 min
H4	Koti	70 min
H5	Koti	56 min
H6	Koti	71 min
H7	Koti	55 min
H8	Koti (noin 40 % toimistolla yksin, ilman kollegoita)	70 min
H9	Koti	70 min
H10	Koti	73 min
H11	Koti	65 min

Johtoryhmä pois lukien, tutkittavassa asiantuntijaorganisaatiossa työskenteli marraskuussa 2022 yksitoista henkilöä. Koska tutkimus kattaa koko organisaation henkilöstön, pois lukien johtoryhmä, on haastateltavienkin määrä tässä tutkimuksessa yksitoista henkilöä. Haastatteluiden kestot ja haastateltavat henkilöt on esitetty oheisessa taulukossa 2. Koska haastateltavat pystyvät tutkimuksessa anonyymeinä, on heidät koodattu satunnaisessa järjestyksessä koodeista H1 koodiin H11. Keskimääräinen kesto haasteluille oli 66 minuuttia ja litteroitua tekstiä syntyi 110 sivua.

3.3 Analyysimenetelmä

Määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa on eroavaisuuksia myös niiden analysoinnissa. Määrällisessä tutkimuksessa analysoinnin lähtökohtana on, että aineisto muodostetaan taulukkomuotoiseksi, mikäli aineisto ei valmiiksi ole tällaiseen muotoon kerätty. Analyysi tapahtuu lukuja ja niiden tilastollisia yhteyksiä tarkastellen. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto nähdään kokonaisuutena, eikä muuttujien perusteella pystytäkään ymmärtämään määrällisen tutkimuksen tapaan yksilöiden eroja. (Alasuutari, 2012, 28–30.) Kvalitatiivisessa analyysissä tavoitteena on tehdä aineistosta perusteellinen tulkinta, minkä myötä pystytään

muodostamaan johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta. Onnistunut tulkinta on perusta onnistuneelle kvalitatiiviselle analyysille (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020, 143.)

Myös laadulliset tutkimusmenetelmät pitävät sisällään useita erilaisia analyysitapoja. Näitä ovat esimerkiksi keskusteluanalyysi, diskursiiviset analyysimenetelmät, teemoittelu, tyypittely ja sisällönanalyysi (Eskola & Suoranta, luku 4). Metodi tulee valita tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen sekä aineiston kokoon sopivaksi. (Alasuutari, 2012, 63.) Kvalitatiiviseen analyysiin ei ole yhtä yhteistä tapaa, usein analyysi lähtee aineiston saattamisesta käsiteltävään muotoon litteroinnin avulla, minkä jälkeen aineistoa lähdetään jäsentämään ja järjestelemään siten, että analysoinnin helpottamiseksi.

Tässä pro gradussa aineiston analyysi aloitettiin litteroimalla nauhoitetut haastattelut kirjalliseen muotoon. Litteroinnin myötä aineisto oli luettavassa muodossa, minkä myötä sen tulkinta helpottuu. Litterointi tehtiin huomioimalla haastateltavien vastaukset sanatarkasti, myös täytesanat litteroiden. Äännähdykset ja tauot jätettiin kirjoittamatta tekstimuotoon, sillä näillä ei nähty olevan tulosten kannalta merkitystä. Analyysimenetelmänä käytettiin teemoittelua sekä sisällönanalyysia. Analyysi vaiheessa litteroitu aineisto muodostettiin Exceliä hyödyntäen eri teemoihin. Teemoittelu tarkoittaa kirjallisen aineiston tematisointia eli ryhmittelyä löydettyjen tutkimus ongelmaa koskevien teemojen mukaisesti. Kuten Tuomi & Sarajärvi (2018, 106) esittävät, teemottelu ennen varisnaisen sisällönanalyysiin siirtymistä helpottaa sisällönanalyysin toteuttamista, sillä eri teemoja pystytään käsittelemään omina osakokonaisuuksinaan. Tämä mahdollistaa teemojen esiintymisten verialun aineistossa sekä teemojen eroavuuksien ja yhtenäisyyksien tarkastelun, minkä myötä analyysiin saadaan selkeämpi rakenne. Teemoittelun hyödyntäminen analysointi vaiheessa on myös selkeä jatkumo teemahaastattelulle, sillä jo aineiston keruussa on hyödynnetty eri teemoja, jotka on mahdollista löytää aineistosta analyysivaiheessa. Eskola & Suoranta, 1998, luku 4; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 79.)

Koska teemoittelun myötä aineistoa ei pääse vielä analysoimaan syvemmin ja johtopäätöksiä tehden, siirryttiin teemoittelun jälkeen aineistoa analysoimaan tarkemmin sisällönanalyysin avulla (Eskola & Suoranta, 1998, luku 4). Sisällönanalyysissa aineistoa tulkitaan etisen siitä yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia, aineistoa eritellen ja tiivistäen. (Saaranen, Kauppinen & Puusniikka, 2006.) Kvalitatiivisessa analyysissä sisällönanalyysia tarkastellessa puhutaan yleensä deduktiivisesta ja induktiivisestä analyysistä. Induktiivisellä analyysillä tarkoitetaan aineistolähtöistä analyysiä, jossa aineistosta kootaan teoreettinen kokonaisuus, jolloin aikaisempi tutkimus ja teoria ei vaikuta itse analyysin muodostamiseen. Deduktiivinen analyysi on sen sijaan teorialähtöistä, jolloin analyysissä keskitytään aikaisempaan teoriaan ja tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 97.) Tässä pro gradussa analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa analyysia. Kyse on abduktiivisesta päättelystä, jossa teoria toimii tutkijan ohjaavana lankana. Tällöin tutkijan analysointi on vuoroin teorian ohjaamaa ja vuoroin aineistolähtöistä. Yhdistelyn myötä tutkijan on mahdollista löytää aineistosta teemoja ja tekijöitä, jotka eivät suoraan ole johdettu valmiista malleista. Esille saattaa siten tulla myös uusia ulottuvuuksia, eikä tulokset johdu suoraa teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä pro gradussa aikaisemmat teoriasta nousseet teemat ovat vaikuttaneet haastattelukysymyksiin ja siten tutkimuksen tuloksiin ja analysointiin.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa, kuten kaikessa tieteellisessä tekstissä, on kiinnitettävä huomio tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Koska laadullinen tutkimus nojaa tutkijan subjektiviteettiin, on tutkijan omalla pohdinnalla ja ratkaisuilla on suuri merkitys. Ihmisten subjektiivisten kokemusten tarkastelu herättää kyseenalaistamista laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja uskottavuudesta. (Puusa & Juuti, 2020.) Tutkijan täytyy samanaikaisesti ottaa kantaa niin analyysin kattavuuteen kuin tehdyn työn luotettavuuteen, ainoana apunaan arkielämän säännöt, teoreettinen oppineisuus sekä omat ja tutkijakollegoiden ennako-oletukset. Tutkijan vapaus ja jousto tutkimuksen toteutuksessa ohjaa tutkijaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta poikkeavaan, eri tavoin merkitykselliseen asemaan. Luotettavuuden arvioinnille olennaista on tutkijan kyky tunnistaa ja myöntää oma subjektiviteettinsa. Tutkimuksen objektiivisuudelle edellytys on tutkijan subjektiivisuuden tunnistaminen. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5.)

Tosin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, ei laadullisessa tutkimuksessa pystytä yhtä selkeästi erottelamaan luotettavuuden arviointia ja aineiston analyysivaihetta. Myös liikkuminen vapaasti tehtyjen tulkintojen, aineiston ja aiempien tutkimustulosten välillä on vapaampaa, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Myös tämä lisää haasteita luotettavuuden arviointiin suhteessa kvantitatiiviseen tutkimukseen. Koska luotettavuuden kriteerinä on tutkija, kohdistuu luotettavuuden arvioiminen koko prosessiin. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5.)

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi perinteisesti perustuu reliabiliteetin ja validiteetin käsitteisiin. Keskustelussa on Eskolan & Suorannan (1998) mukaan kuitenkin ollut erinäisiä näkemyksiä siitä, koskevatko nämä käsitteet laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi sellaisenaan. Heidän mukaansa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa olennaisia kriteereinä ovat uskottavuus, tutkimuksen siirrettävyys sekä varmuus ja vahvistuvuus. Uskottavuudella tarkoitetaan tutkijan pohdintaa siitä, ovatko tutkittavien tulkinnat ja käsitteellisyys vastaavia tutkijan omiin tulkintoihin ja käsitteellisyyteen suhteutettuna, sekä niin tutkittavien henkilöiden, kuin tiedeyhteisön vakuuttuneisuutta siitä, että tutkimus on tieteellisin käytäntein ja asianmukaisesti toteutettu. Tutkimuksen siirrettävyydestä puhutaan pohtiessa, olisiko tutkimustulosten mahdollista olla samanlaisia myös toisenlaisessa ympäristössä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessi on kuitenkin hyvin ainutlaatuinen. Varmuutta tutkimukseen lisää ennustamattomasti vaikuttavien ennakkoehtojen huomioiminen. Vahvistuvuudella sen sijaan tarkoitetaan toisten vastaavaa tutkimusilmiötä tutkineiden tutkimusten huomioon ottaminen tulkintoja tehdessä. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5.)

Eskola ja Suoranta (1998) puhuvat luotettavuutta käsitellessään myös aiemmin mainituista validiteetin ja reliabiliteetin käsitteistä. Validiteetin käsite voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti käsittelee tutkimuksen käsitteellisten sekä teoreettisen määrittelyiden yhtenäisyyttä sekä syyseuraussuhteiden pätevyyttä. Ulkoinen validiteetti viittaa tehtyjen johtopäätösten, tulkintojen ja aineiston välisiin suhteisiin. Se tarkoittaa, tutkimuksen tulkintojen yleistettävyyttä yksittäistä tapausta laajemmin, esimerkiksi useampaan

kohde organisaatioon tai tilanteeseen. (Eskola & Suoranta 1998, luku 5.) Reliabiliteetilla viitataan arvioon siitä, onko tutkimuksessa käytettävät mittarit luotettavia ja onko niitä käytetty luotettavasti. Arvioitava on mittaajaa, mittaustilannetta ja satunnaisten tekijöiden mahdollista vaikutusta tutkimustuloksiin. (Puusa ym. 2020, 170)

Eskolan ja Suorannan (1998) tavoin myös Puusa (2020) korostaa, kuinka reliabiliteetti ja validiteetti eivät riitä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin perustaksi. Sen sijaan luotettavuutta on käsiteltävä laajemmin. Reliabiliteetilla arvioitu kahden tutkimuskerran tulosten yhtenäisyyden arviointi on osittain ongelmallista, sillä ihmisten käyttäytyminen, tutkijan päätelmät ja analyysi vaihtelee kontekstin mukaisesti, paikasta ja ajasta riippuen. Tämä tuottaa haastetta tulosten todentamisten arvioimisessa.

Luotettavuuden varmistamiseksi, on tässä tutkimuksessa pyritty kuvaamaan tutkijan omaa tulkintaa ja analyysiä mahdollisimman rehellisesti ja selkeästi. Tutkimuksessa tutkimusaineiston analysointi on tehty selkeästi havaittavasti, esittämällä päättelyn prosessi läpinäkyvästi ja loogisesti muotoillen sekä esittäen selkeästi tutkimuksen eri vaiheet. Koko tutkimusprosessin ajan tutkija on havainnoinut ja tiedostanut subjektiivisuutensa sekä mahdolliset ennakkoletukset, jotka ovat voineet vaikuttaa tutkimuksen eri vaiheisiin.

Riittävää aineiston kokoa on haastavaa arvioida kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Riittävää aineistoa ja analyysin kattavuutta on kuitenkin arvioitava. Aineiston riittävyteen on vaikea pohtia otantateorioiden avulla, mutta saturatiota pystytään hyödyntämään aineiston riittävyttä analysoitaessa. Mahdollista on lähestyä riittävyden analysointia analysoimalla aluksi pienempi aineisto tarkasti, minkä jälkeen voidaan koettaa tuloksia suuremmassa aineistossa. Tulkin-toja ja johtopäätöksiä ei tutkimuksessa saa perustaa satunnaisiin otoksiin aineistosta, vaan tulkinnat on perusteltava laajemmin aineistoon ja siitä saataviin tuloksiin. (Eskola ja Suoranta, 1998.) Tässä tutkimuksessa aineiston riittävyttä arvioitaessa otettiin aineistoksi koko kohde organisaation henkilöstö, lukuun ottamatta johtotyhmää. Tämän myötä pystyttiin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Haastatteluissa on tutkimuksessa pyritty saavuttamaan mahdollisimman objektiivinen rooli. Luotettavuuden parantamiseksi ennen varsinaisia haastatteluja toteutettiin kaksi koehaastattelua, joiden perusteella haastattelurunkoa ja haastattelukysymyksiä tarkennettiin. Koska tutkija ei itse ole kokenut haastattelija, oli tärkeää aloittaa viralliset haastattelut vasta, kun haastattelurunko oli nähty toimivaksi. Tutkijan kokemattomuus haastattelijana voi mahdollisesti olla myös tutkimuksen luotettavuutta rajoittava tekijä.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään haastateltavien kokemuksia etätyöympäristössä työskentelystä. Seuraavissa alaluvuissa syvennytään sosiaaliseen pääoman sekä etäjohtamiseen vaikutusta koettuun sosiaaliseen pääomaan. Tuloksissa käsitellään tekijät, jotka systemaattisen analysoinnin perusteella nousivat tutkimusaineistosta merkittävimmin esiin. Tulosten käsittelyssä apuna käytetään lyhyitä haastattelukatkelmia, jotka syventävät tulosten ymmärtämistä. Nämä haastattelukatkelmat esitetään kappa-leissa sisennetyllä fontilla.

4.1 Työtekijöiden etätyömalli ja kokemuksia etätyöstä

Haastattelut aloitettiin selvittämällä, millaisia ajatuksia ja kokemuksia haastateltavilla on etätyöympäristöstä. Kaikki haastateltavat ovat tietoisesti valinneet työskennellä täysin lokaatoriippumattomasti toimivassa yrityksessä. Haastateltavilta selvitettiin heidän kokemuksiaan etätyöstä sekä ajatuksia siitä, millainen työnteon muoto olisi heidän kokemuksiansa pohjautuen heille mieluisin. Haastattelun alussa kysyttiin jokaisen haastateltavan työnteon paikka sekä se, kuinka usein he tapaavat kollegoitaan.

Joo kyllä mä teen 95 % ihan vaan kotona. kotona töitä ja sit on ne jotkut yhteiset lähipäivät ehkä kerran kolmessa kuukaudessa. H3

No varmaan 99 % kotona ja välillä on noita Co-workkeja. H4

Mä teen pääsääntöisesti töitä omassa kodissa tai sit poikaystävän luona. Mä sanoisin ehkä et nään työkavereita jonkun kahen-kolmenkuukauden välin. H5

Kurlandin ja Bilayn (1999) esittämistä etätyön malleista eli etätyöhön liittyvistä työjärjestelyistä; kotona tehtävästä etätyöstä, sateelliittitoimistoista, "naapurustoimistoista" ja liikkuvasta työstä, kaikkien haastateltavien etätyömallina oli kotoa tehtävä etätyö sekä satunnaisesti "naapuritoimisto" -malli. Pääsääntöisesti jokainen haastateltava teki siis töitä kotoa käsin. Haastateltavilla on

mahdollisuus halutessaan työskennellä Spacent nimisen yrityksen kautta ope-roiduissa co-working työtiloissa. Näissä tiloissa haastateltavat kertoivat työskentelevänsä 1-8 kertaa kuukaudessa. Tämän lisäksi satunnaisesti kohdeorganisaation johtoryhmä organisoii yhteisiä työpäiviä. Tällaisia työpäiviä, jolloin työntekijät pääsevät työskentelemään yhdessä samassa tilassa järjestettiin noin 2-3kk välein.

Haastateltavat asuivat eri paikkakunnilla, mikä lisäsi haasteita kollegoiden tapaamisille. Koska Spacentin co-working tiloja käytetään hyvin epäsäännöllisesti ja työntekijät ovat sijoittuneet lokaatorippumattomasti ympäri suomea, kuvasivat haastateltavat tapaavansa kollegoitaan noin 2-3kk välein. Kasvokkaiset tapaamiset tapahtuivat Spacentin co-work tiloissa itseorganisoidusti sekä oman organisaation järjestämässä yhteisissä työpäivissä.

Haastateltavilta kysyttiin haastattelun alkupuolella kokevatko he hypoteettisesti ajateltuna pystyvänsä työskentelemään vielä täysin toimistolta käsin, ilman etätyömahdollisuutta. Suurin osa haastateltavista koki, ettei pystyisi luopumaan etätyömahdollisuudesta. Etätyömahdollisuus koettiin itselleen niin tärkeäksi, että joka päivä toimistolle kulkeminen ja täysipäiväisesti omalta organisaation toimistolta työntekeminen tuntui epämieluisalta vaihtoehdolta työntöön malliksi.

No tuntus kyl tosi hankalalle ajatukselle et ois oikeesti kokoviikon paikan päällä toimistolla. Koen sen hyödylliseksi itselle, että ois sit ainaki jonkun päivän poissa vaiks kotitoimistossa. H5

No riippuu työnkuvasta, että jos työ on semmonen mitä ei voi tehdä etänä, niin suosuisin meneen toimistolle päivittäin. Mut sit, jos ois vaikka tämmöi vastaava duuni, mitä voi tehdä myös etänä, niin en nää syytä, miksei sitä vois tehdä ainaki osin etänä. H4

Joo voisni mä aatella tekeväni täysin toimistolta töitä vielä, kyl mä ainaki luulen niin. H8

Etätyömahdollisuuden nähtiin helpottavan työn ja arjen yhteen sovittamista sekä tuovan tarvittavaa joustoa arkipäiviin. Erityisesti etätyön etuna korostui työmatkoihin köytetyn ajan säästyminen ja tehokkaampi työnteko. Neljä haastateltavaa kuvasiva myös etätyön positiivisena puolena sen, että kesken työpäivän pystyi esimerkiksi käymään kävelyllä, mitä toimistolla ollessa ei tulisi välttämättä tehdä. Kuitenkin kaksi haastateltavaa yhdestätoista haastateltavasta kokivat täysin toimistolla tapahtuvan työn mahdollisesti vielä vaihtoehdoksi itselleen tulevaisuutta ajatellen.

Jatkokysymyksenä esitettiin, millaisen työntöön muodon haastateltavat kokisivat itselleen mieluisimmaksi vaihtoehdoksi. Vaihtoehtoina esitettiin täysin etänä tapahtuva työntöön muoto, täysin toimistolla tapahtuva työntöön muoto sekä hybridi -mallinen työskentely, jossa olisi mahdollisuus myös joustavaan etätyöskentelyyn, pääasiallisen työntöön paikan ollessa kuitenkin organisaation oma toimisto.

No mieluisin ehdottomasti hybridi malli. En menis enää täyteen etätyöhön. Se ois liian epäsosiaalista. H3

Mieluummin varmaan semmonen täysin toimistolla tehtävä työ, kun tämmönen täysin etänä tehtävä. Paras vaihtoehto ois kuitenkin tietty hybridityö, koska kyl mä haluisin tän nykyisen työkokemuksen perusteella käydä pääsääntöisesti toimistolla, kun mä tykkään tehdä ihmisten kaa töitä. H6

Paras malli ois mun mielestä se hybridi malli. Mun mielestä on niinku kiva, että tulee käytyä myös siellä toimistolla tietyn väliajoin. Mutta sit tavallaan ois kuitenkin sitä joustoa siihen, ettei oo välttämättä pakko tulla aina toimistolle. H5

Kaikki kohdeorganisaation työntekijät kokivat hybridi -mallisen työnteon parhaimmaksi vaihtoehdoksi. Haastateltavien nykyinen täysin etänä tapahtuvaa työtä ei vastausten perusteella pidetty mieluisimpana työnteon muotona. Osa haastateltavista koki jopa täysin toimistolta käsin tapahtuvan työn nykyistä, täysin etänä tapahtuvaa työtä mieluisempaan vaihtoehtona. Syyksi tälle kokemukselle eniten esille nousi sosiaalisten kohtaamisten vähäisyys täysin lokaatoriippumattomassa päivittäisessä etätyöskentelyssä.

Oli mielenkiintoista huomata, kuinka kaikki kohdeorganisaation työntekijät työskentelivät lähes täysin kotoa käsin, vaikka mahdollisuus olisi tehdä töitä myös co-work tiloista. Kuitenkin hybridi -mallisen etätyön ja toimistolta tehtävän työn yhdistelmä koettiin selkeästi parhaaksi työnteon muodoksi. Tästä voisi päätellä, että toimistolla tehtävä työ on toivottua nimenomaan kollegoiden kasvokkaisen tapaamisen ja sosiaalisten kohtaamisten takia, eikä niinkään toimistoympäristön ja työn ja kodin erottamisen vuoksi.

4.2 Työpaikan sosiaalisen pääoman merkitys työhyvinvointiin etätyöympäristössä

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, kokevatko etätyöympäristössä työskentelevät työntekijät sosiaalisen pääoman vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa ja kuinka suuri tämä mahdollinen vaikutus on. Jotta haastateltavia ei olisi alussa ohjattu vastaamaan sosiaalisen pääoman liittyvän työhyvinvointiin, teemaa lähestyttiin pyytämällä haastateltavia kuvaamaan omaa työhyvinvointiaan, siinä tapahtuneita muutoksia, syitä mahdollisille muutoksille sekä tarkemmin työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, ilman, että sosiaalista pääomaa mainittiin kysymyksien asettelussa.

Haastateltavien työntekijöiden välillä oli vaihtelevia kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan. Suurin osa organisaation työntekijöistä koki työhyvinvointinsa kohtalaiseksi. Kukaan vastaajista ei kuvannut työhyvinvointiaan myönteiseksi tai hyväksi. Viisi haastateltavista kuvaili työhyvinvointinsa olevan tällä hetkellä heikolla tasolla ja suuri osa haastateltavista kertoi työhyvinvoinnissaan olleen muutosta viime kuukausien aikana. Kahdella vastaajista muutos oli myönteistä ja lopuilla kielteistä.

No viime aikoina työhyvinvointi on ehkä silleen laskenu. Musta tuntuu et se on menny vuoristorataa et välillä on ihan hyvä fiilis ja välillä huonompi. Ehkä nyt sit, kun epä-tietoisuus on lisääntynyt ja asiat on välillä aika epämääräisiä tai ne esitetään

työntekijöille epämääräisesti, niin työhyvinvoinnista on sit ollu laskuu. Myös sen myötä, kun työnkuva ei oo muuttunu siihen suuntaan mihin ois toivonu ja mitä luvattu, niin se on laskenu. H7

Ihan hyvä, että just sitä (työhyvinvointia) kuormittaa ehkä noi niinkun mitä itekki tiät, noi just kommunikaatio ja läpinäkyvyysasiat. Mut muuten ihan hyvä. Et ei täydellinen mut ei mikään huonokaan ollenkaa. Nyt sit, kun on läpinäkyvyyttä ollu enempi ja näin, ni taas vähä parantuntu hyvinvointiki siin samas H4

Joo on se (työhyvinvointi) koko ajan tässä viimekuun aikana parantunu ja ehkä silleen niinku on kasvanu sellanen tunne, että on lämpimämmät välit niiden omien esihenkilöiden kanssa, niin sen takia myös työhyvinvointiki on sit parantunu. H3

Muutoksen syitä tarkastellessa, vastauksissa painottui samankaltaisia teemoja. Tässä vaiheessa haastattelua esiin nousivat sosiaaliseen pääomaan liittyvät tekijät, kuten vuorovaikutus, kommunikaatio, kasvokkaiset kohtaamiset kollegoiden ja johdon kanssa sekä luottamus. Erityisesti läpinäkyvyyden, luottamuksen ja kommunikaation viimeaikaiset kielteiset muutokset nähtiin vaikuttavan suoraa koettuun työhyvinvointiin ja sen muutoksiin. Myös myönteisissä muutoksissa korostui vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet kollegoihin ja organisaation johtoryhmään.

Kuten edellisessä kappaleessa esitytetty, luottamus ja läpinäkyvyys sekä toimiva kommunikaatio johdon ja alaisten välillä, nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Näiden tekijöiden lisäksi työhyvinvointia tukevana tekijöinä esiin nousi lähijohtajan ja johtoryhmän osoittama tuki ja erityisesti ymmärrys ja empatia työntekijää kohtaan. Myös työn merkityksellisyys ja konkreettiset tavoitteet omassa työssä sekä tunne siitä, että tekee oikeita asioita ja vie organisaatiota eteenpäin nousivat monessa vastauksessa tärkeiksi tekijöiksi. Lisäksi jatkuvan kehittymisen ja uuden oppimisen nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin myönteisesti. Vastauksissa korostui myös johdon ja työntekijän välisen suhteen sekä kollegoiden välisten suhteiden ja hyvän työilmapiirin merkitys.

Heikentävinä tekijöinä nousi edellä mainittujen myönteisten tekijöiden puutteiden lisäksi johdon läsnäolon puute, yksinäisyyden kokemukset, lähijohtajan mikro managerointi sekä kunnioituksen ja tasa-arvoisuuden tunteen puute. Vastauksissa korostui erityisesti johdon läsnäolon ja viestinnän vaikutukset työhyvinvoinnin rakentumisessa ja muutoksissa.

Hmmm jos mä viel tiivistän, että mitkä tukee, niin semmonen niinku kunnioitus ja semmonen niinkun tasa-arvoisuus tavallaan siinä yhteisössä. Toki mä ymmärrän sen, että on yritys rakenne mut se ei musta se ei sais näkyä arjessa siinä miten kohdellaan ihmisiä. Ne ehkä tiivistetysti niinkun tukee. Mut sit mitkä heikentää, niin sit tietty noitten puute, mut myös semmonen niinkun puutteellinen kommunikoitu tai tiedon jako. Et se, että ei niinku tiedoteta asioista tai niistä tiedotetaan ilman että niistä puhutaan. Ne tulee vaikka vaan Teams viestillä, niinku isot organisaatioissa tapahtuvat muutokset. Tai just semmonen niinkun yksisuuntainen kommunikoitu, että se ei oo vastavuoroista vaan ainoastaan ylhäältä alas. H6

Kuten edellä esitetyistä tuloksista voidaan nähdä, näkyi haastateltavien vastauksissa jo työhyvinvoinnista yleisesti keskusteltaessa sosiaaliseen pääomaan liittyvien tekijöiden merkitys. Kaikilla haastateltavilla esiintyi vastauksissaan sosiaalisen pääoman teemoja jo ennen kuin sosiaalisesta pääomasta oli erikseen

keskusteltu. Koska sosiaalisten pääoman vaikutusta haluttiin tarkastella vielä tarkemmin, haastateltavilta kysyttiin suoraa ajatuksia ja kokemuksia sosiaalisten suhteiden vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Kaikki vastaajat kuvasivat sosiaalisen pääoman vaikuttavan heidän työhyvinvointiinsa merkittävällä tavalla. Jokainen haastateltava kertoi kokevansa sosiaalisen pääoman, ellei tärkeimmäksi, niin toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi työhyvinvointiaan ajatellen. Moni perusteli vastaustaan sillä, että myönteiset sosiaaliset suhteet ja suuri sosiaalinen pääoma voivat heikentää suuresti muiden työympäristöön liittyvien kielteisen tekijöiden vaikutusta. Tämän nähtiin vaikuttavan myös toiseen suuntaan. Kielteiset sosiaaliset suhteet ja puuttuva sosiaalinen pääoma voi tehdä työhyvinvoinnista heikon, vaikka muut tekijät työympäristössä olisivat myönteisiä. Sosiaalisen pääoman merkitys näkyy seuraavissa sitaateissa:

Se (sosiaalinen pääoma) on mun mielestä kärkipäässä, jos miettii mikä työhyvinvointiin vaikuttaa. Koska etätyö on kans yllättävän kuormittavaa, se ihan ite työ, niin sit ei ehkä jaksa enää töiden jälkee hirveesti mitään sosiaalisia menoja. Koska 8 h työpäivä on aika iso osa jo sitä päivää, niin tärkeä ois saada työpäivän sisään sosiaalisuutta ja kontakteja. Niin kyllä sillä on iso merkitys, että sä näät oikeesti ihmisiä töissä ja pääset juttelee niiden kanssa ja teet yhteistyötä. H7

No se on työhyvinvoinnin kannalta ykkösenä. Et tota, jos ei pietä ihmisistä huolta ja ei huomata ihmisiä ja niinku tunnisteta ihmisiä persoonina ja käytetä aikaa oikeesti siihen tutustumiseen ja siihen et tunnetaan joku ihminen, niin ethän sä voi mitään rakentaa sen ihmisen kanssa. Sit tulee kommunikointi ongelmia, väärinymmäryksiä tms., ja se vaikuttaa omaan ja koko organisaation tehokkuuteen ja toimintaan, mikä sit puolestaan kyl vaikuttaa ainaki mun työhyvinvointii, jos asioista tulee hankalii " H1

No tota hmmm. No jos vaikka asteikolla 1-5, niin mä antaisin niinku 4 ainakin sille. Et on se kyllä iso semmonen niinku tekijä. Ja jos mä nyt mieltisin, vaikka työpaikan vaihtoa, niin kyllä tuo, niinku sosiaaliset suhteet aspekti olis yks isoimmista asioista mitä mieltis, ku mieltis haluuko vaihtaa pois. H3

Ihmisten tuntemisen nähtiin vaikuttavan myönteisesti kommunikaatioon ja kollegoiden ja johdon ymmärtämiseen. Tämän myötä niin yhteisen, kuin omankin työn nähtiin helpottuvan ja turhilta ristiriidoilta ja väärin ymmärryksiltä pystytään helpommin välttymään. Siten sosiaalisen pääoman nähtiin myös tehostavan ja yksinkertaistavan työntekoa, mikä puolestaan nähtiin työhyvinvointia tukevana tekijänä. Tärkeäksi koettiin erityisesti tunne siitä, että kaikki työntekijät on "samassa veneessä" ja työtä tehdään yhteisesti, yhteisten tavoitteiden eteen. Onnistumisten ja muiden myönteisten tunteiden nähtiin korostuvan, kun nämä tunteet pystyy jakamaan kollegoidensa kanssa. Työn ja organisaation epäkohtien vaikutusten työhyvinvointiin nähtiin pienentyvän, kun asioista pystyi keskustelemaan kollegoiden ja johdonkin kanssa. Sosiaalisen pääoman myötä myös toisilta oppimisen koettiin lisääntyvän.

Keskusteltaessa työhyvinvoinnista ja sosiaalisesta pääomasta siihen vaikuttavana tekijänä selvitettiin syitä, miten sosiaalisen pääomaan nähtiin tukevan hyvinvointia eli millaisia muutoksia työhyvinvoinnissa tapahtui. Sosiaalisen pääoman nähtiin lisäävän vertaistuen määrää.

Tuo semmosta positiivisuutta, että on parempi mieli tehdä niit hommia. Ja tavallaan ehkä semmosta merkityksellisyyttä siihen, että miks tavallaan tekee sitä. Et ku muutki on motivoituneita niin se ruokkii sitä motivaatioo myös itelle. Ja vastaavasti jos muut ei ois motivoituneita, niin ei se musta välttis sitä motivaatiota alenna, vaan enemmänki vaa antaa tunnetta, että ollaan samas veneessä ja et kyl tää tästä. Saa tsemppii ja energiaa H5

No ainakin henkistä tukee saa niistä, se nyt on selkee. No kyl myös motivaatioo. H8

Se antaa hyvin simppeleisti energiaa. Kun saa sellatten positiivisen atmosfääriin ja pääsee juttelee ihmisten kaa sillon, kun sun tarvii ja haluut niin se antaa positiivisen ilmapiiirin. Se vaikuttaa kyllä tehokkuuteen. Toki on se kiva yksinki keskittyä ja painaa hommia, mutta se, että te teette yhdessä jotain niin antaa paljon ismommat eväät siihen työntekemiseen. Niin se kyllä antaa superisti energiaa. H10

Kun muilla on hyvä fiilis ja on energiaa niin mä imen siitä työntoo. Mut nyt ku istuu kotona hiljaa yksin, niin alkaa enemmän väsyttää ja kyllästyttää. Niin sellasta samantilaista intoo ei tuu, kun on läsnä muiden kaa toimistolla. H11

Jokainen haastateltava kertoi sosiaalisen pääoman vaikuttavan myönteisesti energiatasoihinsa tai motivaatioonsa. Motivaation ja energiatasot nousivat siten eniten esiin vastauksissa. Osassa vastauksista puhuttiin laajemmin ”hyvästä fiiliksestä”, ”positiivisuudesta” ja ”hyvästä mielestä”, joita sosiaalinen pääoma toi. Tärkeänä tekijänä esiin nousi myös organisaatioon ja työyhteisöön sitoutuminen sekä merkityksellisyyden tunteen lisääntyminen. Ihmisten tunteminen, yhteisöön kuuluminen sekä oman merkityksellisyyden tunne vahvasti kiinnittymistä organisaatioon ja omaa halukkuutta viedä organisaatiota eteenpäin ja tuoda yhteisölle tulosta.

Etätyön koettiin vaikuttavan sosiaaliseen pääomaan suuresti. Kaikki vastaajat kokivat sosiaalisen pääoman olevan vähäisempää etätyöympäristössä työskennellessä. Kasvokkaisten tapaamisten vähäisyys, vuorovaikutus, ihmisten kasvojen näkeminen ja työn tekeminen yhteistyössä koettiin vähäisemmäksi kuin mitä toimistolla tehtävässä työssä. Siten kaikki vastaajat kokivat toimistolla tehtävän työn sosiaalisemmaksi ja sosiaaliselta aspektilta toimistolla tehtävän työn tukevan etätyötä paremmin omaa työhyvinvointia. Etätyössä nähtiin kuitenkin muita positiivisia työhyvinvointia tukevia puolia, kuten ajan säästön, joustavuuden ja omien vapauksien lisääntymisen sekä tehokkuuden. Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin mitkä tekijät vaikuttavat sosiaaliseen pääomaan, miten nämä tekijät näkyvät tai jäävät näkymättä etätyöympäristössä ja miten etätyö vaikuttaa näiden tekijöiden toteutumiseen.

4.3 Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät etätyöympäristössä

Haastatteluissa pyrittiin samaan ymmärrys siitä, millaiset tekijät vaikuttavat sosiaalisen pääoman muodostumiseen sekä millaisten sosiaaliseen pääomaan liittyvien tekijöiden nähdään toimivan voimavarana työhyvinvoinnille etätyöympäristössä. Teemaa lähestyttiin teoriasta nousseiden tekijöiden pohjalta ja siten pyrittiin selvittämään, kokevatko työntekijät etätyössä samat sosiaaliseen

pääomaan liittyvät tekijät tärkeinä, kuin teoria antaa osoittaa. Lisäksi haluttiin selvittää, kokevatko kohdeorganisaation työntekijät etätöön vaikuttavan kyseisiin sosiaaliseen pääomaan vaikuttaviin tekijöihin ja millaiseksi vaikutus koetaan. Haastateltavilta kysyttiin kokemuksia ja ajatuksia jokaisesta sosiaaliseen pääomaan sisältyvästä teoriasta nousseesta teemasta; työilmapiiristä, luottamuksesta, oikeudenmukaisuudentunteesta, palautteen saamisesta, kommunikaatiosta ja viestinnästä, yhteenkuuluvuuden tunteesta, läheisistä ihmissuhteista sekä siitä tunteesta, että organisaation työntekijöillä on yhteiset arvot, tavoitteet ja merkityksellisyyden tunne. Jotta haastateltavat pääsivät vapaasti avaamaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan myös näiden teemojen ulkopuolelta, kysyttiin heiltä myös avoimella kysymyksellä sosiaaliseen pääomaan vaikuttavia tekijöitä ja kokemuksia ihmissuhteiden muodostumisesta etätöympäristössä. Seuraavissa kappaleissa käsitellään näitä tuloksia teema kerrallaan.

4.3.1 Työilmapiiri

Työilmapiirin merkitys työhyvinvointia tukevana voimavarana nousi haastateltavien vastauksissa esiin jo haastattelun alussa, käsiteltäessä työhyvinvointia ylätasolla. Työilmapiirin käsitteen arkikielessä ymmärretyn laajuuden myötä, voidaan olettaa, että haastateltavat mahdollisesti sisällyttivät tämän tekijän myös muita mahdollisia teemoja ja siksi se nousi niin vahvasti esille vastauksissa. Haastateltavien kokemusten myötä voidaan kuitenkin osoittaa, että myös etätöympäristössä työilmapiiri koetaan erittäin tärkeäksi tekijäksi ja työilmapiiri aistitaan myös etäyhteyksien ja etäkommunikaation välityksellä.

Kyl se vaikuttaa tosi paljon. Et mä oon aika semmonen, joka aistii hirveesti ympärillä niinku tunnetiloja. Ja herkästi huomaa, jos joku vaikuttaa siltä, että se ei oo ihan niin messissä tai jotenki vaikuttaa siltä, että se ei oo enää niin kiinnostunut. niin kyl siitä tulee aika herkästi sellai fiilis, että tuo ei ehkä oo niin sitoutunut olemaan täällä ja voi olla, että hän kohta lähtee pois. Kyl se vaikuttaa isosti. H3

No kyl se vaikuttaa mun mielestä tosi paljon. Just jos on semmoi avoin, positiivinen ja semmoi stress free ilmapiiri, niin kyl sil on niinku superisti vaikutusta omaan hyvinvointiin töis. H5

Kyllä. Mun mielestä työilmapiiri on tärkein elementti koko työpaikalla. Siis sulla voi olla epämiellyttävämpi työ, mut sit niin hyvä työilmapiiri ja sä tykkäät niistä ihmisistä niin paljon niin sä jaksat olla siellä. Sit jos ois kiva työ mut paska työilmapiiri niin sua vaan vituttaa mennä töihin joka päivä. Ja kuka sellasta haluis. Niin siks se on musta tärkein vaikuttaja. H10

Mielenkiintoista oli huomata, kuinka lähes jokainen kohdeorganisaation työntekijä kertoi aistivansa ilmapiirin herkästi sekä muiden asenteiden ja tunteiden vaikuttavan omaan työmotivaatioon, energiaan ja hyvinvointiin myös etätöissä. Kolme haastateltavaa korosti työilmapiirin olevan tärkein työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Muut haastateltavat korostivat sen kuuluvan tärkeimpiin tekijöihin, ilman sen tarkempaa tärkeysjärjestystä. Kollegoiden motivaation ja positiivisuuden sekä ystävällisyyden tai näiden puutteen kuvattiin tarttuvan herkästi myös itseen työympäristössä. Erityisesti ystävällinen ja lämminhenkinen käytös nousi korostetusti esiin vastauksissa

Vaikka haastateltavat kuvasivat vastauksissaan kollegoiden motivaation ja energian vaikuttavan omaan motivaatioon ja energiatasoon, osoittautui etätyöympäristön kuitenkin näihin liittyen vaikuttavaksi tekijäksi. Etätyössä, viestien ja Teamsin välityksellä toisten tunnetilat ja mielialat nähtiin haastavammaksi tulkita ja niiden nähtiin vaikuttavamman omaan mielialaan heikommin, kuin mitä haastateltavat olivat työpaikalla läsnä tehtävässä työssä aikaisemmin kokeneet. Osassa vastauksissa esiin nousi myös, kuinka lyhyissä etäpalavereissa ja -tapauksissa on helpompi esittää oman mielialansa olevan toisenlainen kuin mitä se todellisuudessa olisi. Tarvittaessa videotapaamisissa on myös mahdollista laittaa kamera kiinni, jolloin tunteet ja mielialat välittyvät heikommin. Tämän nähtiin olevan oleellinen työilmapiirin muodostumiseen vaikuttava tekijä.

Ite on just semmonen, et aika paljon otan vaikutteita muiden fiiliksistä. Mitkä ei nyt ehkä etätyössä samallai välity, mutta kuitenkin jollain tapaa. Et jos on tosi paska fiilis niinku kaikilla, niin sitten on kyllä itelläki. Kyl tää etätyö vaikuttaa, koska ehkä just ei oo itelläkään niin selkeätä ajatusta, nyt kun on etätyössä, että mikä se työilmapiiri on. Ja se on ehkä vähän ollukki yks ongelmatekijä. Kun ei tiä mitä muut ajattelee ja mikä fiilis muilla on. Et sithän se välitys paljon selkeemmin, kun ois työkavereitten kaa fyysisesti läsnä. H7

Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin yllättynyt kuinka nopeasti ja kuinka selkeästi havaittavaksi työilmapiiri etätyöympäristössä muodostui. Työilmapiirin koettiin siltikin olevan vaikeammin havaittavissa etätyössä kuin lähityössä. Moni haastateltavista kuvasi työilmapiirin muodostuvan tiettyyn pisteeseen asti nopeasti ja samalla tavoin kuin lähityössä. Haastateltavien kokemuksien mukaan työilmapiiri ei pääse kuitenkaan kehittymään eteenpäin tietyn pisteen jälkeen. Kehittymiseen tarvittaisiin lähitapaamisia, tiiviimpiä keskusteluita kasvotusten ja yhteistyön tekemistä. Etätyössä toisten ”fiiliksiä” työstä oli vaikeampi havaita ja ymmärtää. Myöskään keskustelua aiheesta haastateltavat kokivat käyneensä suhteellisen vähän. Työilmapiiristä haastateltavat käyttivät mm. sanoja ”ontto” ja ”vajavainen”.

4.3.2 Luottamus

Luottamuksesta keskusteltaessa esiin nousi kaksi eri lähestymiskulmaa; luottamus kollegoihin, johtoon ja organisaatioon sekä kokemus siitä, että itseensä luotetaan. Luottamuksen koettiin olevan työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Erityisesti luottamuksen puutteen koettiin olevan työhyvinvointia suuresti laskeva tekijä. Luottamuksen olemassaoloa pidettiin tekijänä, joka organisaation ja johdon tulisi nähdä itsestäänselvyytenä ja jonka puute on näkyvä ongelma. Luottamuksen tärkeyttä korostettiin paljon myös käsiteltäessä muita sosiaalisen pääoman teemoja, kuten kommunikointia, oikeudenmukaisuutta ja yhteisiä arvoja ja tavoitteita. Kuten alla olevista sitaateista nähdään, näkivät haastateltavat luottamuksen ja läpinäkyvyyden puutteen suurimpana työhyvinvointia selkeästi laskevana tekijänä.

Luottamus on ihan siis edellytys työhyvinvoinnille. On tärkeätä, että organisaatio pystyy luottaa suhun ja sä siihen. Yhtä paljon organisaation pitää pystyy luottaa muhun, ku mä pystyn niihin. Ihan niiku johtajiin ja niiku työkavereihinki. Ja ehkä se

luottamuski tulee niiden niiku sosiaalisten suhteiden kautta. Et ilman niitä on vaikee jotenki ees rakentaa luottamusta, kun ei välttämättä pääse silleen tuntee jengii. Miten sit pitäs pystyy täysin luottaakaa, jos sä et tiä millai toinen on ihmisenä. H2

No kyl mä koen sen tosi tarkkeeksi. Sekä semmosella tavalla, että voi vaikka luottaa, että ne hommat tulee hoidetuksi, mitä vaikka muut lupaa hoitaa, että sitten semmosella henkilökohtaisella tunnetasolla. Et kyl se on niin mun mielestä perusta kaikille. H3

Käsiteltäessä luottamusta näkökulmasta, jossa sillä tarkoitetaan työntekijän luottamusta organisaatioon, kollegoihin ja johtoon, liitettiin luottamukseen erityisesti viestintä ja kommunikaatio sekä näiden avoimuus ja läpinäkyvyys. Tunne siitä, että organisaation sisällä asioista ei puhuta avoimesti, koettiin suureksi ongelmaksi omaa työhyvinvointia ajatellen. Kohdeorganisaation työntekijät kokivat luottamuksen kollegoihinsa olevan hyvällä tasolla. Haastateltavat kokivat pystyvänsä aina luottamaan siihen, että kollega hoitaa työtehtävänsä parhaansa mukaisesti. He kokivat myös pystyvänsä keskustelemaan kollegoidensa kanssa avoimesti organisaation sisäisiä asioista. Luottamus johtoryhmään oli selkeästi heikompaa. Johtoon kohdistuvaan luottamuksen puutteeseen nähtiin vaikuttavan puutteellinen kommunikaatio ja läpinäkyvyys asioissa, jotka koskevat koko organisaatioita. Jokainen haastateltava puhui johdon avoimuuden tärkeydestä luottamuksen synnyttämiseen ja ylläpitämiseen.

Tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta koettiin myös kokemus siitä, että on itse työntekijänä luotettu. Erityisen tärkeäksi koettiin kokemus, että lähijohtaja ja organisaation johtoryhmä osoittaa luottamusta työntekijöitä kohtaan. Luottamuksen puutteen osoituksena haastateltavat näkivät liian tiiviin johtamisen, jossa työntekijä joutuu jatkuvasti raportoimaan aikaan saannoksiaan ja tekemisiään johdolle sekä varmistamaan lupaa asioiden tekemiseen johdolta käsin. Tätä ilmiötä moni haastateltavista kuvasi ”mikromanageeraamiseksi”. Johdon luottamuksen puutteen kerrottiin vaikuttavan suoraan omaan itsevarmuuteen, omaaloitteisuuteen sekä työidentiteettiin. Näiden puutteet taas nähtiin vaikuttavan omaan työhyvinvointiin.

Haastateltavat kokivat luottamuksen muodostumisen kannalta tärkeäksi ihmisiin tutustumisen. Perustason luottamuksen nähtiin syntyvän, kun asioista puhtaan rehellisesti ja avoimesti. Syvempään luottamuksen muodostumiseen haastateltavat kokivat tarvitsevansa niin johdon, kuin kollegoiden valmiuden olla aitoja omia itsejään ja näyttämään myös virheellisyytensä sekä epävarmuutensa. Kollegoiden ja johdon tunteminen koettiin siten tärkeäksi tekijäksi luottamuksen syventymisen ja vahvistumisen kannalta.

Etätyön nähtiin vaikuttavan luottamuksen muodostumiseen. Haastateltavat kokivat luottamuksen muodostumisen kollegoihin ja johtoon etätyöympäristössä vievän enemmän aikaa, kuin lähityössä. Tämä liitettiin edellä esitettyyn kokemukseen johdon ja kollegoiden tuntemisen tärkeydestä.

Tohon (luottamukseen) vaikuttaa kyl etätyö. Esimerkiks meillä semmosen konkreettisen tekemisen mittaaminen on hankalaa, niin sit tavallaan se, että voiko johto vaikka luottaa siihen, että jokasella hommat tulee tehtyä. Tai vaikka itellä ne tulis hyvin tehtyy, niin se voi olla itelle vaikeeta silti, kun tietää ettei oo pystyny näyttää sitä

konkreettisesti. Just lähityössä ku vaiks on istunu jonku vieres, niin on näyttäny sen et tekee ahkerasti töitä. H5

Luottamus tulee kanssakäymisessä esille, samallai ku ihmispersoonat. Kun vaiks kasvotusten helposti jakaa enemmän juttuja ja keskustelee enemmän niin kuin kaverille kun kollegalle, niin siinä muodostuu paremmin ihmisten välinen luottamus. Niin siinä mielessä luottamussuhteet muodostuu hitaammin etätyössä. H10

Kukaan ei nää miten mä työskentelen täällä kotona ja työskentelenkö mä edes. Niin kylhän se varmasti aiheuttaa epävarmuutta ja haastetta luottamukselle molemmista suunnista. On vaikeempi sit kans ite ansaita sitä luottamusta, kun on vaan täällä etänä. H7

Luottamusta rakentavia kohtaamisia nähtiin etätyössä olevan vähemmän, mikä hidasti luottamuksen syntymistä. Haastateltavat kokivat, että avoimuus ja läpinäkyvyys organisaation sisäisissä asioissa on etätyöympäristössä tekijä, johon tulee nähdä tietoisesti enemmän vaivaa ja johon etätyö siten tuo lisä haastetta. Kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat, että etätyö ei saisi vaikuttaa luottamuksen syntymiseen ja mahdollisuudet hyvän luottamuksen syntymiselle on myös etätyöympäristössä olemassa.

Käsiteltäessä työntekijöihin kohdistuvaa luottamusta johdon ja organisaation puolelta esiin nousi, kuinka johdon tulee etätyössä pystyä luottamaan työntekijöihinsä enemmän kuin lähityöympäristössä, sillä johto ei välttämättä pysty konkreettisesti näkemään työntekijöidensä työntekeä. Haastateltavien kokemusten mukaan etätyö saattaa helposti ajaa johtajan vahtimaan esimerkiksi työntekijöiden aktiivisuutta eri viestintäkanavissa sekä tiedustelemaan päivän aikaansaannoksia liian aktiivisesti. Tämä koettiin ahdistavana.

4.3.3 Oikeudenmukaisuus

Jokainen kohdeorganisaation työntekijä koki oikeudenmukaisuuden tunteen olevan yksi keskeisimmistä työhyvinvoinnin mahdollistavista tekijöistä. Kuten luottamuksen, myös oikeudenmukaisuuden tunteen puutteen nähtiin olevan tekijä, jonka puute vaikuttaa kielteisesti työhyvinvointiin, mutta jonka olemassaolo ei näkyvästi kohenna työhyvinvointia.

Oikeudenmukaisuus on luottamuksen kaa tosi tärkeitä ja kulkee silleen yhdessä. Ja niinku musta siihenkin (oikeudenmukaisuuteen) liittyy tavallaan sen myötä se läpinäkyvyys ehkä jollakin asteella. Niinku et, onks semmonen olo, että kaikki menee silleen niinku kuuluu. Vai onks sit semmosii epäselvii caseja, mistä jää semmoi olo, että onkohan täs kaikki menny ihan niinku oikein ja onks kaikesta kerrottu avoimesti. H4

Keskusteltaessa haastateltavien kanssa oikeudenmukaisuudesta, esiin nousi kokemus tasa-arvoisuudesta työntekijöiden välillä. Tasa-arvoisuuden kokemukseen koettiin vaikuttavan avoimuus organisaation sisällä sekä selkeä viestintä ja kommunikointi. Myös työntekijöiden luottamus johtoryhmään, nähtiin olevan suorassa yhteydessä oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Ilman luottamusta, ei haastateltavien mukaan ole myöskään oikeudenmukaisuuden tunnetta. Siten ne nähtiin toisistaan riippuvina tekijöinä.

Etätyöympäristön nähtiin vaikuttavan oikeudenmukaisuuden tunteeseen. Tämä oli seurausta siitä, että etätyössä on vain vähän tilanteita, joissa pystyy havainnoimaan, miten muita työntekijäitä kohdellaan johdon sekä muiden työntekijöiden puolesta. Haastateltavat kokivat myös haastavaksi havainnoida ja ymmärtää omaa tasa-arvoisuutta suhteessa muihin. Erityisesti tilanteessa, jossa luottamus organisaatioon ei ole vahvaa, on vaikea pystyä luottamaan siihen, että itseä ja muita kohdellaan tasavertaisesti.

Etätyössä saa enemmän painoarvoa ne hetket kun näkee ihmisten välistä toimintaa ja kohtelua puolin ja toisin, tai havaitsee sitä. Et esimerkiksi jossain palaverissa, että miten esihenkilö niinku puhuu jollekin tai antaa jotain kehittämisehdotuksia. Sanotaanko asiat tosi ystävällisesti ja rakentavasti vai onko joku erilainen sävy jonkun toisen kanssa. Etätyössä kaikki tollaset hetket sit painaa enemmän, koska oikeudenmukaisuuden tunne muodostuu vaan niiden perusteella. H5

Siis koen et etätyö vaikuttaa tosi paljon. Koska se ettei näe miten muiden kaa toimitaan ja miten kaikkii kohdellaan. Niin ei oo silleen tietonen tai tunne sitä oikeudenmukaisuutta, ellei sitä tuua esille avoimesti ja siihen panosteta. Helposti vertaa itteensä muihin. Niin sit kyl toi, että ei oo mitään hajuu just, että mitä keskusteluja joku toinen käy. Joo kyl toi vaikuttaa tosi paljon mä sanoisin. H8

Haastattavat kokivat, että toimistolla, jossa ollaan fyysisesti läsnä, pystyy havainnoimaan ja aistimaan peremmin tunteita ja tilanteita ihmisten välillä sekä kuulemaan ohimennen keskusteluita ihmisten välillä. Myös epäformaali keskustelu työntekijöiden välillä nähtiin lisäävään oikeudenmukaisuuden tunnetta. Etätyössä epäformaalit keskustelut haastateltavien kokemuksien mukaan jäivät vähäisemmiksi ja pinnallisemmiksi. Kahden haastateltavan kanssa esiin nousi kuitenkin, se, kuinka toimistollakin keskusteluja käydään suljettujen ovien takana ja tasapuolisuus ei välttämättä toteudu. Etätyössä oikeudenmukaisuuden esiin tuomisen merkitys kuitenkin koettiin korostetun tärkeänä.

4.3.4 Palautteen saaminen

Jokainen kohdeorganisaation työntekijä koki palautteen tärkeäksi tekijäksi oman työhyvinvointinsa kannalta. Useampi haastateltava kuitenkin kuvasi, että palautteen saaminen ei ole yksi työhyvinvointiin eniten vaikuttavista tekijöistä, eikä siten tärkein aspekti työhyvinvoinnin kehittämistä ajatellen. Kokemukset siitä, kuinka tärkeänä palautteen saaminen oman työhyvinvoinnin kannalta koettiin oli haastateltavien välillä kuitenkin vaihtelevia. Vaihtelun osittain selittää haastateltavien eri uratasot ja kokemuksen määrä alalta. Vähemmän kokemusta omaavat toivoivat enemmän myös palautetta lähijohtajaltaan. Osa haastateltavista myös kertoi helposti kokevansa huijarisyndroomaa, eli huonommuuden tunnetta työssään sekä epävarmuutta omasta osaamisestaan. Tällaisia kokemuksia helpotti jatkuva palautteen saaminen. Mikäli epävarmuuttatyöstään kokeva työntekijä sai usein palautetta onnistumisistaan sekä epäonnistumisistaan, omaa epävarmuutta helpotti jo pelkkä kokemus ja tieto siitä, että mikäli jokin työtehtävä olisi epäonnistunut, pystyi hän olemaan varma siitä, että olisi jo kuullut tästä lähijohtajaltaan.

Kuten esitetty, oli haastateltavien kokemukset ja toiveet siitä, miten usein olivat yksilöstä riippuen erilaiset. Osa haastateltavista toivoi palautetta saatavan päivittäin, kun taas toinen koki jatkuvan palautteen saamisen omaa työtä häiritsevänä ja niin sanottuna "mikromanagerauksena". Jokainen haastateltava kuitenkin toivoi saavansa palautetta säännöllisesti ja organisoidusti, ilman, että sitä joutuisi erikseen pyytämään. Kaikki haastateltavat kokivat tärkeiksi niin myönteisen kuin rakentavan palautteen saamisen. Tärkeäksi koettiin, että jatkuvan palautteen lisäksi käytäisiin tietyin väliajoin pidempiä palautekeskusteluja, joiden myötä uralla kehittyminen ja eteneminen olisi mahdollista ja työntekijät tulisivat tietoisemmiksi tavoitteistaan sekä uramahdollisuuksistaan. Jatkuvan palautteen saamisen myötä haastateltavat työntekijät kokivat myös itsensä organisaatiolle tärkeiksi. He kokivat palautteen saamisen lisäävän tunnetta, että heidän työllään on merkitystä ja sitä seurataan.

Tärkeätä ois et palaute ois säännöllistä ja sillee mietittyä. Sit jos mokaa ni toi haluu heti sen palautteen, muttei nyt nii et joku kokoaja jostai huomauttaa. Sit se et siit palautteesta näkyis se, et organisaatio haluu et mä kehityn ja se olis sellai rakentavaa ja oikeesti mietittyä. Tosi tärkeätä, että tietää mis menee. H3

Olenaisena tekijänä palautteen saamisessa nähtiin tapa, jolla palaute annetaan. Vastauksissa nousi esiin empaattisuus ja rentous palautteen antamisessa. Olenaisista oli, että palaute olisi rakentavaa ja tilanne, jossa palautetta saa, olisi keskustelevalta ja vuorovaikutteinen. Tilanteen tulisi olla psykologisesti turvallinen ja hienovarainen. Vastauksissa korostui, ettei tilanteesta saisi jäädä työntekijälle epämotivoitunut olo, vaan päinvastoin.

Etätyön nähtiin vaikuttavan palautteen saamiseen. Palautteen saannin määrään ei etätyön kuitenkaan juuri nähty vaikuttavan. Etätyössä koettiin, että ohimennen annetta nopea palaute oli vähäisempää kuin toimistolla tehtävässä lähityössä. Isossa kuvassa palautetta kuitenkin sai etätyössä tarpeeksi, eikä etätyö siten tuonut palautteen saamisen määrään haastetta. Etätyöympäristön koettiin kuitenkin tuovan paljonkin haastetta tapaan, jolla palautetta sai.

Joo tuo etätyöympäristö haasteita varmasti. Se tulee siitä, et ku sä et pääse lukee sen toisen ilmeitä tai muutakaan eleitä. Ja kun kaikil sanan panoilla ja miten sä sen sanot voi vaikuttaa nii paljon. Veisteil etätyössä kaikki palaute helposti kuulostaa tosi tyllyttä, ellet sä just heitä niit hymiöit sinne. Ja sit ku kaikki ei välttis oo niitäkää tottunu käyttä. Se et joutuu pohtii viestin sävyjä on tosi kuormittavaa. H2

Luulen että etätyö aspekti vaikuttaa. Koska ehkä jos on läsnä niin on helpompi huudella semmosii niinkun. Tai esimiehen helpompi huudella vaan, että hei nyt toi juttu meni tolleen. Tai tieksä niinku silleen ohimennen semmosii kommentteja. Mut sit jos antaa H4

Vastauksissa korostui, kuinka etätyössä lyhytkin palaute tulisi saada muutoin kuin viestitse. Toivomuksena oli, että kaikki palaute tulisi vähintään puhelimitse, mutta mieluiten videoyhteydellä. Syynä tähän oli kokemus siitä, että viestin tulkinta on haastavaa ja sen myötä syntyy helposti väärinymmärryksiä. Eleet, ilmeet, tunteet ja sävyt kommunikoinnissa ei viestitse välity palautteen saajalle. Helposti rakentavana palautteena tarkoitettu hyvän tahtoinen palaute tulkittiin vihaiseksi ja syyllistäväksi. Myös positiivisen palautteen koettiin tuntuvan paremmalta,

mikäli sen sai puhelimitse tai videoyhteydellä. Palautteeseen reagoimisen mahdollisuus ja tilanteen vuorovaikutuksellisuus koettiin helpommin saavutettavaksi video- tai puhelinyhteyden myötä.

4.3.5 Yhteenkuuluvuuden tunne

Yhteenkuuluvuuden tunne yhdessä työilmapiirin kanssa koettiin tärkeimmäksi työhyvinvointia tukevaksi tekijäksi. Yhteenkuuluvuuden tunteeseen vahvasti liitettiin vertaistuki. Vertaistuen ja ymmärryksen saaminen kollegoilta nähtiin hyvin olennaisena osana hyvinvointia. Yhteenkuuluvuuden tunne yhdistettiin myös organisaatioon sitoutumiseen ja motivaatioon yhteisten tavoitteiden kautta.

Yhteenkuuluvuus on mulle se, että saa semmosta tavallaan vertaistukea. Et saa siitä työasiasta puhuu ja sparrailla niitä. Ja silleen että "olipas raskas asiakas" tai "oliks sulki tämmöi tilanne". Tiekse et tuntee et ollaan samassa veneessä ja autetaan toisiimme. H4

Et ois just semmoi olo, että on just yhdessä tekemässä asioita saman tavoitteen eteen. H5

Etätyöympäristö koettiin vaikuttavan paljon yhteenkuuluvuuden tunteen syventymiseen. Kuten työilmapiirinkin kohdalla, myös yhteenkuuluvuuden tunteen kerrottiin muodostuneen yllättävän nopeasti, etätyöympäristö huomioon ottaen. Moni haastateltava kertoi yllättyneensä siitä, kuinka nopeasti yhteisö kollegoiden välillä muodostui. Etätyön vaikutus näkyy haastateltavien mukaan kuitenkin erityisesti yhteenkuuluvuuden tunteen syventymisessä. Koska kollegoiden kanssa on vain vähän epäformaalia keskusteluja ja vain satunnaisia tapaamisia, jossa heidän kanssaan pääsee lähikontaktiin, ei suhteet pääse syvenemään tiettyltä tasolta pidemmälle. Kolme haastateltavista käytti yhteenkuuluvuuden tunnetta kuvaillessaan sanaa "ontto".

Vaikka jokainen haastateltava koki olevansa osa yhteisöä ja pystyvänsä saamaan kollegoiltaan vertaistukea ja ymmärrystä työhön liittyviin arjen tilanteisiin, ei etätyöympäristössä heidän mukaansa ole ollut mahdollisuutta syventää suhdetta toivotulle tasolle. Tätä varten tarvittaisiin enemmän epäformaalia keskustelua, kasvokkaisia tapaamisia niin työympäristössä kuin työympäristön ulkopuolellakin. Toimistolla yhdessä töiden tekeminen koettiin yhteenkuuluvuutta vahvistavaksi. Myös puuttuvat yhteiset lounashetket, lyhyet keskustelut kahvikoneella ja yhteiset kotimatkat töiden jälkeen puuttuvat etätyössä, mikä nähtiin kielteisenä tekijänä. Haastateltavien kokemusten mukaan etätyössä vähenee huomattavasti epäformaalit keskustelut, joiden myötä olisi mahdollista saada vertaistukea, pohtia yhteisiä työtehtäviä ja sitä kautta vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Työntekijöiden asuinpaikkakuntien sijainnit toisistaan hyvin erillään koettiin myös vaikuttavan yhteenkuuluvuuden tunteen muodostumiseen.

Etätyö vaikuttaa paljonkin. Siitä (yhteisöllisyyden tunteesta) muodostuu vähän sellainen ontto, jos silleen voi kuvata. Ontto sinällään, että meistä ei tuu niinku persoonina kovin paljon esiin kun ollaan etänä. Jos sä teet etätyötä ja te ootte pelkästään etätöissä, ettekä nää kasvokkain oikeesti juuri ollenkaan, niin ei teistä tuu ihmisinä paljoo esiin.

Se vaikuttaa ihan siihen yhteenkuuluvuuteen ja vertaistukeenki mitä saa ja ees pyytääkää. H10

Kyllä etätyö isosti vaikuttaa. Just että kun ei oo ihmisten kaa silleen tekemisissä ja ehkä semmonen ryhmäytyminen on vaikeempaa. Niin sitten tota, kyl se siihen varmasti vaikuttaa. Mut seki riippuu siitä, et miten se ryhmäytyminen hoidetaan. Et vaiks just meillä se autto, kun oli ne ekat lähipäivät. Niin sit pääs näkee kaikki. Ja sit sen jälkeen niinku se oli luontaisempaa siirtyy siihen etäilyyn. H4

Keskusteltaessa etätyön vaikutuksesta yhteenkuuluvuuteen, nousi yhden haastateltavan kohdalla esiin näkökulma, jonka mukaan etätyössä ryhmästä ulkopuoliseksi jäämisen riski on pienempi. Koska kukaan ei pääse yhdessä lounaalle, ei ole vaaraa jäädä tapaamisista ulkopuoliseksi. Organisaation järjestämille Teams kahvitauoille on kaikilla organisaation jäsenille kutsu ja tapaamisissa yleensä kukaan ei jää huomiotta. Kaikkien kasvot ovat koko tapaamisen ajan nähtävillä ja kuulumiset käydään yleensä kierroksena, josta kukaan ei jää ulkopuoliseksi.

4.3.6 Läheiset ihmissuhteet

Kymmenen yhdestätoista haastateltavasta kertoi kaipaavansa työympäristöönsä edes yhden läheisemmän ihmissuhteen. Läheisemmällä ihmissuhteella viitattiin kollegaan kenen kanssa suhde muodostuu lähes ystävyudeksi. Tällaisen henkilön kanssa pystyy luottamuksellisesti keskustella myös työnulkopuolisista asioista ja jonka kanssa viettää mielellään aikaa ja purkaa mahdollisia työhuolia rennosti ja avoimesti.

Kyl mä koen tarviivani sellasta tyyppiä työkaveriks. Kyl se isosti lisää mun työhyvinvointii jos sellai ihminen on. Et sitä kautta just se koko firman yhteenkuuluvuuden tunne ja luottamuski kasvaa. Ja se on niiku ketjureaktio. H1

Kaipaan läheisii ihmissuhteita ja se on myös elintärkeätä, niinkun silleen, että jos tulee vaikka ongelma tilanteita, niin saa peilata niitä omia tunteita muihin ihmisiin. Silleen niinku vielä turvallisemmassa ympäristössä. Ja sit joko saa vahvistusta tai vaikka rauhaa joillekki epävarmoille fiiliksi. H6

Kuten sitaateista nähdään läheiset ihmissuhteet koettiin kuitenkin myönteisenä hyvinvointia tukevana tekijänä. Vaikka tallaiset ihmissuhteet koettiin tärkeiksi työhyvinvoinnin parantamisen kannalta, eivät niitä kuitenkaan koettu työhyvinvoinnin edellytykseksi. Kaikista läpikäytävistä sosiaalisen pääoman tekijöistä, etätyöympäristön koettiin eniten vaikuttavan läheisten ihmissuhteiden syntymiseen.

Kyl etätyö ihan varmasti vaikuttaa, koska just sellaset hetket millon sitä suhdetta syvennetään, niin niithän ei etätyössä oo. Tai niit on tosi vähän. Just kasvokkaiset lähitaapaamiset on ne mis sitä lähentymistä pääsis tapahtuu. H8

Ei niitä missään nimessä etätyössä muodostu. Jos olis paikan päällä jossain, niin sit tulis juteltuu vaikka siinä matkalla kun kävellään tyyliin rakennuksesta pois tai jotain. Etätyössä sitä vuorovaikutusta on niinku niin paljon vähemmän. Se aika sellaselle pitää oikeesti tietosesti järjestää et läheiset ihmissuhteet toteutuu. Ne ei tuu sillee luonnostaan, mitä lähityös tulis. H9

Etätyöympäristön nähtiin jopa estävän läheisten ihmissuhteiden muodostumisen. Syynä tähän nähtiin kasvokkaisten tapaamisten ja epäformaalien keskusteluiden puute tai vähäisyys, sillä ilman tällaisia kohtaamisia ja vuorovaikutusta, ei suhteet pääse syvenemään tietyltä tasolta pidemmälle. Kohdeorganisaation työntekijät kokivat, ettei heillä etätyöympäristössä ole tarpeeksi tilaa ihmissuhteiden kehittymiselle.

4.3.7 Yhteiset arvot ja tavoitteet

Jokainen haastateltava koki organisaation yhteisten, kollektiivisten tavoitteiden ja yhteisen merkityksellisyyden tunteen tärkeäksi työhyvinvoinnilleen. Työhyvinvointiin nämä tekijät vaikuttavat lisäämällä oman työn tarkoituksenmukaisuutta ja motivaatiota. Oma työ tuntui tärkeältä, kun organisaation yhteiset tavoitteet ja päämäärä oli selkeästi kommunikoitu ja kaikkien tiedossa. Ilman organisaation selkeää yhteistä tavoitetta, myös omia tavoitteita ja tavoitteellista työntekemistä koettiin olevan vaikeaa toteuttaa. Viestintä ja kommunikaatio nousi vahvasti esiin jokaisen haastateltavan vastauksissa. Tavoitteista ja organisaation tilasta tavoitteisiin nähden tulisi viestiä avoimesti ja erityisesti kollektiivisesti niin, että jokainen organisaation työntekijä olisi tavoitteita tietoinen. Haastateltavat kokivat, että he eivät olleet täysin tietoisia organisaation yhteisistä tavoitteista ja tämä he kokivat heikentävän omaa työhyvinvointiaan.

No ei niiden välttämättä tarvi olla ihan linjassa. Mutta tota kunhan ei mitään silleen tavallaan, että pitäs ite työssä edistää jotain sellasta, joka on täysin omien arvojen vastaista, niin sillon se haittais isosti. Mut muuten sellasii elämän arvoja, et mitä ihmiset kokee tärkeinä, niin ei ne ihan hirveesti mua haittaa vaikka olis aika erillaisii. H3

Kyl se mun mielestä on tärkeä. Se niin paljon selkeyttää sitä toimintaa, että miks asioita tehdään. Ja se auttaa hahmottaa jotenki sitä, että minkä takia just sä teet mitä sä teet ja mikä se sun rooli on tavallaan siinä koko jutussa ja tälleen. H4

Arvomaailman tärkeydestä keskusteltaessa kohdeorganisaation työntekijöiden välillä oli vaihtelevia ajatuksia ja kokemuksia. Osa vastaajista koki organisaation ja omien arvojen kohtaamisen hyvinkin tärkeäksi. He kokivat, että työhyvinvointi kärsii suuresti, mikäli organisaation arvot ja omat arvot ovat ristiriidassa. Heidän kokemuksensa mukaan, arvojen tulee olla myös selkeät organisaation sisällä ja niiden tulee näkyä vahvasti organisaation toiminnassa. Toinen näkemys arvokeskusteluun nousi kolmen haastateltavan kanssa. He kokivat, että tietoisuus organisaation yhteisistä arvoista ja arvojen lähes täysi yhteydenmukaisuus omaan henkilökohtaiseen arvomaailmaan ei ole suuresti työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Tämä perusteltiin työminän erottamiselle vapaa-ajan minästä. Heidänkin mielestään tärkeää kuitenkin oli, että arvot eivät olleet suuresti ristiriidassa oman arvomaailman kanssa. Yhteisten arvojen kommunikointi ja selkeä viestintä koettiin myönteiseksi tekijäksi työympäristössä, mutta ei edellytykseksi työhyvinvoinnille. Yhteisten tavoitteiden nähtiin siten olevan yhteisiä arvoja tärkeämpi tekijä. Etätyön vaikutuksesta keskusteltaessa esiin nousi, kuinka sen nähtiin vaikuttavan tavoitteiden ja arvojen näkyvyyteen vähän, muttei huomattavan suuresti.

No taas varmaan riippuu, siitä että miten ne hoidetaan ehkä. Et ehkä täski tavallaan tullaan siihen viestintään. Mut, toisaalta kauheen vaikee kysymys. Tavallaanhan arvot pitäis näkyä ihan kaikessa siinä, että miten asiat tehdään. Niin sinähänsä siihen ei vaikuta se etätyö. Tai toisaalta onhan se etätyö itsessään selkee arvovalinta. H1

Arvojen ja tavoitteiden olemassaoloon ei etätyön koettu vaikuttavan, sillä tavoitteiden ja arvojen tulisi näkyä käytännön toiminnassa jatkuvasti ja päivittäin. Etätyössä erityisesti tavoitteista tulisi viestiä ja kommunikoida tehokkaammin mitä lähityössä. Tavoitteiden tulisi nousta esiin viikoittaisissa yhteisissä palavereissa, jolloin jokainen organisaation työntekijä pääsisi niistä yhtä tietoiseksi.

4.3.8 Kommunikaatio ja viestintä

Kommunikaation ja viestinnän merkitys nousi esiin haastateltavien vastauksissa jokaisen kysymyksen kohdalla. Käsiteltäessä sosiaaliseen pääomaan vaikuttavia tekijöitä ja etätyön vaikutusta kyseisiin tekijöihin, koki jokainen haastateltava kommunikoinnin ja viestinnän olevan etätyöympärisössä korostetussa asemassa. Selkeän, luotettavan, jatkuvan ja kollektiivisen viestinnän merkitys oli erittäin suuri koetululle työhyvinvoinnille. Erityisesti keskusteltaessa luottamuksesta, yhteisistä arvoista ja tavoitteista sekä työilmapiiristä ja yhteenkuuluvuudesta, nousi toimivan kommunikaation merkitys suureksi. Puutteet kommunikaatiossa ja viestinnässä koettiin olevan suoraa yhteydessä työhyvinvoinnin laskuun ja erityisesti luottamuksen puutteeseen.

Keskusteltaessa haastateltavien kanssa siitä, millaiseksi he kokevat toimivan kommunikaation, esiin nousi avoimuus ja läpinäkyvyys. Sensitiivisistä tai organisaation muutoksia koskevista asioista toivottiin viestittävän video tai puhelinyhteyden kautta, eikä viestitse, jotta mahdollisilta väärinymmärtämisiltä pystytään välttymään. Myös vuorovaikutteinen suhde johdon ja työntekijöiden välillä korostui vastauksissa. Viestinnän tulisi olla myös kaikkia huomioivaa ja tasapuolista.

Koen sen erittäin tärkeeksi. Kaikista tärkeimmäksi asiaksi mikä omaan fiilikseen ja hyvinvointii vaikuttaa. H4

Mut sit mitkä heikentää työhyvinvointia, niin semmonen niinkun puutteellinen kommunikointi tai tiedon jako. Et se, että ei niinku tiedoteta asioista tai niistä tiedotetaan ilman että niistä puhutaan. Että ne tulee vaikka vaan Teams viestillä, niinku isot organisaatiossa tapahtuvat muutokset. Tai just semmonen niinkun yksisuuntainen kommunikointu, että se ei oo vastavuoroista vaan ainoostaan ylhältä alas. H6

Etätyön nähtiin tuovan paljon haastetta erityisesti toimivalle kommunikoinnille ja viestinnälle. Kaiken viestinnän tapahtuessa teknologiakanavien kautta, vaatii sen tehostaminen, kehittäminen ja toimivuuden varmistaminen erityistä vaivannäköä, tietoisuutta ja ajankäyttöä. Erityisen haasteen kommunikoinnille tuo eleiden ja ilmeiden puute. Toisen tunteita ja viestien todellista merkitystä on todella paljon haastavampaa tulkita kommunikoinnin tapahtuessa etäyhteyksin, teknologian välityksellä. Tämän myötä haastateltavat kokivat viestinnän kollektiivisuuden ja yhdenmukaisuuden sekä avoimuuden ja läpinäkyvyyden olevan vaarassa.

Se luo haasteita itellekki välillä. Varsinkin jos kirjottaa neuvoja, nii ite miettii sitä, miten ei kuulostais niiku sellaselta niiku, no mul tulee mielee mulkku. Sellaselta niiku tympeeltä. Sen huomaa et itekki joutuu miettii, joka viestis sitä muotoilu. Jos ois f2f toimistolla, ni ei noit asioita ees miettis, ku siel se viestin tarkoitus ja sävy välittyy kasvoista ja äänenpainost. H2

Kyl varmasti vaikuttaa etätyö kommunikaatioon, viestintään ja läpinäkyvyyteen. Kun on se mahis et asiat kuitataan vaan sillä yhellä Teams viestillä ja sit voi aatella et se asia on käsitelty. Toki jos oltas siel toimistolla, niin sithän se pitäis niinku sillä tavalla eri tavalla ottaa käsittelyyn. Tai sit jos ollaan etänä, niin pitäis erikseen sopia ajallinne hetki et millon voi esittää kysymyksiä, mut jos ollaan toimistolla niin se tilanne on koko ajan avoinna kysymyksille. H8

Jos ois paikan päällä niin kukaan ei voi vetäytyy tavoittamattomiin. Lähityössä sitä tietoo tulis enempi tietosuuteen ylipäättään. H9

Vaikka etätyöllä nähtiin olevan vaikutusta kommunikaatioon ja viestintään. lähes jokainen haastateltava kuitenkin koki, että etätyö ei saisi olla vaikuttava tekijä kommunikaation ja viestinnän toimivuuden kannalta, sillä lähijohtajan ja koko organisaation tulisi pystyä käyttämään aikaa ja vaivannäköä toimivaan kommunikaatioon ja viestintään. Osa kohdeorganisaation työntekijöistä myös koki, että johdon on helpompi jättää vastaamatta epämiellyttävimpiin kysymyksiin etäyhteyksin. Tämän kuitenkin nähtiin heikentävän luottamuksen tunnetta organisaatioon. Myös kollegoiden välinen viestintä nousi esiin. Haastateltavat kokivat myös itse painetta ja haastetta kommunikoinnin ja viestinnän suhteen ja, että se on asia, johon jokaisen organisaation jäsenen tulee pystyä käyttämään aikaa ja erityistä vaivannäköä.

4.3.9 Muut sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät

Edellä esitettyjen teemojen lisäksi keskusteluissa haastateltavien kanssa nousi esiin myös muita sosiaalisen pääomaan vaikuttavia tekijöitä, joilla oli yhteys myös työhyvinvointiin. Näitä olivat psykologinen turvallisuus, arvostus, työkalvereiden ymmärtäminen ja oppiminen. Esiin nousseet tekijät liittyvät osin edellä esitettyihin teemoihin, kuten luottamukseen, yhteenkuuluvuuteen ja viestintään, mutta koska tekijät voidaan myös nähdä näistä teemoista erillisinä, käydään ne seuraavaksi vielä erikseen läpi.

Esiin nousi kahden haastateltavan vastauksissa kokemus psykologisen turvallisuuden tunteen tärkeydestä omalle työhyvinvoinnille. He kokivat, että suhteet johtoryhmään ja kollegoihin tulee tuntua turvalliselta. Työympäristössä ilmapiirin tulee olla sellainen, jossa jokainen kokee turvallisiksi tuoda esiin omia ajatuksiaan, kokemuksiaan ja tunteitaan. Etätyön nähtiin myös tuovan haastetta psykologisen turvallisuuden muodostumiselle, sillä ihmisiin tutustuminen koettiin tapahtuvan hitaammin ja jäävän syventymättä samalla tavalla kuin lähityössä olisi mahdollista kasvokkaisten kohtaamisten ja epäformaalien keskusteluiden myötä.

Myös arvostuksen tunne nousi esiin useissa vastauksissa ja painottui monen haastateltavan kokemuksissa. Arvostusentunteesta keskusteltaessa koettiin tärkeänä niin lähijohtajalta, kuin koko organisaatiolta annettava arvostus työntekijöitä kohtaan, mutta myös työntekijöiden osoittama arvostus toisiaan kohtaan.

Tämä liitettiin luottamukseen, sillä rehellisyys viestii toisen arvostamisesta ja toisaalta läpinäkyvyyden puutteen koettiin olevan osoitus arvostuksen puutteesta. Arvostus keskustelussa esiin nousi myös kompensatiomallit ja työnjaon tasa-puolisuus, mutta nämä voidaan katsoa olevan tekijöitä, jotka eivät ole suoraa liitännäisiä sosiaaliseen pääomaan.

Hmmm jos mä viel tiivistän, että mitkä tukee hyvinvointii, niin semmonen niinku arvostus ja kunnioitus. Semmonen niinkun tasa-arvoisuus tavallaan siinä yhteisössä. Toki mä ymmärrän sen, että on yritys rakenne tms. mut se ei musta se ei sais näkyä arjessa siinä miten kohdellaan ihmistä. Pitäs pystyy myös ymmärtää toisia ja se vatti toisten tuntemista sit kans, sillee syvemmin. H6

Etätyön koettiin osaltaan vaikuttavan toisten ymmärtämiseen. Tämän voisi sisällyttää kommunikaation ja viestinnän teeman alle, sillä kyseisen teeman kohdalla korostui kokemus viestien tulkinnan haastavuudesta etätyöympäristössä. Toisten ymmärtämisen koettiin vaikuttavan suoraa viestinnän toimivuuteen. Tilanteissa, jossa tuntee toisen hyvin, on helpompi ymmärtää viestien tarkoitusperiä ja sisältöä, ilman, että havaitsee äänenpainoa tai eleitä ja ilmeitä. Toisten ymmärtämistä siten vaikeuttaa etätyöympäristössä työskentely. Tämä tekijä koettiin tärkeäksi myös havainnoitaessa toisten hyvinvointia ja mielialoja. Jos toista ei ymmärrä, koettiin haastavaksi myös huomata, mikäli toisen hyvinvointi yhtäkkiä tai hiljalleen heikkenisi. Tällöin tähän on myös vaikeampaa johdon ja kollegoiden puuttua.

Myös oppimisen voisi katsoa olevan liitännäinen tekijä keskusteltaessa sosiaalisesta pääomasta, sillä se liittyy vahvasti kommunikaatioon ja viestintään tiedon ja osaamisen jakamisen myötä. Kolmen haastateltavan kohdalla esiin nousi etätyön kielteinen vaikutus oppimiseen, nimenomaan kommunikaation haasteiden ja epäformaalien tilanteiden vähäisyyden myötä. Haastateltavat kokivat, että oppimista tapahtuu eniten, kun työntekijät pääsevät mahdollisimman avoimesti ja rennosti keskustelemaan kokemuksistaan ja työssä sattuneissa tilanteissa. He kokivat, että omassa työssään, tällaisia epäformaalempia tilanteita, jossa pääsee purkamaan laajemmin ajatuksiaan ja kokemuksiaan on vain vähän, mikä vähentää oppimisen mahdollisuutta.

4.4 Etäjohtamisen vaikutus koettuun sosiaaliseen pääomaan

Haastatteluissa tarkoituksena oli selvittää haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia siitä, pystyykö lähijohtaja etätyöympäristössä vaikuttamaan sosiaalisen pääoman muodostumiseen. Tämän myötä pyrittiin myös selvittämään, millaisin keinon kohdeorganisaation työntekijät kokevat etäjohtajan pystyvän vaikuttamaan sosiaaliseen pääomaan. Aihetta lähestyttiin kysymällä haastateltavilta millaista johtamista he kokevat saavansa etätyöympäristössä johdolta. Heiltä kysyttiin myös johtamisessa koettuja epäkohtia sekä toiveita liittyen johtamiseen. Tämän jälkeen keskusteluun liitettiin sosiaalinen pääoma ja jokaisen haastateltavan

kanssa käytiin läpi kokemuksia, ajatuksia ja toiveita kohdistuen etäjohtamisen keinoihin tukea sosiaalista pääomaa organisaation sisällä.

4.4.1 Etäjohtamisen merkitys sosiaaliseen pääomaan

Kysyttäessä haastateltavilta, kokevatko he hyvän etäjohtamisen eroan hyvästä johtamisesta yleisesti, vastaus oli yksimielinen. Kaikki haastateltavat kokivat etäjohtamisen olevan haastavampaa ja tietoisemmin toteutettua. Toisaalta haastateltavat kokivat, että etäjohtaminen ei saisi suuresti erota hyvästä lähijohtamisesta. Hyvään etäjohtamiseen sisältyy lähes kaikki samat hyvän johtamisen piirteet, joiden toteuttaminen etätyöympäristössä vain tapahtuu toisella tapaa. Etätyön koettiin tuovan johtajalle lisähaastetta erityisesti kommunikoinnissa ja viestinnässä, luottamussuhteiden rakentamisessa sekä organisaatiokulttuurin luomisessa. Kuten edellisessä luvussa esitetty, etätyön nähdään vaikuttavan moneen sosiaalisen pääoman tekijään ja haastateltavat kokivat, että tämä vaikutus pitäisi pystyä minimoimaan eri toimilla ja käytänteillä.

Vaatii eri asioita, joo. Niinku sun pitää osata huomioida ne etätyön haasteet ja niinkun myös välittää niistä ja näyttää että sä välität niistä. Ja suunnitella se arki niiden etätyön raamien mukaan. Että sä et voi olettaa, että se johtaminen on samanlaista ja se on ehkä se ydin siinä. Kyllähän se on niin, että hyvä johtaja on hyvä johtaja ja huono johtaja on huono johtaja. Et ei se suoraa vaikuta se etätyö siihen itse. Et se vaatii sen, että etätyön pystyy huomioimaan ja se arki pitää pystyy rakentaa niin, että se johtaminen välittyy sinne eripuoleille Suomee koteihin. On se erilaista kyl H6

Kaikki haastateltavat kokivat, että etäjohtamisella on suuri merkitys sosiaalisen pääoman muodostumisessa sekä kehittymisessä. Vastauksissa korostui selkeästi ajatus siitä, että johdolla on vastuu myös sosiaalisen pääoman luomisessa. Haastateltavat kokivat, että mikäli johto ei koe sosiaalista pääomaa voimavarana ja pidä työntekijöiden hyvinvointia tärkeänä, on sosiaalisen pääoman muodostuminen haastavaa.

Esiin kuitenkin nousi, ettei pelkkä johto pysty yksin luomaan myönteisiä sosiaalisen pääoman tekijöitä työyhteisön sisälle, vaan tähän tarvitaan jokaisen organisaation jäsenen toimintaa ja tietynlaista käyttäytymistä. Toisaalta esiin nousi myös näkemys siitä, että johdon toiminta ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä, organisaatiokulttuurin muodostumista ja jokaisen organisaation jäsenen toimintatapojen muodostumista. Tämä lähtee jo rekrytointiprosessista ja siitä, millaisia henkilöitä organisaatioon rekrytoidaan. Kyseisen näkemyksen mukaan vastuu sosiaalisesta pääomasta on lähes yksin johdolla.

No tota. Kyl se varmasti kaikki lähtee niiltä niinku esihenkilöiltä, että mimmosta se koko tiimin vuorovaikutus on. Ja että mimmoseen vuorovaikutukseen ohjataan. Esimerkiks nuo tiimikahvit, niin onhan se ollu ihan johdolta lähtöisin, että hei meillon tämmöset, nähään tuolla. Ja sit aluksi kun porukka alkaa tutustuu, niin johtaja johtaa keskustelua ja luo semmosta hyvää fiilistä. Kylhän se vaikuttaa tosi paljon ja kaikki ottaa esimerkkiä varmasti sieltä ylhäältä. H3

Lähijohtajan ja koko johdon merkitys siihen on tosi suuri. Koska se tulee se kaikki niinku imputti sieltä ylhäältä. Että sille (sosiaalisen pääoman muodostumiselle)

annetaan tietosesti aikaa ja resursseja muutoinki. Et se on osa yrityksen käytänteitä ja ihan arkea. Ja et just on niitä käytänteitä miten asioita tehdään. Luodaan se tapa kommunikoida vaiks Teamssissa. Se, että kaikki huomioidaa. Se, että on yhteisii perinteitä ja rituaaleja. Siinä on niin monta osaa. H6

Suuri vaikutus, koska johtaja luo ne mahdollisuudet ja isoin vaikutus ja vastuu onkin johtajalla. Ja senpä takia sen pitäs tehdä se startti sille hommalle, että luodaan hyvä työympäristö ja luottamus ja et tutustumiselle annatetaan vähän väkisinkin se mahis. Niin sit se ympäristö muodostuu sen myötä usein vähän itestään ja yhtenäisyyden tunne alkaa syntyä. Johtaja aloittaa sen kaiken.”H10

No tiettyyn pisteeseen asti varmaan joo, just tarjoomalla sen mahdollisuuden vaikka just kahvitaukoihin, mis niitä sosiaalisii suhteita pystyy rakentaa. Mut toki se on myös yksilöistäki kii et onks niillä mielenkiintoo rakentaa niitä sosiaalisii suhteita. Tai miten henkilökemiat toimii. Tavallaan joo, koska se tulee se mahdollisuus antaa ja tarjota se mahis rakentaa niit suhteita. Mut sit se rakentaminen jää kii niistä yksilöistä H7

Johdon luomat suhteet työntekijöihin koettiin tärkeäksi. Lämpimät ja turvalliset suhteet johtoon edesauttavat epäkohtiin puuttumista ja sosiaalisen pääoman edistämistä työntekijälähtöisesti, mutta johdolta käsin. Työntekijät kokevat tärkeäksi sen, että pystyvät tuomalla esiin asioita, joihin toivota muutosta tai parannusta ja sitä kautta johto pystyy myös paremmin vaikuttamaan työilmapiiriin, luottamussuhteiden rakentamiseen sekä muihin sosiaalisen pääoman tekijöihin. Myös resurssien käyttäminen sosiaalista pääomaa tukeviin tekijöihin tapahtuu johdolta käsin. Sosiaalisiin suhteisiin taloudellisesti panostaminen koettiin hyvin tärkeäksi, sillä sen nähtiin olevan myös osoitus siitä, että johtoryhmä välittää työntekijöistään ja on valmis panostamaan heidän hyvinvointiinsa. Tästä näkökulmasta vallan koettiin olevan vahvasti johdolla siinä, millaisia mahdollisuuksia sosiaalisen pääoman vahvistamiselle ja muodostumiselle annetaan etätyöympäristössä. Moni haastateltavista korosti sitä, että mikäli lokaatoriippumattomuus on ollut yksi yrityksen strategisista valinnoista, on myös etätyöhaasteisiin panostettava ja otettava haasteet huomioon strategisissa valinnoissa ja päätöksissä. Työhyvinvointiin ja siten sosiaaliseen pääomaan panostaminen resurssillisesti ja arjessa näkyvästi, koettiin yhdeksi tällaiseksi valinnaksi. Resursseilla viitataan aikaan ja rahaan.

4.4.2 Etäjohtajan käytännön toimet sosiaalisen pääoman vahvistamiseksi

Kuten edellisessä alaluvussa esitetty, oli kohdeorganisaation työntekijät yksimielisiä sen suhteen, että etäjohtamisella on vaikutusta sosiaalisen pääoman muodostumiseen ja vahvistamiseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisin keinoin lähijohtaja pystyy työntekijöiden kokemusten mukaan vaikuttamaan sosiaaliseen pääomaan. Aihetta lähestyttiin suurin kysymyksin siitä, millaisten toimintatapojen ja käyttäytymisen haastateltavat kokevat myönteiseksi ja mitkä lähijohtajan toimet heikentävät sosiaalista pääomaa. Haastateltavilta kysyttiin nykyisen lähijohtajan hyviä toimia sekä toiveita siitä, millaista toimintaa he lähijohtajaltaan toivoisivat, jotta sosiaalinen pääoma olisi mahdollisimman myönteinen. Esiin nousi useita erilaisia lähijohtajan käytännön toimia sosiaalisen pääoman vahvistamiseksi.

Tärkeimmäksi sosiaalista pääomaa tukevaksi keinoksi jokainen haastateltava koki epäformaalit keskustelut ja lähityöpäivien säännöllisyyden. Haastateltavien mukaan näiden järjestäminen on johdon vastuulla ja siten yksi tärkeimmistä etäjohtamisen keinoista sosiaalisen pääoman lisäämiseksi.

Erityisesti uutena työntekijänä olisi tärkeää päästä tapaamaan työyhteisön jäsenet kasvokkain. Kohdeorganisaatiossa käytäntönä on, että uuden työntekijän aloittaessa kaikki tapaavat kasvokkain ja pääsevät tutustumaan toisiinsa. Tämä käytäntö koettiin erittäin tärkeäksi sosiaalisia suhteita ajatellen. Haastateltavat kokivat, että suhteiden syventäminen ja tutustumisen jatkaminen etäyhteyksin on huomattavasti luonnollisempaa ja helpompaa, mikäli ensin on tavattu lähi-kontaktissa. Myös kollegoiden viestien sävyjen ja viestintätyylin ymmärtäminen on helpompaa, kun on heti työsuhteen alussa päässyt tutustumaan toiseen kasvotusten. Tämän käytännön koettiin tukevan myös ryhmäytymistä ja tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä sen myötä myös sitoutumista organisaatioon. Tämän myötä johdon tulisi pyrkiä järjestämään aina uuden työntekijän aloittaessa edes yksi yhteinen lähityöpäivä.

Lähipäivien tärkeys korostui vastauksissa. Vaikka työ tehdään pääsääntöisesti täysin lokaatoriippumattomasti, etätyöympäristössä, kokivat haastateltavat erittäin tärkeäksi satunnaiset lähikohtaukset. Johdon tulisi ottaa näistä yhteisistä työpäivistä vastuu ja organisoida kasvokkaisia tapaamisia säännöllisin väliajoin. Jokainen haastateltava koki, että niin sanottujen "co-work" -päivien tulisi olla säännöllisiä, mikä tarkoittaa, että ne tulisi olla kalanteroituna hyvissä ajoin. Toivomukset sille, kuinka usein co-work päiviä olisi, vaihteli haastateltavien välillä. Suurin osa haastateltavista toivoi, että co-work-päiviä olisi vähintään kerran kuukaudessa ja osa haastateltavista koki kahden kuukauden välein tapahtuvat lähitapaamiset riittävänä.

Epäformaalit keskusteluhetket oli haastateltavien mukaan tärkein sosiaalista pääomaa tukeva käytäntö. Myös näiden, koettiin olevan suureksi osin lähijohtajan vastuulla. Haastateltavat kokivat, että johdon tulee antaa epäformalleille kanssakäymisille hyväksyntä ja antaa tilaa sosiaalistumiselle. Jokainen haastateltava toivoi, että epäformaaleja keskusteluhetkiä järjestettäisiin lähijohtajan toimesta. Nämä keskusteluhetket voisivat olla työliittännäisiä tai täysin työn liittymättömiä keskusteluja. Etätyössä lyhyet kohtaamiset esimerkiksi kahvikoneella tai käytävillä jäävät kokonaan pois, minkä myötä koettiin tärkeäksi niiden tietoinen lisääminen. Haasteeksi koettiin, että johto kokee tällaisten hetkien olevan pois tuloksesta ja vievän työntekijöiden työaika.

Että jotain sellasii tiimipäivä, virkystymispäivä, minkä termin sille ikinä halua antaa. Kerran kuukaudessa esimerkiks. Näit varten vois olla joku oma tiimi, jonka vastuunä ois. Sit johdolta lähtis se duuni mikä niitten järkkäämiseen menee. H2

Kaipaan joo ja myös co-working tapaamisii enemmän, koska sillon saa sen fiiliksen ihmisestä ja ne antaa ihan hirveesti energiaa. Ja sit myös sellasta niinkun enemmän yhdessä tekemisen tuntuu H6

Huolimatta siitä, että johdon näkemyksestä, kuinka epäformaalit hetket etätyössä saattavat osittain lyhentää työaika, jokainen haastateltavista kuitenkin

koki, että lähityössä tällaisia epäformaaleja keskusteluhetkiä tulee huomaamatta työnlomassa. Siten myös lähityössä ne vievät huomaamatta osan työajasta. Tämän myötä etätyössä olisi mahdollista käyttää tämä sama aika tietoisesti järjestettyihin epäformaalimpiin kanssakäymisiin. Johdon toivottiin myös ottavan vastuuta ylätasolla erilaisten aktiviteettien luomisesta joko työajalle tai työajan ulkopuolelle. Esimerkkinä esiin nousi työyhteisön sisälle luotava tiimi, joka vastaa aktiviteettien ja erilaisten yhteisöllisten toimien järjestämisestä. Tämä vaatisi kuitenkin johdon myönteisen asenteen tällaista toimintaa kohtaan sekä heiltä tulevan budjetin asettamisen.

Sosiaalista pääomaa tukevaksi käytännöksi koettiin palaverien pitäminen videoyhteydellä niin, että kaikkien kamerat ovat päällä. Tärkeäksi koettiin, että jokaisessa videotapaamisessa ja videoyhteyksin käytävässä keskustelussa kamerat pidetään päällä. Johdon tulisi pitää yllä tätä käytäntöä ja toimia myös itse esimerkkinä. Esiin nousi myös näkemys siitä, kuinka videoyhteyksin pidetyt palaverit ovat hyvin asiasisältöisiä ja aikaa kysymyksille, ja asioiden yhteiselle pohtimiselle on vähemmän. Haastateltavat toivoivat, että myös videoyhteyksin pidetyissä palavereissa annettaisiin aikaa mielipiteille ja yhteiselle pohdinnalle sekä mahdollisille kysymyksille, sillä etäpalavereissa kysymykset jäävät helpommin esittämättä. Palaverikäytännöt tulisi erityisesti etätyöympäristössä olla hyvin selkeät ja aiheet ennalta suunnitellut. Tärkeänä tekijänä nähtiin myös, että johtaja tai palaverin järjestäjä ottaa jokaisen työntekijän huomioon ja antaa tasapuolisesti jokaiselle tilaa kertoa omia ajatuksiaan aiheesta.

Kohdeorganisaatiossa käytänteenä on, että jokainen aamu aloitetaan yhteisellä aamupalaverilla. Tämä käytäntö koettiin erittäin tärkeäksi ja miellyttäväksi tavaksi aloittaa päivä. Haastateltavien mukaan päivän aloitus kollegoita tapamalla toi koko päiväksi lisää motivaatiota ja nosti energiatasoja. Jokainen haastateltava kertoi, kuinka aamun aloitus niin, että heti ensimmäiseksi pääsee keskustelemaan videoyhteyksin kollegoiden kanssa tukee koko työpäivän jaksamista.

Joo no tuo aamupalaveri on yks semmonen, että niinku vaikkei se olis sisällöllisesti niin olennaista olla siinä, että sen saman vois käyä parilla viestillä parissa minuutissa. Mut on se niin kiva startti päivään nähä kaikki siellä ja jutella jotain. Tulee sellanen olo, että tässä ollaan yhdessä ja näkee ketä on töissä. Sellai yhtenäinen, ei yksinäinen fiilis jää siit päälle sit. H3

Aamupalaveri käytänteen lisäksi haastateltavien toivomuksena nousi esiin kahvihetkien pidentäminen. Kohdeorganisaation käytänteenä on jokaiselle päivälle järjestetty yhteinen 15 minuutin kahvitauko. Kokemus kahvitauoista oli kuitenkin, etteivät ne ole riittäviä. Taukojen pitäminen etätyöympäristössä jäi haastateltavien mukaan vähemmälle, joten yhteisten taukohetkien lisääminen olisi suotavaa. Tällaisten lyhyenkin yhteisten epäformaalien videotapaamisten kerrottiin tuovan valtavasti lisää energiaa päivään ja siten näiden koettiin lisäävän myös työtehoja. Lähijohtajan toimesta järjestetyt kahvihetket osoittavat myös johdon arvostavan sosialisoitumista ja yhteenkuuluvuuden tunteen tärkeyttä. Siksi haastateltavat kokivat tärkeäksi myös sen, että lähijohtaja tai koko johtoryhmä osallistuu myös itse aktiivisesti tällaisiin yhteisiin taukohetkiin. Tämän myötä videoyhteyksien pidettyjen yhteisten taukojen lisääminen nähtiin sosiaalista pääomaa tukevana etäjohtamisen toimenä. Ajatuksena nousi myös kokonaisten

työpäivien pitäminen videoyhteyksin. Tällä tarkoitettiin sitä, että jokaisella tiimin työntekijällä olisi videoyhteys auki niin, että jokainen keskittyisi kuitenkin omiin työtehtäviinsä. Tällä tavoin saataisiin etätyöympäristöstä lähityöympäristön tyyppinen työtila aikaan.

Lähes jokainen kohdeorganisaation työntekijä koki lähijohtajan tarjoaman ymmärryksen ja empatian sosiaalista pääomaa vahvistavasti tekijäksi. Esiin nousi myös lähijohtajan tuki, jolla käytännön tasolla viitattiin psyykkiseen tukeen ja neuvoihin sekä ohjeistukseen. Tämän tuen koettiin olevan onttoa, ilman todellista työntekijän kokemusten ja ajatusten ymmärtämistä ja empaattista suhteutumista työntekijää kohtaan. Tämän koettiin luovan sosiaalista pääomaa tukevaa ilmapiiriä organisaation sisälle. Johtajan oma toiminta ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä myös toisiaan kohtaan ja luo tietynlaista työilmapiiriä. Ymmärtäväinen ja empaattinen lähijohtaja aikaansaa myönteistä työilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria. Myös lähijohtajan arvostuksen osoittaminen työntekijää kohtaan koettiin tärkeäksi tekijäksi. Arvostuksen koettiin näkyvän esihenkilön ajankäytössä ja kommunikaatiossa. Etätyössä lähijohtajan tulee pystyä käyttämään aikaa ymmärtääkseen työntekijän toiveita ja ajatuksia, minkä katsottiin olevan yhteydessä arvostuksen osoittamiseen.

Kommunikaation tärkeys nousi esille jokaisen haastateltavan kanssa, keskusteltaessa siitä, miten lähijohtaja toimillaan vaikuttaa sosiaaliseen pääomaan. Lähijohtaja toimii esimerkkinä työntekijöille siitä, miten organisaatiossa viestitään asioista ja millaista kommunikointi on, joten pelkästään tämän takia se haastateltavat kokivat tämän tärkeäksi tekijäksi. Erityisesti etätyössä kommunikaation merkitys on korostetussa asemassa. Lähijohtajan tuli kiinnittää etätyössä erityistä huomiota viestien muotoiluun ja asioiden sanoittamiseen, sillä viestitse eivät välity eleet ja ilmeet, minkä myötä väärinymmärryksiä tapahtuu helpommin. Lähijohtajan kyky ilmaista itseään etäyhteyksin tapahtuvassa viestinnässä oli seitsemän haastateltavan mielestä yksi ehdottomasti tärkeimpiä etäjohtamisen taitoja. Mikäli organisaatio toimii etätyöympäristössä, olisi johtajan opetettava viestinnän keinoja. Moni haastateltavista toivoi lähijohtajan käyttävän viesteissään esimerkiksi hymiöitä, joiden myötä viestien sävy on helpommin tulkittavissa.

Jokainen haastateltava myös koki, että lähijohtajan tulisi kommunikoida enemmän puhelimen tai videoyhteyden kautta. Esimerkiksi Teamssissa videoyhteyden muodostaminen työntekijään on todella helppoa ja nopeaa, jolloin videoyhteys viestinnän muotona olisi suositeltavaa lähijohtajalta. Erityisesti sellainen viestintä, jossa vuorovaikutuksellinen suhde on tärkeä tai käsittelyssä on teema, joka on sensitiivinen, liittyy organisaation muutoksiin tai työntekijänsuoriutumiseen, tulisi käydä videoyhteyksin. Kommunikaation tulisi olla siten vastavuoroista ja selkeää sekä tasapuolista.

Kommunikaatiosta keskusteltaessa haastateltavien kassa, vastauksissa nousi esiin viestinnän henkilökohtaisuus. Lähijohtajan toivottiin tutustuvan omaan henkilöstöönsä sillä tasolla, että hän oppii tuntemaan millaista kommunikaatiota jokainen työntekijä johtajaltaan toivoo. Toivomukset voivat liittyä kommunikoinnin ja työntekijöille suunnatun palautteen annon tiheyteen tai siihen, mitä kautta kommunikaatio tapahtuu. Tämä koski myös palautteen saamista. Lähijohtajan tulisi oppia tuntemaan työntekijöidensä toiveet ja tarpeet,

joiden mukaisesti hän pystyisi kommunikoimaan ja antamaan palautetta työntekijälle.

Sen pitäis olla henkilökohtasta. Siks siihen ei oo yhtä vastaust et mimmosta kommunikaation tulis olla. Johtajan pitää käyttää aikaa siihen, että se oppii tuntee työntekijänsä ja oppii miten kullekin pitää kommunikoida. Se vaikuttaa määrään ja siihen, että miten. Se vaikuttaa ihan kaikkeen koska kaikki on yksilöitä. H6

No ihan lähtee siitä, et ylipäättään on semmosta keskustelemaa. Eikä aina vaan silleen "kysyn kysymyksen ja sinä vastaat" ja siinäpä se. Et on sellanen keskusteluilmapiiri. Ja sit niinku lähijohtaja tuo myös konkreettisesti esiin, et hei saa sanoo jos on jotain mielenpäällä. Et vaik ei se nyt automaattisesti luo sitä, mut kyl se on tärkeä sanoo ääneen. Ja sit varsinki jos joku sanoo jotain, niin ottaa hänet tosissaan ja vakavasti ja huomioi sen, eikä oo vaan silleen "aa ok" ja sit ei tapahdu mitään konkreettista. Tai pahin ois jos vaan ignoorais jonkun viestit kokonaan. H4

Vertaistuen merkitys omalle hyvinvoinnille korostui haastateltavien vastauksissa. Vertaistukea toivottiin niin kollegoilta kuin lähijohtajaltakin. Lähijohtajan tulisi kyetä luomaan ilmapiiri, jossa kollegat uskaltavat lähestyä toisiaan vaikeisakin asioissa ja pyytämään rohkeasti apua haasteita kohdatessaan. Myös johtajalta tulisi pystyä pyytämään apua vaikeissa tilanteissa. Tällaisen ilmapiirin muodostamiseen haastateltavien oli vaikea esittää konkreettisia toimia, joita se lähijohtajalta vaatii. Johtajan tulisi kuitenkin kyetä luomaan organisaation ja tiimin sisälle kulttuuri, jossa kollegat haluavat aidosti olla toistensa tukena. Tällaisen kulttuurin koettiin syntyvän muiden edellisessä luvussa esitettyjen sosiaalisen pääomaan liittyvien tekijöiden myötä ja siten vertaistuen koettiin olevan vahvasti liitännäinen moneen organisaation etätyökäytäntöön.

Kuten lähitapaamisisten, palaverien ja kommunikoinnin kohdalla, toivottiin myös palautteen saantiin selkeät käytänteet. Haastateltavat kokivat, että palautteen saannin tulisi olla organisoitua, siten, että jokainen työntekijä tietää milloin käydään seuraava pidempi palautekeskustelu, millä tavoin arjessa lähijohtaja antaa palautetta sekä millä tavoin ja kuinka usein palautetta on sopivaa pyytää. Pidemmät kehityskeskustelut toivottiin käytävän kasvotusten lähikontaktissa, sillä tällaisissa keskusteluissa koettiin tärkeäksi vastavuoroinen kommunikaatio ja eleiden ja ilmeiden sekä viestien sävyjen helppo tulkittavuus. Mikäli lähikontakti ei ole mahdollinen, toisen vaihtoehtona haastateltavat pitivät videoyhteyttä. Kokoavaa, pidempää palautekeskustelua ei toivottu pidettävän puhelimitse.

Olis tärkeä, et ois sellai rytmi siin millon saa palautetta ja se ois sillee suunniteltuu. Tietäs mis tilantees voi kysyy lisää palautetta ja kuin usein voi odottaa sellai pidempää one to onee. Myös sit se, et vois ite toivoo millai keskustelu haluu. Et haluisko tulla Tampereelle sitä varten vai riittääks puhelu vai videoyhteys tms. H5

Kuten edellisessä luvussa esitetty, oli palautteen saannin tiheydessä erilaisia toiveita riippuen haastateltavasta. Siten myös tässä korostuu lähijohtajan kyky tuntee alaisensa. Lähijohtajan tulisi pyrkiä tuntemaan alaisensa toiveet palautteen saannissa sekä se, millä tavoin työntekijä palautetta toivoo saavansa. Lähijohtajan tulisikin tiedustella alaisiltaan, mitä he toivovat johtajalta. Toimivan

palautteen antamisen ja saamisen koettiin vaikuttavan alais-lähijohtaja suhteeseen vahvasti.

Edellisessä luvussa esitettiin tuloksena, kuinka haastateltavat kokivat luottamuksen ja avoimuuden erittäin tärkeiksi tekijöiksi. Myös vaikeimmista asioista tulisi puhua avoimesti. Jotta luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri syntyisi organisaatioon, koettiin tässäkin johdon olevan avainasemassa. Koko organisaatiota koskevat asiat tulisi tuoda ilmi videoyhteyksin, mikäli lähitapaaminen ei ole mahdollinen. Haastateltavat kokivat, että videoyhteyksin kysymyksiä on helppompaa esittää ja johdon on haastavampaa kiertää kysymyksiä tai olla vastamatta. Viestitse ilmoitetuissa tiedotteissa työntekijät kokivat usein jäävänsä yksin pohtimaan vaikeista asioista ja siten myös ilman vertaistukea. Tämän koettiin luovan kireää ilmapiiriä ja epäluottamusta kaikkien välille. Johdon tulisi pyrkiä luomaan keskustelua työyhteisön sisällä asioista, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Vuorovaikutteiseen suhteeseen tulisi kannustaa ja sallia asioista avoimesti keskusteleminen.

Luottamussuhteen synnyttämisessä lähijohtajalta toivottiin sellaisen suhteen luomista työntekijöihin, jossa uskaltaa näyttää epävarmuutensa ja heikkouutensa sekä keskustelemaan näistä avoimesti. Vahvan luottamussuhteen koettiin vaikuttavan myös palautekeskusteluiden onnistumiseen. Etätyössä lähijohtajan tulisi välttää liiallista mikromanagerointia ja työntekijöiden tuloksen liiallista seuraamista. Vaikka lähijohtaja ei näe konkreettisesti työntekijöidensä työskentelyä työpäivien aikana, tulisi hänen kyetä osoittamaan luottamustaan työntekijää kohtaan.

No se Teams kuplan vahtiminen muun muassa on kyl huono tapa johdolta ja sellanen liiallinen käyttääminen. esim kysymällä usein, että mitä sait aikaan, mitä nyt teet. Tollai vaikuttaa heti luottamussuhteeseen. Toki sit ei oo hyvä sekään, jos ei ois ollenkaan johtamista. Tai tieksä, et niinku vaik on hyvä et annetaan tehdä itsenäisesti, mut jos heitettäs vaan sillee "juu menkää tekeen jotain ja palataan taas joskus asiaan", niin semmonenkaa ei ois hyvä kun sit tulee olo, ettei esihenkilö välitä susta ja et oo sille tärkeä.
H4

Hyvän työilmapiirin muodostumiseen koettiin luottamuksellisten suhteiden lisäksi vaikuttavan oikeudenmukaisuus ja sen esiin tuominen. Palkkojen ja tittelien tulisi olla linjassa toisiinsa ja näistä tulisi pystyä puhumaan mahdollisimman avoimesti. Tällaiset aiheet koettiin joka tapauksessa tulevan esiin työntekijöiden välisissä keskusteluissa, joten yleinen avoimuus jo johdon suunnalta ja erityisesti perustelut palkka- ja urakehitykseen toivottiin tuotavan esiin yhteisesti. Tällöin pystytään välttämään epäoikeudenmukaisuuden tunteet ja mahdolliset siitä johtuvat ristiriidat työntekijöiden välillä. Oikeudenmukaisuutta koettiin heikentävän myös eriarvoinen kohtelu positiosta riippuen. Myönteistä ja oikeudenmukaista ilmapiiriä ja organisaatiokulttuuria koettiin vahvistavan matala hierarkkisuus ja yhdenmukainen kohtelu, riippumatta työntekijän positiosta organisaation sisällä.

Koska kohdeorganisaation työntekijät työskentelevät ympäri suomea, esiin nousi toive tiimirakenteiden luomisesta sosiaalista pääomaa tukevalla tavalla. Neljä haastateltavista toivoi, että johtoryhmä suunnittelisi tiimirakenteet niin, että yksi tiimi keskittyisi samalle paikkakunnalle. Tällöin tiimille luotaisiin

mahdollisuus päästä halutessaan tapaamaan tosiaan kasvokkain esimerkiksi lounailla, tauoilla tai vapaa-ajalla.

Tottakai ainaki yks mikä tulee mieleen on et tiimirakenteilla, pystyy vaikuttaa. Elikkä just se että tehään tiimit esim sillä tavalla et ne keskittyy samoille paikkakunnille. Silloin ylipäättänsä se sosiaalistuminen ihan kasvokkainki on mahdollista. Ja sitten toiseks mikä on niin tottakai niinku sen että antaa periaatteessa sellasen, se on vaikee pukee sanoiks, mut sellasen hyväksynnän ja mahdollisuuden siihen sosiaalistumiseen. Ihan sama sit onkse kasvokkain tai verkossa. Koska sosiaaliset hetket, varsinkin sellai ei työhön keskittyväöt tarvii aikaa, mikä on sit tietenki niinku työajasta pois. H2

Tiimirakenteet tulisi ottaa huomioon myös viestintäkanavissa, siten, että lähijohtaja pitäisi huolen kaikkien olevan osallisena yhteisillä kanavilla. Haastateltavat kokivat, että osittain lähijohtajan vastuulla on luoda tiimihenkeä myös viestintäkanaviin ja pitää huoli siitä, että kaikki kokevat kuuluvansa tiimiin. Kohdeorganisaatiossa oli ollut tilanteita, jossa osa työyhteisön jäsenistä jätettiin joidenkin yhteisten viestintäkanavien ulkopuolelle. Tämä heikensi suuresti yhteisöllisyyden ja kuuluvuuden tunteen syntymistä. Tämä tekijä nousi esiin jokaisessa haastattelussa ja jokainen haastateltava toivoi tähän kiinnitettävän huomiota.

Yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä, jonka haastateltavat kokivat liittyvän kaikkien johdon tekemiseen on johdon läheisyys. Erityisesti lähijohtajan toivottiin olevan lähellä työntekijöitä etätyöympäristössä. Koska työntekijät eivät tapaa kasvokkain toisiaan eivätkä lähijohtajaa on tiivis yhteistyö, kommunikaatio ja työntekijöiden tilanteen tunteminen erityisen tärkeää. Siksi lähijohdon tulee tehdä aktiivisesti toimia sen suhteen, että työntekijät kokevat lähijohtajan olevan heitä lähellä myös etätyöympäristössä työskennellessään. Ihmissuhteiden jatkuva kehittämien on haastateltavien kokemusten mukaan erityisen korostetussa asemassa etätyöympäristössä. Käytännön tasolla haastateltavat kertoivat tämän tarkoittavan aktiivista työntekijöille soittamista, ihan vain kuulumisiakin ja hyvinvointia kyselläkseen. Tärkeäksi koettiin mahdollisuuden luominen työntekijöille kertoa toiveitaan ja hyvinvoinnin tilastaan. Lähijohdon tulisi tuoda omaa persoonaansa esille ja sitä kautta luoda turvallinen ympäristö myös työntekijöille tuoda omaa persoonaansa rohkeasti esille ja toimia omana itsenään.

Haastateltavilta kysyttiin haastattelun lopussa ajatusta siitä, millainen tulos vaikutus heidän näkemyksensä mukaan sosiaalista pääomaa edistäväillä toimilla on organisation tulosta ajatellen. Tällä tarkoitettiin pohdintaa siitä, miten haastateltavat kokevat esimerkiksi epäformaalien hetkien vaikuttavan omaan työtulokseesi. Tällaiset hetket työpäivän sisällä vievät työaikaa ja siten vaikuttavat organisaation tulokseen kielteisesti.

Tuo resurssit takas ehtottomasti. Se sitouttaa kun ei oo ulkopuolinen olo ja sit varmasti vaihtuvuus vähenee kans. Myös työtyytyväisyyteen vaikuttaa, kun saa vastauksii kysiiin mitä ei oo ite osannu ees kysy, kun pääsee keskusteleen ihmisten kaa. Vaikuttaa niin monipuolisesti, että varmasti maksaa itseensä takas moninkertasestikki. Tässäki sosiaaliseen pääomaan vaikuttavii toimii vois kokeilla lisätä ja sit voidaan tehdä kysely, että mitkä toimii ja oliko ne tarpeellisia. Et pitäs rohkeemmin kokeilla eri tapoja, koska kaikilla voi olla eri toiveita ja siten sais selville mitä just meidän firmassa toivotaan ja mikä siellä toimii ja on hyvää. Ei sais liikaa kopioidakaan muiden etätyötä tekevien

firmojen tapoja, vaan kysyy henkilöstöltä, et hei mitä toivotte lisää ja mikä taas ei oo lisännyt työhyvinvointii, motii tms. H1

Haastateltavat kokivat, että etätyöympärisössä yöajasta käytetty tunti sosiaalistumiseen lisää heidän tyotehokkuuttaan, motivaatiotaan, sitoutumistaan ja energiatasojaan niin paljon, että heidän työnsä tulos kasvaa, vaikka työaika olisi lyhyempi. Jokainen haastateltava koki, että epäformaalit sosiaalisen pääoman vahvistamiseen käytetyt hetket lisäävät heidän työnsä tulosta päivän aikana ja siten vaikuttavat myönteisesti koko organisaation tulokseen. Haastateltavien mukaan johdon tulisi ymmärtää tämä ja sen myötä panostaa työajan sisällä käytettyihin sosiaalista pääomaa vahvistaviin hetkiin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Tuloksia analysoidaan suhteessa aiheeseen liittyvään teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Tarkasteltaessa tutkimuksen tuloksia, liitetään tulokset myös käytännön liiketoimintaan ja etätyöympäristöön sekä etäjohtamis käytäntöihin Luvussa käsitellään tutkimuksen rajoitukset sekä esitellään mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

5.1 Tutkimuksen tulokset teorian valossa

Tämän tutkimuksen aiheena on sosiaalisen pääoman merkitys etätyöympäristössä, sekä etäjohtamisen mahdolliset keinot sosiaalisen pääoman muodostumiselle ja vahvistamiselle. Tutkimuksen tarkoituksena on siten pyrkiä ymmärtämään etätyöympäristössä työskentelevien työntekijöiden näkemyksiä koetusta sosiaalisesta pääomasta ja sen merkityksestä omalle työhyvinvoinnille. Tarkoituksena on myös lisätä ymmärrystä etäjohtamisen, erityisesti lähijohtajan mahdollisista käytännön toimista, joiden myötä sosiaalisen pääoman kokemuksia ja sosiaalisia voimavaroja on etätyössä mahdollista tukea. Koska nykypäivänä lähes jokaisen organisaation toimintaan liittyy etätyö, hybridityö tai monipaikkainen työ ja työnteonteko on siten mahdollista erottaa ajasta ja paikasta, on etätyöympäristön tutkiminen työhyvinvoinnin kannalta ajankohtaista. (Työterveyslaitos 2021; Sutela ym. 2019, 25.) Kuten Dermouti, ym. (2001) JD-R -malli osoittaa, on sosiaalinen pääoma yksi työn voimavaroista ja siksi sen tutkimista etätyöympäristössä voidaan pitää tärkeänä.

Tutkimus toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin ja tutkimuksen aineisto kerättiin asiantuntijaorganisaatiosta niin, että aineisto kattoi koko organisaation jäsenet poissulkien johtoryhmän. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja aineiston analysointi tehtiin teemoittelua ja sisällönanalyysia hyödyntäen. Tutkimusongelman jäsentämistä varten muodostettiin tutkimuskysymykset, joihin tutkimus pyrkii vastaamaan. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on seuraava kysymys:

1. Millainen merkitys työpaikan sosiaalisella pääomalla on työhyvinvointiin etätyöympäristössä?

Tutkimuksen tuloksista selviää, että sosiaalinen pääoma koetaan hyvin tärkeänä tekijänä omaa työhyvinvointia ajatellen. Jokainen haastateltavista koki sosiaalisen pääoman olevan ellei tärkein, toiseksi tärkein omaan työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Haastateltavien kokemukset ovat siten linjassa Putnamin (2000) ja Hakasen (2011) esittämään tulokseen siitä, kuinka sosiaalinen pääoma nähdään merkityksellisenä työtyytyväisyyttä edistävänä tekijänä.

Haastateltavat kokivat sosiaalisen pääoman olevan organisaatioon sitouttava tekijä sekä tuovan työhön motivaatiota ja energiaa sekä lisäävä työn merkityksellisyyden tunnetta. Sosiaalisen pääoman onkin todettu vahvistavan työn imun tunnetta sekä edistävän sitoutumista organisaatioon (Hakanen 2011; Putnam 2000; Dermouti ym., 2001). Sosiaalinen pääoma nähdään tärkeänä osana työhyvinvointia, sillä sen myötä voidaan vahvistaa oppimista ja auttaa tavoitteiden saavuttamisessa sekä lieventää työssä koettua stressiä ja kuormitusta. (Dermouti ym. 2011; Salanov & Schaufeli 2008.) Haastateltavien kertomukset myös osoittavat, että sosiaalinen pääoma vahvistaa oppimista sekä lieventävät työssä koettujen epäkohtien merkitystä omalle työhyvinvoinnille. Heidän kokemuksiensa mukaan hyvä työyhteisö ja kollegoiden tuki voivat tehdä epämieluisammastakin työstä miellyttävää. Myös Dermouti ym. (2011) sekä Salanov & Schaufeli (2008) ovat osoittaneet sosiaalisen pääoman oppimista vahvistavaksi ja työssä koettua kuormitusta ja stressiä vähentäväksi. Tältä osin tutkimuksen tulokset ovat siten linjassa aiempien tutkimustulosten kanssa.

Kollegoiden tuntemisen ja heidän kommunikoinnin tapojen ymmärtämisen sekä yhteisöllisyyden tunteen koettiin vähentävän väärinymmärryksiä ja helpottavan omassa työssä suoriutumista sekä tavoitteiden selkeyttä. Tärkeänä nähtiin tunne siitä, että työtä tehdään yhteisen tavoitteen eteen. Työnteon koettiin siten yksinkertaistuvan ja tehostuvan toimivien sosiaalisten suhteiden myötä. Myös Nahapiet & Ghoshal (1998) ovat esittäneet yhteisöllisyyden ja luottamuksen luovan velvollisuuden tunnetta, mikä puolestaan johtaa yhteisen hyvän tavoitteluun ja tämän myötä oman työn tehostumiseen.

Vaikka jokainen kohdeorganisaation työntekijä koki sosiaalisen pääoman todella tärkeäksi omaa työhyvinvointia tukevaksi tekijäksi, olivat kaikki työntekijät kuitenkin tietoisesti valinneet työnteon malliksi etätyön. Tästä voidaan päätellä, että etätyötä eivät erityisesti toivo henkilöt, joille sosiaalinen pääoma olisi millään tavoin vähempiarvoista tai vähemmän tärkeää. Kaikki haastateltavat toivoivat työhönsä sosiaalisia kontakteja ja kokivat etätyön yhdeksi suurimmaksi haasteeksi sosiaalisen pääoman vähäisyyden. Täysi etätyö ei kuitenkaan ollut haastateltaville mieluisin työnteon malli, vaan toiveena esiin nousi hybridityö, jossa etätyön pystyisi joustavasti yhdistämään toimistolla tehtävään työhön. Oleellista tässä työnteon muodossa kuitenkin oli kollegoiden tapaaminen, jolloin toimistolla tehtävän työn tulisi olla sosiaalista. Kuten Työterveyslaitoksen (2021) tutkimus osoittaa, myös haastateltavien ajatuksista nähdään, että organisaatioilta odotetaan tarjoavan mahdollisuuden joustavaan etätyöhön. Tuloksista voidaan kuitenkin osoittaa, että etätyöhön siirtyminen ei saa johtaa sosiaalisen pääoman

laiminlyöntiin tai merkityksen vähenemiseen. Sosiaalisen pääoman merkitys omalle työhyvinvoinnille on myös etätyöympäristössä erittäin suuri eikä etätyöympäristö vaikuta sen merkitykseen.

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla pohditaan tekijöitä, jotka koetaan etätyöympäristössä sosiaalista pääomaa tukeviksi. Kysymys muotoiltiin seuraavasti:

2. Mitkä tekijät koetaan sosiaalista pääomaa tukeviksi etätyöympäristössä?

Haastateltavien kokemukset siitä, mitkä tekijät vaikuttavat myönteisesti sosiaaliseen pääomaan etätyöympäristössä, olivat varsin yhtenäisiä. Tutkimuksen tulokset olivat myös hyvin samakaltaiset, mitä aikaisempi tutkimus osoittaa. Kuten Hakanen (2011) ja Karasek & Theorell (1990, 69–71) esittävät, myös tämän tutkimuksen tuloksissa esiin nousi yhteenliittymisen tunteen ja sen täyttymisen merkitys työhyvinvointia rakentavana tekijänä. Hakasen (2011) mukaan yhteenliittymisen tunteella tarkoitetaan ihmisten tarvetta kokea yhteenkuuluvuutta sekä läheisiä ihmissuhteita. Tämän tutkimuksen tuloksista selvisi yhteenkuuluvuuden tunteen olevan merkittävä tekijä työhyvinvointia ajatellen. Tämän sijaan läheiset ihmissuhteet koettiin hyvinvointia vahvistavana tekijänä, lisänä, joka tukee hyvinvointia, mutta joiden olemassaolosta työhyvinvointi ei ole riippuvainen. Tulosten mukaan etätyöympäristössä läheisten ihmissuhteiden syntyminen on haastavaa ja suhteet työntekijöiden välillä eivät pääse syvenemään tietyn pisteen yli seuraavalle tasolle.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vertaistuki ja lähijohtajalta saatu tuki on hyvin tärkeä osa sosiaalista pääomaa. Myös Hakanen (2011), Karasek & Theorell (1990, 69–71) ja Schaufeli (2017) ovat esittäneet yhtenä sosiaalisena voimavaroitekijänä työyhteisöltä ja esimieheltä saatavan tuen. Hän on kuvannut organisaation antaman tuen tulevan esiin arvostuksena työntekijöitä kohtaan. Myös haastateltavien kertomuksista käy ilmi, että he kokevat erityisesti lähijohtajalta saatavan arvostuksen ja ymmärryksen tärkeäksi tekijäksi. Etätyössä koettiin helposti yksinäisyyden tunteita ja osin siksi haastateltavat korostivat lähijohtajan tulemistakin lähelle arjen tekemistä ja sen myötä osoittavan ymmärrystä työntekijöitä kohtaan. Karasekin & Theorellin (1990) mukaan tallainen tuki on sosioemotionaalista ja toimii puskurina työn kuormitukselle. Sosioemotionaalisen tuen koettiin myös vahvistavan työntekijän ja lähijohtajan suhdetta. Epäformaaliempien keskusteluhetkien koettiin vahvistavan tuen saamista työyhteisöltä. Haastateltavat kokivat vertaistuelliset keskustelut kollegoidensa kanssa tärkeiksi, ja niille tulisi antaa tietoisesti myös etätyöympäristössä aikaa. Työyhteisöltä saatavat konkreettiset työhön liittyvät neuvot ja ohjeet voidaan nähdä Karasekin & Theorellin (1990) esittämänä instrumentaalisenä tukena.

Hakasen (2011) mukaan oikeudenmukaisuus on yksi sosiaalisista voimavaroista työympäristössä. Hän liittyy oikeudenmukaisuuden yhtäläisiin mahdollisuuksiin tuoda esiin omia mielipiteitä ja näkemyksiä sekä kuulluksi tulemisen tunteen. Haastateltavien kanssa keskusteltaessa oikeudenmukaisuudesta, esiin nousi juuri Hakasen (2011) mainitsema tasa-arvoisuus työntekijöiden välillä.

Haastateltavat kokivat tasa-arvoisuuden tunteeseen vaikuttavan avoimuus organisaation sisällä sekä selkeä viestintä organisaatiossa tapahtuvista asioista. Oikeudenmukaisuus siten liitettiin vahvasti luottamukseen ja kommunikaatioon. Hakasen (2011) esittääkin oikeudenmukaisuuden lisäävän luottamusta. Koska, etätyöympäristössä ihmisten välistä kommunikaatiota on vaikeampi havaita sen tapahtuessa viestintä teknologian välityksellä, koettiin myös oikeudenmukaisuuden havainnointi haastavaksi. Haastavaksi koettiin myös oman tasavertaisuuden havainnointi suhteessa muihin työntekijöihin, sillä etätyössä on vain vähän tilanteita, joissa pystyy näkemään miten muita työntekijöitä kohdellaan johdon sekä muun työyhteisön puolesta.

Hakanen (2011) korostaa luottamuksen, palautteen saamisen ja epäonnistumisista ja onnistumisista käytävän avoimen keskustelun lisäävän yhteenkuuluvuutta. Luottamuksen merkitys sosiaaliseen pääomaan ja työhyvinvointiin korostui tämän tutkimuksen tuloksissa. Koska luottamus nousi esiin lähes jokaisen käsiteltävän teeman kohdalla, voidaan sen päätellä olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä ja liittyvän moneen sosiaalista pääomaa vahvistavaan tekijään. Hakasen (2011) mukaan luottamus vahvistaa ihmisten välistä tunnesidettä ja toisista välittämistä. Tämä Hakasen (2011) tulos osoittaa osaltaan sen, miksi luottamus on niin vahvasti liitännäinen kaikkiin tekijöihin mitkä sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat. Työilmapiirissä, viestinnässä, yhteenkuuluvuudessa, läheisissä ihmissuhteissa ja yhteisissä arvoissa ja tavoitteissa kaikissa näkyy ihmisten välisten tunnesiteiden ja välittämisen vaikutus.

Hakanen (2011) korostaa välitöntä, työn teon lomassa saatavan palautteen merkitystä. Tutkimuksen tuloksista kuitenkin käy ilmi, että toiveet ja tarpeet palautteelle vaihtelevat riippuen työntekijästä. Osa työntekijöistä toivoi palautteen saannin olevan enemmän kokoavaa ja tulevan ennalta sovittujen palautekeskustelujen yhteydessä. He eivät kokeneet välittömän palautteen olevan myönteinen tekijä. Osa haastateltavista kuitenkin toivoi lähijohtajan olevan jatkuvassa yhteydessä heihin ja antavan heille palautetta työn lomassa. Tämä osoittaa, että lähijohtajan tulis tuntea työntekijänsä tarpeet ja toimia sen mukaisesti riippuen työntekijän toiveista. Jokainen haastateltava kuitenkin koki Schaufeli (2017) mainitseman säännöllisen palautteen saamisen erittäin tärkeäksi sosiaaliseen pääomaan vaikuttavaksi tekijäksi. Myös tapaan, millä palaute annetaan on kiinnitettävä erityistä huomiota etätyöympäristössä, jossa vuorovaikutus ei tapahdu kasvokkain.

Työilmapiirin koettiin tulosten mukaan vaikuttavan koettuun sosiaaliseen pääomaan.. Tuloksista ilmenee, kuinka toisten tunteiden ja hyvinvoinnin koettiin helposti vaikuttavan omaan toimintaan ja mielialaan. Saman havainnon on tehnyt Saloniemi (2004), Hakanen (2011) ja Schaufeli (2017). He esittävät, kuinka myönteisen ilmapiirin lisäksi myös työn imu tarttuu työyhteisön vuorovaikutuksessa. Huomaavaisuus, ystävällisyys ja toisten huomioiminen vuorovaikutustilanteissa ovat tärkeitä tekijöitä myönteisen työilmapiirin muodostumiseen (Saloniemi, 2004; Hakanen, 2011). Mielenkiintoinen tulos on kuinka työilmapiiri aistitaan hyvin vahvasti myös etätyöympäristössä. Siitä huolimatta, että kaikki kohdeorganisaation työntekijät työskentelivät suurimmaksi osaksi yksin kotoa käsin, kaikki osasivat kuvailla millainen työilmapiiri työyhteisässä ja organisaation sisällä vallitsee. Työilmapiirin koettiin myös hyvin vahvasti vaikuttavan omaan motivaatioon ja hyvinvointiin. Hakanen (2011) korostaa työilmapiirin

vaikuttavan myös työntekijöiden sitoutumiseen, uudistumishakuisuuteen ja työnteon sujuvuuteen. Tämä tutkimuksen tulosten mukaan muiden heikko motivaatio ja sitoutumattomuus vaikuttavat heikentävästi myös omaan sitoutumiseen, motivaatioon ja siten työn tulokseen.

Saloniemen (2004) ja Schaufelin (2017) kuvaavat tiimin yhteisten arvojen, tavoitteiden ja työn merkityksellisyyden olevan sosiaalisia voimavaroja ja vaikuttavan siten sosiaaliseen pääomaan. Tuloksien mukaan jokainen kohdeorganisaation työntekijä kokee kollektiivisten tavoitteiden ja yhteisen työn merkityksellisyyden tunteen tärkeiksi työhyvinvoinnilleen. Näiden koettiin lisäävän motivaatiota ja yhteisöllisyyttä. Tämän sijaan arvojen kollektiivisuuteen ja näkymiseen arjessa ei tullut yhtenäistä näkemystä haastateltavien välillä. Myös arvojen tärkeys on siten tekijä, joka on riippuvainen yksilöstä. Tästä voidaan päätellä, että arvot eivät saisi olla selkeästi ristiriidassa työntekijöiden omien arvojen kanssa, mutta arvojen näkyvyyden erityisellä korostamisella ei nähdä suurta myönteistä vaikutusta työhyvinvointiin ja sosiaaliseen pääomaan. Kymmenen yhdestätoista haastateltavasta nosti esiin, kuinka he kokevat epäselvyyttä siitä, mitä heiltä odotetaan ja mitkä ovat heidän tavoitteensa. Vaikka haastateltavat eivät tätä epäselvyyttä suoraan liittäneet etätyö aspektiin, voidaan tuloksista nähdä, että etätyöympäristön viestinnän haasteet kuitenkin vaikuttavat tavoitteiden selkeyteen.

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi tutkimuksen tulokset osoittavat johdon ja työyhteisön osoittaman arvostuksen ja syvemmän ymmärryksen sekä oppimisen olevan sosiaalista pääomaa vahvistavia tekijöitä. Vilkmän (2016) korostaa arvostuksen merkitystä ja hiljaisen tiedon siirtymisen tärkeyttä organisaation sisällä. Tuloksissa esiin nousi myös psykologisen turvallisuuden tunne, mikä ei esiinny aikaisemmassa tutkimuksessa. Vaikka tämä nousi haastateltavien vastauksissa erillisenä tekijänä, voisi psykologisen turvallisuuden nähdä syntyvän kaikkien sosiaaliseen pääomaan vaikuttavien tekijöiden summana., sillä keskusteltaessa psykologisesta turvallisuudesta esiin nousi työilmapiiri, viestintä, kommunikoinnin tyylit ja tavat, ystävällisyys, läheisyys, vertaistuki ja luottamus.. Psykologisen turvallisuuden tunne lähtee siten rakentumaan jo ensimmäisistä hetkistä organisaatiossa ja rekrytointiprosessista.

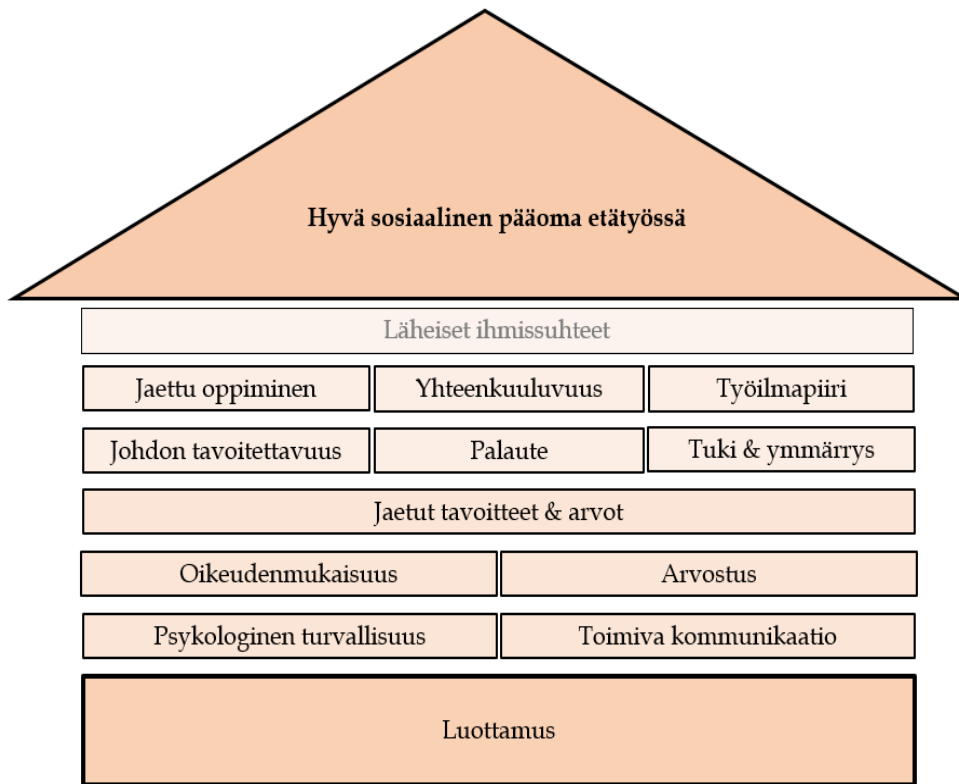
Haastateltavien kokemuksista ja vastauksista voidaan päätellä, että suurimmaksi osaksi samat tekijät koetaan etätyössä sosiaalisia suhteita vahvistavina kuin lähityössäkin. Haastateltavien kokemusten mukaan etätyössä sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat tekijät kuitenkin ovat vaikeammin toteutettavissa ja jäävät helpommin puuttumaan. Tuloksissa korostui, kuinka etätyön ei saisi antaa vaikuttaa sosiaaliseen pääomaan. Erityisesti tuloksissa korostui kommunikaation merkitys etätyössä. Kommunikaatio liittyy vahvasti jokaiseen sosiaaliseen pääomaan vaikuttavaan tekijään ja viestinnän ja kommunikaation haasteet nähtiin vaikuttavan suuresti omaan työhyvinvointiin.

Jokaisen haastateltavan kokemuksista käy ilmi, että vaikka yhteisöllisyyden tunne, työilmapiiri ja ihmissuhteet muodostuivat yllättävän nopeasti ja yllättävän hyväksi, ei etätyöympäristössä ei ole mahdollista päästä näiden osalta yhtä hyvälle ja syvälle tasolle kuin lähityöympäristössä, jossa kollegoita ja johtoa näkee kasvokkain useasti viikon aikana. Etätyö tuo siten haastetta koko organisaatiolle. Koska haastateltavan vastaukset osoittavat, että heidän mukaansa

etätyön ei saisi antaa vaikuttaa sosiaaliseen pääomaan, tulee edellä mainittujen tekijöiden toteutumiseen käyttää erityistä vaivannäköä ja resursseja. Tämä näkemys esiintyi jokaisen haastateltavan vastauksissa. Tästä voidaan päätellä, että sosiaalista pääomaa vahvistaviin tekijöihin tulisi kiinnittää tietoisesti huomiota, sillä työntekijät toivovat saavansa samanlaiset sosiaaliset voimavaratekijät, kuin lähityössäkkin. Siten etätyön voi ajatella tuovan etäjohtajalle erilaisia, vaativiakin johtamisen paineita.

Alla esitettyyn kuvioon on koottu edellä esitettyjä, haastateltavien esiin nostamia hyvän sosiaalisen pääoman mahdollistavia tekijöitä etätyössä, huomioiden aiemmat teoreettiset mallit liittyen sosiaaliseen pääomaan. Kuvioista voidaan nähdä osin samoja teemoja, kuin Vikmanin (2016) esittämässä etäjohtamisen kulmakivissä. Suoria yhtäläisyyksiä ovat arvostus, avoimuus ja luottamus. Vikmanin (2016) esittämä jatkuvan dialogin voitaisiin nähdä osin sisältyvän johdon tavoitettavuuteen ja Vikmanin (2026) mainitseman yhteisöllisyyden yhteenkuuluvuuteen.

Sosiaalisen pääoman pohjan muodostaa luottamus, johon voidaan liittää avoimuus ja läpinäkyvyys. Näihin tekijöihin pohjaa koettu psykologinen turvallisuus ja kokemus toimivasta kommunikaatiosta. Toimivaa kommunikaatiota kuvaa sen joustavuus työntekijän tarpeiden mukaan ja inklusiivisuus sekä toimivat käytänteet. Tältä pohjalta syntyy kokemus oikeudenmukaisuudesta ja arvostuksesta. Oikeudenmukaisuuden kokemukseen liittyy tasa-arvoisuuden kokemus. Hyvän sosiaalisen pääoman kannalta tärkeää on myös, että johdolla, organisaatiolla ja yksittäisillä työntekijöillä on jaetut ja selkeät tavoitteet sekä arjessa näkyvät yhteiset arvot. Olennaista on, että johto on työntekijöitä lähellä ja siten tavoitettavissa, hän antaa palautetta säännöllisesti, proaktiivisesti ja tarpeen mukaan joustavasti, tavoitteita ja urakehitystä painottaen. Sekä johdolta, että työyhteisöltä saatu tuki. Tuki yksinään ei kuitenkaan ole riittävää, vaan vaatii myös aitoa ymmärrystä toisen tilannetta ja kokemuksia kohtaan. Näiden myötä mahdollistuvat jaettu oppinen, kokemus yhteenkuuluvuudesta ja hyvä työilmapiiri. Työympäristössä olevien läheisten ihmissuhteiden ei koettu olevan hyvän sosiaalisen pääoman edellytys, vaan työhyvinvointi tukeva myönteinen lisä. Tämän tekijän tärkeyteen vaikuttaa vahvasti henkilöiden henkilökohtaiset tarpeet.



KUVIO 5. Hyvä sosiaalinen pääoma etätyössä

Tutkimuksessa käsitellään myös etäjohtamisen vaikutusta koettuun sosiaaliseen pääomaan sekä pyritään selvittämään niitä toimintoja ja käytänteitä, joita etäjohtaja voi tehdä vaikuttaakseen sosiaaliseen pääomaan myönteisesti. Tutkimukselle luotiin näitä näkökulmia varten seuraavat tutkimuskysymykset:

3. Millaisia vaikutuksia etäjohtamisella on työpaikan koettuun sosiaaliseen pääomaan?

4. Millainen esimiehen toiminta vaikuttaa sosiaaliseen pääomaan myönteisesti ja millainen kielteisesti?

Tuloksista selvisi, että jokainen kohdeorganisaation työntekijä koki etäjohtamisen poikkeavan lähijohtamisesta. Kuten edellisissä kappaleissa esitetty, nähtiin etäjohtamisen vaativan enemmän suunnittelua ja tietoisesti organisoitua toimintaa sosiaalisen pääoman tukemiseksi ja muodostamiseksi. Tätä korostaa myös Saarinen (2016 27–29), Vilkmán (2016) ja Rauramo (2018). Kaikki haastateltavat kokivat, että etäjohtamisella on todella suuri merkitys sosiaaliseen pääomaan. Joshi ym. (2009) mukaan inspiraationaalinen johtaja pystyy vaikuttamaan työntekijöiden luottamukseen ja yhteisöllisyyteen ja siten sosiaaliseen pääomaan toimimalla esimerkkinä koko työyhteisölle ja tarjoamalla selkeän vision ja mission.

Siten johtaja pystyy kokoamaan fyysisesti hajallaan olevan työyhteisön. Tämän tutkimuksen tuloksista nähdään, kuinka työntekijät kokivat sosiaalisen pääoman muodostamisen vastuun olevan pääpainoisesti johdolla. Suurin osa haastateltavista kuitenkin koki, että johto luo mahdollisuudet sosiaalisen pääoman kehittymiselle ja tukee sen kehittymistä. Ilman johdon kautta syntyvää mahdollisuutta ei sosiaalinen pääoma pysty muodostumaan. Vastuu loppupeleissä on kuitenkin myös työntekijöillä

Tutkimuksen tuloksista esiin nousee erityisesti kokemus siitä, kuinka johdon tulee tulla työntekijöitä lähelle. Johdon tulee olla aktiivisesti mukana päivittäisessä toiminnassa ja myös osata osoittaa olevansa läsnä. Tätä korostaa myös Ollila (2018). Johtajan vähäisempi tavoitettavuus jää helposti johtajalta itseltään huomaamatta (Vilkman 2016, luku 3). Tutkimuksen tulosten mukaan käytännössä johtaja voi vahvistaa läsnäolon tunnetta aktiivisella viestinnällä ja kommunikoinnilla. Työntekijät toivoivat lähijohtajan esimerkiksi soittavan heille vain kysyäkseen kuulumisia ja hyvinvointia. Johtajan tulee myös vastata työntekijöiden kysymyksiin aktiivisesti ja viiveittä.

Koska tutkimuksen tuloksissa nousi esiin, kuinka työntekijöiden toiveet palautteen saamisessa, kommunikointi tavoissa ja viestinnän aktiivisuudessa ovat eroavaiset, tulee johdon tuntea työntekijänsä. Tämä tarkoittaa, että erityisesti lähijohtajan tulisi tietoisesti pyrkiä tutustumaan henkilöstöön ja heidän tarpeisiinsa. Lähijohtajan tulee kysyä työntekijöiltänsä suoraan mitä he johdolta toivovat, miten he haluavat palautteensa saatavan ja kuinka tiivistä johtamista he kaipaavat. Vain tämän myötä johtaminen on henkilökohtaista ja työntekijän tarpeet huomioivaa. Etäjohtaminen on monitahoisempaa ja vaatii uusia oivaltaviakin tapoja luottamuksen, osallisuuden, valvonnan, motivaation ja sitouttamisen kehittämiseksi (Ollila ym.,2018). Täysin monistettavaa etäjohtamistapaa on tuskin mahdollista löytää. Lähijohtajien tulisikin ymmärtää ihmisten erilaisuus. Vilkman, 2016).

Johdon tulee pitää arvossa työhyvinvointia ja nähdä sosiaalisen pääoman merkitys työhyvinvointiin. Konkreettisesti tämä näkyy työntekijöille resursseina joita johto on valmis sosiaalisen pääoman myönteiseen kehittämiseen käyttämään. Tämän voi nähdä liittyvän Joshin ym. (2009) mainitsemaan inspiraationaalinen johtajuuteen, sillä johdon tulee toimia esimerkkinä. Resurssit voivat olla aikaa, vaivan näköä ja rahaa. Erityisenä sosiaalista pääomaa edistävänä johdon toimena nähtiin mahdollisuus epäformaaleille keskusteluille. Jokainen haastateltava piti avoimia, epäformaalimpia keskustelu hetkiä avaintekijänä sosiaalisen pääoman kehittymiselle. Niiden myötä koettiin saatavan vertaistukea, rakennettavan läheisempiä ihmissuhteita. Niiden nähtiin myös helpottavan toisten ymmärtämistä syvemmän tutustumisen myötä, mikä puolestaan sujuvoittaa kommunikaatiota ja vähentää väärinymmärryksiä. Kokko ym. (2018) kuvaa myös kuinka epäselvyydet vähenevät me-hengen vahvistuessa. Myös yhteisen mission, vision ja tavoitteiden nähtiin vahvistuvan epänormaalimpien keskustelujen myötä. Epäformaalien keskusteluiden puuttuminen työntekijöiden väliltä nähdään yhteisöllisyyttä ja luottamusta heikentävänä tekijänä (Golden 2007; Oksanen 2011). Koska etätyössä kommunikaatio usein painottuu vain työhön ja tapahtuu etäyhteyksin, on kommunikoinnin kokonaismäärä myös pienempi (Golden 2007). Kommunikaation määrää tulisi siten tulosten valossa lisätä suuresti.

Golden (2007) esittää kuinka epäformaalien keskusteluhetkien puute vähentää yhteisöllisyyttä työntekijöiden välillä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan epäformaaleja keskusteluja kaivataan myös johdon ja alaisten välille. Tulosten mukaan sosiaalista pääomaa vahvistaa lämpimät ja läheiset suhteet lähijohtajaan. Tämä helpottaa epäkohtiin puuttumista ja lähijohtajalta saatavaa tukea. Tämän voidaan nähdä helpottavan myös johdon työtä, sillä lämpimien ja psykologisesti turvallisten välien myötä, he saavat suoraa palautetta ja selkeitä toiveita työntekijöiden suunnilta ja tämän myötä sosiaalisen pääoman vahvistamista voidaan viedä helpommin oikeaan suuntaan.

Läheisten suhteiden vahvistamista lähijohtajan ja työntekijöiden välille koettiin helpottavan, mikäli lähijohtaja pystyy tuomaan omaa persoonaansa esille. Tämän nähtiin myös luovan myönteistä työilmapiiriä esimerkin kautta siitä, miten jokainen voi olla oma itsensä ja kaikki ovat hyväksytyjä omana itsenään. Tämän voi päätellä olevan avain asemassa myös tuloksissa esiin nousseen psykologisen turvallisuuden kannalta.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan johdon tulisi myös järjestää enemmän kasvokkaisia kohtaamisia ja niin kutsuttuja co-work päiviä. Myös erilaisiin työajan ulkopuolisiin tapahtumiin ja aktiviteetteihin tulisi luoda mahdollisuus ja antaa näiden toteuttamiselle budjetti sekä tiimi, joka näistä vastaa organisoidusti. Kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten ja vuorovaikutuksen nähdään kehittävän sosiaalista pääomaa enemmän kuin etäyhteyksin tapahtuvan vuorovaikutuksen (Golden 2007; Oksanen 2011). Erityisesti uuden työntekijän aloittaessa tulisi järjestää lähitapaaminen koko tiimin kesken. Tulosten perusteella voidaan päätellä tämän tekevän suhteiden syventymisestä ja tutustumisesta etäyhteyksin on huomattavasti luonnollisempaa ja helpompaa. Myös kollegoiden viestien sävyjen ja viestintätyylin ymmärtäminen on helpompaa, kun on heti työsuhteen alussa päässyt tutustumaan toiseen kasvotusten. Tämän käytännön Voi päätellä tukevan myös ryhmäytymistä ja tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä sen myötä myös sitoutumista organisaatioon.

Tulosten mukaan videoyhteyden käyttö kommunikoinnissa nähdään erityisen tärkeänä tekijänä sosiaalista pääomaa ajatellen. Koska jokainen haastateltava koki videoyhteyksin käytävät palaverit sosiaalista pääomaa tukeviksi, tulisi johdon pitää huoli siitä, että kaikki työntekijät pitävät videoyhteyttä auki. Kohdeorganisaation työntekijät kokivat yhteiset jokapäiväiset aamupalaverit erityisen tärkeiksi. Tuloksista voidaan päätellä, että aamun aloitus niin, että heti ensimmäiseksi pääsee olemaan sosiaalinen ja tapaamaan kollegoitaan videoyhteydellä, vähentää yksinäisyyden tunnetta loppu päiväksi ja lisää huomattavan paljon sosiaalista pääomaa. Tulosten perusteella ihmisten kanssa keskustelu ja päivän tehtävien läpikäynti aamulla yhteisesti loi yhteenkuuluvuuden tunnetta päivän ajalle ja tuki yhteistyön toimivuutta päivän tehtävissä. Myös yhteiset, videoyhteyksin pidetyt tauot koettiin tärkeiksi. Näihin tulisi myös johdon osallistua ja toimia siten esimerkkinä. Tällöin johdon voi nähdä tulevan työntekijöitä lähelle ja samalla johto saa mahdollisuuden astia ja kysyä työntekijöiden mielialaa ja hyvinvointia. Tällaisissa epäformaaleissa keskusteluissa voisi nähdä myös syntyvän toivottua kehittävää keskustelua johdon ja alaisten välille.

Teknologian välityksellä tapahtuvassa viestinnässä on kiinnitettävä kasvokkain tapahtuvaa viestintää enemmän tietoisuutta huomiota kuulluksi tulemisen

tunteeseen ja etäläsnäöloon, sillä siitä puuttuu kasvokkain tapahtuvassa kommunikaatiossa näkyvät eleet ja vivahteet. (Laaksonen & Salin 2019, 16–17.) Tulosten perusteella johdon tulisi kiinnittää erityisen paljon huomiota viestinnässään siihen, miten lauseet rakentaa ja asiat ilmaisee. Esimerkiksi hymiöiden käyttöä toivottiin johdolta, sille siten viestien sävyt pystyy helpommin ymmärtämään. Viestien muotoiluun tulisi tietoisesti käyttää aikaa ja kohdentaa työntekijästä riippuen viestintää eri tavoilla, henkilökohtaisten toivomusten mukaan. Montgomeryn, Romanin, Wangin ja Liun (2019) mukaan etäjohtamisen määritelmänä voidaankin pitää näkökulmaa sosiaalisen vaikuttamisen prosessina etä- ja lähiyhteydellä teknologiaa hyödyntäen.

Tuloksien mukaan johdon toivottaisiin vaikuttavan tiimirakenteilla sosiaaliin pääomaan. Tilanteessa, jossa kohdeorganisaation työntekijät työskentelevät eripuolella Suomea, on yhteisiä tapaamisia hankala järjestää. Johdon tulisikin keskittää tiimit paikkakunnittain. Kokko ym. (2018) kuvaa ryhmän jäsenten välisen etäisyyden lisäävän sosiaalisia konflikteja. Vaikka tällä tarkoitetaan henkistä etäisyyttä, voisi myös välimatkojen ja fyysisen etäisyyden nähdä vaikuttavan me-henkeen ja ristiriitojen syntymiseen. Fyysisten tapaamisten nähtiin synnyttävän läheisempiä ihmissuhteita, joiden myötä kommunikaatio ja siten väärinymmärrykset vähenevät.

Ollilan ym. (2018) ja Kokon ym. (2018) mukaan lähijohtajan on tärkeä luodaan yhteiset toimintamallit ja säännöt, joilla varmistetaan hajautettu päätöksenteko ja työntekijöiden itseohjautuvuus. Tämä nousi esiin myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Erityisesti selkeät palaveri, palautteenanto ja viestintä käytänteet koettiin tärkeiksi. Toimintatapojen selkeys ja rutiinit toiminnassa ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta myös etätyössä. Tämän näkökulman esittää myös Ruohomäki ym. (2020). Kuten Ruohomäki ym. (2020) kuvaa, myös tämän tutkimuksen tuloksien mukaan säännölliset ja etukäteen sovitut käytänteet tapaamisten osalta vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä, että tietoisuus seuraavan tapaamisen ajankohdasta lisää yhteenkuuluvuutta ja vähentää yskineisyyden tunnetta. Tällöin tietää, että kollegoita näkee taas tietyn ajan kuluttua ja tapaamista osaa ja voi jo odottaa.

5.2 Käytännön johtopäätökset

Kuten esitetty aikaisimmissa alaluvuissa, on etäjohtaminen haastavaa. Jotta johtaja pystyy välttämään etäjohtamisen haasteet ja luomaan työntekijöilleen toimivan, työhyvinvointia tukevan ympäristön, tulee hänen tietoisesti suunnitella näitä tukevia käytänteitä. Alla olevassa kuviossa (kuvio 6) on esitetty tuloksista nousseita käyteitä, joiden avulla johtaja pystyy tukemaan myönteistä sosiaalista pääomaa sekä sellaisia johtamisen käytänteitä, jotka voivat heikentää sosiaalista pääomaa.



- Epäformaalien keskusteluhetkien ottaminen päivittäiseksi käytännöksi.
- Tiimien lokaatiointi.
- Videoyhteyden käyttö.
- Työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden tunnistaminen tutustamalla heihin.
- Jatkuva kollektiivinen kommunikointi.
- Selkeät käytännöt viestintäteknologiassa, palautteen annossa ja palavereissa.
- Organisoitujen ja säännöllisten co-working päivien ja muut fyysiset tapaamiset.
- Tasavertaisuus kommunikoinnissa ja kaikkien huomioon ottaminen.
- Työajan ulkopuolisten aktiviteettien järjestäminen.
- Viestien muotoiluun keskittyminen ja emojien käyttö.
- Oman persoonan esille tuominen.
- Palkoista ja urakehityksestä avoimesti puhuminen.
- Aamujen aloitus videoyhteyksin pidetyillä tapaamisella.
- Luottamuksen osoittaminen, liiallisen työn seuraamisen ja mikromanageroinnin välttäminen.
- Yhteinen lähityöpäivä aina uuden työntekijän aloittaessa.

- Epäformaalien keskusteluhetkien tärkeyden väheksyminen ja sallimattomuus.
- Kommunikointi vain viestien välityksellä.
- Palaverien järjestäminen ilman videokuva.
- Samojen toimintatapojen toteuttaminen yksilön tarpeista riippumatta.
- Epäselvät käytännöt viestintäteknologiassa, palautteen annossa ja palavereissa.
- Fyysisten tapaamisten laiminlyönti ja niiden tärkeyden väheksyminen.
- Epätasa-arvoinen kommunikointi ja toiminta.
- Viestien huolimaton muotoilu.
- Osallistumatta jättäminen yhteisiin kahvihetkiin ja muihin epäformaalimpiin tapaamisiin.
- Työn tehokkuuden liiallinen seuranta.
- Epäselvä ja ei avoin kommunikointi ura- ja palkkatasoista.

KUVIO 6. Sosiaalista pääomaa tukevat ja heikentävät etäjohtamisen käytännöt

5.3 Tutkimuksen rajoitukset

Laadullinen tutkimus ei pyri yleistykseen, sen sijaan se pyrkii ymmärtämään paremmin ennalta määrittelyä toimintaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Tämän tutkimuksen rajoituksia käsiteltäessä on huomioitava, tutkimuksen rajoittuminen yhteen kohdeorganisaatioon. Kyseinen organisaatio on Suomessa toimiva asian- tuntujaorganisaatio, joten tätä tutkimusta ei voi yleistää laajemmin muihin toimialoihin tai organisaatioihin. Kohdeorganisaatio toimii täysin lokaatoriippumattomasti, joten esimerkiksi hybridityö rajautuu tutkimuksesta.

Tutkimuksen aineisto pitää sisällään kohdeorganisaation kaikki työntekijät, lukuun ottamatta johtoryhmää. Työntekijät edustavat kaikki Y-sukupolvea. Kohdeorganisaation työntekijät ovat työskennelleet tai opiskelleet etätyöympäristössä myös ennen kohdeorganisaatioon siirtymistä. Mahdollista on, että haastateltavien aikaisemmat kokemukset työpaikkojen sosiaalisista suhteista ja käytän- teistä vaikuttavat heidän kokemuksiinsa pohtiessa sosiaalista pääomaa nykyisessä organisaatiossa. Kaksi haastateltavista oli haastatteluhetkellä juuri lähtenyt kohdeorganisaatiosta ja myös tämä voi osaltaan vaikuttaa heidän kokemuksiinsa ja ajatuksiinsa.

Pohdittaessa tutkimuksen luotettavuutta, on huomioitava suhteeni tutkit- tavaan organisaatioon sekä haastateltaviin henkilöihin. Olen itse työskennellyt kohdeorganisaatiossa vajaan vuoden verran ja lopettanut työsuhteensa noin 2kk ennen tutkimusaineiston keruuta. Tämän myötä tunnen kohdeorganisaation käytänteitä sekä organisaation johtoryhmän. Haastateltavat henkilöt ovat siten entisiä kollegoitani. Koska laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan subjektiviteetti, ei täyden objektiivisuuden saavuttaminen ole mahdollista (Eskola & Suoranta, 1999, 2011). Tuttavallinen suhde tutkittaviin on kuitenkin voinut osaltaan luoda haastatteluun ilmapiirin, jossa tutkittavien on ollut helppo kertoa kokemuksistaan ja ajatuksistaan sekä siten toimia tutkimusta edistävänä tekijänä. Koko tutkimusprosessin ajan olen tutkijana tiedostanut subjektiivisuuteni sekä mahdollisten ennako- oletusten ja organisaatioon kohdistuvien käsitysten vaikuttavan tutkimukseen. Tämän huomioimalla olen toteuttanut aineistonke- ruun huomioiden itseni mahdollisena tiedon tuottajana. Myös analyysi on toteu- tettu mahdollisimman objektiivisesta näkökulmasta.

Mahdollinen tutkimukseen vaikuttava tekijä on myös etäyhteys. On mah- dollista, että etäyhteyden käyttäminen haastattelutilanteissa teki niistä vähem- män intiimejä. Tämä voi osaltaan vaikuttaa syntyneeseen haastattelutilanteeseen ja haastateltavien kykyyn kuvata omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Etätyö työnteonmuotona on kasvattanut suosiotaan ja kehitys on ollut suoravii- vaista. Tämän myötä on syytä olettaa, että työnteonmuotona etätyö on tullut jää- däkseen. Koska etätyö on ilmiö, joka vaikuttaa yhä useamman työntekijän työn- teon tapaan on sen tutkimista tärkeä edistää myös jatkossa. Erityisesti

työntekijöiden hyvinvointi etätyössä on aihe, jossa lisätutkimus on tarpeellista. Tämä tutkimus keskittyi sosiaalisen pääoman merkitykseen työhyvinvoinnille, mutta myös muita työhyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita on tärkeä tutkia etätyön kontekstissa. Tutkimusta kaivataan esimerkiksi JDR-mallissa esitetyjä muita voimatekijöistä. Lisätutkimusta tarvitaan myös siitä miten tämä malli soveltuu nykyisiin etätyön olosuhteisiin. Mallia on tutkittu mm. covid 19 pandemian aikana, mutta tutkimusta tarvitaan myös sen jälkeisistä olosuhteista (De Carlo, Girardi, Dal Corso, Arcucci, & Falco 2022).

Jotta etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin saataisiin mahdollisimman tarkkoja tuloksia, olisi tarpeellista verrata lähityötä tekevien ja etätyötä tekevien hyvinvointia ja pyrkiä selvittämään, mitkä tekijät etätyössä ja lähityössä ovat merkittävimmät työhyvinvoinnin kannalta, jotta tunnistettaisiin nimenomaan etätyölle tyypilliset työhyvinvointiin vaikuttavat piirteet.

Mielenkiintoista olisi tutkia johdon näkökulmaa sosiaalisesta pääomasta ja heidän ajatuksiaan sen vaikutuksesta organisaation toimintaan ja työntekijöiden työhyvinvointiin sekä sitä, millaisia resursseja he ovat sosiaalisen pääoman myönteiseen kehitykseen valmiita käyttämään. Tämä tutkimus keskittyi työntekijöiden ajatuksiin ja siten johdon ajatukset rajautuivat tästä tutkimuksesta pois.

Koska tämä tutkimus keskittyi mahdollisiin johdon toimiin, myös työntekijöiden omia työhyvinvointiin vaikuttavia toimia, taitoja ja työnteon tapoja olisi tärkeä tutkia. Tällaisten työhyvinvointia edistävien käytänteiden löytäminen etätyöympäristössä olisi hyvin tärkeää. Etätyö on monelle suhteellisen uusi työnteon muoto ja siten itselle toimivat, hyvinvointia edistävät käytänteet omaan arkeen voi olla haastavaa löytää.

Tämä tutkimus käsitteli asiantuntija organisaatiota, mutta tutkia tulisi myös muita organisaatiomalleja ja toimialoja siitä näkökulmasta, miten etätyö näissä organisaatioissa käytännön tasolla toimii ja miten se vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Eri toimialat edellyttävät erityyppistä yhteydenpitoa työyhteisön sisällä, sillä työn tuloksellisuus on eri toimialoilla eri tavalla riippuvaa yhteistyöstä ja kommunikaatiosta. Siksi eri toimialoihin keskittyminen erillisinä tutkimuksinaan olisi olennaista.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2012). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Allen, T. D., Golden, T. D. & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94, S95-S120
- De Carlo, A., Girardi, D., Dal Corso, L., Arcucci, E., & Falco, A. (2022). Out of sight, out of mind? A longitudinal investigation of smart working and burnout in the context of the job demands-resources model during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(12), 7121.
- de Vries, R., Bakker-Pieper, A. & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? the relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., Schaufeli, W. (2001) The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- Di Marco, D., Arenas, A., Giorgi, G., Arcangeli, G., & Mucci, N. (2018). Be friendly, stay well: The effects of job resources on well-being in a discriminatory work environment. *Frontiers in Psychology*, 9, 413.
- Elshaiekh, N. E. M., Hassan, Y. A. A. & Abdallah, A. A. A. (2018). *The impacts of remote working on workers performance*. (s. 1-5) IEEE.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Helsinki: Vastapaino.
- Fayard, A-L. & Metiu, A. (2017) The role of writing in distributed collaboration. *Organization Science*, 25(5), 1391-1413.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70.
- Golden, T. & Veiga, J. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.
- Golden, T. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 319-340.
- Greer, T. & Payne, S. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87-111.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hanhike, T. (2004). *E-työSuomessa2003.ETR:n selvitys ja toimenpidesuosituksia e-työn kehittämismahdollisuuksista*. Työ ministeriön julkaisu. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi
- Joshi, A., Lazarova, M. & Liao, H. (2009). Getting everybody on board: the role of inspirational leadership in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 20(1), 240–252.
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2).
- Kurkland, Nancy B. & Bailey, Diane E. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics, Volume*, 28(2), 53–68, ISSN 0090-2616, [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9).
- Kurland, N. & Bailey, D. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53–67.
- Leskinen, T. (2020). Säännöllisesti kotona työskenteleminen on kaksinkertaistunut. Haettu osoitteesta <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/saannollisesti-kotona-tyoskenteleminen-on-kaksinkertaistunut/>
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen, A., Melin, H. (2020). Etätyö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. *Psykologia*, 55(6), 408–424.
- Mäkinen, J-P., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2022). *Miten Suomi voi? - tutkimus: työhyvinvoinnin kehittyminen korona-aikana kesään 2021 mennessä*. Työterveyslaitos. Haettu osoitteesta <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi> Viitattu 1.10.2022.
- Nahapiet J., & Ghoshal, S., (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H. K. & Niemi, T. (2018, 30. marras- kuuta). Organisaatio muutoksen pyörteissä - hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus*, 16(4), 236–250.
- Oxman, T. E., Berkman, L. F., Kasl, S., Freeman, D. H., & Barret, J. (1992). Social support and depressive symptoms in the elderly. *American Journal of Epidemiology*, 135, 356–368.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster
- Puusa, A., Juuti, P., Iiris, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen nakokulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Mattila-Holappa, P., Monni, T., Perttula, P., Alanko, T. & Toppinen-Tanner, S. (2020). Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. *Psykologia*, 55(5), 388–395.
- Salanov, M. & Schaufeli, W. (2008) A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1), 116–131

- Saloniemi, K. (2004) Sosiaalisen pääoman ja sitoutumisen yhteys psyykkiseen hyvinvointiin. *Työ ja Ihminen* 18(1), 50-61
- Schaufeli, W. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics* 46, 120-132.
- Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2019). *Digiaajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018*. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu osoitteesta https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja Sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomivaara, S., Ropponen, A. & Kandolin, I. (2016). *Jousto-opas-Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla*. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 2.10.2022
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1
- Työterveyslaitos (1.11.2021) *Etättyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etaty-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Työterveyslaitos (2020a). *Ohje etättyön tekemisen tueksi*.
<https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon> (13.3.20- 20, päivitetty 31.7.2020).
- Työterveyslaitos. (15.10.2020). *Koronakysymys: etänä vai toimistolla*. Luettu 1.10.2022. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/koronakysymys-etana-vai-toimistolla>
- Viitala, R., Tanskanen, J., & Sänntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 606-620.
- Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä*. Helsinki: Talentum Pro.
- Woolcock, M., (2000) Sosiaalinen pääoma: menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Teoksessa Kajanoja, J. & Simpura, J. (toim.) *Sosiaalinen pääoma: globaaleja ja paikallisia näkökulmia*. STAKES raportteja 252, Helsinki, 25–56.
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J. & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43-54.

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

1. Taustatiedot

- Kertoisitko lyhyesti koulutustaustastasi ja työurastasi?
- Missä teet pääsääntöisesti töitä? Kuvaile työnteon paikkaasi?
- Voisitko ajatella työskenteleväsi perinteisessä toimistoympäristössä nykyisen työjärjestelyn sijaan?

2. Sosiaalisen pääoman merkitys työhyvinvoinnille

- Millaiseksi koet työhyvinvointiasi tällä hetkellä?
- Millaisten asioiden koet parantavan työhyvinvointiasi? Entä heikentävän?
- Onko tilanne muuttunut jompaankumpaan suuntaan viime aikoina? Jos kyllä, mikä siihen on vaikuttanut?
- Koetko sosiaalisen suhteet vaikuttavan työhyvinvointiisi? Minkä painoarvon sille annat? Millä tavoin se vaikuttaa työhyvinvointiisi?

3. Sosiaalisia suhteita vahvistavat tekijät

- Kuinka koet:
 - Työilmapiirin vaikuttavan työhyvinvointiisi? Vaikuttaako etätyö aspekti?
 - Luottamuksen vaikuttavan työhyvinvointiisi? Vaikuttaako etätyö aspekti?
 - Oikeudenmukaisuuden vaikuttavan työhyvinvointiisi? Vaikuttaako etätyö aspekti?
 - Palautteen saamisen vaikuttavan työhyvinvointiisi? Vaikuttaako etätyö aspekti? Miten toivot saavasi palautetta?
 - Kommunikaation vaikuttavan työhyvinvointiisi? Vaikuttaako etätyö aspekti? Läpinäkyvyys viestinnässä?
 - Yhteenkuuluvuuden tunteen vaikuttavan työhyvinvointiisi? Vaikuttaako etätyö aspekti?
 - Kaipaatko läheisiä ihmissuhteita työympäristöösi? Vaikuttaako etätyö aspekti?
 - Yhteisten arvojen, tavoitteiden ja työn merkityksellisyyden tunteen vaikuttavan työhyvinvointiisi? Vaikuttaako etätyö aspekti?
- Millaiset asiat työympäristössä vahvistavat sosiaalisia suhteita? Entä heikentävän?

4. Etäjohtaminen

- Miten koet, että sinua johdetaan nykyisessä työssään, joka perustuu etätyöjärjestelyyn?
- Millaista on mielestäsi hyvä johtaminen etätyöympäristössä? Mitä johtamiskäytäntöjä ja toimia se sisältää? Minkä käytännön/toimen koet tärkeimmäksi?
- Mikä tekee etäjohtamisesta huonoa? Millaisia toimia huono etäjohtaminen sisältää tai mitä toimia se jättää huomioitta?
- Millaisia hyviä etäjohtamisen käytänteitä ja toimia nykyisellä etäjohtajallasi on organisaatiossa?
- Mitä asioita toivoisit omalta etäjohtajaltasi?
- Eroaako hyvä etätyön johtaminen hyvästä johtamisesta yleisesti? Millä tavoin?

5. Etäjohtamisen vaikutus sosiaaliseen pääomaan ja konkreettiset keinot sosiaalisen pääoman tukemiseksi

- Millä tavoin etäjohtaminen mielestäsi vaikuttaa sosiaaliseen suhteisiin? Vai vaikuttaako se mielestäsi lainkaan? Kuinka suuri vaikutus sillä mielestäsi on?
- Millaiset etäjohtamisen johtamiskäytännöt ja toimet vaikuttavat sosiaalisiin suhteisiin organisaation ja tiimin sisällä myönteisesti? Entä kielteisesti?
- Millainen johtajan kommunikaatio ja viestintä on sosiaalista pääomaa tukevaa? Kuinka paljon sitä tulee olla? Tarvitaanko kasvokkaisia etäkohtaamisia?
- Mitä hyviä sosiaalisia suhteita tukevia johtamiskäytänteitä tai toimia nykyisellä etäjohtajalla organisaatiossasi on?
- Millaisia sosiaalisia suhteita tukevia toimia toivoisit omalta etäjohtajaltasi?
- Resurssi vaikutus?