

# **Itsensä johtaminen etätyössä media- alalla**

Maria Alanto

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2021  
Liiketalouden ala  
Tradenomi (ylempi AMK), Organisaation ja talouden johtaminen

Tekijä(t) Alanto, Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021 Julkaisun kieli Suomi
	Sivumäärä 64	Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Itsensä johtaminen etätyössä media-alalla</b>		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (ylempi AMK), Organisaation ja talouden johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Niemelä, Tarja		
Toimeksiantaja(t) -		
Tiivistelmä  <p>Maaliskuussa 2020 Valtioneuvosto antoi koko Suomea koskevan etätyösuosituksen koronaviruspandemian (COVID-19) seurauksena. Se mullisti äkillisesti asiantuntijatyötä tekevien arkea media-alalla, sillä pääsääntöisestä toimistotyöskentelystä siirryttiin kokoaikaiseen etätyöskentelyyn. Etätyössä media-alan asiantuntijat joutuivat maantieteellisesti erilleen sekä kollegoista että esihenkilöistä. Asiantuntijat ovat tottuneet tekemään työtään itsenäisesti, mutta uusi tilanne vaati entistä enemmän itsensä johtamisen taitoja. Näiden taitojen saatettiin olettaa olevan puutteellisia ja sen vuoksi ilmiötä oli syytä lähteä tutkimaan media-alan asiantuntijoiden kautta.</p> <p>Kokemuksia lähdettiin selvittämään laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineistonkeruu tapahtui kesällä 2020 puolistrukturoituna teemahaastatteluna, mihin osallistui 12 media-alan asiantuntijaa eri työtehtävistä. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia itsensä johtajia media-alan asiantuntijat olivat etätyössä. Tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan induktiivisen sisällönanalyysin keinon itsensä johtamisen valmiuksien ja haasteiden kautta. Tutkimuksen avulla pyrittiin ymmärtämään asiantuntijoiden itsensä johtamisen kokemuksia ennen kokemattomassa sovellusympäristössä.</p> <p>Media-alan asiantuntijatyö on luonteeltaan luovaa ja itsenäistä. Haastattelujen perusteella itsensä johtamisen valmiuksina korostuivat omaehtoisuus, työympäristö sekä kyvykkyydet. Näitä valmiuksia haastavat etäaikana erityisesti yhteisöllisyyden puute, ajoittainen motivaation aaltoilu ja ajanhallinnan haasteet. Asiantuntijoiden itsensä johtamisen taidot ovat haastattelun perusteella keskimäärin kuitenkin hyvällä tasolla. Tuloksia voidaan hyödyntää jatkossa esimerkiksi etätyökokemuksen kehittämiseksi asiantuntija-aloilla.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Itsensä johtaminen, itseohjautuvuus, etätyö, media-ala, laadullinen tutkimus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Alanto, Maria	Type of publication Master's thesis	Date May 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 64	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Self-leadership in remote work in media business</b>		
Degree programme Master's Degree Programme in Business and Financial Management		
Supervisor(s) Niemelä, Tarja		
Assigned by -		
Abstract  <p>In May 2020, the Finnish Government gave recommendation to work remotely because of COVID-19 pandemic. That effected people who work as an expert in media business while working mainly in the office changed to full-time remote work. Remotely working experts in media business located geographically apart from their colleagues and managers. Experts have been used to working independently, but the new situation needed more self-leadership skills. These skills are expected to be insufficient and therefore the phenomenon required to investigate it more based on the experts in media business.</p> <p>Experiment reasearch was executed with qualitative research. Material was collected during the summer 2020 with half-structured theme interviews. There where 12 media business experts from different roles that took part in interviews. The purpose was to define what kind of self-leader's media business experts are remotely. The research problem was solved with inductive content analysis based on skills and challenges in self-leadership. The idea of research was to understand experts' self-leadership experiences in the remote work environment that has not been experienced before.</p> <p>Media business expert work is characterized as creative and independent. Interview outcome highlighted skills like autonomy, favourable work environment and individual capabilities. These skills were challenged in remote work by lack of social relations, periodic shifts in motivation and time management challenges. Experts' self-leadership skills are mainly on a good level regarding the interview results. Research results can be utilized in developing, for example, remote work experience in the expert field.</p>		
Keywords/tags (subjects) Self-leadership, self-determination, remote work, media business, qualitative research		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Itsensä johtaminen.....</b>	<b>5</b>
2.1	Itseohjautuvuusteoria .....	6
2.1.1	Omaehtoisuus .....	6
2.1.2	Kyvykkyydet.....	6
2.1.3	Yhteisöllisyys .....	7
2.2	Psykologiset tarpeet.....	12
2.3	Itsensä johtaminen etätyössä .....	13
2.3.1	Etätyön määritelmä.....	13
2.3.2	Etätyön mahdollisuudet .....	19
2.3.3	Etätyön haasteet .....	20
2.4	Yhteenveto.....	21
<b>3</b>	<b>Tutkimuksen toteutus .....</b>	<b>22</b>
3.1	Media-ala tutkimuskohteena.....	22
3.2	Tutkimusasetelma .....	23
3.3	Tieteenfilosofiset taustat .....	24
3.4	Johdatus tutkimusmetodologiaan.....	25
3.5	Tutkimusaineisto .....	27
3.6	Tutkimusaineiston keruu.....	28
3.7	Aineiston analyysi.....	30
3.8	Eettiset ratkaisut .....	33
3.9	Tutkimuksen luotettavuus .....	33
<b>4</b>	<b>Tutkimustulokset .....</b>	<b>35</b>
4.1	Taustatiedot .....	36
4.2	Itsensä johtamisen valmiudet etätyössä media-alalla .....	39
4.2.1	Omaehtoisuus edistää oman työn johtamista.....	39
4.2.2	Työympäristön vaikutus .....	42
4.2.3	Kyvykkyydet korostavat itsensä johtamisen valmiuksia.....	44
4.3	Itsensä johtamisen haasteet etätyössä media-alalla .....	45

	2
4.3.1 Yhteisöllisyyden näkyvyyden vuorovaikutuksessa ja innovoinnissa .....	45
4.3.2 Aikaansaamisen vaikeus kysyy motivaatiota .....	48
4.3.3 Ajanhallinnalla selkeyttä työpäiviin .....	49
<b>5 Johtopäätökset.....</b>	<b>54</b>
<b>6 Pohdinta .....</b>	<b>57</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>60</b>
Liite 1. Haastattelukysymykset .....	64

## Kuviot

Kuvio 1. Itseohjautuvuusteoria.....	7
Kuvio 2. Sisäisen motivaation kehä .....	8
Kuvio 3. Tietoinen ja tiedostamaton mieli.....	10
Kuvio 4. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio .....	11
Kuvio 5. Oman työn johtaminen sukupuolen mukaan .....	12
Kuvio 6. Työnteon pääasiallinen paikka .....	14
Kuvio 7. Etätöiden teko sukupuolen mukaan .....	16
Kuvio 8. Etätöiden tekeminen, mahdollisuus ja kiinnostus sukupuolen mukaan...	17
Kuvio 9. Opinnäytetyössä esiintyvien käsitteiden suhde toisiinsa .....	24
Kuvio 10. Menetelmät tutkimusongelman ratkaisuun.....	25
Kuvio 11. Tutkimuksen vaiheet .....	30
Kuvio 12. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet .....	31
Kuvio 13. Haastateltavien työkokemus media-alalla.....	36
Kuvio 14. Haastateltavien aiempi etätöiden kokemus .....	37
Kuvio 15. Haastateltavien suhtautuminen etätöihin.....	38

## Taulukot

Taulukko 1. Etätöiden ja rinnakkaiskäsitteiden määrittely.....	15
Taulukko 2. Haastattelumuotojen ominaispiirteet.....	27

Taulukko 3. Esimerkki toisen alatutkimuskysymyksen ryhmittelystä.....	32
Taulukko 4. Haastateltavien nykyinen rooli .....	37
Taulukko 5. Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen luokittelu.....	39
Taulukko 6. Toisen alatutkimuskysymyksen luokittelu .....	45

# 1 Johdanto

Työelämän murroksessa asiantuntijatehtävät ovat lisääntyneet ja niin myös media-alalla. Suomessa alalla työskentelee ihmisiä erilaisissa tehtävissä muun muassa mainos- ja mediatoimistoissa. Luovan alan ihmisinä he ovat tottuneet tekemään tietotyötä itsenäisesti verkon yli. Maaliskuussa 2020 koko ala koki mullistuksen, sillä valtioneuvosto antoi valtakunnallisen etätyösuosituksen. Maailmalla nopeasti levinnyt koronaviruspandemia (COVID-19) on pakottanut monilla asiantuntijatyötä tekeville aloilla työntekijöitä siirtymään pääsääntöisestä toimistotyöskentelystä kokoaikaiseen etätööhön. Tämä tarkoittaa työkultuurin äkillistä muuttumista ja fyysistä eristäytymistä kollegoista sekä esihenkilöistä.

Uusi tilanne vaatii ennen kaikkea oman työn johtamista kokonaisvaltaisemmin kuin koskaan aiemmin. Itsensä johtamisen valmiudet saattavat kuitenkin olla puutteellisia, vaikka ne ovat välttämättömiä kokopäiväisessä etätyöskentelyssä. Itsensä johtaminen etätöössä on mielenkiintoinen sen ajankohtaisuuden vuoksi, sillä Suomessa tai maailmalla ei ole aiemmin koettu vastaavaa tilannetta, jossa etätyöskentely olisi yhtä pitkäaikaista ja jatkuvaa. Koronaviruspandemian luoma tilanne on pysyvästi muuttanut työelämää ja etätyöskentelystä on tullut uusi normaali, jossa itsensä johtaminen saa uuden merkityksen. Sitä on syytä tutkia enemmän media-alan asiantuntijatyötä tekevien kautta.

Itsensä johtajaksi ei synnytä ja kokoaikainen etätyöskentely luo muutospaineita asiantuntijoiden itsensä johtamisen taitoihin. Media-alan asiantuntijat omaavat itsenäisen työotteen, mutta äkillinen työympäristön muuttuminen oletettiin ilmentävän puutteita itsensä johtamisen taidoissa. Ennen kokematon tilanne kosketti suurta määrää asiantuntijoita myös muilla aloilla. Asiantuntijatyö määritellään samoin alasta riippumatta ja tutkimus heijastelee laajempaa perspektiiviä itsensä johtamisen roolista etätöön sovellusympäristössä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää haastattelujen avulla, millaisia itsensä johtajia media-alan asiantuntijat ovat etätöössä, ja muodostaa tulkintoja heidän kokemuksistaan aineistolähtöisesti. Teoreettinen viitekehys koostuu itsensä johtamisen ja

etätyön teorioista. Opinnäytetyön tiedonhankinta suunniteltiin ja toteutettiin järjestelmällisesti hyödyntäen mahdollisimman monipuolisesti eri tietolähteitä. Lähteinä käytettiin runsaasti painettua ja sähköistä kirjallisuutta, kotimaisia ja ulkomaisia tieteellisiä artikkeleita, väitöstutkimuksia, tilastotutkimuksia, ammattilehtiä sekä julkishallinnon dokumentteja. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltavat olivat media-alan asiantuntijoita eri tehtävistä. Tutkimustulokset auttavat ymmärtämään itsensä johtamista etätyössä asiantuntija-alalla ja tutkimusta voidaan soveltaa joustavasti yleistyvässä etätyössä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88).

Kirjallisuuden perusteella itsensä johtaminen on moniulotteinen sekä jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa yksilö tulee tietoisemmaksi kehosta, mielestä, tunteista ja arvoista. Paremman itsetuntemuksen avulla yksilö pystyy ohjaamaan itseään. (Sydänmaanlakka 2017, 29.) Tutkimus nojaa pääasiallisesti itseohjautuvuusteoriaan, jonka mukaan omaehtoisuus, kyvykkyydet ja yhteisöllisyys ovat ihmisen välttämättömiä tarpeita (Martela 2014).

## 2 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen teki tunnetuksi pitkän linjan liike-elämän johtamisen professori Charles Manz 1980-luvulla ja itsensä johtamisen (self-leadership) näkökulman kehittäjänä tutkiessaan organisaatioita. Itsensä johtaminen on aiemman self-management-käsitteen laajennettu versio. (Neck & Houghton 2006, 273.) Itsensä johtamista on tutkittu vuosien varrella monitieteellisesti. Työelämän murroksessa teknologia mahdollistaa erilaiset työn tekemisen muodot ja muuttaa työn luonnetta sekä työsuhteita mm. vauhdilla yleistyvien alustatalouksien ehdoilla. Tämä on johtanut siihen, että osaamiselle asetetaan entistä kovempia odotuksia ja työntekijöihin kohdistuu entistä enemmän vaatimuksia.

Itsensä johtamista on tutkittu myös monitieteellisyyden lisäksi eri näkökulmista. Yksi näkökulma on esimiesten itsensä johtamisen kokemukset, joita Mäntylä (2012) esittää fenomenologisen tutkimuksen kautta väitöskirjassa. Kokemuksiin tai esimiehiin

perustuvaa itsensä johtamista on tutkittu vain vähän historian saatossa. Tutkimuksen perusteella esimiesten keinot ovat keskeisiä itsensä johtamisen kannalta ja työn hallittavuuden sekä jaksamisen osalta. Ympäristön antama tuki sekä sitä kautta oppiminen myötävaikuttaa itsensä johtamisen kokemukseen. (Mäntylä 2012, 26–30.) Muita tutkittuja näkökulmia ovat myös itsensä johtamisen ja organisaatiokulttuurin välinen yhteys (Laitinen 2018) sekä kilpaurheilijoiden itsensä johtaminen (Sandelin 2015).

## 2.1 Itseohjautuvuusteoria

Teoriassa itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus tarkoittavat samaa asiaa (Savaspuro 2019, 25). Itseohjautuvuutta tarkastellaan tyypillisesti Deci & Ryanin 1970-luvulla kehittämän itseohjautuvuusteorian kautta ja se liittyy läheisesti sisäiseen motivaatioon, jota säätelee ihmisen kolme perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (Deci & Ryan 2000, 227; Martela 2014). Seuraava kuvio havainnollistaa itseohjautuvuusteoriaa ja avaan sitä tarkemmin myöhemmissä kappaleissa. Työntekijä on usein parhaimmillaan, kun nämä kolme itseohjautuvuuden perustekijää toteutuvat työelämässä. Tieteellistä tutkimusta itsensä johtamisesta on tehty varsin vähäisesti, vaikka aihe on noussut yhä tärkeemmäksi nykyajan työelämää ajatellen. (Sydänmaanlakka 2017, 16.)

### 2.1.1 Omaehtoisuus

Omaehtoisuus kuvastaa ihmisen itsenäisyyden kokemusta, jolloin hän vastaa itse päätöksistään ja tekemisistään. Tällöin toimintaa ohjaa ihmisen sisäinen motivaatio ja se on lähtöisin hänestä itsestään. (Martela 2014.) Se on vapautta ja vapaata tahtoa tehdä asioita ilman ulkopuolista kontrollia (Deci & Ryan 2000, 231).

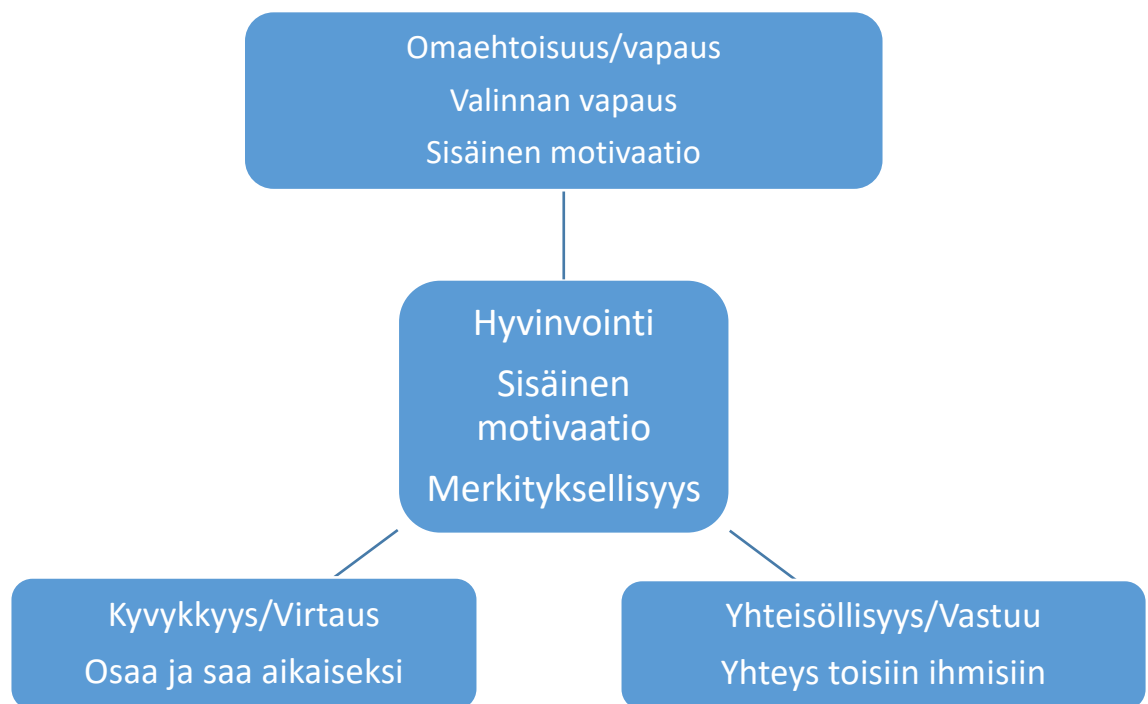
### 2.1.2 Kyvykkyudet

Kyvykkyudessa on kyse niin ikään yksilön omasta kokemuksesta saada asioita tehdyksi oman osaamisen kautta. Kun oma osaaminen ja tehtävän haastavuus ovat sopivassa suhteessa, tehtävä voi viedä mennessään ja se antaa mielelle merkittävää tyydytystä. (Martela 2014.) Sisäinen motivaatio ruokkii yksilöä siinä määrin, että hän

tuntee itsensä kyvykkääksi. Myös positiivisen palautteen tuoma tarmo laukaisee motivaation synnyttämää tarvetta kyvykkyydestä. (Deci & Ryan 2000, 233–234.)

### 2.1.3 Yhteisöllisyys

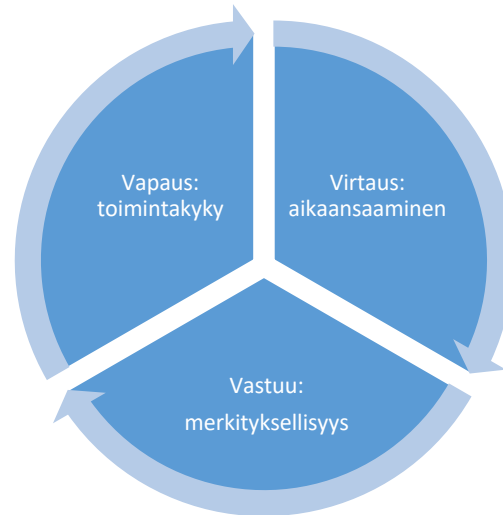
Yhteisöllisyys puolestaan tuo esiin alkukantaisen tarpeen yhteenkuuluvuudesta muiden ihmisten kanssa. Kun muiden ihmisten luoma ympäristö on suotuista suhteissa omaan tekemiseen, ruokkii se omaa tekemistä positiivisesti. Yhteisöllisyyden puute taas aiheuttaa erilaisia ongelmia. (Martela 2014.)



Kuvio 1. Itseohjautuvuusteoria (mukaillen Deci & Ryan 2000; Martela 2014).

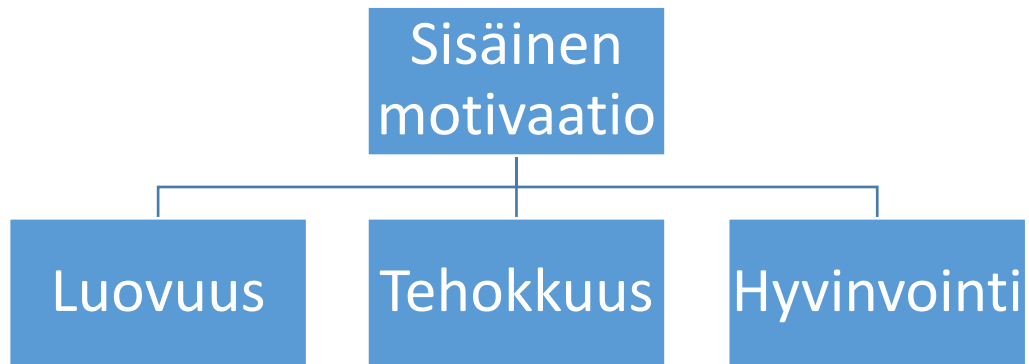
Yksilön hyvinvointia edistää onnellisuus. Onnellisuus nousee keskeiseksi teemaksi käsiteltäessä itsensä johtamista (mm. Sydänmaanlakka 2017; Pihlaja 2020; Martela 2014). Ihmisen ollessa hyvä itsensä johtaja, antaa se myös positiivista virettä elämään (Sydänmaanlakka 2017, 44). Onnellisuus nousee myös keskeiseen asemaan aikaansaamisen kannalta (Pihlaja 2018, 20). Martelan itseohjautuvuusteoria porautuu syvemmälle onnellisuuden syntysijoille ja kuvaa hyvinvoinnin ja sisäisen motivaation kumpuavan omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä sekä yhteisöllisyydestä, jota seuraava

kuvio kuvastaa jatkuvana kehänä. Motivaation puute taas ilmenee, mikäli jokin näistä kolmesta osa-alueesta jää toteutumatta. Sisäinen motivaatio on vastakohta ulkoiselle motivaatiolle, jota ruokkivat sanan mukaisesti ulkoiset tekijät, kuten esimerkiksi rahallinen palkkio. Sisäinen motivaatio nousee itsestä ja innostus luontaisesti ohjaa yksilöä tekemisen äärelle. (Martela & Jarenko 2014, 14–15.)



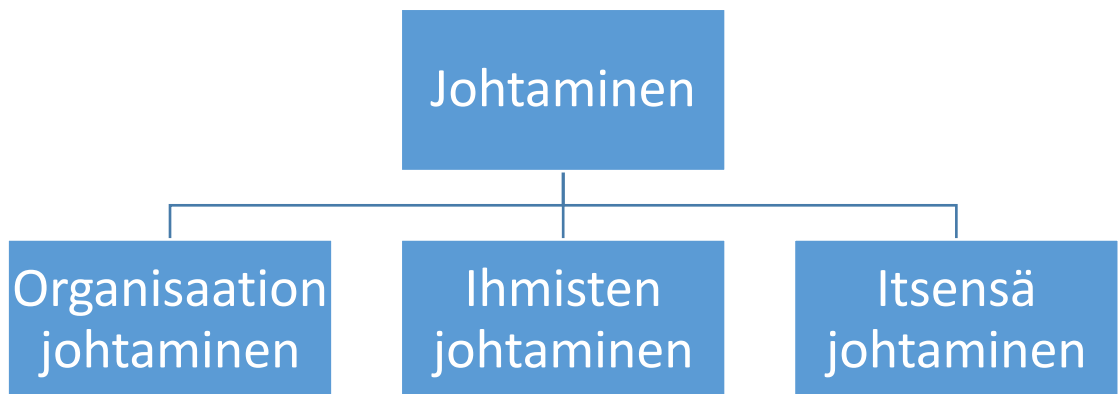
Kuvio 2. Sisäisen motivaation kehä (Martela & Jarenko 2014, 32).

Kun sisäinen motivaatio toteutuu, se myös näkyy seuraavassa kuviossa kuvatulla tavalla, missä yksilön hyvinvointi, tehokkuus ja luovuus kukoistavat. Työ vie mennisään, kun tehtävien vaikeusaste on sopivalla tasolla suhteessa yksilön osaamiseen ja samalla hän kokee itsensä tehokkaaksi suoriutuessaan haasteellisista tehtävistä. Tämä edistää kokonaisvaltaista hyvinvointia ja mahdollistaa innovaatioiden synnyn luovuuden päästessä valloilleen ja hyvän keskittymisen toteutuessa. Motivoitunut saa itsestään enemmän irti ja pyrkii jatkuvasti kehittämään itseään. (Sydänmaanlakka 2006, 231.)



Kuvio 3. Sisäisen motivaation rakentuminen (mukaillen Martela & Jarenko 2014, 34).

Itsensä johtamisen sanotaan olevan lähtökohta kaikelle johtamiselle. Itsensä johtamisessa tullaan tietoisesti omasta itsestään tunteiden, kehon ja ajatusten kautta, pyrkien tietoisesti ohjaamaan niitä. Itsensä johtaminen on jatkuvaa itsensä peilaamista ja itsetuntemuksen kautta omien tahtotilojen saavuttamista itseluottamuksen avulla. Itsetuntemuksen kautta ihminen voi tunnistaa tekijöitä, jotka ajavat häntä eteenpäin kohti tietoisia pyrkimyksiä arvojen ja periaatteiden ohjaamana. (Sydänmaanlakka 2017, 88–94, 297.) Itsensä johtaminen on yksi johtamisen osa-alueista ja se asettuu johtamisen saralla seuraavaksi kuvatun kaavion mukaisesti.

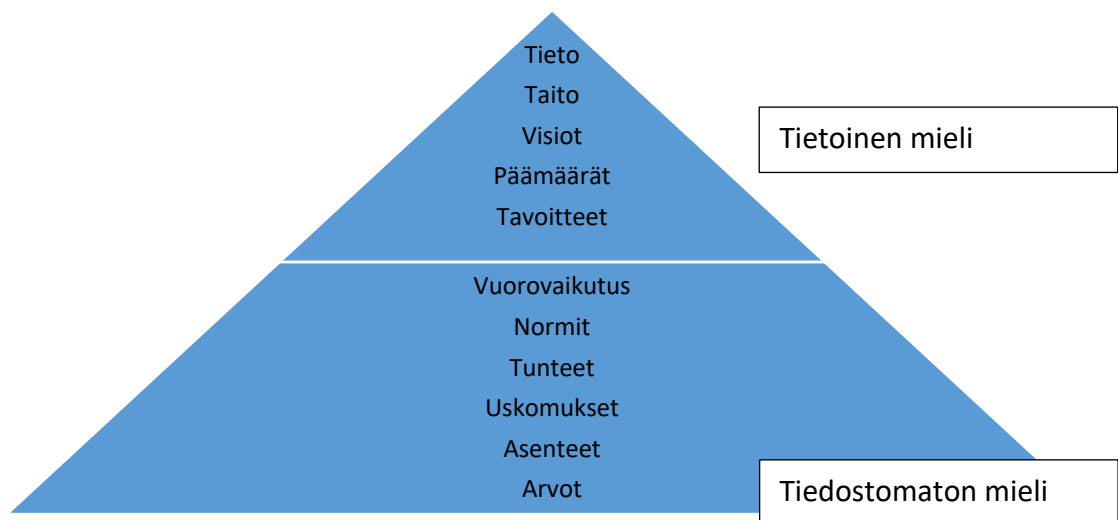


Kuvio 4. Johtamisen yleisnäkymä

Itsensä johtamisessa lähtökohtana ovat tavoitteet (Sydänmaanlakka 2017, 34). Se on myös jatkuvaa muutosta, jossa tietoisesti kehitytään ja opitaan jatkuvasti uutta sekä muutetaan aiempia toimintamalleja. Kun eteen tulee uusia tilanteita työelämässä tai henkilökohtainen elämä mullistuu, nousee itsensä johtaminen keskeiseen asemaan.

(Salmimies 2008, 21–25, 131.) Muutokset laittavat ihmisen usein uuden eteen, pois mukavuusalueelta, jolloin on kyettävä uudistautumaan ja oppimaan uutta (Sydänmaanlakka 2017, 93–94).

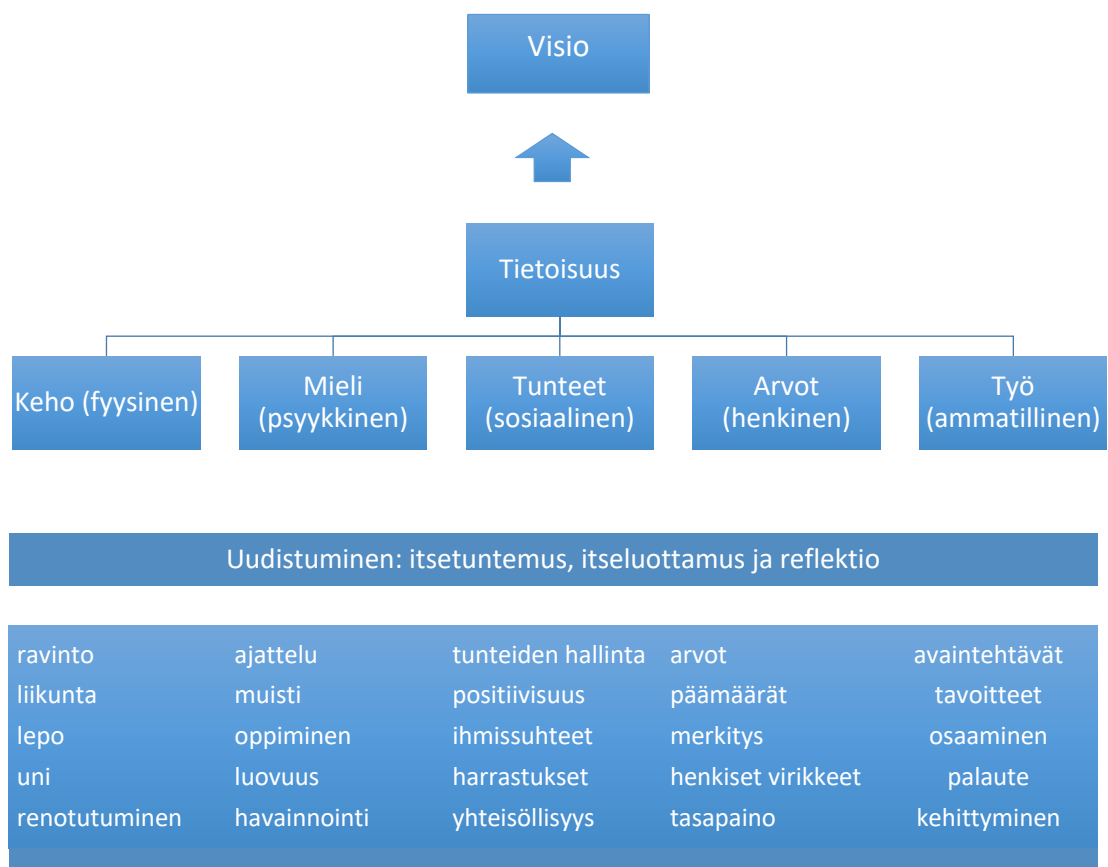
Åhmanin mukaan itsensä johtamisessa on syvimmillään kyse mielen johtamisesta, jolloin ihminen pyrkii vaikuttamaan ulkoiseen maailmaan sisäisten kokemusten kautta. Johtaakseen mieltä, on oltava itsetuntemusta. (Åhman 2014,81.) Itsetuntemuksen avulla voidaan saavuttaa tietoisia pyrkimyksiä ja vaikuttaa tietoiseen mieleen, mitä seuraava kuvio havainnollistaa. Tiedostamaton mieli toimii tietoisien mielen vastinparina, reagoiden alitajuisesti tietoisien mielen toimintaan ajatuksien kautta. Itsensä johtamista voi oppia tietoisuuden avulla ja kehittää sekä tietoisia että tiedostamatonta mieltä. (Salmimies 2008, 27–29.)



Kuvio 3. Tietoinen ja tiedostamaton mieli (Salmimies 2008, 29.)

Omalla asenteella voidaan vaikuttaa käyttäytymiseen, mutta sillä on myös merkittävä yhteys ajatuksiin ja tunteisiin. (Salmimies & Ruutu 2014, 1.1) Ajatukset ja tunteet ovat yhteydessä hyvinvointiin, johon voimme vaikuttaa. Ajanhallinta on yksi keskeisimmistä itsensä johtamisen perusedellytyksistä. Ihminen tuntee kiirettä, kun tehtävää on paljon suhteessa käytettävään aikaan. Omia ajatuksia voi kuitenkin muokata ja niihin voi vaikuttaa ajattelun kautta. (Pihlaja 2018, 189–192.)

Sekä Sydänmaanlakka (2017), että Drucker (2010) esittävät itsensä johtamista havainnollistavan mallin oman elämän toimitusjohtajana toimimisesta. Tehtävä on moninainen, sillä eri osa-alueita on paljon. Sydänmaanlakka on luonut mallin Minä Oy Ab, jossa ihminen kokonaisvaltaisesti johtaa ja kehittää itseään kehon ja mielen avulla. Se on siis sekoitus psykologiaa ja johtamistieteitä, eikä itsensä johtamista pidä tarkastella vain tietyn tieteenalan kautta. Kun itsensä johtamisesta muodostetaan organisaatiokaavio, on sekä organisaatiosta että meistä itsestämme kiinni, miten menestymme. (Sydänmaanlakka 2017, 29.) Seuraavan kuvion tarkoituksena on havainnollistaa itsensä johtamisen moniulotteinen pelikenttä, mitä ei tule tarkastella vain yhdestä kulmasta.

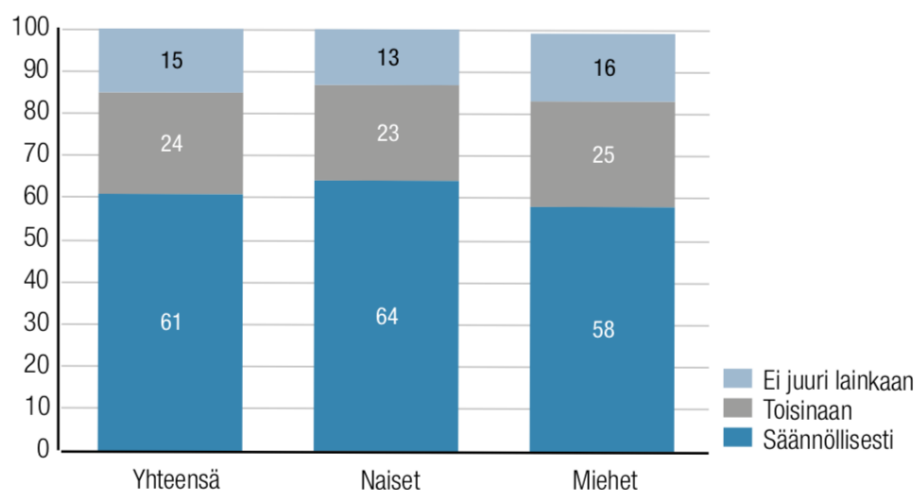


Kuvio 4. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (Sydänmaanlakka 2017, 29).

Tilastokeskuksen työolotutkimuksesta (2013) ilmenee, että samassa työpaikassa viihtyy keskimäärin noin kymmenen vuotta. Työpaikan vaihtaminen on huomattavasti vilkkaampaa Yhdysvalloissa ja se korostuu erityisesti nuoremmilla ikäpolvilla. Suunta on samankaltainen Suomessakin. (Santaharju 2015.) Vaihtamisella saatetaan

tavoitella uusia haasteita sekä ammatillista kehittymistä (Rehn, 2020). Uudelta työpaikalta odotetaan usein myös lisää itseohjautuvuutta, mikä näkyy asiantuntijatyön kasvuna. Työntekijöiden on siis tehtävä jatkuvasti työhönsä liittyviä päätöksiä itse. (Martela & Jarenko 2017, 323, 11.)

Mitä itsensä johtaminen sitten on käytännössä? Itsensä johtaminen edellyttää erilaisia taitoja kuten itseohjautuvuutta, ajanhallintaa, priorisointia ja resursointia. Omassa toiminnassa ohjaututaan kohti asetettuja tavoitteita oma-aloitteisesti. Toimiakseen itseohjautuvasti yksilön on myös hallittava elämänsä. (Martela & Jarenko 2017, 12, 80, 318.) Itsensä johtajaksi ei kukaan synny, joten tieto, asenne, kokemukset ja kontaktit ovat myös keskeisiä, kun opetellaan itsensä johtamista (Sydänmaanlakka 2017, 86–87). Itsensä johtaminen onkin nykyajan työelämässä avainasemassa ja sen yleisyyttä ennen koronapandemiaa kuvastaa seuraava taulukko.



Kuvio 5. Oman työn johtaminen sukupuolen mukaan (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 117).

## 2.2 Psykologiset tarpeet

Itsensä johtamista työelämässä tarkastellaan usein johtamisen näkökulmista, mutta ihminen on psyko-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus, joten tarkastelu vain yhden tieteenalan näkökulmasta ei anna riittävän kattavaa kuvaa, kuten myös Sydänmaanlakan (2017) Minä Oy Ab organisaatiokaavio havainnollisti. Psykologia on yksi itsensä

johtamiseen vahvasti liitetyistä tieteenaloista ja tarkasteltavat näkökulmat eroavat johtamisen näkökulmista. Psykologian ihmistieteissä itsensä johtaminen ei rajaudu pelkästään työhön, vaan myös muuhun elämään (Perttula & Syväjärvi 2012, 154). Vahvalla elämäntilanteella on Feldtin (1999) psykologian väitöskirjan mukaan yhteys työntekijöiden hyvinvointiin ja se vaikuttaa työn aiheuttamaan stressiin alentavasti (Feldt, 1999).

## 2.3 Itsensä johtaminen etätyössä

Etätyössä itsensä johtaminen on kokonaisvaltaista ja ajanhallinta, organisointikyky, priorisointi ja korostuvat entisestään. Itsehajautuvuusteorian kolmen kulmakiven toteutuminen etätyössä on erilaista suhteessa toimistoympäristöön ja vaikuttaa yksilön sisäiseen motivaatioon. Etätyössä omaehtoisuus on varsin merkittävää, mutta kokemattomalle se saattaa tuntua myös liialliselta. Kyvykkyys nousee uuteen rooliin, sillä erilaisten ohjelmien ja etätyöyhteyksien hallitseminen saattaa vaatia uuden opiskelua. Yhteisöllisyys luo haasteita, mutta vaatii myös mielikuvitusta sen toteuttamiseen etätyöympäristössä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 102–104.)

Etätyö luo itsensä johtamiseen enemmän joustavuutta. Tyämatkojen puuttuessa ja palavereihin siirtymisen helppous säästävät aikaa, jolloin työtä tehdään helposti enemmän. Kun ympäriltä puuttuvat tutut toimintaa ohjaavat tekijät ja rajoitteet, kamppailee itsensä johtaja yhä lisääntyvän riittämättömyyden kanssa. Työpäivät uhkaavat venyä ja työn ja vapaa-ajan yhdistämisestä muodostuu haaste. Etätyö lisää hallittavuutta itsensä johtamisen saralla. (Harju 2014.)

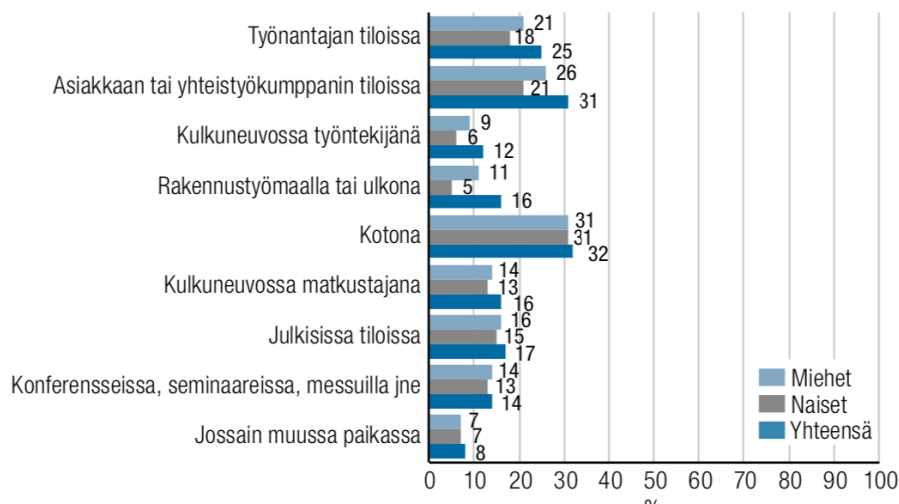
### 2.3.1 Etätyön määritelmä

Etätyön historia ulottuu aina 1970-luvun öljykriisiin ja sen myötä liikenteen vähentämistarpeeseen. Etätyö on kasvanut hiljalleen aivan näihin päiviin saakka (Leonardi, 2020). Tavallista on, että työnantaja sopii työntekijän kanssa työsuorituspaikasta ja se on usein merkitty työsopimukseen. Etätyötä on sen ulkopuolella tapahtuva työ. Etätyötä tehdään usein kotona, mutta sitä on mahdollista tehdä paikasta ja ajasta

riippumatta, kunhan yhteydet ja välineet mahdollistavat sen. (Salli 2012, 95–97.) Euroopan yhteisön kansainvälinen puitesopimus otettiin käyttöön Suomessa 2005 ja se määrittää etätöön seuraavasti:

*Etätö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työ sopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti niiden tilojen ulkopuolella (Etätöä koskeva puitesopimus 2002).*

Suomen lainsäädännössä ei suoraan esiinny etätöitä, mutta siihen sovelletaan työaikalakeja, työturvallisuuslakia sekä työ sopimuslakia (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020). Uuden työaikalain voimaantulo tammikuun alussa 2020 edellyttää työaikaseurantaa kaikkeen työhön (Työaikalaki 827/2019). Etätöistä voidaan tehdä erillinen sopimus työnantajan ja työntekijän välillä ja etenkin pidempikestoisesta etätöistä esimerkiksi ulkomailla. Välttämätöntä se ei kuitenkaan ole, vaan se voi olla myös suullinen tai osana työ sopimusta. (Vilkman, 2020, 53–54.)



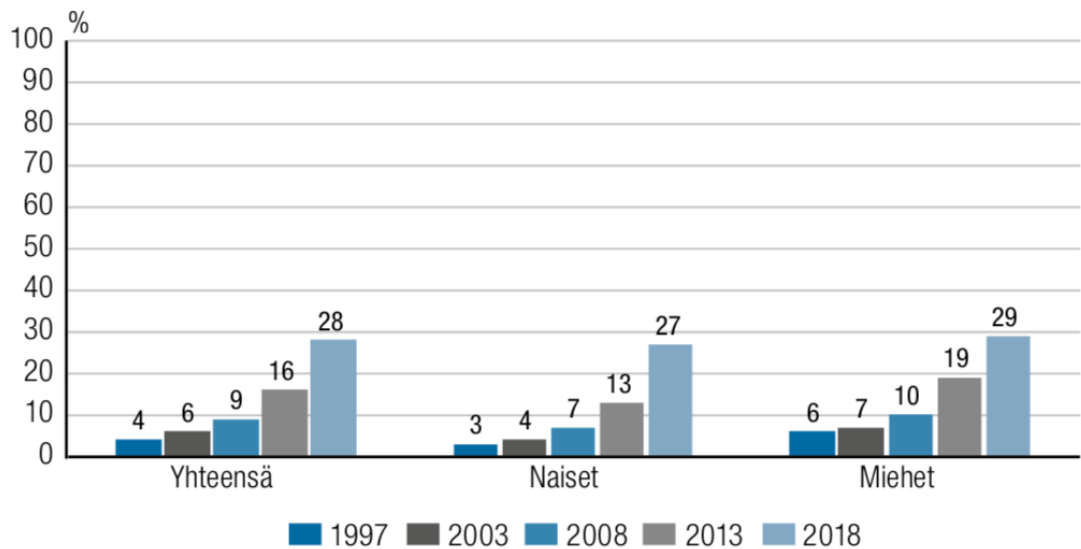
Kuvio 6. Työnteon pääasiallinen paikka (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 250).

Etätö voi olla kokoaikaista tai osittaista, varsinaisen työpaikan ulkopuolella tehtävää työtä (Salli 2012, 95). Työtä voidaan tehdä eri lokaatioissa ja edeltävä kaavio havainnollistaa tätä. Etätöksi voidaan lukea kaikki aika, jonka työntekijä käyttää tuottavasti (Roine & Anttila, 2016). Etätöön rinnalla on olemassa lisäksi muita käsitteitä, jotka kuvaavat etätöön monimuotoisuutta ja etenkin joustavuutta (Tuomivaara & Ruohomäki n.d.). Seuraava taulukko havainnollistaa käsitteiden eroja ja päällekkäisyyksiä.

Taulukko 1. Etätöön ja rinnakkaiskäsitteiden määritelmä (Tuomivaara & Ruohomäki n.d.).

Käsite	Määritelmä
Etätö (remote work, telework, telecommuting)	Työpaikan ulkopuolella tapahtuva työ, ajallisesti ja paikkakohtaisesti joustava.
Joustotyö (flexwork)	Työskentelyn aika ja paikka ovat työntekijän itsensä päätettävissä.
Hajautettu työ (distributed work)	Työntekijät tekevät työtä saman tavoitteen eteen, mutta voivat sijaita maantieteellisesti eri paikoissa.
Monipaikkainen työ (multilocational work)	Tehdään työn ehdoilla ei paikoissa, eri toimipisteissä, yhteistyökumppanin luona, kotona, matkalla.
Liikkuva työ eli mobiili työ (mobile work)	Työ on sellaista, että se vaatii liikkumista ja työskentelyä työpaikan ja kodin ulkopuolella eri paikoissa vähintään 10 h viikossa.
E-tö (eWork)	Joustava työ, joka on tieto- ja viestintätekniikkavälitteistä.
Virtuaalityö	Organisaation työntekijät tai tiimit tekevät työtä kohti yhteistä päämäärää tietotekniikan avulla virtuaalisissa ympäristöissä paikasta riippumatta.

Tilastokeskuksen (2019) viiden vuoden välein toteuttama työolotutkimuksen mukaan joka kolmas palkansaaja kertoi tehneensä etätyötä ja sen yleisyys on kasvanut erityisesti vuosina 2013–2018 (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019). Seuraavasta taulukosta on nähtävissä etätyön kehitys eri tutkimusvuosina aikavälillä 1977–2018 sekä sukupuolten väliset erot. Erityisesti asiantuntijatyön lisääntyminen ajan saatossa näkyy etätyön kasvuna. Asiantuntijatyöllä tarkoitetaan tietojen hallintaa, uusien asioiden luomista ja ongelmanratkaisua (Joustava työaika 2020). Turun yliopiston (2021) tekemän tutkimuksen mukaan etätyösuosituksen aikana keväällä 2020, peräti 45 % suomalaisista työskenteli etätöissä säännöllisesti tai epäsäännöllisesti (Kovalainen, Poutanen & Arvonon 2021, 6). Kasvu on erittäin merkittävää Tilastokeskuksen 2019 lukuihin nähden.



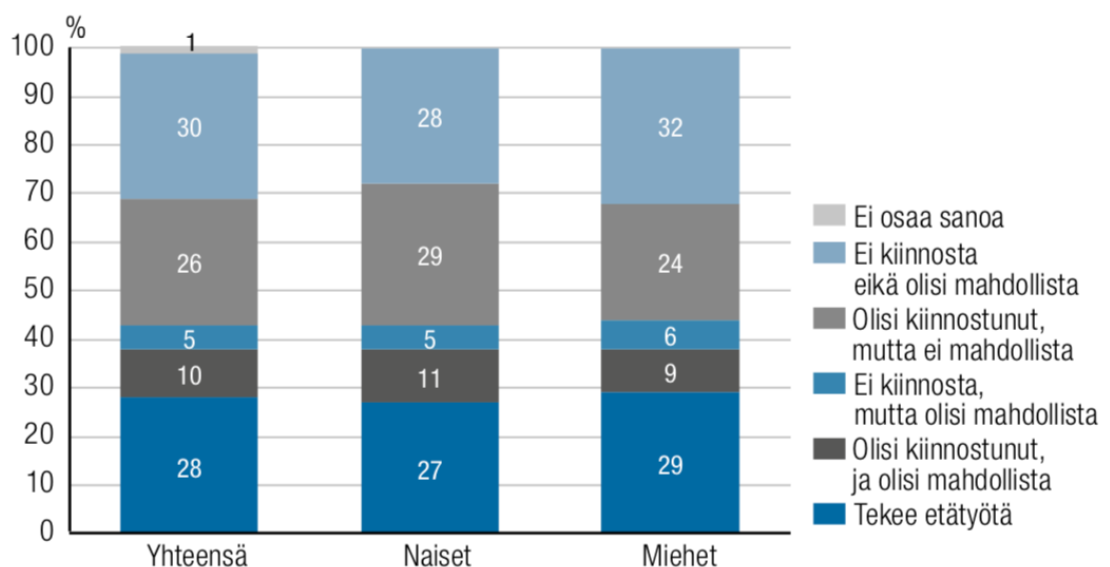
Kuvio 7. Etätyön teko sukupuolen mukaan (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 252).

Sekä Vilkmán (2020) että Roine ja Anttila (2016) toteavat, että etätyön pelisäännöt ovat sekä työntekijän että työnantajan etu ja niistä kannattaa sopia yhdessä. Tämä pohjautuu ajatukseen luottamuksesta, joka on etätyön perusedellytys. Yhteiset pelisäännöt edistävät työntekoa ja yhteistyötä. Toimintatapoja tarkastelemalla voidaan sopia esimerkiksi työajoista, tavoitettavuudesta, poissaoloista ja niin edelleen. (Vilk-

man 2020, 136–138.) Työntekijän vastuuta oman työn tuottavuudesta myös korostetaan pelisääntöjä määritettäessä. Osa organisaatioista voi myös vaatia raportointia etätyön osalta. (Roine & Anttila 2016, 22–23.)

Etätyö on vahvasti sidoksissa tietotekniikkaan. Tietotekniikan perustaidot ovat edellytys etätyön tuottavuuden kannalta (Roine & Anttila 2016, 34). Työn suorittamisen kannalta on myös olennaista, että työn tekoon on tarvittavat välineet. Etätyötä koskevassa puitesopimuksessa (2002) on määritelty työnantajan tehtäväksi hoitaa työntekijälle tarvittavat välineet. (Salli 2012, 100–101.) Hyvät työkalut kuten erilaiset ohjelmistot ja alustat mahdollistavat sujuvan etätyöskentelyn (Fried & Heinemeier Hansson, 2014, 235).

Maaliskuun 13. päivä 2020 Valtiovarainministeriö antoi koko Suomea koskevan etätyösuosituksen, joka oli voimassa toistaiseksi vallitsevan koronaviruspandemian vuoksi. Suositus oli mullistava, sillä etätyö oli monelle yritykselle täysin uusi työskentelymuoto. (Etätyöt koronavirusatilanteessa, 2021.) Mielenkiintoista ilmiössä on, ettei tällaista tilannetta ole koettu koskaan aiemmin. Tilastokeskuksen (2019) ennen koronaviruspandemiaa julkaisema tutkimus osoittaa, että työntekijöiden kiinnostus etätyötä kohtaan vaihteli, mitä seuraava kaavio osoittaa.



Kuvio 8. Etätyön tekeminen, mahdollisuus ja kiinnostus sukupuolen mukaan (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 254).

Kuin pakon sanelemana koronaviruspandemian seurauksena tietotyöläiset olivat yhtäkkiä kuin osana suurta ihmiskoetta. Tarkkaa kokoaikaisen etätyön päättymisajankohtaa ei ollut tiedossa, mikä lisäsi epävarmuutta. Muutos ei koskenut ainoastaan työn muuttumista etätyöksi vaan useissa perheissä koko perhe jäi kotiin. Samalla myös etätyön tekeminen oli lähes yksinomaan sidottu kotiin rajoitusten vuoksi. Sen lisäksi, että kollegat ja esihenkilöt työskentelivät etänä, myös asiakkaat ja sidosryhmien jäsenet olivat etätyössä. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 25–26.)

Etätyösuositus mukanaan myös velvollisuuksia ja työnantajan tehtävä oli huolehtia työntekijöiden terveydestä ja työturvallisuudesta sekä seurata niiden toteutumista. (Etätyöt koronavitustilanteessa, 2021.) Työterveyslaitos osaltaan tukee etätyöohjeituksen kautta työnantajaa sekä työntekijöitä ja nostaa esiin myös henkisen hyvinvoinnin tärkeyden. Työskentelyn siirryttyä kotiin ergonomian tärkeys korostuu sekä yhteydenpito työkavereihin ja esimiehiin. Sen lisäksi että kokopäiväiseen etätyöhön siirtyminen oli iso muutos, tuli sen rinnalla myös paljon pelkoa ja huolta vallitsevan koronatilanteen vaikutuksista terveyteen sekä työhön. (Ohje etätyöstä ja henkisestä hyvinvoinnista työpaikoille koronaepidemian aikana 2020.) Eurofoundin (2020) tutkimuksen mukaan Euroopan alueella epävarmuustekijät työn suhteen laskivat heinäkuussa huhtikuuhun verrattuna, kun taas työajat nousivat selvästi (Living, Working and COVID-19 2020, 2).

Terveyden edistäminen on tärkeää etätyössä ja sitä voidaan edistää muun muassa oikeanlaisella ergonomialla. Kotona etätyötä tekevän on syytä kiinnittää huomiota ergonomiseen työtuoliin ja -pöytään, jotka edesauttavat hyvän työasennon löytymistä. Etätyötä tekevän on mahdollista saada työhuonevähennystä kiinteistä kustannuksista Verohallinnolta kuten esimerkiksi kalusteista ja laajakaistayhteydestä. Ennen vuotta 2020 työhuonevähennystä oli mahdollista saada vain kokopäiväisestä etätyöskentelystä, mutta poikkeusolosuhteet 2020 muuttivat käytäntöä niin, että myös satunnaista etätyötä tekevä on oikeutettu vähennykseen. (Myös tänä vuonna tehdystä satunnaisesta etätyöstä saa nyt verovähennystä 2020.)

### 2.3.2 Etätyön mahdollisuudet

Etätyö mahdollistaa monia asioita. Sekä Fried & Heinemeier Hansson (2014) että Haapakoski, Niemelä & Yrjölä (2020) korostavat etätyön muokkaavan työelämää. Taustalla on ajatus isosta digiloikasta, joka luo pohjan entistä joustavammalle työnteolle. Työskentely tehostuu, sillä työrauha sekä keskittyminen paranevat suhteessa toimistotyöskentelyyn. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 152.) Lisäresursseja etätyössä sopivia työntekijöitä voidaan palkata mistäpäin tahansa (Fried & Heinemeier Hansson, 2014, 35).

Etätyössä lisääntynyt aika siirtymien puuttuessa mahdollistaa päivän rytmittämisen itselle sopivimmalla tavalla (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 17). Yksin työskenneltävän on kuitenkin pidettävä kiinni sovitusta aikatauluista, joten oman työn organisointi onnistuu asetettujen aikataulujen puitteissa (Torppa 2013, 94). Tämä ei kuitenkaan anna yksilölle vapauksia muuttaa työnantajan ja työntekijän välistä sopimusta työajasta (Salli 2012, 99).

Joustavuus on etätyön eduksi luettavia piirteitä. IPSE:n (Association of independent professionals and the self-employed 2019) kyselytutkimuksen mukaan itsenäisistä ammatinharjoittajat työskentelivät työntekijöitä useammin etänä ja heistä 97 % on työskennellyt etänä kuluneen vuoden aikana. 55 % vastaajista koki etätyön suurimmaksi eduksi joustavuuden. Itsenäisten ammatinharjoittajien arvostus vapautta ja itsenäisyyttä kohtaan oli vahvaa. (Jepps 2019, 7.)

Etätyön vaikutuksesta tehokkuuteen on kiistelty vuosien saatossa. Bloomin (2018) kiinalaisessa matkatoimistossa toteuttama laaja kahden vuoden mittaiseen etätyökokeemukseen pohjautuva tutkimus, johon osallistui 500 työntekijää, todentaa tuottavuuden lisääntyneen merkittävästi: 13 prosenttia. Etätyökokeilu osoittautui tehokkuuden lisääntymisen sekä kulujen alenemisen myötä varsin kannattavaksi myös matkatoimistolle. (Bloom, Liang, Roberts & Ying 2013.)

Tehokkuuden lisääntymisen vahvistaa myös Malmivaaran (2021) tutkimus. Sen mukaan pitkään jatkunut etätyö edistää hyvinvointia ja tuottavuutta. Stressin määrä väheni ja työtehokkuuteen vaikutti erityisesti työmatkojen jääminen pois. Mielenkiintoista tutkimuksessa oli, että työn tehokkuuden aleneminen on erittäin todennäköistä toimistolle palattaessa. Tutkimus antaa viitteitä siitä, että kiinnostus etätöiden tekemiseen on lisääntynyt asiantuntijoiden keskuudessa ja tehokkuuden ja hyvinvoinnin lisääntyessä etätyö tulee lisääntymään. (Malmivaara 2021, 90–91.)

Etätyöskentelyssä onnistumisen mittari ei ole pitkät työtunnit vaan aikaansaaminen. Tavoitteet ohjaavat tekemistä myös etänä ja sitä kautta syntyy myös tuloksia. (Savaspuro 2019, 102.) Etäjohtamisen asiantuntija Ulla Vilkmänin (2020) mukaan etätöissä erityisesti keskeytysten määrä vähenee ja työrauha lisääntyy. (Valkama, 2020.) Tämän osoittaa myös Tilastokeskuksen (2019) työolotutkimus. IWG:n (International Workplace group) 16 eri maassa toteutetun tutkimuksen mukaan työn tuloksellisuus parani 85 prosentilla vastaajista työn joustavuuden johdosta. Sen ansiosta myös työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen onnistui paremmin. (Dixon 2019.)

### 2.3.3 Etätöiden haasteet

Etätyöskentely ei sovi kaikille ja se vaatii työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamista sekä balanssia kolmella eri osa-alueella. Perheen väliset suhteet, työn- ja vapaa-ajan yhteys sekä työtila ja -välineet. (Kovalainen, Poutanen & Arvonen 2021, 15.) Keväällä 2020 monen asiantuntijatyössä työskentelevän perheen elämä mullistui kertaheitolla, sillä etätöitä tehtiin ja etäkoulua käytiin kotoa käsin. Parhaimmillaan koko perhe jäi kotiin ja tämä osaltaan muutti perheen välisiä suhteita. Samalla kun työpaikka muuttaa kotiin, ero työn ja vapaa-ajan välillä hämärtyy ja päivät helposti pidentyvät. On vaikea päästä irti työasioista työmatkojen puuttuessa ja puhelimeen asennettu sähköposti saattaa muistuttaa uusista viesteistä kellon ympäri. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 153.)

Päivien pidentyessä myös työmäärä saattaa kasvaa huomaamatta entisestään. Etätöissä on myös muita haasteita, kuten mökkihöperyys, lihominen sekä huono työergonomia. Nämä kaikki ovat osaltaan heikentämässä kokemusta etätöistä. (Fried & Heinemeier Hansson, 2014, 119–129.) Asia lienee niin, että haasteet on tiedostettava

ja hyväksyttävä. Jaksaminen nousee keskeiseksi asiaksi tarkastellessa yksilön suoriutumista etätyössä ja siihen on kiinnitettävä erityisesti huomiota. Yksin työskentelevää kohdanneet haasteet saattavat tuntua suurilta, mutta etäisyys luo tarvittavaa perspektiiviä. (Torppa 2013, 107–109.)

## 2.4 Yhteenveto

Kun työ on ajasta ja paikasta riippumatonta, kaikki tavoitteet on luotava itse. Tarvi- taan rutiineja ja rakenteita. Itsensä johtaminen edellyttää itseohjautuvuutta ja elä- mänhallinnan taitoja. Työympäristön on tuettava yksilöitä kehittymään itsensä johta- jina ja tarjottava siihen tarvittavia edellytyksiä. (Martela & Jarenko 2017, 319.) It- sensä johtaminen on korostunut etätyöaikana ja se edellyttää kokonaisvaltaisempaa itsensä johtamista. Se ei ulotu pelkästään työtehtäviin ja niiden hallintaan, vaan on pyrittävä elämänhallintaan. Työ- ja vapaa ajan eriyttäminen sekä yhteensovittaminen ovat entistä tärkeämmässä roolissa, sillä maaliskuun 2020 jälkeen etätyötä on tehty pääasiassa kotona. Kun ympäristö pysyy samana ja työmatkat jäävät pois, on raken- nettava työpäivä uusien rutiinien varaan tai mallinnettava toimistolta tuttuja ru- tiineja.

Itsensä johtamisen taidot ovat opittavissa ja niitä voi kehittää jatkuvasti. Etätyö haas- taa itseohjautuvuutta, sillä Martelan itseohjautuvuusteorian mukaisesti omaehtoi- suuden, kyvykkyyksien ja yhteisöllisuuden on toteuduttava, jotta sisäistä motivaatiota voi syntyä. Etätyössä työkaverit ja esihenkilöt ovat etäällä toisistaan, ja yhteisöl- lisyys ei toteudu samalla tavoin kuin toimistoympäristössä, joten se vaikuttaa moti- vaatioon alentavasti. Kun motivaatio on etätyössä kohdallaan, työskentely on par- haimmillaan tehokasta ja erilaisten häiriöiden ja keskeytysten määrä on vähäisempi.

### 3 Tutkimuksen toteutus

Luvussa perehdytään tarkemmin media-alaan sovellusympäristönä sekä tutkimuksen lähtökohtiin, varsinaiseen aineistoon, laadullisen tutkimuksen menetelmiin sekä analyysiin, unohtamatta eettisyyden ja luotettavuuden arviointia.

#### 3.1 Media-ala tutkimuskohteena

Media-ala on varsin laaja ja siihen kuuluvat mm. viestinnän, tiedotuksen, markkinoinnin, mainonnan ja kuvallisen ilmaisun parissa työskentelevät asiantuntijat. Media-ala luokitellaan niin sanottuksi luovaksi alaksi, johon liitetään myös muita toimialoja. Alalla on paljon Martelan (2017) kuvaamia osallistavia organisaatioista, joissa on johdon määrittelemä perinteinen rakenne. Osallistavassa organisaatiossa henkilöstö on itseohjautuvuus korostuu ja jokainen vastaa omasta työskentelystään esimiesten toimiessa ikään kuin valmentajina kontrollon sijaan. Työntekijät ottavat enemmän vastuuta ja työskentelevät parhaaksi katsomallaan tavalla. (Martela & Jarenko 2017, 16.) Media-alan asiantuntijoille on siis tyypillistä varsin itsenäinen työskentely ja työote. Vaikka töitä tehdään myös erilaisissa tiimeissä, on sen jokaisella jäsenellä kuitenkin oma vastuualue ja toisistaan poikkeava substanssiosaaminen.

Työntekijät voivat kuitenkin vaikuttaa työhönsä monin eri tavoin. Media-alalla erilaisia rooleja on monia, työntekijöistä johtajiin, kuin millä tahansa toimialalla. Työskentely on tietotyötä ja sen edellytyksenä on usein toimiva verkkoyhteys. Työtä voi tehdä ajasta ja paikasta riippumatta ja onkin yleistä, että kollega voi sijaita toisessa maassa. Pääsääntöisesti varsinainen työympäristö media-alalla on ollut toimisto, kunnes koronaviruspandemian seurauksena organisaatiot muuttuivat monilta osin hajautetuksi eli työtä tehdään saman tavoitteen eteen, mutta työntekijät voivat sijaita maantieteellisesti etäällä toisistaan. Media-alalla työskentelee paljon nuoria alle 30-vuotiaita ja lyhyet alle 5 vuotta kestävät työsuhteet yleensä korostuvat vanhempaa ikäluokkaa enemmän. Alalla on usein käytössä liukuva tai joustava työaika, mikä myös helpottaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista.

Tutkimusaiheen määrittämisen myötä muodostui seuraavanlainen tutkimusongelma. Media-alan asiantuntijatyötä tekevät ovat tottuneet työskentelemään toimistoympäristössä ja tekemään asiantuntijatyötä varsin itsenäisesti. Koronapandemian seurauksena työympäristö muuttui kokoaikaiseksi etätyöksi maaliskuussa 2020. Muutostilanne edellytti entistä enemmän oman työn johtamista, sillä esimiehet ja kollegat sijaittivat maantieteellisesti etäällä toisistaan. Vastaavaa tilannetta ei ollut koettu koskaan aiemmin tässä mittakaavassa. Vaikka asiantuntijat ovat tottuneet työskentelemään itsenäisesti, heidän valmiuksissaan johtaa itse itseään saattaa olla kuitenkin puutteita työympäristön muuttuessa äkillisesti. Itsensä johtamisen taidot ovatkin keskeinen edellytys kokopäiväisessä etätyöskentelyssä. Tästä muodostui ilmiö, jota oli syytä lähteä tutkimaan tarkemmin.

### 3.2 Tutkimusasetelma

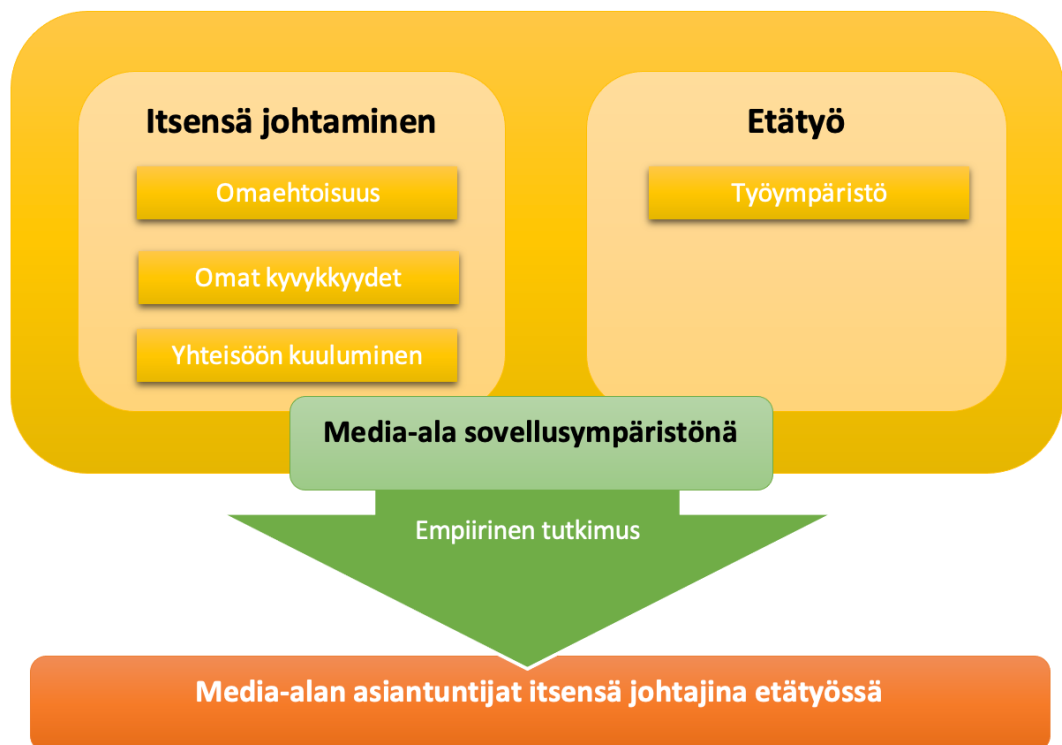
Tutkimusasetelmassa itsensä johtaminen on tutkimuksen keskiössä, mutta yhdessä etätyön kanssa ne muodostavat tutkimuksen viitekehyksen. Sovellusympäristönä toimii media-ala, johon sovelletaan itsensä johtamisen ja etätyön viitekehyksiä. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuvat organisaatio sekä koronaviruspandemian vaikutukset. Koronapandemian vaikutukset saattavat kuitenkin heijastua vastauksiin, sillä koronatilanne haastatteluajankohtana oli jatkuvasti läsnä ja vaikutti asiantuntijoihin eritavoin. Seuraava kuvio havainnollistaa tutkimuksessa esiintyvien käsitteiden suhde toisiinsa. Tutkimusongelmaan, *millaisia itsensä johtajia media-alan asiantuntijat ovat etätyössä*, lähdetään etsimään vastausta kahden alatutkimuskysymyksen avulla.

Alatutkimuskysymykset:

*Millaisia valmiuksia media-alan asiantuntijoilla on itseänsä johtamisessa etätyössä?*

*Millaisia haasteita media-alan asiantuntijoilla on itseänsä johtamisessa etätyössä?*

Tutkimusongelmasta johdettu tutkimuskysymys on tarkoituksella asetettu siten, että valitun metodologian avulla on mahdollista tutkia asiantuntijoiden subjektiivisia kokemuksia eikä mitata onnistumista. Tutkijana pyrin ymmärtämään ilmiötä, sekä löytämään objektiivisia havaintoja subjektiivisista kokemuksista tutkimuskysymyksiin sekä tekemään mielenkiintoisia löydöksiä, jotka nousevat itse aineistosta.



Kuvio 9. Opinnäytetyössä esiintyvien käsitteiden suhde toisiinsa

### 3.3 Tieteenfilosofiset taustat

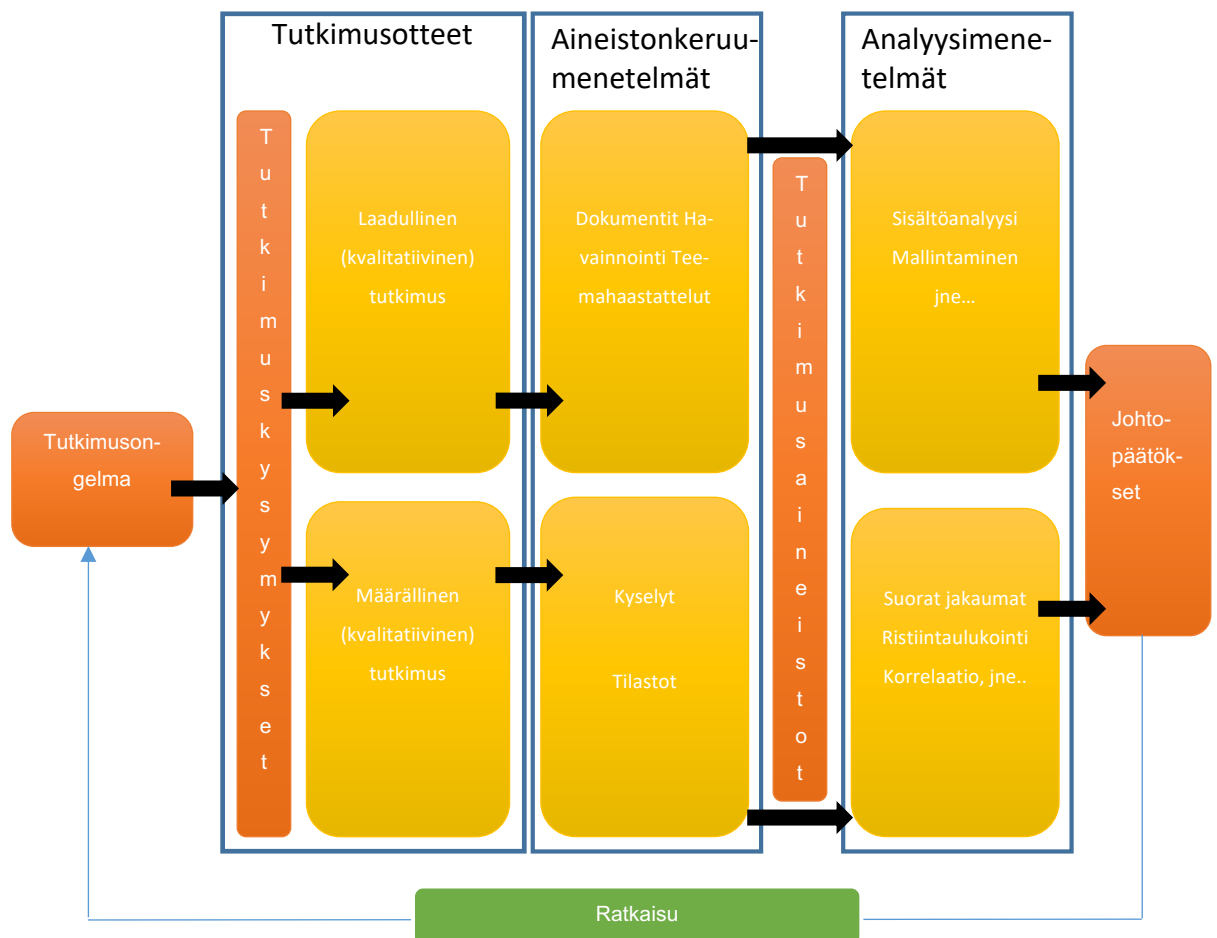
Tutkimusaiheen tieteenfilosofioiden taustoista muodostuu kivijalka, mikä ohjaa tutkimusta syvällisempien valintojen kautta (Määttänen 1995, 273). Tieteenfilosofiat myötävaikuttavat eri oletuksien syntyyn ja muodostavat suhteen varsinaiseen tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa filosofisena viitekehyksenä käytetään ontologiaa. Ontologiselle käsitykselle ihmistä tutkittaessa on tyypillistä ihmiskäsityksen muodostuminen. Samalla myös haastetaan käsillä olevan ilmiön luonnetta ja todellisuuden arviointia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 129-131.) Itsensä johtaminen on monitieteellinen ilmiö, joka rakentuu holistisesta ihmiskäsityksestä (Sydänmaanlakka 2006, 44). Ontologinen kivijalka on muurattu siis itsensä johtamisen ilmiön ja media-alan asiantutijakäsityksen pohjaksi.

Ontologista ratkaisua eli ihmiskäsitystä rakentaessa on huomioitava, että itsensä johtamiseen liittyy vahvasti itsensä hallitsemisen oppeja stoalaisuudesta sekä joogafilosofiasta. (Sydänmaanlakka 2017, 28.) Stoalaisuus historia ulottuu antiikin ajoille ja onkin yksi merkittävimmistä sen ajan filosofiasta, jonka tarkastelukulma on holistinen. Stoalaisuudessa korostuu pyrkimys onnellisuuteen sekä tiedon ja

tunteiden tasapaino, johon myös länsimaalainen kulttuuri pohjautuu monilta osin. Elämänhallinta on yksi keskeisimmistä teemoista, mitä stoalaisuus käsittelee ja tarjoaa itsetutkistelun aiheita nykyihmiselle. (Kaarainen & Kaukua 2015, 11, 15,42.) Joogafilosofia on puolestaan lähtöisin itämaista ja tarkemmin sanottuna Intiasta. Sen avulla rakennetaan tietoista suhdetta omaan itseän henkisten ja fyysisten harjoitteiden avulla. (Sydänmaanlakka 2006, 50-51.)

### 3.4 Johdatus tutkimusmetodologiaan

Tutkijalla on valittavanaan joko kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka valintaa ohjaa tutkimuksen tehtävä. Varsinainen tehtävä on ratkaista tutkimusongelma tiedon avulla tutkimuskysymysten kautta, joko määrällistä tai laadullista tutkimusotetta käyttämällä. Valittu tutkimusote määrittää millaista tietoa tutkimuksesta saadaan. (Kananen 2015, 64-65.) Seuraavassa kuviossa on tarkempi kuvaus tutkimusotteista.



Kuvio 10. Menetelmät tutkimusongelman ratkaisuun (mukaillen Kananen 2015, 65).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa perehdytään jo tehtyihin tutkimuksiin ja teorioihin ja esitetään niiden pohjalta hypoteesi, jonka osuvuutta lähdetään tutkimaan keräämällä mitattavaa aineistoa esimerkiksi kyselyiden avulla tarkoin määritetyiltä tutkittavilta satunnaisotoksena. Tulokset pyritään saamaan mitattavaan muotoon ja esittämään tulokset tilastollisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tehdään monipuolista empiiristä tutkimusta, jossa ihminen on tiedonkeruun keskiössä. Tutkimus perustuu pääasiassa erilaisiin havaintoihin sekä vuorovaikutukseen tutkimuksen kohteena olevan ihmisen kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa toteutetaan induktiivista analyysia, jossa analyysia tehdään aineiston ehdoilla. Aineistoa kerätään mm. erilaisten haastattelujen ja havainnoinnin avulla ennakkoon määritellyltä joukolta. Tutkimuksessa kerätystä aineistosta muodostetaan tulkintoja. Kvalitatiiviselle tutkimusotteelle on tyypillistä, että suunnitelma muuttuu matkan varrella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Lähtökohtana tutkimusmenetelmän valintaan opinnäytetyössäni oli tutkimusongelma sekä siihen pohjautuva teoreettinen viitekehys. Laadullisella tutkimusmenetelmällä voidaan selvittää media-alan asiantuntijoiden subjektiivisia kokemuksia itsensä johtamisesta etätyössä. Haastattelu valikoitui tutkimuksessa käytettäväksi aineistonkeruumenetelmäksi. Se soveltuu hyvin tilanteeseen, jossa halutaan tutkia ihmisen kokemuksia tietystä aiheesta. Valittu aineistonkeruumenelmä pyrkii vastaamaan mielipiteisiin, käyttäytymiseen ja ilmiöihin. Haastattelu on monipuolinen ja joustava tapa kerätä aineistoa, sillä tarvittaessa aineistoa voi täydentää uusilla kysymyksillä. Haastattelut voivat olla muodoltaan strukturoimattomia (syvähaastatteluita), puolistrukturoituja (teemahaastatteluita) tai strukturoituja (lomakehaastatteluita) ennalta määritellyn haastattelun mukaan. (Kananen 2015, 143.) Tutkittavien subjektiiviset kokemukset hahmottuvat parhaiten juuri henkilökohtaisen haastattelun kautta, sillä sen avulla on helpompi ymmärtää tutkittavaa ilmiötä.

Taulukko 2. Haastattelumuotojen ominaispiirteet (Tuomi &amp; Sarajärvi 2018, 68).

	<b>Suljetut kysymykset</b>	<b>Puoliavoimet kysymykset</b>	<b>Avoimet kysymykset</b>
<b>Lomakehaastattelu</b>			
<b>Teemahaastattelu</b>			
<b>Syvähaastattelu</b>			

### 3.5 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostuu media-alan asiantuntijoiden haastatteluista yhden organisaation sisältä, mistä olen opintovapaalla vakituisesta työsuhteestani. Haastateltavat ovat kollegojani eri rooleista ja heidän joukossaan on niin työntekijöitä kuin esimiehiä. Laadullisen tutkimuksen aineistossa tulisi pyrkiä saturaatioon eli haastattelujen määrä on riittävä, kun vastaukset alkavat toistumaan. Lukumäärällisesti mitattuna suositeltavaa olisi kuitenkin haastatella 12–15 ihmistä. (Kananen 2015, 143.) Tutkimuksessa haastateltiin 12 asiantuntijaa, mikä on linjassa suhteessa tutkimusmenetelmään. Jokaisella haastateltavalla on oma työtehtävänsä, jota hoitaa itsenäisesti oman tiiminsä sisällä. Tutkimusasetelmassa haastateltavat ovat tutkimuksessa yksilöitä ja edustavat media-alaa. Vaikka tutkimusaineiston lähtökohdat antaisivat aiheita yleistämiselle, tuloksia voidaan ainoastaan tulkinnan kautta yleistää laajemmin tutkittavalla alalla, mutta myös laajentaa sen ulkopuolelle itsenäistä asiantuntijatyötä tekeville aloille (Vilka 2005, 157).

Haastateltavat olivat iältään 25-60 vuotiaita. Suurin osa haastateltavista oli naisia, mikä on tyypillistä media-alalla. Työurat olivat eri mittaisia, johtuen haastateltavien laajasta ikäjakaumasta ja työkokemus alalla vaihteli parista vuodesta yli 40 vuoteen. Aiempi kokemus etätyöstä myös vaihteli haastateltavien välillä ja osalla oli vain hieman aiempaa etätyökokemusta, kun taas osalla vuosien kokemus. Vaikka

tutkimuksessa ei perehdytä vuosien tuomaan etätyökokemukseen kuin taustoittavassa mielessä, pitkä kokemus etätyöstä sekä alalta peilaavat kuitenkin siihen, millaisia itsensä johtajia asiantuntijat ovat. Analyysiä varten tutkimusaineistossa haastateltavista käytettiin tunnistekoodoja, esimerkkinä H1, H2, H3 jne.

### 3.6 Tutkimusaineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelua myötäilevä puolistrukturoitu asiantuntijahaastattelu. Haastattelutyypille ovat ominaista ennakkoon valitut teemat sekä niihin liittyvät täsmäkysymykset. Haastattelun edetessä on myös mahdollista esittää syväluotaavampia kysymyksiä sen perusteella, mitä haastateltavat vastaavat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Haastattelut toteutettiin etänä kesän 2020 aikana. Haastatteluajankohta oli otollinen, sillä haastateltavilla oli tuolloin takanaan yli kaksi kuukautta yhtäjaksoista etätyöskentelyä. Olin valinnut haastateltavat etukäteen, mutta työkiireiden sekä kesälomien alkamisen vuoksi valintoihin tuli muutoksia matkan varrella. Päätin etukäteen haastatella 12 asiantuntijaa, joten valinta ei perustunut jo toteutuneiden haastattelujen pohjalta mahdollisesti syntyneeseen saturaatioon, mikä osoittautui hyväksi ratkaisuksi analyysivaiheessa.

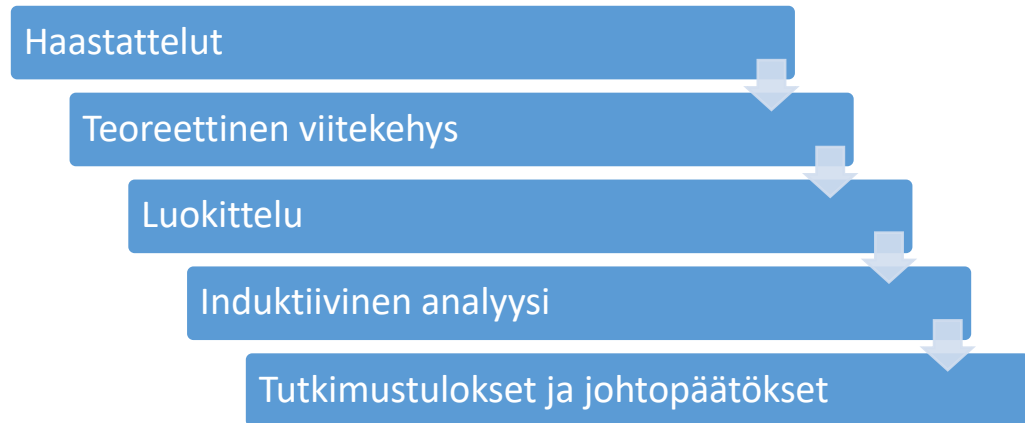
Yksi menestyneen haastattelun lähtökohdista on, että vastaavat ovat tietoisia haastattelun sisällöstä ja aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64). Lähetin haastattelukysymykset hyvissä ajoin etukäteen tutustuttavaksi valituille haastateltaville palaverikutsun yhteydessä. Toivoin kutsussa, että haastateltavat voisivat perehtyä kysymyksiin etukäteen, jotta haastatteluineisto olisi mahdollisimman kattava. Varsinaiset haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -alustalla videopuhelun avulla suullisesti ja nauhoitettiin haastateltavan luvalla litterointia varten. Aikaa kuhunkin haastatteluun oli varattu kunkin asiantuntijan kalenterista tunti, mutta keskimäärin varsinaiseen asiaosuuteen eli haastatteluun kului noin puoli tuntia. Haastateltavat saivat käyttää vastaamisen työaikaa.

Haastattelukysymyksiä oli kaiken kaikkiaan 12. Haastattelun tarkoituksena oli löytää merkittävää tietoa tutkittavasta aiheesta ja sen vuoksi se sidottiin varsin vahvasti tutkimusongelmaan ja sekä etukäteen määritettyyn viitekehukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Varsinaiset haastattelukysymykset olivat jokaiselle samat ja jaettiin kolmeen teemaan Martelan itseohjautuvuusteoriaa peilaten; omaehtoisuus, kyvykkyydet ja yhteisöllisyys. Puolistrukturoidussa haastattelussa perusoletuksena on, että tutkittavat käsittävät itsensä johtamisen tutkimuksessa esitetyllä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 67). Haastattelun alussa oli kolme taustoittavaa kysymystä kunkin asiantuntijan roolista ja kokemuksista ja lopuksi yksi avoin kysymys, johon sai vastata aihealueeseen liittyen vapaasti tai jättää vastaamatta.

Haastattelut sujuivat luontevasti, sillä jokainen haastateltava oli minulle ennestään tuttu. Ei siis tarvinnut jännittää uuden ihmisen kohtaamista. Esitin haastattelukysymykset järjestyksessä jokaiselle ja kuuntelin vastauksia tarkasti. Osa haastateltavista oli selvästi paneutunut kysymyksiin etukäteen ja yksi haastateltavista oli jopa tehnyt muistiinpanoja kysymysten pohjalta. Tämä näkyi selvästi vastauksissa, sillä ne olivat perustellumpia ja harkitumpia. Haastateltava, joka ei juurikaan ollut perehtynyt kysymyksiin etukäteen, lähti haastattelutilanteessa tarkemmin miettimään vastaustaan. Tällöin yleensä korostui, että kaksiosaisen kysymyksen kohdalla vastattiin vain jälkimmäiseen. Näissä tapauksissa esitin kysymyksen toisen osan uudelleen. Tarvittaessa esitin myös tarkentavia kysymyksiä, jotta vastaus pureutuisi pintaa syvemmälle.

Tutkimusaineisto muutettiin yhteismitalliseen muotoon eli litteroitiin sanasta sanaan. Litteroinnit tein loppukesästä ja kirjoitin nauhoitetut videohaastattelut auki. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 22 sivun verran. Puolistrukturoitu haastattelu jäseni haastattelua ja helpotti litterointia huomattavasti. Tämän jälkeen tutkimus eteni vaiheittain ja seuraava kuvio havainnollistaa hyvin eri vaiheet siinä järjestyksessä kuin ne tässä tutkimuksessa etenivät. Tutkimusaiheen ympärille muodostui teoreettinen viitekehysten hahmotelma, mikä pohjautui tutkimusongelmaan. Haastattelurunko rakentui teoreettisen viitekehysahmotelman pohjalta sekä samalla peilaten tutkimusongelmaan. Varsinainen teoreettinen viitekehys kirjoitettiin kokonaisuudessaan vasta haastattelujen jälkeen. Opinnäytetyön ja aiheen ajankohtaisuuden vuoksi haastattelut oli toteutettava nopeasti, sillä etätyöskentelyn kestosta ei ollut

tuolloin tarkempaa tietoa. Aineistoa järjesteltiin eri tavoin ja muodostettiin pelkistettyjä ilmaisia luokittelun pohjaksi. Seuraavassa analyysiluvussa käyn tarkemmin läpi varsinaista luokittelua sekä vaiheita sen jälkeen.



Kuvio 11. Tutkimuksen vaiheet

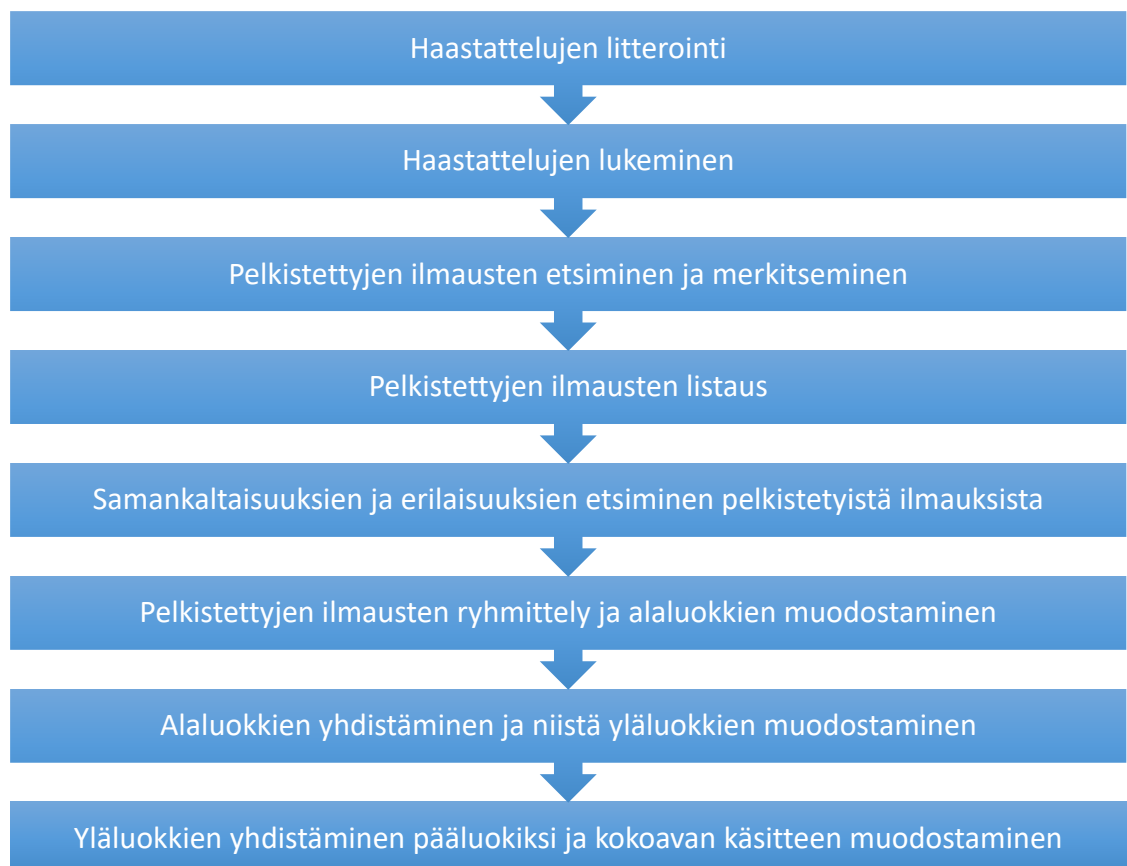
### 3.7 Aineiston analyysi

Lähtökohtana aineistolle oli tutkimusaiheesta muodostettu varsin rajattu tutkimusongelma, joka yhdisti itsensä johtamisen, etätyön ja media-alan kapeaksi tarkastelun kohteeksi teemahaastattelun avulla. Kun tutkimusaineisto on kerätty, aloitetaan aineistoon perehtyminen, joka tarkoittaa vastausten lukemista yhä uudelleen ja uudelleen. Tämän jälkeen vuorossa ovat aineiston tiivistäminen sekä luokittelu ja lopulta tulkinta. Näin empiirisestä haastatteluaineistosta voidaan luoda käsitteellinen kokonaisuus tutkittavasta ilmiöstä valitun analyysimenetelmän kautta. (Puusa, Juuti, Aaltio, Siltaoja & Vehkaperä, 2011, 116–118.)

Analyysivaiheessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja jalostamaan sitä erilaisiksi havainnoiksi ja siihen soveltuu parhaiten aineiston laadullinen analyysi: sisällönanalyysi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Valintaa tuki myös varsinaisen teoriaviitekehysten valmistuminen aineiston keruun jälkeen. Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen erilaiseen päättelytapaan: aineistolähtöinen eli induktiivinen, teoriaohjaava eli abduktiivinen ja teorialähtöinen eli deduktiivinen. Aineistolähtöisessä lähestymistavassa tavoitteena on muodostaa puhtaasti aineistosta nousseista asioista teoreettinen kokonaiskuva. Teoriaohjaavassa teoria toimii analyysin tukena, mutta

pohjautuu varsinaiseen aineistoon. Teorialähtöinen taas pohjautuu aiemmin tunnettuun teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–82.)

Itseohjautuvuusteoria sidottiin teoreettisen viitekehyksen kautta tutkimuskysymyksiin teemojen kautta. Tutkimuksessani halusin ymmärtää media-alan asiantuntijoiden kokemuksia, ja tätä kautta analysointimenetelmäksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Analyysimenetelmä soveltuu hyvin tutkimusongelman analysointiin, sillä ongelmaa pyritään ratkaisemaan subjektiivisten näkemysten eli kokemusten perusteella. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä kokemukset edistävät tulkintaa ja pohdintaa. Myös aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen ohjaa analyysia (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116–117). Tutkimusaineistoa peilataan varsinaiseen tutkimusongelmaan ja pyritään ymmärtämään ilmiötä (Kananen 2015, 171–77). Koronaviruspandemiasta seurannut pitkäaikainen etätyöjakso itsensä johtamisen näkökulmasta on tutkimisen arvoinen media-alan asiantuntijoiden kautta, sillä tällaista ilmiötä ei ole aiemmin ollut mahdollista tutkia vastaavalla laajuudella.



Kuvio 12. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (mukailten Tuomi & Sarajärvi 2018, 92).

Kaikkea tutkimusaineistoa ei analysoitu tutkimuksen tarkemman rajauksen vuoksi ja siitä jäivät ulkopuolelle organisaation antama tuki sekä siltä toivottuun tukeen liittyvä aineisto. Näin fokus säilyy itsensä johtamisessa valitussa sovellusympäristössä. Tutkimusaineisto pelkistettiin tiivistämällä uuteen tekstimuotoon. Analyysiyksikkönä käytettiin ajatusta. Aineistosta etsittiin alatutkimuskysymyksiin vastaavia käsitteellisiä samankaltaisuuksia, joista muodostettiin erilaisia ryhmiä eli klusteroitiin alaluokiksi. Seuraava esimerkki havainnollistaa toteuttamaani ryhmittelyä osittain.

Taulukko 3. Esimerkki toisen alatutkimuskysymyksen ryhmittelystä

Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	
yhteydenoton kynnyks	kommunikointi	haastavaa muistaa pitää taukoja	taottaminen	
asioiden eteenpäin vieminen vaikeutuu		tauottaminen haastavaa		
sosiaalinen kanssakäyminen		liian vähä taukoja		
chat kommunikointivälineenä väsyttää		tauottamisen rutiinit		
asioiden selvittäminen vie aikaa		motivaatio	aikatauluttaminen hankalaa muiden vuoksi	aikataulutus
kynnyks ottaa yhteyttä			ajanhallinta	
avun kysymisen kynnyks			liian paljon palavereja	
sisäinen kommunikointi			keskeytysten määrä	
aikaan saamisen vaikeus	liikaa asioita yhtäikaa			
motivaatio aaltoilee	kiireelliset asiat			
houkutusten määrä kotona	keskeytykset ja kiireelliset tehtävät			
motivaation ja haasteiden puute	jatkuvat tulipalot			
työn imu kiinni itsestä	jatkuva kiire			
päivien samankaltaisuus		yllättävät ja kiireelliset asiat		

Alaluokkia yhdistelemällä muodostettiin yläluokkia ja niistä edelleen pääluokkia. Lopuksi muodostettiin luokkia yhdistävä käsite (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91–92). Tulkinta perustuu luokitteluihin ja samalla se on analyysin viimeinen vaihe, jossa tutkija pyrkii löytämään aineistosta ratkaisun tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin (Kananen 2014, 115). Johtopäätöksissä siis tutkimusaineistosta muodostetaan käsitteellisempiä tulkintoja ja pyritään viemään ne teoreettimmalle tasolle yhdistelemällä

luokitteluissa määritettyjä käsitteitä. Tätä kutsutaan abstrahoinniksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94.) Valitussa analyysimenetelmässä varsinainen teoria ei kulje mukana, mutta analyysistä on johdettavissa teoriaan peilaavia yhtäläisyyksiä tai uusia ajatuksia herätteleviä tulkintoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80-81.)

### 3.8 Eettiset ratkaisut

Tutkimuksessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019) ohjeistusta hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tutkijan tulee noudattaa annettuja eettisiä periaatteita, joita ohjeistus havainnollistaa (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauspäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012, 6–7). Eettisesti arvioiden haastattelukysymykset käsittelevät yksikön subjektiivisia kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Kokemukset ovat esitetty tässä tutkimuksessa kuten ne ovat haastattelussa kerrottu. Haastateltavien nimiä ei tuoda tutkimuksessa julki ja opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa. Haastattelin media-alan asiantuntijoita eri rooleista yhdestä organisaatiosta ja näin ollen tutkimus ei ole läpileikkaus koko media-alalta, mutta tulokset ovat laajennettavissa siihen.

Vastaukset ovat jokaisen vapaaehtoisesti antamia omia näkemyksiä itsensä johtamisesta etätyössä. Tutkimusaineisto on nauhoitettua materiaalia, johon on lupa haastateltavilta litterointia varten. Aineisto on vain tutkijan käytettävissä ja opinnäytetyön valmistuttua haastatteluaineisto litterointeineen hävitetään. Opinnäytetyöstä tulee julkinen ja siinä ei käytetä organisaatioon viittaavia tietoja. Analysointivaiheessa tulen käyttämään tekstiotteita aineistosta, mutta kuitenkin niin, ettei niistä ole mahdollista identifioida vastaajaa.

### 3.9 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa aineistolähtöistä sisällönanalyysia arvostellaan sen luotettavuuden kannalta. Tutkija saattaa muodostaa ennakkokäsityksiä, jotka voivat ohjata havaintoja ja tämä voi asettaa objektiiviset havainnot kyseenalaiseksi tutkijan määritellesä tutkimukselle tarkempia käsitteitä, asetelmaa sekä menetelmiä. Tutkimuksessa on siis kytkeydyttävä haastateltavilta kerättyyn aineistoon eikä

tutkijan omiin näkemyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81.) Tutkijana minulla kokemusta osittaisesta etätyöstä yksittäisistä päivistä, mutta pidempiaikaista tai yhtä kokonaisvaltaista kokemusta minulla ei ole itsensä johtamisesta etätyöstä. Jäin pois työelämästä edeltävänä vuonna, kun koronapandemiasta ei ollut vielä tietoaakaan. Omakohtaiset kokemukset eivät siis ohjaa ennakkokäsitysten muodostumista.

Puhuttaessa tutkimuksen luotattavuudesta käytetään termejä reliaabelius ja validius. Reliaabilius ilmaisee, että tutkimustulokset ovat tarpeen mukaan toistettavissa ja validius sitä, että tutkimustelmä on valikoitu oikein mittaamaan esitettyä ilmiötä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Tutkimuksessani olen pyrkinyt hyvin tarkasti kuvaamaan tutkimusta vaihe vaiheelta ja käyttämiäni menetelmiä. Tutkimustuloksissa on käytetty erittäin runsaasti suoria lainauksia aineistosta, pyrkien kuvaamaan sekä selventämään ja tulkitsemaan asiantuntijoiden itsensä johtamisen kokemuksia etätyössä. Haastattelutilanteen kuvaamisessa olen tavoillut autenttista kokemusta todellisesta tilanteesta. Aineiston pohjalta syntyneet luokitteluperusteet ja niiden rakentuminen ovat selostettu tarkoin. Johtopäätökset ovat muodostettu tutkimustulosten pohjalta ja tulkintoja ohjaavat aineistosta poimitut haastatteluotteet.

Haastateltavat olivat kaikki samasta organisaatiosta, jossa olen työskennellyt muutamman vuoden ajan. Osan kanssa olen työskennellyt enemmän ja osan kanssa vähemmän. Haastatteluhetkellä olin ollut jo pidempään poissa työyhteisöstä ja koin, ettei työkaveruus vaikuttanut vastaajien kokemusten ilmaisemiseen. Vastaukset olivat mielestäni rehellisiä ja niistä välittyi henkilökohtaisia ja myös arkojakin kokemuksia. Koen, että minulle välittyi todellinen kuva asiantuntijoiden itsensä johtamisen kokemuksista etätyössä. Luottamuksen rakentaminen haastateltaviin on rakentunut työvuosien aikana ja koen sen ainoastaan edistäneen luottamuksen rakentumista ja vuorovaikutusta haastattelutilanteessa.

## 4 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset ovat koostettu haastatteluista sisällönanalyysin avulla. Tässä luvussa etsitään vastauksia kahteen alatutkimuskysymykseen aineiston pohjalta toteutettujen luokittelujen avulla, mitkä ilmentävät varsinaisia tutkimustuloksia. Kumpikin alatutkimuskysymys on luokiteltu erikseen päällekkäisyyksiä vältellen. Käyn luokitte-  
lut läpi huolellisesti ja niiden ymmärtämiseksi käytän myös suoria tekstiviitteitä ai-  
neistosta kuvaamaan tutkimustuloksia. Pureutumalla haastateltavien taustatietoihin,  
saadaan tarkempi kuva haastateltavista asiantuntijoista.

Alatutkimuskysymykset olivat seuraavat:

*Millaisia valmiuksia media-alan asiantuntijoilla on itseänsä johtamisessa etätyössä?*

*Millaisia haasteita media-alan asiantuntijoilla on itseänsä johtamisessa etätyössä?*

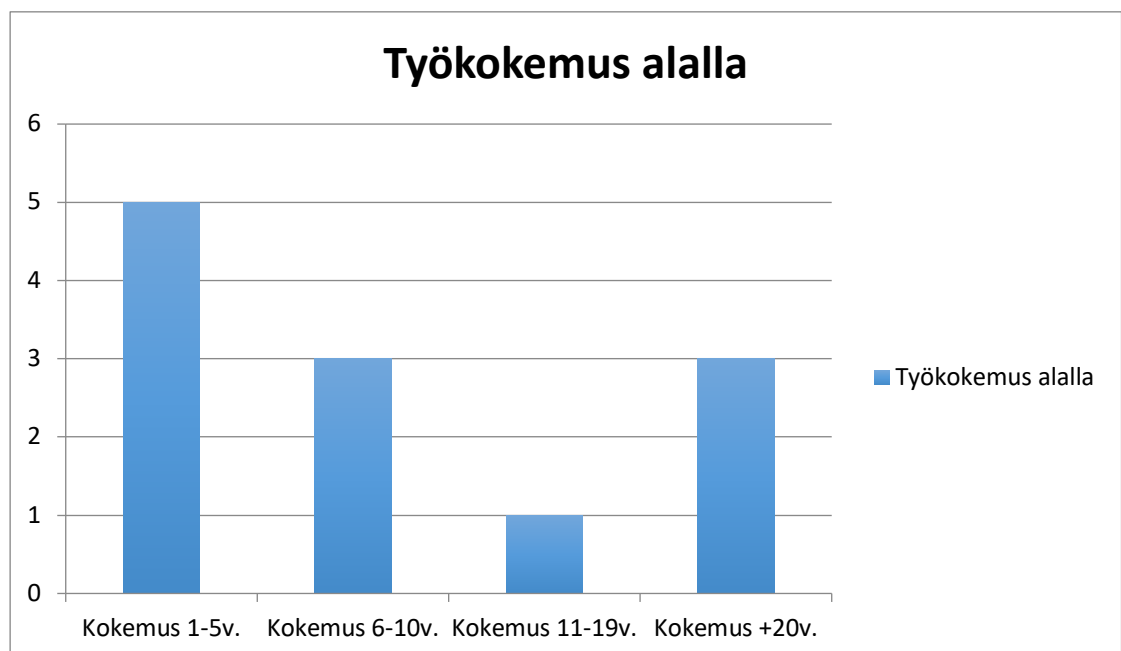
Näiden alatutkimuskysymysten pohjalta vastaan varsinaiseen päätutkimuskysymyk-  
seen seuraavassa pääluvussa, jossa käsittelen johtopäätöksiä. Alatutkimuskysymys-  
ten avulla pyrin ymmärtämään media-asiantuntijoiden subjektiivisia itsensä johtami-  
sen kokemuksia etätyön kontekstissa ja myöhemmässä vaiheessa, muodostamaan  
kokonaiskuvan ajankohtaisesta ilmiöstä.

Tutkimuksessa pyrittiin saamaan subjektiivisia kokemuksia asiantuntijoiden itsensä  
johtamisen konkreettisista taidoista, sen sijaan, että olisi keskitytty tutkittavien on-  
nistumisen kokemukseen sovellusympäristössä. Etätyö kontekstina oli suurimmalle  
osalle haastateltavista enemmän poikkeustila ja tämän vuoksi heidän näkemyksensä  
siitä, millaisia itsensä johtajia he ovat, eivät välttämättä olisi luotettavia itse arvioi-  
tuna. Aiempi kokemus ilmenee myös taustatiedoista, jotka pyrkivät antamaan tar-  
kemman kuvan tutkittavista. Kuten mainittu myös yhtäkkiä alkanut etätyö asettaa  
media-alan asiantuntijat ennen kokemattomaan tilanteeseen, jossa työympäristö  
muuttuu äkisti ja tällöin käsitys itsensä johtamisen taidoista saattaa myös muuttua.

## 4.1 Taustatiedot

Haastatteluissa kaksi ensimmäistä kysymystä olivat taustoittavia, eivätkä ole varsinaisia haastattelukysymyksiä. Niistä kerätty aineisto ei siis ole mukana luokitteluissa. Taustatoittavien kysymysten vastauksia voidaan kuitenkin peilata aineistosta esiin nousseisiin kokemuksiin ja niiden mahdollisiin yhteyksiin. Kysymysten tarkoituksena oli kerätä merkittäviä taustatietoja ja vaikutteita itsensä johtamisen kannalta etätöissä. Taustoittavista kysymyksistä muodostettiin kaavioita, jotta kyettiin havainnollistamaan selkeästi haastateltavien lähtöasetelmia.

Ensimmäisessä taustakysymyksessä kysyttiin, *mikä on työkokemuksesi ja nykyinen roolisi*. Haastateltavat olivat eri asiantuntijarooleista yhden organisaation sisältä ja heidän joukossaan oli niin esihenkilöitä kuin työntekijöitä eri tiimeistä. Asiantuntijoiden työkokemus alalla vaihteli 2–30 vuoden välillä ja roolit olivat vaihdelleet työuran aikana. Työkokemuksen pituudessa korostui eniten 1–5 vuoden työkokemus, mutta kokonaisuudessaan haastateltavilla oli eri mittaisia työuria alalla. Tämä on mielenkiintoinen lähtökohta varsinaiselle tutkimukselle vaikkei korrelaatiota itsensä johtamisen kokemukseen tässä työssä pyritäkään aktiivisesti löytämään.



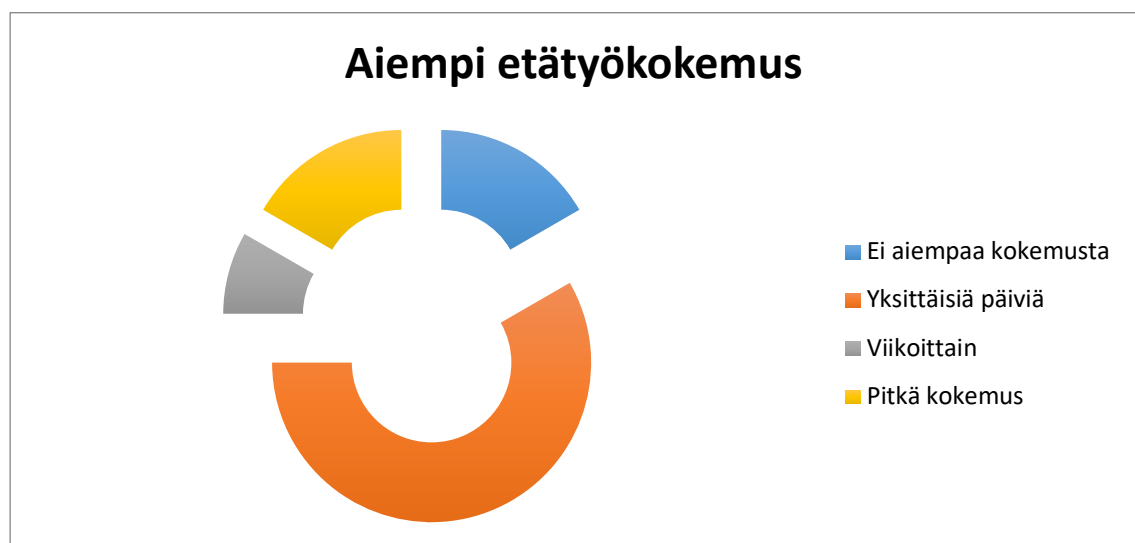
Kuvio 13. Haastateltavien työkokemus media-alalla

Nykyiset roolit olivat asiantuntijatehtäviä eri tiimeistä ja heidän joukossaan oli niin työntekijöitä kuin esihenkilöitäkin. Osalla haastateltavista oli myös osaamisalaan liittyviä kehitysvastuita.

Taulukko 4. Haastateltavien nykyinen rooli

Nykyinen rooli	
SEM specialist	Digital planner
Team lead	Digital planner & account manager
Social media specialist	Media planner
Chief operating officer	Broadcast manager
Digital planner	Development lead
Account director & development lead	Account manager

Toisena taustoittavana kysymyksensä oli, *mikä on aiempi kokemuksesi etätyöskentelystä*. Vastauksista kävi ilmi, että vastaajista valtaosalla oli vain vähäinen kokemus etätyöskentelystä, mikä tarkoitti yksittäisiä päiviä silloin tällöin. Kahdella vastaajista ei ollut lainkaan aiempaa kokemusta ja vastaavasti kahdella taas pitkä kokemus. Etätyökokemus siis vaihteli laidasta laitaan. Asiantuntijatyötä on mahdollista ollut aiemminkin tehdä etänä, mutta siihen ei ole tartuttu. Monissa vastauksissa omaa työpistettä toimistolla kahdella näytöllä varusteltuna pidettiin ihanteellisena työskentelyn kannalta. Nyt kokoaikaisessa etätyöskentelyssä työskentelyä helpottavat näytöt on saanut viedä työpaikalta myös kotitoimistolle.



Kuvio 14. Haastateltavien aiempi etätyökokemus

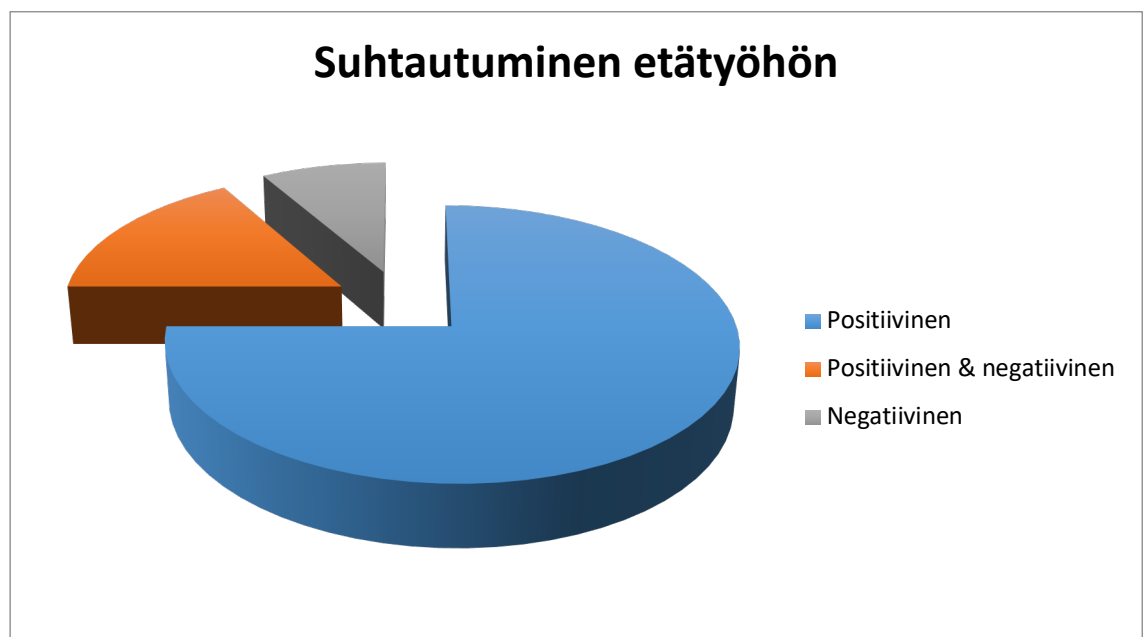
Tutkimuksessani kiinnitettiin huomiota haastateltavien asenteeseen etätyötä kohtaan ja sen heijastumisesta vastauksiin. Haastateltavien asenteista muodostui hyvä kuva kolmannen kysymyksen kautta, *millaisia mietteitä etätyöskentely on sinussa nyt herättänyt*. Tätä aineistoa käytin myös osana luokitteluja, jotka avaan seuraavassa alaluvussa. Haastateltavien mietteet vaihtelivat etätyön suhteen, mutta suurin osa pitää etätyöskentelyä hyvänä asiana ja myönteisiä puolia nousi esiin vastauksissa.

*On ollut positiivista huomata kuinka hyvin kaikki sujuu ja asiat hoituu yllättävän hyvin ja on ollut hienoa huomata miten löydetään uusia toimintatapoja. (H6)*

*Olen tykännyt, sillä työmatkani on pitkä, niin säästän aikaa. Haluaisin välillä tehdä myös pidempään etänä vaihtelun vuoksi. (H7)*

Vastauksissa korostettiin mm. hyvää työrauhaa sekä ajan säästämistä. Osa vastaajista ilmaisi sekä myönteistä että negatiivista suhtautumista. Huolestuneisuus oppimisesta, hiljaisen tiedon puuttuminen sekä se ettei työkavereita näe olivat tyypillisimpiä huonoja puolia. Kaikki eivät kuitenkaan innostuneet etätyöskentelystä.

*En ole suuri etätyöskentelyn fani. (H12)*



Kuvio 15. Haastateltavien suhtautuminen etätyöhön

## 4.2 Itsensä johtamisen valmiudet etätyössä media-alalla

Taustatietojen kartoittamisen jälkeen luokiteltiin varsinaista aineistoa eli haastattelukysymyksiä 3–6. Luokiteltaessa aineistoa muodostui kolme pääluokkaa: omaehtoisuus, työympäristö ja kyvykkyys. Pääluokkien yhteinen nimittäjä on itsensä johtamisen valmiudet, joita media-alan asiantuntijoilla on etätyössä. Pääluokat muodostettiin yhteensä neljästä yläluokasta, jotka niin ikään muodostuivat kaiken kaikkiaan yhdeksästä alaluokasta. Alaluokat muodostettiin suoraan aineistossa korostuneista aiheista. Tutkimustuloksissa käyn läpi kunkin pääluokan kerrallaan etenemällä kohti alaluokkia.

Taulukko 5. Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen luokittelu

Alakuokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
rutiinit	itseohjautuvuus	omaehtoisuus	Asiantuntijoiden kokemuksia itsensä johtamisen valmiuksista etätyössä
organisointi			
pririsointi			
vapaus			
teknologia	tehokkuus	työympäristö	
työrauha			
tiimityöskentely			
kokemus	osaaminen	kyvykkyys	
tietotaito			

### 4.2.1 Omaehtoisuus edistää oman työn johtamista

Rutiinit tuovat selkeyttä ja niiden luominen antaa valmiuksia parempaan itsensä johtamiseen etätyössä. Kun tietyt rutiinit toistuvat päivä- tai viikkotasolla on niistä helpompi alkaa pitämään kiinni. Ne muodostavat valmiin rungon ja rutiineita noudattamalla hallittavuus paranee. Valtaosa vastaajista kertoo etätyöskentelyssä muodostuneen rutiineja. Monet kertovat noudattavansa samoja rutiineja kuin aiemmin toimistolla ja se auttaa rytmittämään päivän kulkua.

*Huomaan, että on muodostunut aika vahvojakin rutiineja, mutta ne ovat loppuviimeksi aika samanlaisia kuin toimistolla. (H6)*

*Kun on voinut rytmittää päivää uudelleen, niin on tullut oivalluksia. Olen alkanut laittaa kunnon aamiaista ja vähentänyt kiirettä. Kotityöt hoituvat töiden lomassa. Pidän samoista ruokailuajoista kiinni kuin toimistolla ja pilkon päivää. Aloitan viimeistään puoli kahdeksalta ja 11–12 välillä lounas ja samoihin aikoihin laitan myös koneen kiinni päivittäin. (H11)*

Vastauksista ilmeni myös, että rutiinit ovat myös saattaneet muuttua etätyöskentelyn aikana. Varsinkin alussa etätyöskentely haki vielä muotoaan ja itsensä johtaminen oli kokeilevaa. Vähitellen hyväksi koetuista tavoista alettiin pitämään tarkemmin kiinni ja ne alkoivat toistumaan rutiininomaisesti. Rutiineilla hallittiin monipuolisesti päivän kulkua. Osa rutiineista liittyi varsinaiseen työnhallintaan kuten esimerkiksi aloittamalla työpäivä aina samalla tavalla, kuten lukemalla sähköpostit ja päivittämällä tehtävälista kuluvalle päivälle. Rutiinit liittyivät myös työpäivän ulkopuolelle, kuten aamuun tai iltapäivään, jolloin esimerkiksi työmatka korvattiin säännöllisellä kävelylenkillä. Myös tauottamiseen liittyi rutiineja ja ne pyrittiin pitämään päivittäin samaan aikaan.

Organisointi on keskeinen media-alan asiantuntijatyötä tekevän valmius itsensä johtamiseen ja se nousee vahvasti esiin vastauksista. Kun organisointikyky on riittävällä tasolla, työn tekemisestä muodostuu sujuvaa ja samalla myös itsensä johtaminen helpottuu huomattavasti. Organisointi on käytännös tehtävien hallintaa. Moni haastateltavista myöntääkin organisoinnin olevan itselleen luontainen ominaisuus.

*Olen aina ollut järjestelmällinen, tarkka ja organisointikykyinen. (H1)*

*To do listat ovat iso apu ja kalenterin päivittäminen auttanut, niin pysyy keskittymään yhteen tehtävään kerrallaan. (H3)*

Asiantuntijoilla on erilaisia tapoja oman työnsä organisointiin. Oman työn organisointi on jatkuvasti läsnä asiantuntijatyössä, sillä alati muuttuvat tilanteet luovat haasteita itsensä johtamiselle ja on kyettävä organisoimaan yhä uudelleen. Organisoinnin tärkeys korostuu siinä, että annetut tehtävät tulevat hoidettua ja tavoitteet saavutettua. Samalla omaa työtilannetta seurattua aktiivisesti. Oman työn organisointiin kuluu myös päivittäin runsaasti aikaa, joten sille on jätettävä riittävästi aikaa.

Priorisointi on organisoinnin ohella yksi keskeisistä oman työn johtamisen valmiuksista. Tehtävää on usein paljon, mutta niiden tärkeysjärjestys saattaa vaihdella. Osa tehtävistä on kiireellisempiä kuin toiset ja vaativat nopeampaa reagointi asiantuntijalta. Annetut määräajat helpottavat oman työn johtamista, joten tärkeys- ja kiireysjärjestystä on mahdollista suunnitella etukäteen.

*Joutuu tekemään jatkuvaa priorisointia, että missä palaa eniten ja mihin tarttuu. Periaatteessa jos kaikki menisi suunnitelmien mukaan olisin hyvä itsensä johtaja, tiedän mitä pitää tehdä ja se on työtehtävänikin. (H4)*

*Accountin työ on aina tosi itsenäisesti ohjautuvaa aina eli sinällään siinä täytyy itse joka tapauksessa luoda aikataulut ja tehdä priorisointi. Siinä deadlinet ovat enemmän asiakkaan määrittämiä tai toivomia. (H6)*

Asiantuntijat ovat tottuneet priorisoimaan tehtäviään jatkuvasti ja kiireen keskellä sen merkitys on entistä tärkeämpää, jotta kykenee hoitamaan annetut tehtävät annetussa ajassa.

Asiantuntijatyön mahdollistama vapaus luo joustavuutta media-alan asiantuntijoiden itsensä johtamiseen. Vapaus merkitsee asiantuntijoille erilaisia asioita kuten oman työn organisointiin, työn toteuttamiseen, työpäivän kulkuun liittyviä asioita. Samalla se kysyy entistä enemmän itseohjautuvuutta ja sitä kautta omaehtoisuus asiantuntijatyössä korostuu. Vapaus antaa asiantuntijalle mahdollisuuden oman työn joustampaan hallintaan ja edistää oman työn johtamista, joita vastaukset ilmentävät.

*Saa itse päättää mitä tekee, missä tekee ja miten tekee, niin työn tekeminen on tehokkaampaa. Työ ei silloin ei ole niin kuormittavaa. (H12)*

*Olen aiemmin herännyt aiemmin töihin ja nyt olen nukkunut pitempään, ollut virkeämpi ja jaksanut paremmin iltapäivällä. (H11)*

Vapaus tarjoaa valmiuksia myös työssä jaksamiseen, sillä tarvittaessa liukuvaa työaika hyödyntämällä voi mahdollistaa itselleen pidemmät yöunet. Asiantuntijoiden vastauksissa myös korostuu, että lähtökohtaisesti pidetään hyvänä asiana, ettei kukaan määrittätele mitä tulee tehdä ja milloin, vaan se on jokaisen itse päätettävissä.

#### 4.2.2 Työympäristön vaikutus

Etätyöskentelyssä työympäristö kotona on varsin erilainen kuin avotoimistossa, jossa häilyisyys luo omat haasteensa suhteessa kotiympäristöön. Vastauksista ilmenee, että osa asiantuntijoista elää yksin ja osa on perheellisiä. Tällöin kokemukset saattavat myös vaihdella. Osa yksin asuvista nostaa ilmoille myös yksinäisyyden etäaikana, mutta kokemus voi olla myös päinvastainen.

*On yksinäistä olla kotona, mutta se helpottaa keskittymistä. (H7)*

*Koko perhe on tehnyt etänä kotona. Etätyöskentely on toiminut todella kivuttomasti. Teho on hyvä tai jopa parempi kuin toimistolla. (H10)*

Etätyöympäristö koettiin yleisesti ottaen edistävän tehokkuutta ja siihen vaikuttivat teknologia, työrauha ja tiimityöskentely. Työympäristön muuttuminen äkisti vaati asiantuntijoilta sopeutumista, sillä kollegat ja esihenkilöt eivät olleet ympärillä kuten aiemmin.

Teknologia mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumatonta työskentelyä ja eri alustat ovat tulleet tutuiksi asiantuntijatyötä tekeville jo ennen etätyöhön siirtymistä. Työ ja siihen liittyvä kommunikointi on mahdollista hoitaa kokonaan tietokoneen välityksellä. Asiantuntijat ovat tottuneet omaksumaan uusia ohjelmia nopeasti. Ne tukevat asiantuntijatyötä ja helpottavat työn tekemistä. Jokaisella asiantuntijalla on siis oltava valmius hyödyntää teknologiaa työssään. Vastauksissa ilmeni myös myönteisyys teknologiaa kohtaan.

*Minulle luontainen tapa työskennellä ja Teams mahdollistaa mm. sähköiset palaverit. Hyvät puolet, säästät aikaa, palavereista toiseen siirtäminen helppoa. (H6)*

*On hyvä, että on mahdollisuus tehdä etätöitä ja löytyy sen mahdollistavaa teknologiaa, jos asuu kauempana tai tulee ylipäätään hetkiä, kun haluaa keskittyä johonkin. (H12)*

Teknologia antaa myös asiantuntijalle vapauden valita, mitä kautta hän esimerkiksi kontaktoi kollegaa. Käytössä on useita eri alustoja ja ne voivat olla luonteeltaan erilaisia. Teknologiset ratkaisut edistävät myös työn tekoon liittyviä prosesseja, sillä tiedot ovat kaikkien ulottuvilla nopeasti ja vaivattomasti.

Hyvän työrauhan mainitaan vastauksissa erityisesti lisääntyneen etäaikana ja samalla se on itsensä johtamista edistävä tekijä. Työrauha auttaa viemään meneillä olevat tehtävät loppuun nopeammin ja ajatukset pysyvät kasassa. Kotiin luotuun työpisteeseen on panostettu ja asumismuodosta riippuen sen sijoitteluun on myös kiinnitetty huomiota. Samalla pitkään jatkuneesta etätöystä on tullut uusi normaali ja työrauha on osaltaan myös herättänyt mietteitä tulevasta.

*Minulla on suhteellisen rauhallinen työtila kotona enkä ole aiemmin työskennellyt muualla kuin avokonttorissa. (H6)*

*Toimistolle palaaminen saattaa alkaa ahdistamaan, kun ei ole samantyyppistä työrauhaa. (H1)*

Työrauhaa edesauttaa kollegojen puuttuminen ympäriltä sekä avotoimiston vaihtuminen rauhalliseen työympäristöön. Työrauhan toteutuessa sillä on yhteys myös työn laatuun.

Tiimityöskentely vahvistaa asiantuntijoiden valmiuksia tehokkaampaan työskentelyyn ja sitä kautta itsensä johtamiseen. Säännölliset tiimipalaverit koetaan hyödyllisiksi henkirei'iksi ja yhteistyön voima edistää asiantuntijatyötä. Yhteistyössä koetaan olevan voimaa ja kukaan ei ole tilanteessaan yksin, joten sitä kautta saa myös arvokasta vertaistukea.

*On ollut paljon enemmän checkejä ja joka aamu istuttu tiimeittäin hetki yhdessä. Se on ollut paikka ja foorumi missä on voinut nostaa asioita, jotka ovat olleet mielen päällä. (H12)*

*Päivittäiset tiimipalaverit ovat hyväksi työn tueksi ja voi nostaa asioita esille. Yleisesti ottaen asenne ja ilmapiiri, mikä on ollut kaikilla, että etätö ei ole tehnyt asioista vaikeaa, vaan kaikki hoituu silti. (H9)*

Tiimipalavereja pidetään tiimeissä usein päivittäin ja niissä on mahdollisuus jakaa ajankohtaisia asioita ja pohtia niihin yhdessä ratkaisua. Kun asiantuntijalla on vankkumaton tiimin tuki, asiat myös ratkeavat nopeammin. Tiimi myös hitsautuu paremmin yhteen säännöllisten palaverien ansiosta ja sen on toivottu jatkuvan myös toimistolla.

#### 4.2.3 Kyvykkyudet korostavat itsensä johtamisen valmiuksia

Kokemuksen tuoma varmuus edistää itsensä johtamista, sillä tietyt asiat tulevat jo suoraan selkärangasta. Osaaminen karttuu kokemuksen myötä ja asiantuntijatehtävissä se osoittaa kyvykkyksiä pärjätä työssä. Kokemus on hionut itsensä johtamisen taitoja. Asioiden selvittämiseen kuluu entistä vähemmän aikaa ja tarvittaessa myös osataan lähteä hakemaan ratkaisuja ja tietoa oikeasta suunnasta.

*Työ on mulle tuttua ja se on helppoa, kun on pitkä kokemus niin on valmiuksia pärjätä etänä, kun on niin itseohjautuva siinä työssä. (H6)*

*Kokemuksen kautta tulee hyvät kyvykkyudet, sillä olen tehnyt aina tällaista vapaata työtä. (H12)*

Kokemus koettiin keskeiseksi etätyössä onnistumisen kannalta ja sitä arvioitaessa. Se miellettiin jopa ominaisuuksia tärkeämmäksi tekijäksi.

Asiantuntijoilla on runsaasti tietotaitoa, jotka tuovat valmiuksia itsensä johtamiseen. Tietotaidolla tarkoitetaan tässä omaa asiantuntijaosaamista ja asiantuntijaroolissa toimimista. Myös pitkä kokemus on yhteydessä omaan asiantuntijuuteen ja siinä toimimiseen. Oma rooli on tuttu sekä siihen liittyvät tehtävät. Tavoitteet ja odotukset ovat lähtökohtaisesti työskentelyä ohjaavia tekijöitä.

*Kohtuullisen hyvät taidot, keskimäärin tiedän mitä pitää saada aikaiseksi ja mitä mun pitää tehdä ja mihin mennessä. (H8)*

*Tarkkuus ja tunnollisuus siinä, että tiedän, milloin on minkäkin dl ja paljonko tarvitsen aikaa suoriutumiseen. (H10)*

Tehtäville tarkoin asetetut aikataulut auttavat oman työn johtamista ja asiantuntija pystyy määrittämään oman tietotaidon avulla muun muassa, paljonko annettuihin tehtäviin kuluu aikaa ja ovatko ne linjassa annetun aikataulun kanssa. Tietotaito on tärkeä osa asiantuntijan osaamista sekä edelleen kyvykkyksiä.

### 4.3 Itsensä johtamisen haasteet etätyössä media-alalla

Toista alatutkimuskysymystä, *millaisia haasteita media-alan asiantuntijoilla on itsensä johtamisessa etätyössä*, lähdin analysoimaan alla olevan luokittelun pohjalta.

Taulukko 6. Toisen alatutkimuskysymyksen luokittelu

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka	Yhdistävä luokka
kommunikointi	vuorovai- kutus	yhteisölli- syys	Asiantuntijoiden kokemuksia itsensä johta- misen haasteista etätyössä
sanattoman viestinnän puute			
yhdessä oppiminen	innovointi	motivaatio	
aikaansaaminen	työn imu		
tauottaminen	rytmittämi- nen	ajanhal- linta	
aikataulutus			
keskittyminen			
työmäärä	toimintata- vat		
työn ja vapaa-ajan yh- teensovittaminen			
työpäivän pituus			

Aineistosta muodostui kolme pääluokkaa: yhteisöllisyys, motivaatio ja ajanhallinta. Nämä pääluokat kuvaavat niitä itsensä johtamisen haasteita, joita media-alan asi-  
anuntijat kokevat yleisesti etätyössä. Kukin pääluokka jakautuu sekä ylä- että alaluok-  
kiin. Käsittelen jokaisen pääluokan omana kokonaisuutenaan mahdollisimman järjes-  
telmällisesti.

#### 4.3.1 Yhteisöllisyys näkyy vuorovaikutuksessa ja innovoinnissa

Yhteisöllisyyden puute nousi aineistosta esiin merkittävästi. Moni vastaajista totesi-  
kin kaipaavansa työkavereita. Varsinkin etätyön alkaessa yhteisöllisyyttä pyrittiin luo-  
maan eri tavoin etätapaamisilla, etälounaiden, etäkahvitaukojen tai etänä järjestettä-  
vien after workien merkeissä, mutta vähitellen ne vähenivät. Vaikka yhteydenpito on  
mahdollista erilaisilla välineillä ei fyysinen läsnäolo kuitenkaan ole korvattavissa.

*Yhteisöllisyys on se asia, mitä eniten kaipaa toimistoelämästä. (H12)*

*Työyhteisö on hitsautunut enemmän yhteen ja tämä on ollut yhteinen projekti ja lähennetty. (H2)*

*Videopuhelu ei kuitenkaan ole sama asia kuin fyysinen kontakti. (H1)*

Erityisesti yksin asuvien keskuudessa yhteisöllisyyden puute nousi esiin ja sillä oli vaikutusta myös omaan mielialaan. Monet ovat tottuneet olemaan aktiivisesti mukana rakentamassa yhteisöllisyyttä, ja etäaika samanlaisiin kohtaamiseen ei ole mahdollisuutta.

Yhteisöllisyyden yksi tärkeimmistä tekijöistä on vuorovaikutus. Vuorovaikutus on olennainen osa etätyöskentelyssä, sillä asiantuntijat eivät näe työkavereita, asiakkaita tai muita sidosryhmien jäseniä kasvokkain. Tällöin on pystyttävä vuorovaikutukseen muilla keinoilla. Haastavaa vuorovaikutuksesta tekee etenkin esihenkilöroolissa olevin asiantuntijoiden mielestä alaisten tuntemuksien aistiminen.

*Haaittavia tekijöitä ovat, että ei pysty aistimaan tuntemuksia tai sanatomia viestejä. Siihen on pitänyt keksiä uusia keinoja ja tunnistaa niitä tilanteita. (H11)*

Sosiaalinen kanssakäyminen on vaikeutunut ja se on vaikuttanut yhteisöllisyyden tunteeseen.

Uudet kasvokkain kohtaamisen korvaavat kommunikointimuodot tulivat nopeasti tutuksi etätyön alkaessa ja palavereissa alettiin käyttämään videopuheluita. Ajan kuluessa kamerat alkoivat hiljalleen jäädä pois päältä palavereista. Yhteisöllisyyden muodostamisesta tuli entistä haastavampaa ja sitä pyrittiin edistämään kaikin tavoin. Kasvokkain kohtaaminen edistää vuorovaikutusta, mutta myös erilaiset alustat mahdollistavat vuorovaikutuksen viestittelyn kautta. Viestittelyä alettiin käyttää entistä enemmän kommunikoinnin välineenä ja tämä aiheutti uudenlaisen haasteen.

*Teamsin ja muiden chat välineiden käyttö alkoi jossain vaiheessa väsyttää, kun niin paljon hoidetaan niiden kautta, niin se on raskasta välillä. (H8)*

*Palaverissa pyydän laittamaan kameran päälle. (H4)*

Kasvokkain kohtaaminen ole korvattavissa eri alustoilla käytävän vuorovaikutuksen kanssa, vaikka monet välineet mahdollistaisivat aktiivisen vuorovaikutuksen.

Vuorovaikutus on olennainen osa asiantuntijatyötä, sillä työtä tehdään myös erilaisissa tiimeissä ja tiimirajojen yli. Asiantuntijatyön kannalta vuorovaikutuksen on toimittava joka suuntaan. Vastausten perusteella yhteydenoton kynnyks on noussut etäaikana, ja samalla se on vaikuttanut asioiden edistämiseen negatiivisesti.

*Kiireellisiä asioita, joita saattaa päivän aikana tulla ja ei ole työkavereita ympärillä, niin kynnyks ottaa yhteyttä, laittaa viestiä tai soittaa on isompi kuin, että työkaveri istuisi vieressä. (H9)*

Työkaveria ei siis haluta vaivata ja samalla ajaudutaan yhä kauemmaksi työkavereista. Kollegojen kanssa ei olla enää yhtä usein yhteydessä käytäväkeskustelujen puuttuessa ja läheisten työkavereiden määrä on supistunut. Ne, joiden kanssa on aiemmin keskusteltu satunnaisesti toimistolla, ei ole välttämättä keskusteltu kertaakaan koko etätyöaikana. Tämä osittain myös kertoo yhteydenoton vaikeutuneen.

Asioiden selvittämisen todettiin vievän enemmän aikaa, sillä usein selvittäminen vaatii työkaverin kontaktointia. Töiden edistämisellä ja asioiden selvittämisellä on myös nurjapuoli.

*On olo, että pitää olla tavoitettavissa koko ajan. (H8)*

Tähän liittyy ajatus siitä, että hyvällä tavoitettavuudella voi olla edistävää vaikutus jonkun muun työhön. Asiat jäävät helposti odottamaan pöydälle, kunnes työkaveri palaa asiaan ja tässä voi vierähtää aikaa, jolloin oman työn johtaminen vaikeutuu. Selvittämisellä voi toisinaan olla myös kiire, jolloin sekä oma että työkaverin aikataulut muuttuvat äkisti ja suunnitelmat menevät uusiksi.

Tukimusaineistosta käy ilmi, että innovointi liittyy läheisesti yhteisöllisyyteen. Kun tärkeitä kohtaamisia kasvokkain mm. käytävillä jää puuttumaan niin myös uusia ideoita ja ideoita jää syntyvästä. Innovoinnissa korostuu yhdessä oppiminen ja se on selvästi vähentynyt etätyön aikana.

*Sparrailu ja hiljainen tieto on puuttunut, niin se on näkynyt -- oppiminen on alkanut hidastua. (H12)*

*Sparrailu on aika vaikeaa ja neuvon pyytäminen, kun kaikki kommunikointi on netin varassa. Kynnys pyytää apua ja sparrausta on isompi. (H5)*

Sparrailun väheneminen tuli vastauksissa esille useaan otteeseen ja samalla sillä on vahva yhteys kommunikointiin ja sitä kautta vuorovaikutukseen. Kun kontaktoinnin kynnys kasvaa, niin sparrailu jää ja hiljainen tieto ei liiku. Nämä ovat tärkeitä elementtejä media-alan asiantuntijatyön kannalta. Niillä on myös vaikutusta itsensä kehittämiseen ja kokemusten karttumiseen.

#### 4.3.2 Aikaansaamisen vaikeus kysyy motivaatiota

Motivaatio on yksi kolmesta aineistosta erotetusta pääluokista. Vastaukset osoittivat, että etätyöskentelyn aikana motivaatio on aaltoillut. Työntekijät motivoituvat eri tavoin, mutta itsensä johtamisen kannalta motivaatio on painavassa roolissa. Etätyöskentely kysyy motivaatiota ja toisinaan motivaatio on todellinen haaste.

*Välillä tuntuu, ettei saa aikaiseksi, kun jatkuvasti etäilee, vaikka koko ajan tekee. (H1)*

*Motivaation puute, kun ei ole tekemisen meininkiä ympärillä. Olen alkanut kaipaamaan enemmän haasteita, sillä on tullut tunne, etten kehity etänä. (H5)*

*Toimistolla pääsee muiden ihmisten imuun ja päivä sujuu hyvin. Etänä ei ole imutekijöitä, vaan se on itsestä kiinni. (H6)*

*Huonoja puolia on, että loppujen lopuksi kaikki päivät ovat samanlaisia ja vähän yksitoikkoista tekemistä ja yksin tekemistä. Välillä en käy ulkona koko päivänä ja se vähän mietityttää. (H9)*

Kun työ vie mukanaan, voidaan puhua työn imusta, mutta etänä siihen pääseminen on toisinaan kuitenkin vaikeaa. Haasteiden puute ja oppimisen hidastuminen ei aineiston mukaan ruoki sisäistä motivaatiota ja flow-tila jää saavuttamatta.

Aikaansaaminen puolestaan on kytköksissä työn imuun ja sitä kautta motivaatioon. Asiantuntijoiden aikaansaaminen kärsii motivaation puutteesta ja se myös turhauttaa.

*Välillä tuntuu, ettei saa aikaiseksi, kun jatkuvasti etäilee, vaikka koko ajan tekee. (H1)*

Työympäristön todettiin myös vaikuttavan aikaansaamiseen. Ulkoiset häiriötekijät, kuten kotona työskentely voivat vaikuttaa aikaansaamiseen. Ylimääräisiä houkutuksia voi alkaa ilmaantua, mikäli motivaatio aaltoilee ja tällöin keskittyminen työhön herpaantuu. Toisaalta on myös tärkeää osata hetkeksi irrottautua työstä ja palauttaa hyvä työvire.

Motivaatio ei rajaudu kuitenkaan ainoastaan työn imun ja aikaansaamisen ympärille, vaan se on kytköksissä myös toiseen pääluokkaan, yhteisöllisyyteen. Motivoitunut haluaa kehittyä ja yhdessä oppiminen ja innovointi nousevat tärkeiksi teemoiksi. Korkea motivaatio vaikuttaa positiivisesti myös ympärillä oleviin työntekijöihin. Edellä kuvattu ”tekemisen meininki” tarttuu ja tällöin voi syntyä uusia oivalluksia ja innovaatioita. Motivaation puute on siis tämän kaiken vastakohta.

#### 4.3.3 Ajanhallinnalla selkeyttä työpäiviin

Ajanhallinta on kolmas pääluokka ja samalla suurin alaluokkien määrällä mitattuna. Ajanhallintaan kiteytyy suuri määrä aineistossa korostuneita haasteita, jotka vaikuttavat itsensä johtamiseen etätyössä media-alalla. Ajanhallinta määrittää pitkälle itsensä johtamista ja siinä onnistumista. Asiantuntijan ajanhallintaan voi liittyä myös itsestä riippumattomia tekijöitä, jotka hankaloittavat itsensä johtamista. Pääluokat jakautuvat kahdeksi yläluokaksi; rytmittämiseen ja toimintatapoihin.

Rytmittäminen kytkeytyy ajanhallintaan ja sen avulla asiantuntijat muokkaavat työpäivän kulkua itselleen parhaiten sopivaksi suunnitelmallisesti. Rytmittämistä haittaavat itsestä riippumattomat tekijät. Haasteet rytmittämisessä ovat myös vahvasti

sidoksissa rutiinien puutteeseen. Rytmittäminen kokosi yhteen työpäivän rakenteellisuuteen liittyviä haasteita. Selvästi eniten korostettiin tauottamisen vaikeutta. Etäarkea verrattiin toimistoelämään, jossa työpäivää katkaisivat yhteiset kahvihetket ja lounastauot. Etätyöohjeistuksista huolimatta tauot ovat vähentyneet. Toisinaan tauottaminen on ollut jopa ainoastaan lounastuon varassa.

*Ohjeistukset ovat unohtuneet etätyöskentelyn lomassa ja tauot ovat jääneet vähiin. (H10)*

*En ole päässyt kiinni ulkoiluun kesken päivän ja tauot ovat jääneet pitämättä, lukuun ottamatta lounastaukoa. (H1)*

Luovan työn ja jaksamisen kannalta taottaminen tärkeää ja sitä pitäisi tehdä myös enemmän. Tämä viittaa siihen, että työstä irtaantuminen on vaikeampaa etänä ja se näkyy myös muissa yhteyksissä, joita käsittelen myöhemmin.

Aikataulutus on yksi kompastuskivistä, joka toistui vastauksesta toiseen. Oman työn aikatauluttaminen annetuille tehtäville ei niinkään ole ongelma vaan kiireiset pyynnöt tai tehtävät, jotka sotkevat jo olemassa olevan aikataulutuksen. Tämä on varsin tyypillistä media-alan asiantuntijan työssä.

*Väillä voi tulla keskeytyksiä tai kiireellisiä tehtäviä, jolloin se rikkoo työjärjestystä ja sen joutuu rakentamaan uudelleen. (H3)*

Asiantuntijat ovat tottuneet tekemään työtä varsin itsenäisesti, joten oman työskentelyn aikataulutus on ominaista, mutta työn luonteeseen kuuluvat itsestä riippumattomat käännteet, jotka pakottavat muuttamaan aikatauluja lennosta ja tällöin oman työn johtaminen kärsii.

Aikataulutukseen ja tauottamiseen liittyvät vaikeudet vaikuttavat työn rytmittämiseen ja toimintatapoihin heikentävästi. Suurimmalla osalla vastaajilla ilmeni haasteita työn tauottamisen suhteen. Ruudun ääressä istutaan etätyössä varsin intensiivisesti työpäivän ajan ja tauottaminen helposti unohtuu.

*Istun aika lailla koneella 8 tuntia putkeen. Työn tauotus on ollut hyvin puutteellista. (H10)*

*Alkuun oli haastavaa muistaa pitää taukoja ja työpäivien pituus venyi. (H3)*

*Ensimmäiset pari kk meni niin että tein yöpaidassa ja viideltä kun lope-  
tin, heräsin päivään. (H12)*

Tauottaminen katkaisee työpäivän ja edistää asiantuntijan hyvinvointia. Tauottami-  
nen pakottaa usein liikkeelle ja se tekee hyvää niin keholle kuin mielelle. Lounas  
muodostui monelle lähes ainoaksi selkeäksi tauoksi ja sen ajoittuminen saattoi vaih-  
della päivien mukaan. Säännönmukaisuus tauojen suhteen jää uupumaan, työpäi-  
viin ei muodostu selkeää rakennetta, mikä edesauttaisi asiantuntijaa oman työn hal-  
linnassa. Tämä vaikuttaa pitkällä aikavälillä työssä jaksamiseen.

Media-alan asiantuntijoilla aikataulut menevät helposti uusiksi etätyössä. Suunni-  
telmat muuttuvat päivän aikana monta kertaa ja omaa työtä on aikataulutettava jat-  
kuvasti uudelleen.

*Jos muut eivät pidä työaikatauluista kiinni niin se haittaa, sillä ne muut-  
tavat oman työn suunnittelua ja aikataulut saattavat mennä uusiksi. --  
ongelmana on, että päivän agenda muuttuu, kun sähköpostin avaa. (H4)*

Kiireellisten ja äkillisten pyyntöjen vuoksi on vaikea pitää kiinni alkuperäisistä aika-  
tauluista. Asiantuntijatyö on nopeatempoista ja muutokset ovat enemmän sääntö  
kuin poikkeus. Aikataulujen muuttuminen vaikuttaa oman työn johtamiseen ja en-  
nokointi on vaikeaa. Asiantuntijan on oltava jatkuvasti perillä siitä, miten muutokset  
vaikuttavat hänen aikatauluunsa ja huolehdittava, että sovituissa aikatauluissa pysy-  
tään tai vastaavasti pyydettyä lisäaikaa tehtävien hoitamiselle.

Keskittymisen herpaantuu helposti etäyön aikana. Ajoittain on vaikea keskittyä ja  
hyvä keskittyminen puolestaan vaatii suunnitelmallisuutta. Äkillisesti alkanut etätyö  
muutti työympäristön hälyisästä avotoimistosta etätyöympäristöön kotiin tai mökille.

Asiantuntijat jäivät yksinään ajatustensa kanssa, jolloin työhön oli vaikeuksia tarttua tai keskittyä.

*Myös fiilis ratkaisee ja välillä ei huvita tehdä esimerkiksi raportointia tietynä hetkenä, vaan teen silloin kun keskittyminen on hyvä. (H1)*

*Alkuun oli vaikeuksia, sillä oli haasteita keskittyä. (H3)*

*Ja se on välillä vaikeakin päättää se tärkein asia ja tehdä se kunnolla, eikä tehdä viittä asiaa yhtä aikaa. Välillä karkaa kuitenkin ajatus. (H8)*

Jatkuva kiire ja vähiin jääneet tauot heikentävät keskittymiskykyä. Asiantuntijat kuitenkin tuntevat itsensä pääsääntöisesti hyvin ja ajoittavat tarkkuutta vaativat tehtävät ajankohtaan, jolloin tietävät olevansa mahdollisimman keskittyneitä.

Toimintatavat ovat yksi yläluokista ja se jakautuu työmäärään, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen sekä työpäivän pituuteen. Toimintatavat kuvaavat niitä tapoja, jotka haastavat media-alan asiantuntijaa jatkuvasti itsensä johtamisessa ajanhallinnan pelikentällä. Työmäärä on yksi niistä, johon asiantuntija ei välttämättä voi itse vaikuttaa. Kun työtä on liikaa, muodostuu itsensä johtamisesta erittäin haasteellista. Liian suuri työmäärä vaikuttaa myös suoritukseen ja työssä jaksamiseen.

*Työmäärä on liian suuri ja kiire. (H12)*

*Tiedän, että osaan ihan älyttömästi, mulla on paljon tietoa ja olen hyvä siinä mitä teen, mutta hyvä laatu kärsii siitä, että työtä on määrällisesti liikaa. (H10)*

Liian suurta työmäärää on mahdoton hallita ja se vaikuttaa väistämättä oman työn johtamiseen alentavasti ja vapaus vähenee.

Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen vaikeus esiintyi useaan otteeseen vastauksissa ja siihen myötävaikuttaa konkreettinen tila, jossa tehdään sekä työtä että vieteetään vapaa-aikaa. Yksi keskeisimmistä muutoksista etätyössä on työmatkan puuttuminen.

*Työnteko sekoittuu vapaa-aikaan. Vapaa-aikaan siirtyminen kestää aika pitkään työpäivän jälkeen, kun ei ole työmatkaa, jossa voi vaihtaa ajatukset vapaa-ajan moodiin. (H8)*

*Haasteellisinta etätyössä on oman ajanhallinta niin, että on oikeesti työpäivä ja vapaa-aika. Tuntuu, että on koko ajan töissä. (H2)*

*Minulla on aika tiukka rutiini, että kun työpäivä päättyy niin pakkaan työkoneen käsilaukkuun, kuten olisin toimistolla. Se on minulle merkki vapaasta ja lähden ulos. (H4)*

Toimistolta tuttuja tapoja on pitänyt pyrkiä myös vaalimaan etätyöskentelyssä ja myös työmatkoja toteutettiin kävelylenkkeinä. Irtaantuminen vie aikaa ja ajatukset harhailevat työtehtävissä myös vapaa-ajalla. Tämä on myös kuluttavaa.

Työpäivän pituus etätyössä usein venyy ja vastaaajien mukaan normaalista 7,5 h työajasta on vaikea pitää kiinni. Tähän vaikuttaa niin ikään haasteellisuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta. Työpäivän päättäminen etänä on ongelmallista ja työpäiviin tulee helposti lisää pituutta.

*Koko tämän ajan työn lopettaminen on ollut haaste, sillä olen koko päivän samassa tilassa ja on vaikea laittaa kone kiinni. (H12)*

*Koneella istuessa menee koko päivä ja ei ole tiettyä aikaa päättää työpäivä, vaan sitten kun tuntuu siltä, että on saanut hommat tehtyä. Aika usein se menee yliajan puolelle. (H9)*

*Käytännön tasolla mulla etätyöskentelyssä työpäivät venyvät, koska olen tehokkaampi iltapäivällä ja illalla ja se on mun ominaisuus. Toimistolla tulee paine lähteä aikaisemmin, kun on perhe. Kun tekee etänä, niin on helpompi lipsua päivän pituuden suhteen. (H6)*

Myös pidentämällä työpäivää on pyritty taklaamaan suurta työmäärää, mutta se on vaikuttanut jaksamiseen pidemmällä aika välillä ja esiin nousi myös työuupumus pitkittyneen tilanteen seurauksena.

## 5 Johtopäätökset

Tässä luvussa etsittiin vastausta päätutkimuskysymykseen. Tutkimusongelma oli ratkaistavissa johtopäätösten avulla tulkitsemalla alatutkimuskysymysten luokitteluja eli edellisessä luvussa esitettyjä aineistolähtöisen sisällönanalyysin tutkimustuloksia keskenään ristiin. Luokittelujen pohjalta nousseita valmiuksien ja haasteiden merkityksiä avataan sekä pohditaan niiden välisiä yhteyksiä toisiinsa. Yhdessä ne muodostavat kuvan siitä, milllaisia itsensä johtajia media-alan asiantuntijat ovat etätyössä ja pyritään ymmärtämään heidän kokemuksiaan aineistolähtöisesti. Samalla pohditaan, miten johtopäätökset asettuvat suhteessa aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan.

Asiantuntijat ovat tottuneet tekemään itsenäistä työtä, ja valtaosa haastateltavista suhtautuikin myönteisesti etätyöskentelyyn. Etätyö sovellusympäristönä paljasti itsensä johtamisen valmiuksia ja haasteita ja vastausten perusteella voidaan määritellä asiantuntijoiden itsensä johtamista. Haastateltaessa tiedusteltiin, kokivatko he kyvykkyyksien ja valmiuksien riittäneen oman työn johtamiin. Lähes kaikki vastasivat niiden riittäneen, mutta tästä huolimatta vastauksista ilmeni useita haasteita. Tästä on pääteltävissä, että itsearviointi saattaa sulkea pois tiettyjä asioita. Itsensä johtamisen tutkiminen sovellusympäristössä on tästä syystä mielenkiintoista.

Etäaikana media-alan asiantuntijat tekevät asiantuntijatyötä pääasiassa kotonaan tai mökillä. Heidän itsensä johtamisen valmiuksissa korostuvat omaehtoisuus, suotuista työympäristö sekä kyvykkyydet. Näitä valmiuksia haastavat etäaikana erityisesti yhteisöllisyyden puute, ajoittainen motivaation aaltoilu ja ajanhallinnan haasteet. Omaehtoisuuden suurin kompastuskivi on ajanhallinta, jota rytmittäminen ja toimintatavat hankaloittavat. Etätyössä työympäristössä asiantuntijoiden tehokkuus korostuu, mutta motivaation ylläpitäminen on toisinaan vaikeaa ja tällöin innovointi vähenee ja työ ei vie mennessään.

Yhteisöllisyyden puutteella on moninaisia vaikutuksia. Tutkimuksen perusteella se vaikutti keskeisesti motivaatioon. Asiantuntijat kamppailevat aaltoilevan motivaation kanssa. Työn imuun pääseminen hankaloitui erityisesti niillä, jotka kokivat yhteisölli-

syyden tärkeäksi ja olivat lähes riippuvaisia siitä. Tämä heijastelee myös aiempia tutkimustuloksia (Deci & Ryan 2000; Martela 2014) yhteisöllisyyden yhteydestä sisäiseen motivaatioon. Yhteisöllisyyden puute vaikuttaa myös kyvykkyyksiin, sillä osaminen ei kartu samalla tavalla etäaikana kuin toimistotyöskentelyssä. Media-alan asiantuntijoilta odotetaan luovuutta ja jatkuvasti uusia ideoita, joita ei synny, mikäli yhdessä oppimista ei tapahdu ja työmäärä on jatkuvasti liian suuri.

Media-alan asiantuntijoiden itseohjautuvuus näkyy rutiineina, priorisointina, vapautena ja organisointina, mitkä ovat onnistumisen avaimia itsensä johtamiseen. Ne kuitenkin kärsivät vähäisestä tauottamisesta, jatkuvista aikatauluttamiseen liittyvistä muutoksista, keskittymisen katkeamisesta, liian suuresta työmäärästä, haasteista yhteensovittaa työtä ja vaapaa-aikaa sekä pitkiksi venyvistä päivistä. Nämä itsensä johtamisen haasteet ovat toisinaan itsestä riippumattomia tekijöitä ja asiantuntijat joutuvat jatkuvasti joustamaan etätyössä. Vapaus oman työn hallintaan tuo mahdollisuuksia muokata tekemistä joustavaksi ja itselle parhaiten sopivaksi ja tekeminen säännönmukaistuu rutiinien avulla. Media-alan asiantuntijatyö on lähtökohtaisesti hyvin itsenäistä ja asiantuntijat ovat tottuneet hallitsemaan omaa työtään hyvin määrätietoisesti ja ovat selvillä tavoitteistaan. Ideaalitalanteessa, jossa ajanhallinnan haasteita ei oteta lukuun, he ovat kesimäärin hyviä itsensä johtajia etätyössä.

Työympäristö tukee asiantuntijoiden tehokkuutta etätyössä. Tutkimustulokset tehokkuuden osalta ovat myös linjassa aiemmin julkaistujen tutkimusten (Bloom 2013; Malmivaara 2021; Dixon 2019) kanssa. Valmiuksia edistävät teknologia, työrauha ja tiimityöskentely. Teknologian myötä kommunikoinnin siirtyessä eri alustoille kommunikointi vaikeutuu ja asiantuntijat kokivat yhteydenottamiseen nousseen kynnyksen. Samalla palaverit ovat yhä useammin ilman kameraa ja sanaton viestintä jää puuttumaan. Työrauha on parantunut merkittävästi asiantuntijoiden keskuudessa etäaikana ja se edistää myös tehokkuutta. Keskeytysten määrä on vähentynyt selvästi, mutta jatkuvasti muuttuvat aikataulut laittavat päivän agendan uusiksi ja työrauha kärsii. Ajatukset saattavat lähteä harhailemaan, ja työrauhan takaamiseksi on organisoitava työtä paremmin.

Jatkuva kiire ja ja rajallinen aika suhteessa liian suureen työmäärään. Tilanne johtaa tutkimuksen perusteella siihen, että työpäivä pitenee, jotta kaikki tehtävät tulevat hoidettua. Vastauksista ilmenee myös, että mikäli ajan ja työmäärän tasapaino järkkyy pahasti, on valittavat ne tehtävät, jotka pitää hoitaa ajallaan ja tällöin osa tehtävistä saattaa jäädä tekemättä. Tilanteen jatkuessa pitkää, se saattaa johtaa työuupumukseen, kuten haastattelusta kävi ilmi.

Kyvykkyyksiin liittyvä osaaminen muodostuu kokemuksesta ja tietotaidosta, mutta kokenutkaan asiantuntija ei pysty johtamaan itseään hyvin, vaikka omaisi paljon tietotaitoa, mikäli työmäärä osoittautuu liian suureksi. Se aiheuttaa väijäämättä myös organisointiin ja priorisointiin liittyviä haasteita, mutta myös vapaus kärsii tällöin. Kokemus siis tuo rutkasti osaamista yhdessä tietotaidon kanssa ja edistää asiantuntijoiden itsensä johtamisen valmiuksia.

Teknologia, työrauha ja tiimityöskentely lisäävät asiantuntijoiden tehokkuutta. Asiantuntijat saattavat kokea työnsä myös tehokkaaksi vähäisen tauottamisen vuoksi. Kokonaisen työpäivän läpivienti pelkän lounastauon voimalla saa asiantuntijat tuijottamaan intensiivisesti näyttöpäätteitä, mutta vähäinen tauotus voi myös liittyä myös keskittymisen karkaamiseen. Samalla työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen vaikeutui, sillä media-alan asiantuntijat tekivät etätöitä pääasiassa kotonaan, jossa viettivät myös vapaa-aikaansa. Korona-aikana tämä korostui entisestään, sillä rajoitukset vaikuttivat myös vapaa-ajan viettämiseen. Koronapandemian aikana kotona vietettiin ylipäätään entistä enemmän aikaa kuin aiemmin.

Haasteissa ei juurikaan korostunut työn sisältöön liittyviä asioita. Tämä saattaa johtua siitä, että haastatteluhetkellä asiantuntijat olivat vielä selviytymistilassa, jolloin teknisemmät asiat korostuivat enemmän. Työkavereita kaivattiin suunnattomasti sekä fyysistä kontaktia. Varsinaiseen työhön liitettiin siis paljon ulkoisia tekijöitä, jotka joko toivat lisää valmiuksia tai haasteita oman työn johtamiseen etätöissä.

Tutkimuksessa ilmeni, että suuri osa asiantuntijat ovat etätöissä tietoisesti tehneet muutoksia sen perusteella, miten he kokivat eri tapojen ja tilanteiden vaikuttaneen

heidän itsensä johtamiseen. Uudistuminen on keskeistä itsensä johtamisessa ja tutkimus tuo hyvin esiin ilmiön perusolemuksen. Kaikille tämä ei kuitenkaan ole läheskään yhtä helppoa ja nämä asiantuntijat kamppailivat muita enemmän itsensä johtamisen haasteiden kanssa. Asiantuntijoiden positiivinen suhtautuminen etätyöhön ja itsensä johtamisen kokemukset ilmensivät lisääntyntä työtyytyväisyyttä ja hyvinvointia, mikä näyttäytyy saman suuntaisena aiempien tutkimustulosten kanssa (Deci & Ryan 2000; Martela 2014; Malmivaara 2021).

## 6 Pohdinta

Etätyöskentelyn alkaessa keväällä 2020 tutkimusaihe ei ollut vielä hahmottunut nykymuotoonsa. Opinnäytetyön valmistelut aloitettiin nopeasti aiheen valitsemisen jälkeen. Vallitseva tilanne oli pyrittävä hyödyntämään, sillä haastateltavat olivat kokoaikaisessa etätyössä toistaiseksi. Tuolloin ei siis ollut vielä selvää kauanko etätyösuositus varmuudella kestää ja tuleeko ennalta asetettuun päivämäärään jatkoa. Teoreettista viitekehystä hahmoteltiin tutkimusongelman ympärille ennen haastatteluita, kuitenkin kirjoittamatta tuossa vaiheessa varsinaista teoriaosuutta. Päätin toteuttaa haastattelut mahdollimman pian kesällä 2020.

Opinnäytetyö oli työn alla yhä keväällä 2021, jolloin etätyö on edelleen vahvasti osana media-alan ammattilaisten arkea. Pieni osa asiantuntijoista oli osittain palannut toimistolle, mutta suurin osa jatkoi edelleen etänä. Tutkimuksen kannalta oli hyvä hetki ajoittaa haastattelut etätyön alkuvaiheeseen, jotta sen hetken kokonaisvaltainen tilanne taltioitui myös aineistoon. Nyt noin vuoden kuluttua siitä, kun etätyöskentely alkoi, on jo saatavissa erilaisia tutkimuksia ja kirjallisuutta aiheesta. Hyödynsin uutta aineistoa myös tutkimuksessani. Tämä tutkimus tarjoaa media-alan asiantuntijoiden subjektiivisia näkemyksiä etätyökontekstissa ja valottaa, millaisia itsensä johtajia he ovat. Samalla se antaa uutta tutkimustietoa ajankohtaisesta aiheesta media-alan asiantuntijoiden kautta sekä osittain vahvistaa aiempia tutkimuksia.

Media-alan asiantuntijatyötä tekevät ovat vahvasti itseohjautuvia. Tutkimuksessa nousi esiin ajoittainen suuri työmäärä ja kiire, mitkä haastavat kokeneimmankin itsensä johtajan. Nämä tekijät voivat kohdistua muihinkin aloihin kuin asiantuntijatyötä tekeviin aloihin. Pitkittynyt kiire vaikuttaa väistämättä luovuuden ja innovatiivisuuden vähenemiseen sekä työhyvinvointiin. Media-alan asiantuntijoilta odotetaan jatkuvaa sopeutumista ja reagoitua muuttuviin tilanteisiin, mutta myös uuden innovointia ja kehittämistä, mitkä kuluttavat yksilön voimavaroja ja vaikuttavat jaksamiseen negatiivisesti.

Haastateltavien määrä olisi voinut olla vähäisempi, sillä saturaatiota alkoi muodostua jo noin kuudennen haastattelun kohdalla. Ennalta määritellystä haastateltavien määrästä pidettiin kuitenkin kiinni, mikä osoittautui hyväksi aineiston kattavuuden ja erilaisten kokemusten myötä. Haastateltavat korostivat samansuuntaisia kokemuksia, mutta myös yksilökohtaisia eroavaisuuksia nousi pintaan, mikä lisäsi kiinnostavuutta aineistoa kohtaan.

Haastattelukysymykset pohjautuivat teoreettiseen viitekehyksen hahmotelmaan sekä pyrkivät tuottamaan tutkimuskysymyksiin vastaavaa aineistoa. Ne olivat tarkoin mietitty ja puolistrukturoitu rakenne rajasi haastattelun varsin tehokkaasti. Vastaukset eivät muodostuneet kovin pitkiksi. Haastattelua olisi voinut testata enemmän, sillä sitä testattiin vain yhdellä ihmisellä. Testihaastattelu meni kuitenkin hyvin ja se osoitti, miten tärkeää on kuunnella vastaus ja esittää tarkentavia kysymyksiä, mikäli haastateltava ei täysin vastaa kysymykseen. Näin tapahtui kaksiosaisen kysymysten kohdalla.

Tutkimuksesta esiin nousseita tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi media-alan asiantuntijayrityksissä etätyökokemuksen parantamiseksi. Koska asiantuntijatyö on samankaltaista alasta riippumatta, voidaan tuloksia ottaa käyttöön myös laajemmin. Tuloksia apuna käyttäen voidaan myös kehittää organisaatioiden etätyökäytäntöjä ja yhtenäistää niitä. Itsensä johtaminen tulee tulevaisuudessa korostumaan ja lisääntymään entisestään, sillä itseohjautuvuus on tämän hetken trendi. Asiantuntijatyön li-

sääntyessä työelämän vaatimukset nousevat ja kustannustehokkuutta etsitään organisaatorakenteita muuttamalla. Itseohjautuvat organisaatiot ovatkin tulevaisuudessa yhä enemmän esillä.

Etätyö tulee yleistymään entisestään tulevaisuudessa ja asiantuntijatyötä tekevältä vaaditaan yhä enemmän itsensä johtamisen taitoja. Tutkimus havainnollistaa niiden tarpeellisuuden. Jatkotutkimuksena olisi kiinnostavaa tutkia media-alan organisaation edellytyksiä siirtyä kohti itseohjautuvaa organisaatiota. Tällöin tutkimuksen näkökulma muuttuisi organisaation puolelle. Itseohjautuvia organisaatioita ei Suomessa ole vielä kovin paljon, mutta niiden hyödyt ovat kiistattomia. Kuten tämä tutkimus ilmentää, media-alan asiantuntijat ovat itseohjautuvia, mutta useimmat alan organisaatiot ovat varsin hierarkisia. Itseohjautuvat organisaatiot yleistyvät hitaasti ja niiden tarjoama potentiaali onkin hyödyntämättä suuressa osassa media-alan organisaatioita.

## Lähteet

- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. 2013. Does working from home work? Evidence from a chinese experiment. Stanford Business. Viitattu 18.4.2021. <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/does-working-home-work-evidence-chinese-experiment>.
- Deci E., & Ryan R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 4, 11, 227-268.
- Dixon, M. 2019. The IWG global workspace survey welcome to generation flex – the employer power shift. IWG. Viitattu 23.1.2021. <https://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>.
- Etätyö. 2020. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 22.1.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/etatyo>.
- Etätyöt koronavirustilanteessa. 2021. Valtioneuvosto. Viitattu 15.1.2021. <https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa>.
- Etätyötä koskeva puitesopimus. 2002. Viitattu 14.12.2020. <https://vm.fi/documents/10623/1115054/Et%C3%A4ty%C3%B6n+periaatteet+ja+palvelussuhteen+ehdot.pdf/a2e27e41-6e09-4f1d-bcc6-007cf127cb22/Et%C3%A4ty%C3%B6n+periaatteet+ja+palvelussuhteen+ehdot.pdf.pdf>.
- Feldt, T. 1999. Sense of coherence : structure, stability, and health promoting role in working life. Väitöskirja. Viitattu 18.4.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/74227>.
- Fried, J. & Henemeier Hansson, D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kaupakamari.
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Harju, L. 2014. Etätyö ja itsensä johtaminen. TTL. Viitattu 6.5.2021. <https://www.ttl.fi/blogi/etatyo-ja-itsensa-johtaminen/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tenk. Viitattu 21.4.2021. [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).
- Jepps, C. 2019. Remote work. IPSE. Viitattu 23.1.2021. <https://www.ipse.co.uk/resource/remote-working.html>.

Joustava työaika. 2020. TTL. Viitattu 18.1.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyo-aika/joustava-tyoaika/>.

Karakainen, T. & Kaukua, J. Stoalaisuus. Tiedon, tunteiden ja hyvän elämän filosofia. Helsinki: Gaudeamus.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kovalainen, A., Poutanen, S., & Arvonen, J. 2021. Tutkimus etätyöstä ja sen järjestymisestä Suomessa keväällä ja syksyllä 2020. UTU. Viitattu 11.4.2020. <https://www.utu.fi/sites/default/files/media/TCLS/Tutkimusraportti2021.%20Covid-19%20C%20luottamus%20ja%20digitalisaatio.%20Tutkimus%20etätyöstä%20ja%20sen%20järjestymisestä%20Suomessa%20keväällä%20ja%20syksyllä%202020..pdf>.

Laitinen, V-P. 2018. Itsensä johtaminen ja organisaatiokulttuuri. Julkisen organisaation asiantuntijoiden itsensä johtamisen edellytykset ja organisaatiokulttuuri, tuloksellisuus -näkökulma. Viitattu 18.4.2021. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/145684/Laitinen%20Veli-Pekka.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Leonardi, P. 2020. Covid-19 and the new technologies of organizing: Digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58, 1, 249–253.

Living, Working and COVID-19. 2020. Eurofound. Viitattu 18.1.2020. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/living-working-and-covid-19>.

Malmivaara, J. 2021. Pitkäaikaisen etätyn vaikutukset työhyvinvointiin ja tuottavuuteen asiantuntijatyössä. Viitattu 18.4.2021. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/443812/Opinnaytetyo\\_Johanna\\_Malmivaara\\_YAMK.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/443812/Opinnaytetyo_Johanna_Malmivaara_YAMK.pdf?sequence=2).

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria. Eli onnellisen elämän kolme keskeisintätekijää. Blogi. Viitattu 30.11.2020. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3. Viitattu 13.4.2021. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf).

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Myös tänä vuonna tehdystä satunnaisesta etätyöstä saa nyt verovähennystä. 2020. Verohallinto. Viitattu 18.4.2021. <https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/uutishuone/lehdistotiedotteet/2020/myos-tana-vuonna-tehdysta-satunnaisesta-etatyosta-saa-nyt-verovahennysta/>.

Mäntylä, K. 2012. Fenomenologinen tutkimus esimiesten itsensä johtamisen kokemuksista. Väitöskirja. Viitattu 18.4.2021. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60969/Mantyla.Katja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Määttänen, P. 1995. Filosofia: Johdatus peruskysymyksiin. Helsinki: Gaudeamus.

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

Ohje etätyöstä ja henkisestä hyvinvoinnista työpaikoille koronaepidemian aikana, 2020. TTL. Viitattu 15.1.2021. <https://www.ttl.fi/ohje-etatyosta-ja-henkisesta-hyvinvoinnista-tyopaikoille-koronavirusepidemian-ehkaisyyn>.

Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia – ihmisten ymmärtämistäkö? Jyväskylä: PS-kustannus.

Pihlaja, S. 2018. Aikaansaamisen taika. Näin johdat itseäsi. Helsinki: Atena.

Puusa, A., Juuti, P., Aaltio, I., Siltaoja, M. & Vehkaperä, M. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.

Rehn, A. 2020. Miksi työpaikkaan sitoudutaan kuin avioliittoon? Vaihtamalla paranee, uskoo Alf Rehn. *Duunitori*. Viitattu 20.2.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/alf-rehn-kolumni-vaihtamalla-paranee>.

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

Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 16.8.2020. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent Pro.

Santaharju, T. 2015. Suomalainen pysyy työpaikassa keskimäärin vuosikymmenen. YLE. Viitattu 15.1.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-8154206>.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Tilastokeskus. Viitattu 22.1.2021. [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf).

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. 4. painos. Helsinki: Alma Talent.

Torppa, T. 2013. Yksin työskentelevän opas. Helsinki: Talentum.

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

Tuomivaara, S. & Ruohomäki, V. N.d. Mitä tarkoitamme, kun puhumme etätyöstä? Viitattu 22.1.2021. <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/64>.

Työaikalaki. 2020. Finlex. Viitattu 22.1.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>.

Valkama, H. 2020. Ei, etätöissä ei laiskotella! Etänä ihmiset tekevät enemmän töitä kuin työpaikalla. YLE. Viitattu 3.5.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11211532>.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkman, U. 2020. Etätyö ulkomailla – unelmasta todeksi. Helsinki: Basam Books.

Åhman, H. 2014. Mielen johtaminen organisaatiossa. 3. painos. Helsinki: Talentum.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Mikä on työkokemuksesi ja nykyinen roolisi?

Mikä on aiempi kokemuksesi etätyöskentelystä?

Millaisia mielteitä etätyöskentely on sinussa nyt herättänyt?

Miten kuvailisit omaa kyvykkyyttäsi ja valmiuksiasi oman työsi johtamiseen? Perustele vastauksesi.

Miten koet omien kyvykkyyksien ja valmiuksien riittäneen suoriutumiseen työssäsi?

Miten koet oman vapauden työsi johtamiseen vaikuttaneen työskentelyysi?

Miten etätyöpäiväsi rakentuu ja onko siihen muodostunut rutiineja?

Mitkä asiat edistävät ja haittaavat oman työsi johtamista?

Miten yhteisöllisyys tai sen puute on vaikuttanut etätyöskentelyysi?

Mitä tukea olet saanut organisaatiolta?

Millaista tukea kaipaisit organisaatioltasi?

Avoin kysymys