

Itsensä johtaminen etätyössä

Johanna Helin

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2021

Liiketalouden ala

Tradenomi (ylempi AMK), organisaation ja talouden johtaminen

Tekijä(t) Helin, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2021
	Sivumäärä 87	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Itsensä johtaminen etätyössä		
Tutkinto-ohjelma Organisaation ja talouden johtaminen, tradenomi YAMK		
Työn ohjaaja(t) Heidi Neuvonen		
Toimeksiantaja(t) Anonyymi		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Ajasta ja paikasta riippumattoman asiantuntija- ja tietotyön lisääntyminen kasvattaa yksilön itsensä johtamisen merkitystä organisaatioissa. Koronaviruspandemian aiheuttama laaja etätyöskentelyyn siirtyminen on asettanut organisaatiot uuden haasteen eteen, jossa työntekijöiden itsensä johtamiseen on syytä kiinnittää entistä enemmän huomiota.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen asiantuntijatyötä tekevän henkilöstön itsensä johtamisen keinoja etätyössä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitä itsensä johtamisen keinoja henkilöstö on käyttänyt saavuttaakseen tavoitteensa ja ylläpitääkseen työhyvinvointiansa etätyössä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä käyttäen teemahaastatteluja empiirisen aineiston keräämisessä. Aineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta vakuutuslalla toimivan kohdeyrityksen työntekijää. Haastattelut toteutettiin etänä verkkotapaamisina helmi-maaliskuussa 2021. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset kertovat, että työn tavoitteiden saavuttamisessa ajanhallinta ja suunnitelmallisuus ovat etätyössä eniten käytetyt itsensä johtamisen keinot. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä itsensä johtamisen keinot on tiedostettu ja osittain ne toteutuvat, mutta ne ovat monimutkainen kokonaisuus, ja siksi niiden toteuttamisessa ajanhallinta ja suunnitelmallisuus eivät toimi yhtä hyvin kuin työn tavoitteiden saavuttamisessa.</p> <p>Selkeät tavoitteet auttavat itsensä johtamisessa. Työhyvinvoinnin ylläpitämisen tavoitteiden määrittelyssä tarvitaan kuitenkin ulkopuolista tukea, sillä pelkästään yksilön itsensä johtamisen keinoin ei saavuteta parhaita tuloksia. Organisaation tuki ja strateginen johtaminen voivat parantaa yksilön itsensä johtamista ja työhyvinvoinnin ylläpitämistä.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
itsensä johtaminen, etätyö, tavoitteet, työhyvinvointi		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Helin, Johanna	Type of publication Master's thesis	Date April 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 87	Permission for web publication: x
Title of publication Self-leadership in remote work		
Master's Degree Programme in Business and Financial Management		
Supervisor(s) Neuvonen, Heidi		
Assigned by Anonymous		
Abstract <p>The growth of knowledge work independent of time and place increases the importance of self-leadership in organizations. The widespread shift to remote working caused by the COVID-19 pandemic has posed a new challenge to organizations as more attention needs to be paid to self-leadership of employees.</p> <p>The aim of this thesis was to study the means of self-leadership of the experts who now work remotely for the target company operating in insurance industry. This study aimed at finding out which self-leadership tools the employees have used to achieve their goals and to maintain their well-being in remote work.</p> <p>The research was carried out with a qualitative approach and using thematic interviews in the collection of empirical data. The data were collected by interviewing six employees working for the target company. The interviews were conducted remotely as online meetings in February-March 2021. Content analysis was used to analyze the research material.</p> <p>The results of the study show that time management and work planning are the most widely used means of self-leadership in achieving work goals. In maintaining well-being in remote work, the same means of self-leadership are recognized and partially realized but the well-being is a complex whole.</p> <p>It can be concluded that the best results are not achieved by means of self-leadership alone. Having clear goals helps in self-leadership. Still, external guidance, such as organizational support or strategic leadership, is needed for defining these goals especially for maintaining well-being in remote work.</p>		
Keywords/tags (subjects) self-leadership, remote work, goals, well-being		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tavoitteen ja tutkimusongelman määrittely.....	5
1.2	Tutkimuksen rakenne	5
2	Itsensä johtaminen osana työelämää	7
2.1	Itsensä johtaminen yksilön näkökulmasta	7
2.2	Teoriasta käytäntöön	11
2.3	Työelämän muutoksissa tarvitaan itsensä johtamista	13
2.4	Etätyö on uusi normaali	15
2.5	Yksilön ja organisaation välinen suhde	18
2.6	Hyvin johdettu organisaatio on kilpailukykyinen	21
2.7	Työhyvinvoinnin merkitys	23
2.8	Palaute ja reflektointi parantavat hyvinvointia ja suoritusta.....	27
3	Tutkimuksen toteutus.....	29
3.1	Tutkimuskonteksti	29
3.2	Tutkimusaineisto	30
3.3	Tutkimusaineiston keruu.....	33
3.4	Aineiston analyysi.....	37
3.5	Eettiset ratkaisut	42
4	Tutkimustulokset.....	43
4.1	Itsensä johtamisen keinot etätyössä.....	43
4.2	Tavoitteiden saavuttaminen itsensä johtamisen keinoin	46
4.3	Itsensä johtamisen keinot työhyvinvoinnin ylläpitämisessä	52
4.4	Palautteen ja reflektoinnin merkitys itsensä johtamisessa	63
5	Pohdinta.....	67
5.1	Johtopäätökset	67
5.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	76
5.3	Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet.....	79
	Lähteet	81
	Liitteet	85
	Liite 1. Haastattelukutsu	85
	Liite 2. Teemahaastattelurunko	86

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne	6
Kuvio 2. Haastattelun teemat	35
Kuvio 3. Itsensä johtamisen keinot etätyössä	45
Kuvio 4. Itsensä johtamisen keinot tavoitteiden saavuttamiseksi etätyössä.....	51
Kuvio 5. Itsensä johtamisen keinot työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi etätyössä...	62
Kuvio 6. Palautteen ja reflektoinnin merkitys itsensä johtamisessa	66

1 Johdanto

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja muutoksista on tullut arkipäivää yhä useammassa organisaatiossa. Muutosnopeus ja muutosten vaatima uudistuminen aiheuttavat työntekijöille painetta hallita ajankäyttöä ja suunnitella työn tekemisen tapoja yhä itsenäisemmin. (Salmimies 2008, 23.) Perinteinen ylhäältä päin tuleva johtaminen, jossa työn suunnittelu ja organisoiminen ovat olleet pelkästään johdon tehtävä, ei enää toimi nykypäivän asiantuntijaorganisaatioissa (Salminen 2015, 210). Johtaminen muuttuu yhä useammassa organisaatiossa byrokraattisesta johtamisesta osaamisen johtamiseksi, jossa avoin vuorovaikutus, luottamus ja mahdollisuus kehittyä luovat asiantuntijoille tilaa ottaa enemmän vastuuta ja osallistua vaativaan ongelmanratkaisuun. Teknologian kehittyminen ja koulutustason nousu ovat mahdollistaneet asiantuntijaorganisaatioiden kehittymisen, joissa johtaminen jakautuu yhä useammalle henkilölle. (Juuti 2013, 163–164.)

Työelämän muutokset edellyttävät ihmisen ajattelu- ja toimintatapojen uudelleen järjestämistä, jossa jatkuva osaamisen kehittäminen korostuu. Itsensä kehittäminen ja työelämän muutokset vaativat yksilöltä jatkuvaa uusien taitojen ja kykyjen oppimista, mikä vaatii itsensä johtamista. (Salmimies 2008, 23.) Itsensä johtaminen on alettu nähdä tärkeänä osana organisaation johtamisjärjestelmää ja siihen ovat vaikuttaneet organisaatorakenteiden madaltuminen sekä itseohjautuvuuden lisääntyminen (Sydänmaalakka 2006, 43). Itsensä johtamisella pyritään usein ennalta määriteltyihin tavoitteisiin itsenäisesti ja sinnikkäästi. Itsensä johtamisessa on myös tärkeää huomioida oma hyvinvointi, joka mahdollistaa riittävän energian tavoitteelliseen asiantuntijuutta vaativaan ajattelutyöhön. (Salminen 2015, 74–75.)

Teknologian ja digitalisaation kehitys on muuttanut työelämää nopeasti ja lisännyt itsenäistä ajasta ja paikasta riippumatonta tieto- ja asiantuntijatyötä, mikä on mahdollistanut etätyöskentelyn lisääntymisen (Pihlaja 2018, 10). Etätyön lisääntymistä vauhditti merkittävästi keväällä 2020 maailmaa ravistelleen koronaviruspandemian aiheuttama laaja etätyöskentelyyn siirtyminen. Suomen hallitus antoi maaliskuussa 2020 suosituksen etätyöskentelyyn siirtymisestä, jos työtehtävät sen mahdollistivat.

Suosituksella pyrittiin vähentämään ihmisten välisiä kontakteja koronaviruksen tarttumisen ja leviämisen ehkäisemiseksi. (Valtioneuvosto 2020). Työ- ja elinolosuhteiden säätiö Eurofoundin teettämän kyselyn (2020) mukaan Suomessa etätyöhön koronaviruksen vuoksi siirtyneitä palkansaajia oli noin miljoona eli puolet kaikista palkansaajista. Etätyön tekeminen lisääntyi merkittävästi Suomessa vuonna 2020 ja etätyötä tekevien palkansaajien osuus on Suomessa EU-maiden suurin. (Sutela 2020.) Etätyösuositus on jatkunut jo pitkään, sillä Valtioneuvosto antoi lokakuussa 2020 toistaiseksi voimassa olevan valtakunnallisen etätyösuosituksen, joka on voimassa edelleen keväällä 2021. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021).

Siirtyminen etätyöhön tapahtui monessa organisaatiossa nopealla aikataululla, joten muutosta voidaan pitää isona ja yllättävänä tekijänä, johon organisaatiot ja niiden työntekijät eivät olleet varautuneet. Pitkään jatkunut etätyöskentely muuttaa työelämää, ja siksi sen aikaansaamia vaikutuksia yrityksiin ja niiden työntekijöihin on ajankohtaista ja tarpeellista tutkia. Tämän tutkimuksen kohteena olevassa vakuutusallalla toimivassa yrityksessä työntekijät olivat tehneet etätyötä osittain jo ennen koronaviruspandemiaa. Pandemian myötä etätyöskentely tuli kuitenkin pääasialliseksi työn tekemisen muodoksi. Etätyössä työntekijän päivittäinen spontaani sosiaalinen kanssakäyminen organisaation jäsenten ja esihenkilöiden kanssa vähenee, koska työtä tehdään fyysisesti etäällä toisista. Työntekijöiden vastuu tavoitteiden saavuttamisesta ja oman työhyvinvoinnin ylläpitämisestä korostuu.

Työhyvinvointi on aihe, josta keskustellaan paljon, mutta sen todellista merkitystä organisaatioiden tehokkuuteen ja työn taloudelliseen tuottavuuteen ei vielä kokonaisuudessaan tunnisteta. Yrityksen kilpailukykyä vahvistava työn tuottavuus, jossa perustana on ihmisten hyvinvointi, pohjautuu hyvään johtajuuteen, ihmisten motivaatioon, työn hallintaan sekä organisaation ilmapiiriin. Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus myös kansantaloudellisesti (Aura & Ahonen 2016, 18–19; 39.) Työhyvinvoinnin edistäminen on hyvinvointivaltion ylläpitämisessä yksi merkittävimpiä tekijöitä (Manka & Manka 2016, 52). Työhyvinvoinnin tutkimisella osana itsensä johtamista on tarpeellinen tehtävä käytännön työelämän kehittämisen kannalta, ja juuri siksi se on yksi tämän tutkimuksen keskeisistä teemoista.

1.1 Tavoitteen ja tutkimusongelman määrittely

Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan itsensä johtamista etätyössä yksilön näkökulmasta. Tutkimuskohteena ovat toimeksiantajayrityksen asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt. Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa siitä, millaisia itsensä johtamisen keinoja henkilöstö on käyttänyt työskennellessään etänä, kun työskentely yrityksen toimipaikassa ei koronaviruspandemian vuoksi ole ollut mahdollista. Työn tarkoituksena on lisätä kohdeorganisaation tietämystä itsensä johtamisen keinoista. Tietämyksen lisäämisen avulla on tarkoitus tukea ja kehittää henkilöstön työelämätaitoja, työn tavoitteiden toteutumista ja hyvinvoinnin ylläpitämistä etätyössä. Tutkimus antaa myös yrityksen johdolle tietoa työntekijöiden itsensä johtamisen nykytilasta etätyössä ja mahdollisuuden tukea ja kehittää sitä jatkossa.

Tutkimusaineisto on kerätty laadullisella menetelmällä, koska se mahdollistaa ihmisten yksilöllisten kokemusten ja uusien ilmiöiden esiintulon. Tutkimus keskittyy selvittämään kohdeyrityksen henkilöstön itsensä johtamisen keinoja, joiden avulla se on saavuttanut työn tavoitteet ja ylläpitänyt työhyvinvointia. Myös palautteen ja reflektoinnin vaikutusta osana itsensä johtamista tutkitaan. Näiden teemojen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä itsensä johtamisesta etätyössä. Tutkimuksella pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma, mikä on esitetty seuraavien tutkimuskysymysten muodossa.

Työn tutkimuskysymys on:

Mitä itsensä johtamisen keinoja henkilöstö on käyttänyt etätyössä?

Alakysymyksiä ovat:

Mitkä itsensä johtamisen keinot ovat auttaneet työn tavoitteiden saavuttamisessa?

Mitkä itsensä johtamisen keinot ovat ylläpitäneet työhyvinvointia?

1.2 Tutkimuksen rakenne

Kuviossa 1 esitellään tämän tutkimuksen rakenne. Tutkimuksen lähtökohtina ovat tutkimuksen tavoite ja tarkoitus, joiden pohjalta on muodostettu tutkimusongelma.

Tutkimusongelma on esitetty tutkimuskysymysten muodossa. Tutkimuksen aihe, itsensä johtaminen etätyössä, on laaja ja siitä löytyy paljon sekä kansainvälisiä että kotimaisia kirjallisia lähteitä. Luvussa kaksi tarkastellaan aiheen teoriaa kirjallisuuskatsauksen pohjalta yksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmista sekä määritellään aihealueen keskeisiä käsitteitä. Luvussa kolme esitellään tutkimuksen empiirinen osuus, jossa kuvataan tutkimuskonteksti, aineiston keräämisen vaiheet ja aineiston analyysi sekä aineiston keräämiseen liittyvä eettinen tarkastelu. Luku neljä pitää sisällään tutkimuksen tulokset, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin yhdessä luvussa viisi esitettyjen johtopäätösten kanssa, ja ne antavat ratkaisun tutkimusongelmaan. Viimeisessä luvussa pohditaan koko tutkimustyön toteutusta ja sen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimus- ja kehittämisehdotuksia.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne

2 Itsensä johtaminen osana työelämää

Itsensä johtaminen nousee yhä useammin esiin puhuttaessa muuttuvan työelämän vaatimista työelämätaidoista. Tässä luvussa käsitellään aluksi yksilön itsensä johtamista teoreettisten käsitteiden kautta. Yksilön näkökulmassa tulee esille itsensä johtamisen tavoitteellisuus, joka on yksi tämän tutkimuksen keskeisistä teemoista. Näkökulmaa laajennetaan tarkastelemalla itseään johtavaa yksilöä käytännönläheisesti osana organisaatiota sekä sen merkitystä yhteiskunnassa, nopeasti muuttuvan työelämän käänneissä. Lopuksi tarkastellaan itsensä johtamista työhyvinvoinnin näkökulmasta.

2.1 Itsensä johtaminen yksilön näkökulmasta

Itsensä johtamista on tutkittu vasta muutaman vuosikymmenen ajan. Sen juuret juontavat 1980-luvulle, jolloin Manz ja Sims nostivat esille yksilön itsensä johtamisen (engl. self-management) näkökulman mahdollisena korvaajana perinteiselle ulkopuolelta tulevalle johtajuudelle. Tämä varhainen itsensä johtamisen määritelmä nähtiin prosessina, jossa yksilö kontrolloi omaa käytöstään itsesäätelyn avulla ja pyrkii valitsemaan sellaisen toimintatavan, joka vastaa ulkoisia odotuksia ja on hänelle suotuisa. Tämä tarkoittaa, että yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat ulkoiset ärsykkeet, joihin hän pyrkii toiminnallaan vastaamaan saavuttaakseen jonkin palkkion tai välttääkseen ikävän seuraamuksen. (Manz & Sims 1980, 361–362.)

Itsensä johtamisen käsite laajentui 1980-luvun loppupuolella Manzin osoittaessa itsensä johtamisen (engl. self-leadership) olevan muutakin kuin yksilön oman käyttäytymisen kontrolloimista ulkoisten odotusten täyttämiseksi. Hän nosti esiin kysymyksen: ”Käyttäytyykö ihminen tietyllä tavalla, koska hän haluaa vai koska hän uskoo, että niin tulee tehdä?” Manzin mukaan itsensä johtamista tulisikin tarkastella sisäisten arvojen ohjaamana käyttäytymisenä, joka on kytköksissä yksilön sisäiseen motivaatioon ja luonnolliseen palkitsemiseen. (Mantz 1986, 589–591.)

Muun muassa Manzin tutkimusten pohjalta on johdettu erilaisia itsensä johtamisen strategioita, jotka pitävät sisällään ihmisen käyttäytymiseen ja ajatteluun perustuvia

toimintoja, joita hyödyntämällä ihminen itsesäätelyn avulla saavuttaa itseohjautuvuuden ja motivaation toimia pyrkiessään tiettyyn päämäärään. Itsensä johtamisen strategiat jakaantuvat kolmeen ryhmään: käyttäytymiseen perustuviin strategioihin, luontaisen palkitsemisen strategioihin ja rakentavien ajatusmallien strategioihin. Käyttäytymiseen perustuvat itsensä johtamisen strategiat pitävät sisällään itsensä havainnoinnin, tavoitteen asettamisen, itsensä palkitsemisen ja rankaisemisen. Yksilö havainnoi itseään ja asettaa itselleen tavoitteet. Itselle asetetut tavoitteet ja mahdolliset palkkiot tai rangaistukset auttavat yksilöä suoriutumaan tehtävistä paremmin. (Neck & Houghton 2006, 271–272.)

Käyttäytymiseen perustuva itsensä johtaminen edellyttää hyvää itsetuntemusta. Itsetuntemus on itsensä havainnointia ikään kuin ulkopuolelta. Itsetuntemus auttaa yksilöä tiedostamaan miten eri tilanteissa tulisi toimia. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ja oman toiminnan suuntaaminen niiden pohjalta auttavat ihmistä löytämään hyviä toimintamalleja ja vähentämään huonoksi todettuja toimintamalleja. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 87–88.) Käyttäytymiseen perustuvat strategiat vahvistavat yksilön itsetietoisuutta, jotta se saa aikaan toiminnan tietyn päämäärän saavuttamiseksi. Itsetietoisuus pyrkii syrjäyttämään epätehokasta käyttäytymistä ja lisäämään positiivista käyttövoimaa yksilön toimintaan. Käyttäytymiseen perustuvien itsensä johtamisen strategioiden tarkoitus on rakentaa ja ylläpitää yksilön positiivista toimintaa kohti haluttuja tavoitteita ja tuloksia. (Neck & Houghton 2006, 271–272.)

Itsetuntemuksen lisäksi itsensä johtamisessa on tärkeää sisäisestä motivaatiosta kumpuava itseohjautuvuus, joka pohjautuu itsemääräämisteoriana. Deci ja Ryanin (2008) itsemääräämisteorian (engl. self determination theory) mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus, jotka liittyvät sisäiseen motivaatioon ja hyvinvointiin. Kun ihminen pääsee toteuttamaan näitä kolmea perustarvetta, hän on sisäisesti motivoitunut ja kokee silloin psykologista hyvinvointia. Autonomia tarkoittaa, että tekeminen lähtee yksilön omasta tahdosta. Hän kokee omaavansa mahdollisuuden vaikuttaa asioihin ja omaan tekemiseen. Kyvykkyys on ihmisen kokemus omasta osaamisesta, asioiden aikaansaamisesta ja hallitsemisesta. Yhteenkuuluvuus on ihmisen kokemus olla osana yhteisöä,

jossa hänestä välitetään ja hänellä on merkitys. Kun nämä kolme perustarvetta tulla tyydytetyiksi, ihminen toimii sisäisesti motivoituneena ja silloin tekeminen itsessään palkitsee häntä. (Deci & Ryan 2008, 183.)

Itseohjautuva sisäisesti motivoitunut ihminen saa siis tekemisestään positiivisia tunteita. Nämä elementit ovat kytköksissä itsensä johtamisen luontaisen palkitsemisen strategioihin, jotka jakautuvat kahteen ryhmään: tehtävien muokkaamiseen ja oman lähestymistavan muokkaamiseen. Ensimmäinen luontaisen palkitsemisen strategia koostuu siitä, että ihminen pyrkii muokkaamaan itse tehtävän sellaiseksi, että se itsessään motivoi ja palkitsee häntä. (Neck & Houghton 2006, 272.) Tehtävien muokkaamiseen vaikuttavat ihmisen osaaminen ja tunne tehtävien hallinnasta. Omat vaikutusmahdollisuudet ja hallinnan tunne yhdessä riittävän osaamisen kanssa mahdollistavat ihmisen autonomian ja kyvykkyyden, joiden toteuttaminen kasvattavat sisäistä motivaatiota. Sisäinen motivaatio puolestaan saa ihmisen ajattelemaan, toimimaan ja kehittymään kohti päämääriään. (Martela & Jarenko 2015, 98).

Toinen luontaisen palkitsemisen osa-alue keskittyy siihen, että ihminen muokkaa omaa lähestymistapaansa niin, että hän keskittyy tehtävän positiivisiin puoliin ja pyrkii syrjäyttämään tehtävään liittyvät epämieluisat tekijät pois mielestään. Keskeistä tässä on tunnistaa omat tunteet ja niiden vaikutus omaan toimintaan, sillä Juholinin (2009) mukaan tunteet ovat aina läsnä työssä, vaikka itse työ olisi hyvinkin analyttistä. Työhön liittyvät asiat liittyvät myös omaan persoonaan, sillä onnistumisen kokemus saa ihmisessä aikaan hyvän tunteen ja epäonnistuminen huonon tunteen. (Juholin 2009, 41.) Parhaimmillaan luontaisen palkitsemisen strategiat luovat yksilölle tunteen, jossa hän kokee kyvykkyyttä tehtävien suorittamisessa säilyttäen positiivisen vireen ja välttämällä negatiiviseen ajatteluun ajautumisen, joka voisi johtaa lannistumiseen ja heikentää tehtävistä suoriutumista. (Neck & Houghton 2006, 272.) Tässä luontaisen palkitsemisen strategiakokonaisuudessa huomioidaan ymmärrys ihmisen itsensä sisältä kumpuavista vaikutusmahdollisuuksista ja henkilökohtaisten arvojen sekä tunteiden merkityksestä päämäärien saavuttamiseksi.

Åhmanin mukaan itsensä johtamisen ydin on oman mielen johtaminen. Keskeinen ajatus tässä on se, että ihminen voi muuttaa kokemustaan ulkoisesta maailmasta vaikuttamalla siihen sisäisen maailmansa kautta. Kyky ymmärtää ja mukauttaa omia ajatuksia, tunteita ja tahtoa osana kokemuksia ja tilanteita auttaa yksilöä hyödyntämään osaamistaan säilyttäen samalla tasapainon elämässä. (Åhman 2014, 80.) Oman mielen johtaminen on keskeinen tekijä myös Neck & Houghtonin (2006) rakentavien ajatusmallien strategiassa. Strategia keskittyy ihmisen oman ajattelun muokkaamiseen positiivisen suorituskyvyn lisäämiseksi. Ihmisen tulisi tarkastella omia ajatusmallejaan ja pyrkiä kehittämään niitä positiiviseen ja rakentavaan suuntaan niin, että negatiiviset ja haitalliset ajatusmallit väistyvät. Ihmisen päänsisäinen puheen itselleen tulisi olla lempeää ja positiivista. (Neck & Houghton 2006, 272.)

Liukkonen (2017) mainitsee, että juuri itsepuhelu on avain ihmisen erilaisten ajattelumallien kontrolloimiseen. Sillä on iso merkitys psyykkisen hyvinvoinnin ja suorituksen kannalta. (Liukkonen 2017, 106.) Ihmisen negatiivinen puhe itselleen hankaloittaa tehtävistä suoriutumista, kun taas kannustava puhe ja positiivisten mielikuvien rakentaminen valmistavat ihmistä tulevaan tehtävään, ja todennäköisesti hän suoriutuu siitä silloin paremmin. (Neck & Houghton 2006, 272.) Positiivisen itsepuheen lisäksi mielikuvatyoškentely on tärkeä itsensä johtamisen keino kohti tavoitteisiin pääsyä. Mielikuvien avulla voi kokeilla käydä jo tavoitetilassa ja tuntea, että tavoitteen saavuttaminen on mahdollista. Mielikuvakokemus onnistumisesta auttaa positiiviseen tunnetilaan virittäytymisessä, ja sen avulla työskentely kohti tavoitetta helpottuu. (Pihlaja 2018, 22.) Liukkonen tarkentaa, että mielikuvatyoškentely liittyy sekä ulkoihin että ihmisen sisäisiin tekijöihin. Ulkoisten tekijöiden kuten teknisten tai taktisten yksityiskohtien ymmärtäminen ja niihin liittyvien osaamisvaatimusten hallitseminen ovat edellytyksiä sille, että ihminen pystyy hyödyntämään omia sisäisiä ideoitaan ja ajatuksiaan onnistuneesti mielikuvatyoškentelyssään. (Liukkonen 2017, 92.)

Salmimiehen mukaan synnynnäiset ominaisuudet ja kasvuympäristö muokkaavat ihmisen tapaa ajatella. Elämäkokemukset muokkaavat ihmisen ajatusmalleja ja muodostavat uskomuksia ja mielikuvia, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Osa näistä ajatusmalleista on vääristyneitä, joten ne toimivat esteenä kehittymiselle ja oman potentiaalin täydelliselle hyödyntämiselle. Itsensä johtamisessa keskeistä on omien

ajatusten, tunteiden ja tahdon hallinnan opettelu ja ohjaaminen, mikä edellyttää myös omien vanhojen huonoksi havaittujen asenteiden ja uskomusten tunnistamista ja niistä pois oppimista. (Salmimies 2008, 24–25.)

Itsensä johtamisen strategioiden kautta pyritään ymmärtämään ihmisen tavoitteellista toimintaa kohti asetettuja päämääriä. Pelkkä teoreettinen tarkastelu ei vielä avaa tarpeeksi itsensä johtamisen kokonaisuutta, joten seuraavissa alaluvuissa pyritään tarkastelemaan ilmiötä käytännönläheisemmin.

2.2 Teoriasta käytäntöön

Sydänmaalakan (2006) mukaan itsensä johtaminen on moniulotteinen käsite, jota ei pystytä kokonaisvaltaisesti selittämään pelkästään yhden tieteenalan näkökulmasta. Sitä onkin pyritty selittämään ja kuvaamaan esimerkiksi psykologian, kasvatustieteen, lääketieteen, filosofian, kirjallisuuden ja historian näkökulmista. Näiden tieteenalojen lähestymistapa itsensä johtamiseen ei ole kuitenkaan ollut kovin käytännönläheinen. (Sydänmaalakka 2006, 27–28.) Itsensä johtamista onkin tieteen tutkimuksessa kritisoitu siitä, että se ei varsinaisesti ole oma teoriansa vaan itsensä johtamisen strategioiden elementit pohjautuvat aikaisempiin teorioihin, muun muassa motivaatioteoriaan. (Neck & Houghton 2006, 275.)

Itsensä johtamista voidaankin pitää klassisiin teorioihin pohjautuvana ohjeellisena mallina, jolla on paikkansa etenkin liike-elämän tutkimuksessa, jossa pyritään löytämään käytännöllisiä ratkaisuja siihen miten tietyt asiat tulisi tehdä. Klassiset teoriat pyrkivät tuomaan esiin tiettyjä ilmiöitä, mutta ohjeellinen malli vie niiden hyödyntämisen käytännössä uudelle tasolle. (Mts. 275.) Sydänmaalakka (2006) näkee itsensä johtamisen kokonaisvaltaisena tavoitteellisena toimintana, joka ulottuu työelämän lisäksi myös muille elämän osa-alueille. Yksilöä on yleensä tutkimuksissa tarkasteltu enimmäkseen objektina eikä subjektina. Käytännönläheistä tietoa saadakse yksilöä tulisikin tutkia subjektina, joka kokee ja tekee asioita ja kehittyy tietoa hankkimalla paremmaksi itsensä johtamisessa. (Sydänmaalakka 2006, 27–28.)

Sydänmaalakan (2006) mukaan itsensä johtamista tulisi lähestyä käytännöllisesti, kokonaisvaltaisesti ja monitieteellisesti. Hän käyttää tästä lähestymistavasta termiä ”älykäs itsensä johtaminen”, joka käsittää ihmisen kokonaisuutena pitäen sisällään fyysisen, psyykkisen, emotionaalisen ja henkisen puolen. Keskeistä tässä lähestymistavassa on käytännöllisyys, eli itseä on johdettava kokeillen ja testaten asioita itse käytännössä. Älykkyys merkitsee sitä, että ihminen oman tietoisuutensa avulla pystyy itse vaikuttamaan siihen todellisuuteen, jossa elää. Älykäs itsensä johtaminen on omien herkkyyksien kehittämistä, jonka päämääränä on itsensä toteuttaminen ja hyvän elämän saavuttaminen tekemällä todeksi niitä asioita, jotka ovat lähtöisin omasta itsestä. (Sydänmaalakka 2006, 68–69.)

Myös älykkään itsensä johtamisen lähtökohtana tulee olla selkeät tavoitteet. Tämän tunnistaa myös Salminen (2015), jonka mukaan onnistuneen itsensä johtamisen lähtökohtana on ihmisen taito määritellä omat päämääränsä ja tavoitteensa. Kyky tunnistaa omia asenteita ja tunteita sekä hallita ja mukauttaa niitä tavoitteiden saavuttamiseksi on osa aktiivista itsensä johtamista. (Salminen 2015, 75.) Vaikka ihmisen ajattelua ja toimintaa ohjaavat synnynnäiset ja kasvatuksen tuomat ominaisuudet, niin Salmimiehen (2008) mukaan yksilö voi vaikuttaa itseensä ja oppia ohjaamaan itseään pitkäjänteisesti kohti toivomaansa suuntaa, jossa hän kohtaa omat arvonsa ja löytää tasapainon elämässä. Itsensä johtamisessa ei siis ole kyse siitä, että ihminen pakottaa itsensä suoriutumaan ulkopuolelta annetuista tehtävistä, vaan siitä että hän pyrkii määrätietoisesti kehittymään oppimalla uusia, eteenpäin vieviä, itselleen sopivia ja hyväksi havaitsemiaan keinoja. Itsensä johtamisessa keskeistä on ymmärtää, että yksilön tulee ottaa itse vastuu itsestään ja omat vaikutusmahdollisuutensa tunnistamalla pyrkiä tavoitteellisesti kohti haluamaansa suuntaa. (Salmimies 2008, 21.)

Kuten edellä jo todettiin, uudistuminen ja kehittyminen vaativat ennalta määriteltyjä tavoitteita, joita kohti askel askeleelta kuljetaan. Asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan motivaatiota. Työssä motivaatio toimii parhaiten silloin, kun yksilö kokee palavaa halua työsuoritukseen. Tätä voi kutsua myös työn imuksi, jolloin henkilö kokee työn haasteiden ja hallinnan olevan tasapainossa. Tässä tilassa myös työn tavoitteet on helpompi saavuttaa. (Sydänmaalakka 2006, 90; 230–231.) Tekeminen,

joka kiinnostaa ja kiehtoo ihmistä, on sisäisesti motivoitunutta ja silloin se todennäköisemmin vie helpommin kohti tavoitteita ja päämääriä (Deci & Ryan 2008, 183).

Sisäisen motivaation merkitystä itsensä johtamisessa korostaa myös Pihlaja (2018). Hän painottaa, että tavoitteellisuutta ei pidä sekoittaa suorittamiseen, jossa tavoitteet tulevat usein ulkopuolelta. On hyvä osata erottaa ulkopuoliset odotukset omista sisäisistä tarpeista ja pyrkiä käyttämään omia vahvuuksia, intohimoja ja voimavaroja itselleen mielekkäiden tavoitteiden asettamiseen. (Pihlaja 2018, 13.) Myös Salminen (2015) korostaa omien tavoitteiden huolellista asettamista tärkeänä osana itsensä johtamista. Selkeiden päämäärien lisäksi oman toimintaenergian kohdistaminen oikein on tärkeää, koska ihmisen aika ja energia ovat rajallisia. (Salminen 2015, 74–75.) Surakka & Rantamäen (2013) mukaan juuri sisäinen motivaatio ja selkeät tavoitteet ovat tärkeitä tekijöitä, joiden tunnistaminen auttaa ihmistä menestymään työelämässä. Kun ihminen hyvän itsetuntemuksen kautta ymmärtää omien toimintatapojen vaikutuksen omassa työroolissa, on hänellä hyvät mahdollisuudet menestyä työelämässä (Surakka & Rantamäki 2013, 52).

Hyvällä itsetuntemuksella ja itsensä johtamisen taidolla on iso merkitys yksilölle työelämässä. Oma persoona, arvot ja asenteet vaikuttavat itsensä johtamiseen ja niiden tunnistaminen omien päämäärien tavoittamiseksi on tärkeää. Itsensä johtaminen on jatkuvasti läsnä ihmisen elämässä, vaikka sitä ei tiedostaisikaan. Oman energian ja ajan hallinta ovat lähtöisin itsensä johtamisesta, ja niillä on merkitys sekä arjessa että työssä.

2.3 Työelämän muutoksissa tarvitaan itsensä johtamista

Nykypäivän työelämä muuttuu jatkuvasti, ja itsensä johtamisen taito korostuu, sillä jatkuvaa kehittymistä ja uudistumista edellytetään myös yksilöiltä. Seuraavaksi tarkastellaan, mikä on itsensä johtamisen rooli työelämän muutoksissa, ja miten muutokset voi parhaiten kohdata. Työelämän viimeaikaista isoa muutosta, etättyötä, tarkastellaan syvemmin, sillä se on yksi tämän tutkimuksen keskeisistä teemoista.

Työelämän johtaminen on muuttunut perinteisestä hierarkkisesta johtamisen tavasta kohti tapaa, jossa johtajuus jakautuu organisaation jäsenten kesken, ja tiimityöskentely on itseohjautuvaa. Ongelmanratkaisu ja päätöksentekotaidot eivät kuulu enää pelkästään johdolle. Asiantuntijatyö on lisääntynyt, mikä tarkoittaa, että asiantuntijoilla voi olla paljon enemmän osaamista tietyistä erityisalueista kuin johtajilla. Asiantuntijat voivat tehdä merkittäviäkin koko organisaatiota koskevia päätöksiä käyttäen asiantuntijavaltaa. (Salminen 2015, 83.) Itsensä johtamisen taito korostuu jatkuvasti monimuotoisemmaksi muuttuvassa työelämässä. Itsensä kehittäminen ja työelämän muutokset vaativat yksilöltä jatkuvaa uusien taitojen ja kykyjen oppimista. Tämä vaatii itseohjautuvuutta, jota ihmisen sisäinen kontrolli ja itsetuntemus tukevat. (Salmimies 2008, 23–24.)

Itsensä johtamisessa on tärkeää ymmärtää, että se on jatkuva prosessi, jossa ei koskaan tule valmista. Opit, joilla on tultu tähän päivään, eivät välttämättä vie enää eteenpäin. Työelämä on jatkuvaa muutosta, ja muutos aiheuttaa usein epätietoisuutta ja vastoinikäymisen kokemuksia. Muutoskyvykyys on tärkeä osa itsensä johtamista, ja se on osa-alue, johon voi itse vaikuttaa. Muutoskyvykkydestä käytetään usein termiä resilienssi. Resilienssi on ihmisen kyky sopeutua suureen määrään muutoksia säilyttäen samalla suorituskykynsä. Resilienssi koostuu kyvystä toimia haasteellisissa tilanteissa ja taidosta palautua niiden jälkeen. (Ajanko 2016, 286–287.)

Muutoskyky edellyttää ihmiseltä itsetuntemusta, sillä hyvä itsetuntemus mahdollistaa tyytyväisyyden ja hallinnan tunteen muutosten keskellä. Hyvä itsetuntemus on perusta omien vahvuuksien tunnistamiselle, joita hyödyntämällä on mahdollista menestyä itselle tärkeissä asioissa. Muutoskyky on sidoksissa myös yksilön sisäiseen motivaatioon. Yksilö voi valita muuttumattomuuden tai kasvun ja kehittymisen mahdollisuuden. (Hiila ym. 2019, 58–59.) Resilienssiä voidaan kuvata realistisena optimisminä, joka mahdollistaa aktiivisen toiminnan ja sitkeän pyrkimisen tavoitteeseen. Vastakohtana resilienssille voidaan nimetä luovuttaminen, alistuminen ja passiivisuus. (Ajanko 2016, 290.)

Salminen (2015) nimeää henkisen joustavuuden keskeiseksi tekijäksi, joka auttaa ihmistä muutostilanteissa. Ympäristön muuttuessa on myös työntekijöiden osattava

muuttaa ajatteluaan ja toimintatapojaan. Nykypäivän työelämässä tarvittavia taitoja ovat esimerkiksi aktiivinen toiminnan kehittäminen, epävarmuuden kestäminen ja tehokkaasti toimiminen myös stressaavissa tilanteissa. Henkinen joustavuus tarkoittaa omien ajatusten ja toimintamallien kyseenalaistamista. Henkinen joustavuus kasvaa sitä paremmaksi mitä enemmän ihminen uskaltaa asettaa itsensä alttiiksi uusille tilanteille ja epämurkkualueille. Muutoksiin ja uusiin asioihin avoimesti ja kiinnostuneesti suhtautuminen vähentää uudistusten tuottamaa epävarmuutta ja työelämän muutokset on silloin helpompi kohdata. (Salminen 2015, 86–87.) Henkinen joustavuus auttaa resilienssin vahvistamisessa. Resilienssiä voi siis aktiivisesti kehittää ja kasvattaa esimerkiksi hakeutumalla tietoisesti tilanteisiin, joissa omat muutostaidot tulevat haastetuksi.

2.4 Etätyö on uusi normaali

Yksi työelämän merkittävimmistä muutoksista, joka vaatii myös itsensä johtamista, on koronaviruspandemian aikaansaama laaja etätyöskentelyyn siirtyminen keväällä 2020. Suomen hallitus antoi maaliskuussa 2020 suosituksen etätyöskentelyyn siirtymisestä, jos työtehtävät sen mahdollistavat. Myös muista kuin välttämättömistä työmatkoista suositeltiin luovuttavan. Suosituksella pyrittiin vähentämään ihmisten välisiä kontakteja koronaviruksen tarttumisen ja leviämisen ehkäisemiseksi. (Valtioneuvosto 2020). Etätyösuositus on jatkunut jo pitkään, sillä Valtioneuvosto antoi lokakuussa 2020 toistaiseksi voimassa olevan valtakunnallisen etätyösuosituksen, joka on voimassa edelleen tämän tutkimuksen kirjoitushetkellä keväällä 2021. Etätyötä suositellaan tehtävän kotona koronaviruksen leviämisen pienentämiseksi. Etätyöllä pyritään vähentämään fyysisiä kontakteja työpaikoilla ja työmatkaliikenteessä käytettäessä julkisia kulkuneuvoja. Kontaktien vähentämisen on tarkoitus hidastaa koronaviruksen leviämistä yhteiskunnassa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2021).

Vuonna 2018 tehdyn Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan 28 prosenttia suomalaisista palkansaajista teki etätöitä. Koronaviruspandemian on todettu vauhdittaneen etätyön yleistymistä, sillä Työ- ja elinolosuhteiden säätiö Eurofoundin teettämän kyselyn (2020) mukaan Suomessa etätyötä koronaviruksen vuoksi tekeviä pal-

kansaaaja oli noin miljoona eli puolet kaikista palkansaaajista. Etätöiden tekeminen lisääntyi merkittävästi Suomessa vuonna 2020, ja etätöitä tekevien palkansaaajien osuus oli Suomessa EU-maiden suurin. (Sutela 2020.)

Etätöille ei ole olemassa yhtä virallista määritelmää. Yleisesti ottaen sillä tarkoitetaan ajasta ja paikasta riippumatonta työntekoa, useimmiten tietotekniikkaa hyödyntäen. Suomen työlainsäädännössä ei ole erikseen määritelty tai otettu huomioon etätöitä, vaan se on vain yksi tapa tehdä normaalia työtä. Etätö soveltuu parhaiten työhön, jossa työtehtävät hoidetaan itsenäisesti tietotekniikkaa hyödyntäen, työllä on selkeät tavoitteet ja sitä voidaan arvioida tuloksia tarkastelemalla. (Helle 2004, 41–42; 93–94.) Käytännössä etätöiden määritelmänä voidaan pitää etänä tehtävää työtä, jonka sisältö ja toteuttamistapa on sovittu työnantajan ja työntekijän välisellä sopimuksella (Työturvallisuuskeskus 2011, 6).

Työturvallisuuskeskus (2011) kiinnittää huomiota etätöihin käytettävien tilojen ominaisuuksiin. Ne poikkeavat usein työturvallisuuden, terveellisuuden ja tuottavuuden näkökulmasta työntekijän omista tiloista. Työnantajan tilat on pääasiassa suunniteltu juuri työn tekemistä varten, mutta esimerkiksi kodin fyysiset olosuhteet eivät ole alun perin työskentelyyn suunniteltuja. Etätöiden huono ergonomia ja esimerkiksi häiriöitä aiheuttavat kotona olevat perheenjäsenet saattavat vaikuttaa haitallisesti työturvallisuuteen, terveellisuuteen ja tuottavuuteen. (Mts. 12–13.)

Fyysisten olosuhteiden lisäksi etätöissä on syytä kiinnittää huomiota työajan hallintaan. Työmatkoihin käytetty aika vapautuu muuhun, kun työpaikalle ei tarvitse matkustaa. (Mts. 22.) Hill ym. (1998) mukaan etätöillä on todettu olevan positiivinen vaikutus ihmisten ajankäyttöön, mikä on tuonut joustavuutta työhön ja henkilökohtaiseen vapaa-aikaan. Etätöiden mahdollistama joustavuus on myös edesauttanut työn tuottavuutta. (Hill, Miller, Weiner & Colihan 1998, 678.) Toisaalta työ- ja vapaa-ajan raja voi hämärtyä, ja kotiin tullut työ voi haitata yksityiselämää (Työturvallisuuskeskus 2011, 22). Etätöitä tehdessä olisikin tärkeää luoda omanlaisensa rituaalit työajan aloittamiseen ja lopettamiseen, jotta raja työn ja vapaa-ajan välillä säilyy. (Hill ym. 1998, 681.)

Selkeä työ- ja vapaa-ajan erottaminen auttaa ihmistä palautumaan työstään paremmin ja välttämään ylikuormittumista. Palautuminen lisää ihmisen voimavaroja ja ylläpitää näin työhyvinvointia. Palautuminen käsittää sekä psykologisen että fysiologisen osa-alueen. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää irtautua psykologisesti työstä rentoutumalla ja nukkumalla riittävästi niin, että työajatukset eivät seuraa mukana. Fysiologisen palautumisen kannalta tärkeää on riittävä uni, liikunta ja mieleiset vapaa-ajan aktiviteetit. (Työturvallisuuskeskus 2011, 23).

Etätöiden yleistymisen myötä on hyvä kiinnittää huomiota myös etätöiden johtamiseen, sillä se poikkeaa perinteisestä työnantajan tiloissa tehtävän työn johtamisesta. Etätöitä tekevien työntekijöiden johtaminen vaatii esihenkilöiltä erilaista osaamista, kun perinteinen läsnäoloon perustuva johtaminen ei ole mahdollista. (Helle 2004, 91.) Tämä vaatii molemminpuolista luottamusta ja hyvää vuorovaikutusta, sillä itsenäinen työskentely lisää työntekijän itsensä johtamisen tarvetta esimerkiksi omien aikataulujen ja työn tekemisen suunnittelussa. Vastuu siirtyy johdolta enemmän työntekijöille itselleen. (Pihlaja 2018, 11.)

Surakka & Rantamäki (2013) huomauttavat, että vallan ja vastuun rajat, oikeudenmukainen työnjako, sujuvat työprosessit ja toimiva vuorovaikutus ovat tärkeitä työelämätaitoja nykypäivän organisaatioissa. (Surakka & Rantamäki 2013, 56.) Näiden tekijöiden merkitys korostuu etätöissä, sillä yksittäisen työntekijän itsenäinen päätöksenteko ja ongelmanratkaisutaidot korostuvat, ja niillä on vaikutus myös koko organisaatioon. Organisaation onkin osattava ottaa huomioon kaikki etätöiden erityispiirteet tukeakseen työntekijöitään. Tällöin henkilöstöjohtamisen ja etätöperiaatteiden läpinäkyvyys ovat keskeisiä tekijöitä onnistuneen etätöiden saavuttamiseksi. Organisaatio, jonka työntekijät käyttävät etätömahdollisuutta, täytyy olla ominaisuuksiltaan ja työtavoiltaan ennakkoluuloton, luottavainen ja avoin tukeakseen työntekijöiden työskentelyä etänä. (Helle 2004, 91.)

Etätö mahdollistaa työn joustavuuden ja yksilöllisen työn rutiinien suunnittelun esimerkiksi työaikojen, rytmin ja työn tekemisen tyylin suhteen. Syvällistä ajattelua ja reflektointia vaativat työtehtävät voi olla helpompi saada valmiiksi etätöissä, kun

työyhteisön ärsykkeet eivät aiheuta keskeytyksiä työhön. Etätyö voi siis olla tehokasta ja tuottaa parempaa työn tulosta kuin toimistolla työskentely. (Golden & Gajendran 2018, 57.) Etätyössä spontaani sosiaalinen kanssakäyminen kuitenkin vähenee, ja vuorovaikutus ihmisten kesken tapahtuu pääasiassa teknisten välineiden avulla. Tutkimusten mukaan sähköpostin ja muun sosiaalisen median käyttö voi kuormittaa ihmisiä liikaa, sillä usein niiden käyttö jatkuu myös vapaa-ajalla. Liiallisella tietotekniikan käytöllä voi olla negatiivisia vaikutuksia ihmisen hyvinvointiin ja se voi laskea työn tuottavuutta. (Litchfield, Cooper, Hancock & Watt 2016, 3.)

Työterveyslaitoksen vuonna 2020 teettämän ”Miten Suomi Voi” -seurantatutkimuksen mukaan suuri osa koronaviruspandemian aikana etätyötä tehneistä suomalaisista palkansaajista koki etätyön lisääntymisen positiivisena. Etätyö lisäsi itsenäistä päätöksentekoa ja uusien työtapojen oppimista, mitkä puolestaan lisäsivät työn imua. Krooninen väsymys, joka voisi pahimmillaan johtaa työuupumukseen, oli tutkimuksen mukaan vähentynyt. Muutokset hyvinvointiin olivat tutkimuksen mukaan kuitenkin olleet melko lieviä. Etätyön lisääntymisellä ei ollut pelkästään positiivinen vaikutus, sillä se oli kasvattanut myös työssä koettua tylsistymistä, joka johtui mahdollisesti esimerkiksi työnkuvan kaventumisesta. Myös työyhteisöltä saadun tuen määrän ja yhteenkuuluvuuden tunteen heikkeneminen olivat vaikuttaneet etätyötä tekevien palkansaajien hyvinvointiin kielteisesti. (Työterveyslaitos 2020.)

Työelämän muutoksista laaja etätyöhön siirtyminen on ollut monessa organisaatiossa merkittävä asia. Teknisten ominaisuuksien puolesta etätyöhön siirtyminen voi olla suhteellisen vaivatonta teknologian kehittyneisyyden ansioista. Työntekijöiden inhimillisten ominaisuuksien puolesta muutos vaatii kuitenkin aikaa onnistuakseen. Muutostilanteessa eteen tulevien mahdollisten vastoinkäymisten kohtaamisessa itsensä johtamisella on iso merkitys, mutta myös organisaation tukea tarvitaan. Seuraavaksi tarkastellaan organisaation merkitystä yksilön itsensä johtamisessa.

2.5 Yksilön ja organisaation välinen suhde

Työyhteisössä on tiettyjä johtamisen alaisia velvollisuuksia ja ohjeita, joiden puitteissa työntekijöiden odotetaan toimivan. Työntekijällä on kuitenkin mahdollisuus

itse päättää, kuinka hän valitsee näitä noudattaa. Hän voi esimerkiksi hyväksyä, jättää huomioimatta tai valita niistä osan oman toimintansa lähtökohdaksi riippuen siitä, kuinka juuri hänen itsensä johtamisen prosessinsa reagoi ulkoisiin vaikutteisiin. (Manz 2015, 141.) Organisaatioilla on omat arvonsa ja uskomuksensa, jotka muodostavat yksilöllisen organisaatiokulttuurin, johon organisaatio toivoo työntekijöidensä samastuvan. Ihmisellä on kuitenkin aina omat henkilökohtaiset arvot ja näkemykset, joiden mukaan hän toimii. Ihmistä ohjaa siis aina jollain tasolla hänen sisäinen kontrollinsa riippumatta organisaation kontrollista. (Manz 1986, 586.) Salminen (2015) mainitsee, että ulkopuolelta tulevilla käyttäytymispaineilla on kuitenkin suuri merkitys ihmisen omiin valintoihin ja käyttäytymiseen. Ulkoiset olosuhteet ja erilaiset ympäristössä olevat sosiaaliset ryhmät vaikuttavat aina jollain tavalla ihmiseen, vaikka sitä ei tiedostaisikaan. (Salminen 2015, 80–81.)

Tasapainon saavuttaminen yksilön ja organisaation välille työtehtävien suorittamisessa ja vastuun jakamisessa on asia, johon tulisi kiinnittää huomiota. Salmisen (2015) mukaan valtatyhjiö täyttyy aina. Jos johtaminen syystä tai toisesta on puutteellista, ottavat työntekijät päätösvallan itselleen. Tämä ei välttämättä ole pelkästään myönteinen asia, jos toiminnassa ei sitouduta organisaation yhteisiin tavoitteisiin. (Salminen 2015, 30.) Myös Manz (2015) nostaa esiin tämän harvemmin mainitun puolen. Itsensä johtaminen nähdään usein pelkästään positiivisena asiana sekä yksilölle että organisaatiolle, mutta joissakin tilanteissa yksilön itsensä johtaminen voi johtaa ristiriitaan yksilön ja organisaation etujen välillä. Yksilön itsensä johtaminen voi painottua liikaa oman edun tavoitteluun organisaation edun kustannuksella. (Manz 2015, 137.)

Bligh ym. (2006) ovat tutkineet itsensä johtamisen ja jaetun johtajuuden suhdetta tietotyötä tekevissä tiimeissä. He tuovat esiin yhteyden yksilön itsensä johtamisen merkityksestä tiimin toimivalle yhteistyölle tulosten saavuttamiseksi. Erityisesti rakentavien ajatusmallien strategian mukaisesti toimivan yksilön on helpompi sitoutua tiimin yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin sekä lisätä vuorovaikutusta tiimin jäsenten kanssa niihin liittyen. Rakentavien ajatusmallien mukainen positiivisuus auttaa myös tunnistamaan mahdollisuuksia haasteiden ja vaikeuksien käsittelemiseksi. Yksilö, joka toimii rakentavien ajatusmallien ohjaamana, kokee roolinsa tiimissä tärkeäksi, mikä

lisää hänen sitoutumistaan ja motivaatiotaan saavuttaa tuloksia osana tiimiä. Raken-
tavien ajatusmallien hyödyntäminen saa yksilössä aikaan positiivisia signaaleja myös
muita tiimin jäseniä kohtaan. Tämä voi lisätä luottamuksen tunnetta tiimin jäsenten
keskuudessa ja voi luoda paremman pohjan tiedon jakamiseen, mikä voi johtaa tiimin
tehokkuuden paranemiseen. Myös yksilön omien vaikutusmahdollisuuksien tunnista-
minen ja niiden vahvistaminen lisäävät tunnetta ja uskoa koko tiimin taitoihin, mikä
vahvistaa luottamusta jaetun johtajuuden kokemiseen. Yksilön itsensä johtaminen on
kuitenkin niin yksilöllinen kokonaisuus, että sen ei voida aina olettaa vaikuttavan pel-
kästään positiivisesti tiimityöhön ja jaettuun johtajuuteen. (Bligh, Pearce & Kohles
2006, 305; 307–308.)

Bäcklander viittaa väitöskirjassaan (2018) useisiin tutkimuksiin, joiden mukaan työ-
elämän nopeat muutokset ja itsenäisen monimutkaista ajattelua vaativan tietotyön
aikaansaama tietotulva kuormittavat työntekijöitä. Yksi merkittävä syy tähän on se,
että työn rakenteet ja rajat ovat organisaation puolesta liian huonosti suunniteltuja
ja toteutettuja. Vaikka itsenäinen työ motivoi työntekijöitä, he eivät välttämättä
tiedä, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän työtään arvioidaan. Tämä johtuu osittain
johdon puutteellisesta tietämyksestä siitä, mitä itsensä johtaminen pitää sisällään, ja
mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Väitöskirjassa todettiin, että johto näkee itsensä joh-
tamisen hyvin pelkistetysti toiminnaksi, jossa työntekijä hoitaa työsuorituksena itse-
näisesti tarvitsematta johdon apua. (Bäcklander 2018, 24; 82; 93.) DiLiello ym. ovat
tutkimuksessaan (2006) todenneet, että organisaatioiden tietämys itsensä johtami-
sesta ei pelkästään riitä, vaan vasta tiedon avulla rakennetun innovatiivisuuteen ja
luovuuteen kannustavan työympäristön luominen mahdollistaa työntekijöiden it-
sensä johtamisen parhaan hyödyntämisen. (DiLiello & Houghton 2006, 333.)

Itsensä johtamisen monimuotoisuuden ymmärryksen lisäämiseksi on tehty useita
tutkimuksia, mutta lisää tutkimusta etenkin organisaatioiden johdon tueksi selkeästi
kaivataan. Esimerkiksi itsensä johtamista useita vuosikymmeniä tutkinut Manz
(2015) mainitsee yksilön fysiologian, tunteiden, yhteistyön toisten kanssa ja henkilö-
kohtaisten arvojen olevan tärkeitä osia itsensä johtamisessa, ja niitä tulisi tutkia lisää
itsensä johtamisen ymmärryksen lisäämiseksi (Manz 2015, 136).

2.6 Hyvin johdettu organisaatio on kilpailukykyinen

Itsensä johtaminen saatetaan mieltää yksilön henkilökohtaiseksi asiaksi, johon ei ole mahdollista puuttua tai vaikuttaa. Vastuullinen organisaatio kuitenkin ymmärtää yksilöiden hyvinvoinnin ja tuottavuuden merkityksen koko organisaation hyvinvoinnille ja tuottavuudelle. Johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn mahdollistamalla yksilöiden paras toimintakyky ja työpanos. Seuraavaksi tarkastellaan ihmisten johtamisen merkitystä organisaation kilpailukykyyn kannalta.

Työelämän muutosta on vauhdittanut merkittävästi yritysten ja organisaatioiden tarpeista lähtenyt teknologian ja digitalisaation kehitys, joka on mahdollistanut itsenäisen tieto- ja asiantuntijatyön lisääntymisen viimeisen parinkymmenen vuoden aikana (Pihlaja 2018, 10). Teknologian kehitys on mahdollistanut uusien tietotyötä hyödyntävien työpaikkojen syntyminen sellaisille aloille, joita ei vielä muutama vuosikymmen sitten ollut edes olemassa (Litchfield ym. 2016, 1). Muutokset ovat tuoneet uusia vaatimuksia työntekijöiden osaamiseen ja sen myötä myös haasteita itsensä johtamiseen. Kehitys kulkee koko ajan eteenpäin, mikä vaatii jatkuvaa uudistumista ja oppimista työntekijöiltä. (Hiila ym. 2019, 42–44.) Työelämän muutosten kohtaamisessa ei voida olettaa yksilöiden ottavan yksin vastuuta muutosten vaatimasta oppimisesta ja uudistumisesta. Organisaation tuki ja johtaminen luovat edellytykset sille, että työntekijöillä on mahdollisuus kohdata muutokset onnistuneesti. Tämä edellyttää, että myös johtamisen on uudistuttava. Litchfield ym. (2016) huomauttavatkin, että ihmisten asenteet ja käyttäytyminen eivät mukaudu yhtä nopeasti kuin teknologia kehittyy. Työn organisoinnin ja johtamisen tavat ovat siksi osittain vielä vanhanaikaisia. (Litchfield ym. 2016, 1.)

Teknologian kehittyessä yritysten kilpailukykyyn merkitys kasvaa, sillä sama teknologia voi olla saatavilla yhä useammalle yritykselle. Teknologian yleistyminen nostaa ihmisten merkityksen suurempaan arvoon, sillä ihmisten vuorovaikutuksellista toimintaa ja ajattelua ei koneilla pystytä kokonaan korvaamaan. Organisaatioiden vastuu henkilöstön työnkuvien, kyvykkyyksien ja taitojen kehittämisessä on tärkeää niiden kilpailukykyyn kasvattamiseksi. (Hiila ym. 2019, 35; 39.) Myös Norris (2008) nostaa esiin teknologian kehityksen merkityksen organisaation kilpailukykyille. Tämä on myös yksi

syy sille, että vanhanaikainen hierarkkinen johtamiskulttuuri on vanhentunut, ja tilalle on tullut uusia moderneja johtamistyyliä, joissa vastuuta jaetaan organisaatiossa työntekijöiden kesken. Kilpailukyvyyn säilyttävät sellaiset organisaatiot, joissa johtajat luovat toimivat puitteet työntekijöiden itsensä johtamiseen ja osaavat tukea sitä. (Norris 2008, 43.)

Manka & Manka (2016) mainitsevat aineettoman pääoman olevan yksi merkittävimmistä kansantalouden kehitykseen ja kasvuun vaikuttavista tekijöistä. Aineellisten resurssien kuten teknologian lisäksi aineeton pääoma on tulevaisuudessa yhä tärkeämpi arvon muodostaja. Aineettomana pääomana pidetään organisaation työntekijöihin ja rakenteellisiin toimintatapoihin liittyvää osaamispääomaa. (Manka & Manka 2016, 51.) Juuti (2013) nimeää aineettoman inhimillisen pääoman keskeisiksi tekijöiksi ihmisten osaamisen, tiedot ja kokemukset (Juuti 2013, 165). Nämä tekijät sekä henkilöstön uudistumiskyky ja innovatiivisuus ovat tarpeellisia inhimillisen pääoman osa-alueita, joita tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän. Inhimillisen pääoman ylläpitämisessä ja kasvattamisessa on organisaatioilla iso rooli, koska organisaatiokulttuurilla voidaan vaikuttaa henkilöstön asenteisiin ja motivaatioon. (Manka & Manka 2016, 51–52.)

Myös Litchfield ym. (2016) mainitsevat inhimillisen pääoman ja etenkin sen johtamisen olevan tärkeä mittari yritysten pitkän aikavälin näkymien tarkastelussa. Tämä kiinnostaa myös sijoittajia, joilla on iso merkitys yrityksen rahoittamisessa. (Litchfield ym. 2016, 9.) Sijoittajat näkevät erityisesti inhimilliseen pääomaan sisältyvän innovatiivisuuden tärkeänä arvontekijänä yritysten kiinnostavuutta ja tulevaisuutta arvioitaessa. Sijoittajat mahdollistavat yrityksen rahoituksen, ja rahoitusta annetaan paremmin yritykselle, jonka tulevaisuuteen uskotaan. Tällä on iso merkitys yrityksen kilpailukykyyn, sillä riittävä rahoitus antaa yritykselle paremmat mahdollisuudet menestyä. (Solatie & Mäkeläinen 2009, 22–23.)

Manka & Mankan (2016) mukaan henkilöstöön sidoksissa olevaa innovatiivisuuden mahdollistavaa inhimillistä pääomaa on vaikea tunnistaa, koska siihen vaikuttaa moni tekijä. Yrityksen historia, kulttuuri, työnteon prosessit sekä henkilöstön asenteet ja motivaatio muodostavat aineettomien resurssien kokonaisuuden, joista inhimillinen

pääoma on yksi osa. (Manka & Manka 2016, 52.) Organisaatiot voivat lisätä innovatiivisuuttaan luomalla yritykseen ilmapiirin, jossa arvostetaan jatkuvaa uudistumista ja kokeilevaa kulttuuria. Innostuneet ja ajatuksiinsa uskovat ihmiset ovat innovatiivisia. Innovatiivista ilmapiiriä voidaan luoda antamalla ihmisille vapautta työssä, antamalla mahdollisuus toiminnan kehittämiseen, jakamalla vastuuta ja luottamalla henkilöstöön. Johdon on lisäksi varmistettava, että innovatiiviselle toiminnalle on saatavilla tarpeeksi resursseja. (Juuti 2013, 176.)

Manka & Manka (2016) mainitsevat, että kestäväällä, motivoivalla ja arvostavalla henkilöstöpolitiikalla ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimisella voidaan rakentaa entistä oma-aloitteisempaa ja yrittäjämäisempää työnteon asennetta. (Manka & Manka 2016, 52.) Martela & Jarenko (2015) painottavat sisäisen motivaation aikaansaamaa innostusta työhön merkityksellisenä yksilön tuottavuuden ja hyvinvoinnin lähteenä. Heidän mukaansa työntekijöiden innostus ja hyvinvointi ovat yhä suurempi kilpailuvaltti tulevaisuudessa. Hyvinvoivat, innostuneet työntekijät saavat enemmän aikaa ja se näkyy myös yrityksen tuloksessa. (Martela & Jarenko 2015, 21).

Yksilön itsensä johtamisen tukeminen hyvinvoinnin ylläpitämiseksi on merkittävä asia, joka organisaatioissa tulisi tunnustaa. Dolbier ym. (2001) tutkimuksen mukaan onnistuneella itsensä johtamisella on merkittäviä vaikutuksia stressin hallintaan, ongelmien välttämiseen sekä lisääntyneeseen optimismiin (Dolbier, Söderström & Steinhardt 2001, 469). Myös Manz toteaa itsensä johtamisen vähentävän yksilön stressiä ja ahdistusta sekä vaikuttavan positiivisesti itseluottamukseen, tehokkuuteen, työtyytyväisyyteen ja uralla menestymiseen. (Manz 2015, 137.)

2.7 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvointi on tärkeä osa edellä käsiteltyä inhimillistä pääomaa, jolla on iso merkitys organisaation kilpailukykyyn. Litchfield ym. (2016) tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin merkitys työn tuottavuuteen tietotyössä on huomattu ja siihen on reagoitu joissakin organisaatioissa, mutta se kaipaa vielä lisää huomiota (Litchfield ym. 2016, 1). Seuraavaksi tarkastellaan työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Työterveyslaitos (2021) määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan hyvin johdetussa organisaatiossa työskentelevien ammattitaitoisten työntekijöiden suorittamaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä. Mielekäs ja palkitseva työ tukee työntekijöiden elämänhallintaa kaikilla organisaation tasoilla. (Työterveyslaitos 2021.) Surakan ja Rantamäen (2013) mukaan työhyvinvointi on osa ihmisen kokonaishyvinvointia, eikä se näin ollen ole riippuvainen ainoastaan työhön liittyvistä asioista. Työhyvinvointia tulisi heidän mukaansa tarkastella kokonaisuutena, johon kuuluu viisi osa-aluetta: ihmisen henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja taloudellinen hyvinvointi sekä niihin liittyvä osaaminen. (Surakka & Rantamäki 2013, 52.) Seuraavaksi tarkastellaan näitä osa-alueita.

Henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi työmäärä, työn haasteellisuus ja mielekkyys. Henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat myös itsensä johtamisen keskeiset osa-alueet: itsetuntemus, myönteisyys ja arvot. (Mts. 52.) Manka & Manka (2016) nostavat yhtenä tärkeimpänä työhyvinvointiin vaikuttavana asiana esiin työn hallinnan tunteen. Se tarkoittaa ihmisen mahdollisuutta vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja työtahtiinsa. (Manka & Manka 2016, 28.) Työmotivaatio liittyy kiinteästi henkiseen hyvinvointiin. Erityisesti sisäinen motivaatio työn tekemisen moottorina saa ihmisen kokemaan työnsä merkityksellisenä ja iloa tuottavana. (Surakka & Rantamäki 2013, 52–53.) Erityisesti tieto- ja asiantuntijatyössä tulisi kiinnittää huomiota työn henkiseen kuormittavuuteen. Psykologisten paineiden aiheuttamaa stressiä voivat työssä lisätä työn vaatimukset kuten työn määrä, työn tekemisen tavat ja työolosuhteet, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön, työyhteisön tuki, toimivat ihmissuhteet työyhteisössä, selkeä työrooli ja muutosten hallittu läpivienti. (Litchfield ym. 2016, 1.)

Fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työturvallisuus, työergonomia ja muut työpaikan terveyttä edistävät ominaisuudet. Varsinkin etätyötä tehdessä työpisteen ergonomia voi olla huono, sillä työtä saatetaan tehdä sohvalla istuen tai keittiön pöydän ääressä. Työnantaja voi vaikuttaa hyvään työpiste-ergonomiaan antamalla työntekijöille neuvontaa ja tukemalla kalustehankintoja. (Työturvallisuuskeskus 2021). Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavat myös ihmisen tavat ja tottumukset ravinnon, liikunnan, unen ja levon suhteen. Vaikka suuri osa näihin liittyvistä valinnoista tehdään vapaa-ajalla, on näillä tekijöillä iso merkitys fyysiseen hyvinvointiin myös

työssä. (Surakka & Rantamäki 2013, 52.) Salminen mainitsee fyysisen hyvinvoinnin olevan yksi itsensä johtamisen perustekijä. Hän käyttää siitä termiä ”energian hallinta”. Energian hallintaan vaikuttavat arjen perusasiat: riittävä uni, ravitseva ruoka ja liikunta. Nämä vaikuttavat suoraan ihmisen ajattelukykyyn ja energiatasoon. Energian hallinta mahdollistaa energiatason ylläpitämisen ja energian kohdistamisen oikein omien päämäärien tavoittelemiseksi. (Salminen 2015, 75.)

Sosiaalinen hyvinvointi työssä koostuu toimivasta johtamisesta ja yhteistyöstä kollegojen sekä sidosryhmien kanssa. Hyväksytyksi ja arvostetuksi tuleminen työyhteisössä on tärkeää ihmisen sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta. (Surakka & Rantamäki 2013, 52.) Juuti ja Vuorela (2015) toteavat, että johtaminen on keskeisin työyhteisön hyvinvointiin vaikuttava tekijä ja että sillä on suora yhteys työntekijöiden välisiin ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin (Juuti & Vuorela 2015, 8, 23). Juholin (2016) korostaa sosiaalisessa hyvinvoinnissa viestinnän tärkeyttä mainitsemalla, että erityisesti asiantuntija- ja tietoperusteisen työn johtamisessa tarvitaan vuorovaikutukseen ja hyvään yhteistyöhön perustuvaa viestintää (Työturvallisuuskeskus 2016, 9). Johtamisen lisäksi sosiaalisen hyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä ovat työyhteisön roolit, avun antaminen ja saaminen, kommunikoinnin avoimuus ja luottamus sekä työstä saatava palaute (Surakka & Rantamäki 2013, 52; 57).

Taloudellinen hyvinvointi on osa ihmisen kokonaishyvinvointia, ja siihen vaikuttavat työstä saatu palkka, erilaiset palkkiot ja edut. Tulojen ja menojen tasapaino ja palkan mahdollistama itselle merkityksellisen vapaa-ajan vietto luovat hyvinvointia. Hyvinvoinnin osatekijöiden kannalta on tärkeää, että ihmisellä on riittävä osaaminen ja kyky panostaa hyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin sekä ymmärrys niiden vaikutuksesta kokonaishyvinvointiin työssä ja vapaa-ajalla. (Mts. 52.)

Työhyvinvoinnin keskeinen tekijä on ammatillinen osaaminen, joka tuottaa onnistumisen kokemuksia ja työn iloa. Ammatilliseen osaamiseen kuuluvat myös selkeät tavoitteet ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen. (Salmimies 2008, 62.) Osaaminen ja sen kehittäminen eivät ole tarpeellisia vain ammattitaidon näkökulmasta, vaan niillä on suuri merkitys myös arvostavan suhteen luomisessa yksilön ja työyhteisön välille.

Toimiva ja arvostava vuorovaikutus ja sen jatkuva kehittäminen yksilön ja työyhteisön välillä, kaikilla organisaatiotasoilla, ovat tärkeitä tekijöitä kokonaishyvinvoinnin kokemisessa. (Juuti & Vuorela 2015, 57). Oman työn arvostaminen vahvistaa itsetuntoa ja ammatillista suhtautumista omaan työhön. Positiivisen ajattelun, myönteisten tunteiden vahvistamisen ja kielteisten tunteiden hallitsemisen kautta oman työn arvostus vahvistuu. Se lisää motivaatiota ja kokemusta oman työn merkityksellisyydestä ja saa aikaan yhdessä oikein asetettujen tavoitteiden kautta osaamisen kehittämisen, jolla on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. (Salminen 2015, 72; 195–196.)

Ihmisen motivaation merkitys työsuoritukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen tuli esille jo yksilön itsensä johtamisen teoreettisessa tarkastelussa. Motivaatiolla on merkittävä vaikutus myös ihmisen kokemaan hyvinvointiin. Deci ja Ryanin (2008) mukaan motivaation tyyppi on ihmisen hyvinvoinnin kannalta tärkeämpi kuin sen määrä. He vertaavat omaehtoista motivaatiota ja kontrolloitua motivaatiota. Omaehtoinen motivaatio on sisäisen motivaation ydin, kun taas kontrolloitu motivaatio on kytköksissä ulkoa johdettuun motivaatioon. Omaehtoinen motivaatio on lähtöisin ihmisestä itsestään. Kun ihminen toimii omaehtoisen motivaation ohjaamana, hän kokee toimivansa oman tahtonsa mukaan. Kontrolloitu motivaatio taas kumpuaa ihmisen halusta saavuttaa ulkoinen palkkio tai vältellä rangaistusta. Kontrolloidun motivaation ohjaamana ihminen kokee painetta käyttäytyä tai toimia tietyllä tavalla. (Deci & Ryan 2008, 182–183)

Omaehtoisen motivaation perusteella toimimisella on yhteys ihmisen parempaan psykologiseen hyvinvointiin, ja se auttaa häntä pääsemään parempiin tuloksiin ongelmanratkaisua vaativissa tehtävissä. (Mts. 183.) Tavoitteiden saavuttamisen kannalta on tärkeää tietää, mitkä asiat ovat itselle tärkeitä ja arvokkaita. Omista arvoista ja päämääristä kumpuavat tavoitteet ja niiden tavoittelu edistävät hyvinvointia, kun taas ulkopuolelta annettuihin tavoitteisiin pyrkiminen on yhteydessä fyysiseen ja henkiseen pahoinvointiin. (Pihlaja 2018, 49.) Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat sekä tuottavia että hyvinvoivia. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat molemmat kuitenkin läsnä työssä, eivätkä ne sulje toisiaan pois. (Martela & Jarenko 2015, 35; 49).

Työhyvinvointi on organisaation keskeinen kilpailutekijä, joten sen strategiseen kehittämiseen on syytä panostaa. Työhyvinvoinnin kehittäminen on Aura & Ahosen (2016) mukaan parhaimmillaan usean tahon saumatonta yhteistyötä, johon osallistuvat työntekijät, organisaation johto, henkilöstöhallinto sekä työsuojelun ja työterveyden asiantuntijat. (Aura & Ahosen 2016, 108–109.) Työhyvinvointi on hyvin laaja kokonaisuus, jonka kaikkiin osa-alueisiin vaikuttaminen on iso prosessi. Työhyvinvoinnilla on merkittäviä vaikutuksia yksilön, organisaation ja koko yhteiskunnan näkökulmista. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä vastuu ei rajoitu pelkästään yksilölle itselleen, vaan sen mahdollistamisessa on organisaatioilla ja yhteiskunnan rakenteilla iso merkitys.

2.8 Palaute ja reflektointi parantavat hyvinvointia ja suoritusta

Palaute ja reflektointi ovat tämän tutkimuksen keskeisiä teemoja, joten niiden tarkasteluun syvennyttään seuraavaksi tarkemmin. Tutkimusten mukaan suomalaiset työntekijät eivät saa työstään tarpeeksi palautetta esihenkilöiltään. Palautetta saa useimmiten silloin, kun työn tekemisessä on jotain parannettavaa, mutta myönteinen palaute jää usein saamatta. Vähäinen palautteen saaminen ei edistä työntekijän työsuoritusta tai hyvinvointia. (Åberg 2006, 162.) Palautteen määrää voidaan pitää eräänlaisena kriteerinä sille, kuinka merkityksellinen jokin asia on. Sekä korjaavan että myönteisen palautteen saaminen on merkki siitä, että asia on huomattu. Jos palautetta ei saa ollenkaan, voidaan ajatella, että koko asia on niin merkityksetön, että siitä ei ole edes tarvetta puhua. (Juholin 2009, 247.)

Palaute vaikuttaa aina jollakin tavalla sen saajaan, siksi sillä on merkitystä itsensä johtamisessa. Työstä saatu myönteinen palaute kannustaa työntekijää ja on tärkeää etenkin silloin, jos työssä on haasteita tai muutoksia. Kannustava palaute lisää ihmisen voimavaroja ja auttaa suuntaamaan ne oikealla tavalla työhön. Korjaavalla palautteella on yhtä tärkeä merkitys, sillä se auttaa tarvittaessa muuttamaan omaa työskentelyä ja tarkastelemaan omia työskentelytapoja eri näkökulmasta. (Juuti & Vuorela 2015, 81–82.) Työstä saatava palaute, sen vastaanottaminen ja hyödyntäminen auttaa ihmistä kasvamaan ja kehittymään. Palautetta tulisi osata pyytää myös

itse ja kyetä ottamaan sitä herkästi vastaan. Palautteen jalostaminen omaksi sisäistetyksi tiedoksi eli ymmärrykseksi, tukee itsensä johtamista. (Sydänmaalakka 2006, 81–82, 234.)

Palautteen antamisella ja saamisella on merkittävä yhteys ihmisen hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Sekä positiivinen että korjaava palaute ovat molemmat tärkeitä työntekijän ja organisaation kehittymiselle. Positiivinen palaute aktivoi ihmisen mielihyvähormonin dopamiinin tuotantoa, mikä saa aikaan hyvänolontunteen, joka parantaa oppimiskykyä ja tehostaa toimintaa. Korjaavan palautteen saaminen voi puolestaan aiheuttaa stressaantumista, joka heikentää ihmisen suorituskkyä. Palautteen antamisen ja saamisen tulisi organisaatiossa olla luottamukseen perustuvaa ja säännöllistä, jolloin se olisi luonnollinen osa työpaikan kulttuuria. Satunnaisesti annettu ja saatu palaute voivat aiheuttaa voimakkaitakin tunnereaktioita, eivätkä ne silloin johda välttämättä toivottuun lopputulokseen yksilön ja organisaation kannalta. (Salminen 2015, 143–146.) Palautteen antamisessa tulisi keskittyä tekemiseen, ei ihmiseen, ja palautteen tulisi olla mahdollisimman konkreettista, toimintaa kehittävää ja eteenpäin suuntaavaa. Oikein suunnattu palaute auttaa parhaimmillaan sen saajaa kehittymään työssään niin, että siitä hyötyy koko organisaatio. (Martela & Jarenko 2015, 105.)

Reflektointi on yksilön keräämien kokemusten itsearviointia ja systemaattista työstämistä. Se mahdollistaa syvällisen oppimisen itsensä johtamisen perustaksi. Reflektointi pitää sisällään oman toiminnan, sen lähtökohtien ja seurausten arviointia ja työstämistä. Reflektointi antaa perustan omien kokemusten analysointiin ja uudenlaisten toimintamallien hahmottamiseen. Kokemukset eivät siis itsessään vielä opeta ihmistä, vaan niiden reflektoinnin pohjalta syntyvän oivalluksen vieminen käytäntöön synnyttää oppimisen. (Sydänmaalakka 2006, 81–82) Ajanko (2016) huomauttaa, että reflektointiin liittyy pysähtyminen, mikä voi nopeatempoisessa työelämässä olla vaikeaa. Pysähtymistä ja taaksepäin katsomista kuitenkin tarvitaan, sillä jälkireflektointi mahdollistaa myös omien rutiininomaisten toimintatapojen tarkastelun ja arvioinnin, jota ei ilman pysähtymistä välttämättä huomaisi. (Ajanko 2016, 267.) Oman toiminnan ja osaamistarpeiden jakaminen mahdollisimman konkreettisiin osaamisalueisiin, sekä niiden reflektointi ja pitkäjänteinen kehittäminen tukevat itsensä johtamista

parhaiten. Reflektoinnin tulisi olla jatkuvasti läsnä yksilön toiminnassa ja sen myötä luonnollinen osa myös työtehtäviä. (Salminen 2015, 200.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen empiirisen osuuden toteuttamista. Luvussa esitellään ensin tutkimuskonteksti, joka pitää sisällään tutkimuksen kohdeyrityksen kuvauksen ja tutkimuksen merkityksen työelämän kehittämisessä. Sen jälkeen luvussa kuvataan tutkimuksen aineisto, sen kerääminen ja analyysi menetelmien. Tutkimustyön luotettavuuden arvioimiseksi tässä luvussa esitellään lopuksi myös tutkimusaineiston keräämisessä ja käsittelyssä toteutetut eettiset ratkaisut.

Tutkimuksessa pyrittiin ratkaisemaan tutkimusongelma, joka on esitetty seuraavien tutkimuskysymysten muodossa:

Pääkysymys: Mitä itsensä johtamisen keinoja henkilöstö on käyttänyt etätyössä?

Alakysymykset: Mitkä itsensä johtamisen keinot ovat auttaneet työn tavoitteiden saavuttamisessa? Mitkä itsensä johtamisen keinot ovat ylläpitäneet työhyvinvointia?

3.1 Tutkimuskonteksti

Tutkimus toteutettiin vakuutusalan toimivan kansainvälisen yrityksen Suomen sivuliikkeessä. Suomessa työntekijöitä on kaksikymmentäyksi ja he kaikki työskentelevät avokonttorissa samassa toimipisteessä. Työtä tehdään tiimeissä ja se on luonteeltaan asiantuntijuutta vaativaa tietotyötä. Koronaviruspandemian vuoksi koko henkilöstö oli tutkimuksen toteuttamisen aikaan pääasiassa etätyössä. Tutkimuksen tehtävä oli selvittää, millaisia itsensä johtamisen keinoja henkilöstö on käyttänyt työskennellessään etänä, kun työskentely yrityksen toimipaikassa ei ole ollut mahdollista. Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä, sillä tarkoituksena oli hankkia kokonaisvaltaista tietoa toimeksiantajayrityksen henkilöstön itsensä johtamisesta ja tarkastella sitä syvällisesti ja yksityiskohtaisesti. Hirsjärvi ym. (2009) mukaan aineiston hankinta laadullisella menetelmällä mahdollistaa tutkittavien henkilöiden näkökulmien ja kokemusten esiintulon. Se mahdollistaa myös uusien ja odottamattomien seikkojen löytämisen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Tutkittavaa aihetta ei kohdeyrityksessä ole aikaisemmin tutkittu, joten tutkimusta voidaan pitää luonteeltaan kartoittavana. Kartoittava tutkimus pyrkii etsimään uusia näkökulmia ja ilmiöitä. Se pyrkii myös antamaan lisää tietoa vähän tunnetuista ilmiöistä (Mts. 138). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään tiettyä ilmiötä tai toimintaa. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tietoa kerätään niiltä henkilöiltä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja joilla on kokemusta siitä. Tutkittavia henkilöitä ei siis voida valita satunnaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin laadullisella menetelmällä haastatteleamalla kohdeyrityksen henkilöstön jäseniä, sillä he ovat tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta ne henkilöt, joilla on tarvittavaa tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä kohdeyrityksen henkilöstön tietämystä itsensä johtamisen keinoista. Tietämyksen lisäämisen avulla on tarkoitus tukea ja kehittää henkilöstön työelämätaitoja, työn tavoitteiden toteutumista ja hyvinvoinnin ylläpitämistä itsensä johtamisen keinoin etätyössä. Tutkimuksen on tarkoitus myös antaa yrityksen johdolle tietoa henkilöstön itsensä johtamisen nykytilasta etätyössä, jotta johto voisi sen perusteella tehdä mahdollisesti tarvittavia kehittämistoimenpiteitä organisaatiossa. Tämä tutkimus on toteutettu vakuutuslalla toimivassa yrityksessä, mutta sen tuloksia voidaan soveltaa mihin tahansa asiantuntija- ja tietotyötä tekevään organisaatioon. Tutkittava aihe, itsensä johtaminen etätyössä, on koronaviruspandemian vuoksi tällä hetkellä työelämässä ajankohtainen ja kiinnostava ilmiö, jota tutkimalla voidaan vaikuttaa työelämää kehittävästi.

3.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen kohteena on kohdeyrityksen henkilöstö. Laadullista tutkimusta varten haastateltiin kuusi kohdeyrityksen työntekijää, jotka edustavat noin 28 prosenttia koko henkilöstöstä ja 40 prosenttia henkilöstöstä, josta on pois laskettu esimies- ja johtotehtävissä olevat henkilöt. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen merkittävin ero tutkimusaineiston keruussa on se, että laadullinen tutkimus keskittyy yleensä pienten tarkkaan valittujen aineistojen keräämiseen, ja määrällinen tutkimus isojen sattumanvaraisesti kerättyjen aineistojen tutkimiseen. Määrällinen tutkimus pyrkii

yleensä löytämään tilastollisia yleistyksiä koskien suurempaa joukkoa, kun taas laadullinen tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä vähän tiedetystä ilmiöstä ja tuomaan esille uutta tietoa. (Patton 2015, 52.) Laadullisen aineiston analyysi on aikaa vievää ja työlästä, joten siitäkin syystä on huomioitava, että aineiston laatu merkitsee enemmän kuin sen määrä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97–98). Hirsjärvi ja Hurme (2017) mainitsevatkin, että laadullisessa tutkimuksessa on tapana puhua harkinnanvaraisesta näytteestä eikä otoksesta (Hirsjärvi & Hurme 2017, 59).

Myös Patton (2015) puhuu pienen harkinnanvaraisen näytteen puolesta, kun kyse on laadullisesta tutkimuksesta, jolla pyritään saamaan tietoa ja lisäämään ymmärrystä vähän tiedetystä ilmiöstä. Tutkimusaineisto voidaan näin ollen kerätä pieneltäkin joukolta ihmisiä. Harkinnanvaraisen näytteen (engl. purposeful sampling) käyttäminen tutkimusaineiston keruussa on ylivoimainen silloin, kun ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman yksityiskohtaista ja monipuolista tietoa syvällistä tutkimusta varten. (Patton 2015, 264.)

Tässä tutkimuksessa haastateltuja henkilöitä ei valittu satunnaisesti vaan haastatteluihin valittiin tarkoituksella asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä, jotka toimivat kohdeyrityksessä sellaisissa tehtävissä, joihin ei kuulu esimies- tai johtamisvastuuta. Näin toimittiin kahdesta syystä. Yksi syy on se, että tietoa haluttiin kerätä nimenomaan henkilöiltä, joilla ei oman asemansa perusteella välttämättä ole syvällistä ennako-osuamista johtamisen ja itsensä johtamisen teorioista. Tarkkaan harkitulla ja valitulla tutkittavien henkilöiden joukolla haluttiin varmistaa, että tutkimuksessa voi mahdollisesti löytyä uusia ihmisten yksilöllisiä itsensä johtamisen keinoja ja ominaisuuksia. Hirsjärvi ja Hurmeen (2017) mukaan laadullisessa tutkimuksessa jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa jostakin tietystä ilmiöstä. Myös uusien teoreettisten näkökulmien löytäminen kyseiseen ilmiöön liittyen on mahdollista. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 59.) Toinen syy esimies- ja johtotehtävissä toimivien henkilöiden tutkimuksesta pois jättämiseen on se, että tutkimuksessa esiin tulevien löydösten perusteella kohdeyrityksen johto saa nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta tulevaa tietoa. Työntekijöiden kokemusten ja näkökulman perusteella johto voi jatkossa antaa parempaa tukea ja kehittää työntekijöidensä itsensä johtamista etätyössä, jos tulokset antavat siihen aiheita.

Toimin itse tämän työn tutkijana ja empiirisen aineiston kerääjänä eli haastattelijana. Kohdeyritys ja sen henkilöstö ovat minulle tuttuja, koska olen itse työskennellyt kyseisessä yrityksessä myös aikana, jolloin etätyö on ollut pääasiallinen työn tekemisen muoto, mutta en työskennellyt yrityksessä enää tutkimusaineiston keräämisen aikana. Valitsin tutkimukseen haastateltavat henkilöt itse. Tutkimuksen kannalta sopivien henkilöiden valinta haastateltaviksi tapahtui luontevasti, sillä kohdeyrityksessä työskentelyn aikana olin havainnoinut, että haastatteluun pyydyt henkilöt olivat tehneet etätyötä pääasiallisena työn tekemisen muotona vähintään puolen vuoden ajan tutkimusaineiston keräämisen hetkellä.

Haastatellut henkilöt pidetään tutkimuksessa anonyymeina. Henkilöistä käytetään tunnistekodeja, jotka on muodostettu seuraavalla tavalla: H1 = haastateltava nro 1, H2 = haastateltava nro 2 jne. Haastateltavien henkilöiden anonymiteetin suojaamiseksi tässä tutkimusraportissa ei eritellä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden taustatietoja esimerkiksi sukupuolta, ikää, kohdeyrityksessä kerrytettyjä työvuosia tai koulutustaustaa. Tämä on tutkijan itsensä valitsema linja, sillä näiden tekijöiden esiintuomisella ei koeta olevan oleellista merkitystä tutkittavan ilmiön kannalta juuri tässä tutkimuksessa. Kohdeyrityksen pienehkön henkilöstömäärän vuoksi edellä mainittujen taustatietojen pois jättäminen suojaa tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteettia, sillä taustatietojen perusteella voisi olla mahdollista, että haastateltavien henkilöllisyys on kohdeyrityksessä arvattavissa.

Dokumentoitu tutkimusaineisto koostuu kuudesta haastattelusta, jotka on litteroitu. Litterointi on tallennetun aineiston kirjoittamista puhtaaksi eli muuntamista tekstimuotoon (Hirsjärvi & Hurme 2017, 138). Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä noin viisikymmentä Word-ohjelmalla kirjoitettua sivua. Aineistoon sisältyy myös viisi haastateltavien tekemää ennakkotehtäväkuva, jotka on tallennettu samaan tiedostoon litterointien kanssa.

3.3 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla valittuja kohdeyrityksen työntekijöitä. Haastattelukutsu lähetettiin sähköpostilla (liite 1) yhteensä yhdeksälle kohdeyrityksen henkilöstön jäsenelle, joista kuusi ilmoitti suostumuksensa osallistua haastatteluun. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kuudelle henkilölle etänä Teamsin kautta järjestettyinä verkkotapaamisina ja ne tallennettiin. Haastateltaville ilmoitettiin ennakkoon tutkimuksen aihe ja toteuttamistapa sekä anonymiteetin säilyttäminen tutkimuksen aikana. Näin haluttiin varmistaa, että haastateltavat henkilöt tietävät, minkälaiseen tutkimukseen ovat osallistumassa, ja sillä tavalla lisätä heidän luottamustaan haastattelutilanteeseen. Haastateltavia pyydettiin myös ennen haastattelua tekemään ennakkotehtävä, jonka tarkoitus oli herättää heidän omia ajatuksiaan itsensä johtamisesta etätyössä. Ohje ennakkotehtävään lähetettiin sähköpostilla samalla, kun aika haastattelun toteuttamiseen sovittiin.

Ojasalo ym. (2018) mukaan haastattelu on hyvä menetelmä laadullisen aineiston keräämiseen etenkin silloin, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina. Yksilöllä on tällöin mahdollisuus tuoda mahdollisimman paljon esiin itseään koskevia tietoja. (Ojasalo ym. 2018, 106.) Koska tutkimuksessa haluttiin yksilön näkökulmasta selvittää, mitä itsensä johtamisen keinoja henkilöstö on käyttänyt työskennellessään etänä, niin yksilöhaastattelut mahdollistivat avoimen ja luottamuksellisen tiedon keruun. Haastattelu mahdollistaa kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen, jossa tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon kerääminen on helpompaa. Haastattelun tavoitteena on kerätä luotettavaa tietoa, jolla pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelmaan. Haastattelulle on tyypillistä, että se on ennalta suunniteltu ja luottamuksellinen haastattelijan ohjaama vuorovaikutteinen tilanne. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 43.)

Haastatteluilla haluttiin saada mahdollisimman syvällistä ja monipuolista tietoa. Tutkimuksen keskeinen käsite, itsensä johtaminen, voidaan kokea vaikeaksi aiheeksi tarkastellessa omaa toimintaa, jos käsitteestä ei ole tiedossa teoreettista taustaa. Tästä syystä aineiston keruuseen haluttiin yhdistää projektiivinen tekniikka, joka helpottaa haastateltavien orientoitumista aiheeseen. Pattonin (2015) mukaan projektiivisia tek-

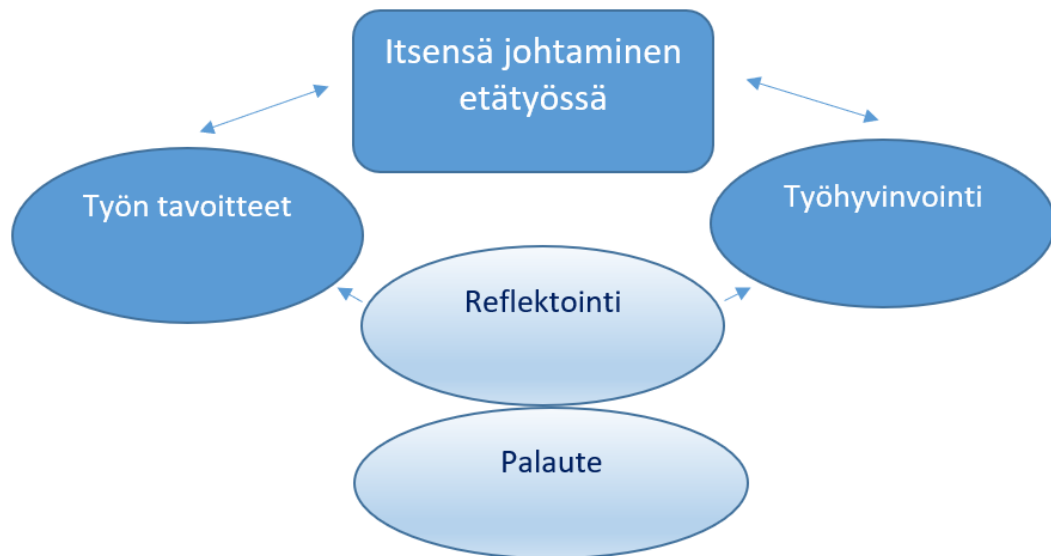
nikoita käytetään useimmiten psykologisissa arvioinneissa, kun ihmisistä halutaan kerätä tietoa. Projektiiviset tekniikat ovat vähemmän käytettyjä metodeja laadullisten haastattelututkimusten yhteydessä, mutta ne soveltuvat myös siihen tarkoitukseen. Projektiiviset tekniikat stimuloivat tutkittavien ajattelua ja lisäävät näin innovatiivista ja luovaa näkökulmaa laadullisessa tutkimuksessa. (Patton 2015, 486–487.) Myös Ojasalo ym. (2018) pitävät erilaisten ennalta valmisteltujen virikkeiden yhdistämistä haastatteluun hyvänä, sillä ne konkretisoivat asioita ja herättävät ideoita tutkittavasta aiheesta (Ojasalo ym. 2018, 106). Tässä tutkimuksessa haasteltaville annettu ennakkotehtävä valittiin Solatien (1997) esittelemän ilmaisullisen tekniikan kuvakollaasin pohjalta. Kuvakollaasi on usein käytetty ilmaisullinen projektiivinen tekniikka, joka antaa ärsyksen luovalle ajattelulle. Perinteisessä kollaasin tekemisessä tutkittavat henkilöt leikkaavat annettuun aiheeseen liittyen lehdistä kuvia ja liimaavat ne paperille, minkä jälkeen he esittelevät kuvakollaasinsa ja sen herättämät ajatukset tutkijalle. Kollaasit paljastavat usein mielenkiintoisia asioita tutkittavasta aiheesta, joita pelkästään kysymyksiä esittämällä ei tulisi esille. (Solatie 1997, 57–58.)

Tässä tutkimuksessa haastateltujen tuli ennakkotehtävänä esimerkiksi piirtää kuva tai tehdä kuvakollaasi lehtileikkeistä aiheena itsensä johtaminen etätyössä. Ennakkotehtävän toteutustapa oli vapaamuotoinen, ja siinä sai käyttää omaa luovuutta vapaasti. Tehtävän toteutustapaa ei haluttu rajata liian tarkasti pelkästään yhdellä tavalla toteutettavaksi, jotta se ei rajoittaisi haastateltavien ideoita ja luovuutta. Haastatelluille kerrottiin, että heidän tulee esitellä tekemänsä kuva haastattelun aluksi, ja että kuvaa käytetään keskustelun tukena haastattelutilanteessa. Ennakkotehtävän tarkoitus oli johdattaa haastateltavia aiheeseen ja aktivoida heitä pohtimaan omia kokemuksiaan. Ennakkotehtävän toivottiin tuovan haastatteluun monipuolisempaa ja syvällisempää sisältöä. Suuri osa teki ennakkotehtäväkuvan tietokoneella hyödyntäen kuvia ja tekstiä. Yksi haastateltava ei tehnyt varsinaista kuvaa, mutta esitteli oman päässään olevan mielikuvansa. Ainoastaan yksi haastateltavista oli tehnyt ennakkotehtävän käsin käyttäen kynää ja paperia. Kaikki toteutustavat toimivat hyvin, ja haastateltavat kertoivat mielellään tekemistään kuvista.

Haastattelut pidettiin helmi-maaliskuussa 2021 kahden viikon ajanjakson sisällä.

Haastattelujen ajallinen kesto vaihteli noin 30 ja 70 minuutin välillä eri haastateltujen

kohdalla. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa teemoina olivat itsensä johtaminen, etätyö, työhyvinvointi, työn tavoitteet, palaute ja reflektointi. Haastattelun teemat on esitelty kuviossa 2. Teemahaastattelussa haastattelun näkökulma on ennalta teemoitettu, mutta se antaa kuitenkin haastattelijalle vapauden omiin tulkintoihin ja tarkennuksiin haastattelun aikana (Hirsjärvi & Hurme 2017, 47–48).



Kuvio 2. Haastattelun teemat

Teemahaastattelusta käytetään usein nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Hirsjärvi & Hurmeen (2017) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelukysymykset ovat teemoiltaan kaikille haastateltaville samat, mutta niiden järjestys ja muoto voivat vaihdella (Hirsjärvi & Hurme 2017, 47). Haastattelut kulkivat jokaisen haastateltavan kohdalla yksilöllisesti. Haastattelu alkoi aina ennakkotehtäväkuvan esittelyllä, ja haastatteliija esitti tarvittaessa siihen liittyviä tarkentavia lisäkysymyksiä. Useat haastattelun teemat tulivat esille jo ennakkotehtäväkuvia esitellessä, ja haastattelut etenivät kuvien avulla hyvin luontevasti. Kuvasta keskustellessa oli helppo esittää siihen liittyviä lisäkysymyksiä. Tämän tutkimuksen teemat sisälsivät etukäteen haastatteluja varten laadittuja kysymyksiä (liite 2), jotka toimivat haastattelijan tukena, mutta niitä ei välttämättä esitetty sellaisenaan haastateltaville. Koskinen ym.

(2005) mukaan hyvä haastattelurunko toimiikin ennen muuta haastattelijan muistin tukena eikä teoreettisena kysymyslistana. Haastattelunrunгон tehtävä on silloin organisoida haastattelijan toimintaa haastattelun aikana varmistaen, että kaikki oleellinen tulee käsiteltyä tarpeeksi syvällisesti. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 108–109.)

Paikoitellen haastattelut muistuttivat enemmän syvähaastattelua kuin puolistrukturoitua haastattelua, koska ne olivat luonteeltaan keskustelunomaisia. Ojasalo ym. (2018) mukaan syvähaastattelulle on tyypillistä, että siinä keskustellaan luottamuksellisesti kiinnostuksen kohteena olevasta teemasta. Syvähaastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden kertoa avoimesti kaikki aiheeseen liittyvät ajatukset ja kokemukset syvällisen ymmärryksen lisäämiseksi. Haastattelijan laatima teemalista ohjaa kuitenkin haastattelua ja varmistaa, että kaikki tarvittavat asiat tulee käsiteltyä haastattelun aikana. Syvähaastattelu mahdollistaa myös uusien tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta oleellisten teemojen esiintulon. (Ojasalo ym. 2018, 109.)

Haastatteluihin toi lisää syvyyttä ja keskustelunomaisuutta ennakkotehtäväkuvien esittely ja niistä syntynyt keskustelu. Kuvien esittely mahdollisti haastateltavien sellaisten omien yksilöllisten kokemusten ja ajatusten esiin tulon, joita haastattelijalla ei välttämättä olisi osannut kysyä. Jos keskustelu tutkittavasta ilmiöstä ajautui liian yleiselle tasolle, niin haastattelijan oli helppo johdattaa näkökulma takaisin haastateltavan subjektiivisiin kokemuksiin esittämällä tarkentavia kysymyksiä kuten esimerkiksi: Miten tämä toteutuu sinulla? Miten itse koet tämän omassa työssäsi?

Aineiston kerääminen haastatteluilla oli sopiva menetelmä tutkimusongelman ratkaisemiseksi, sillä Hirsjärvi ym. (2009) mukaan haastattelu mahdollistaa saatavien tietojen syventämisen lisäkysymyksiä esittämällä tai perusteluja pyytämällä. Haastattelu aineiston keruumenetelmänä mahdollistaa aineiston keruun joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja haastateltavia myötäillen. Haastattelun teemojen ja aiheiden järjestystä voi vaihdella, ja haastateltava henkilö on siten myös haastattelun kulkuun vaikuttava aktiivinen tekijä. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.)

Tutkittava ilmiö oli tutkijalle ja kohdeyrityksen henkilöstölle uusi, joten haastattelu tutkimusmenetelmänä mahdollisti tutkijan ja haastateltavien avoimen vuorovaikutuksen, jossa itsensä johtamisesta saatiin kerättyä käytännönläheistä tietoa. Tämän tutkimuksen aineiston keruussa teemat ohjasivat haastatteluja luontevasti ja mahdollistivat myös tarkentavien lisäkysymyksiä esittämisen tutkittavan ilmiön ymmärtämisen syventämiseksi. Haastattelutilanteista jäi tutkijalle tunne, että haastateltavat luottivat haastattelijaan ja kertoivat mielellään omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan avoimesti tutkittavaan ilmiöön liittyen. Haastateltavat kokivat tutkimusaiheen tärkeäksi ja ajankohtaiseksi ja he ilmaisivat kiinnostuksensa tutustua tutkimusraporttiin sen valmistuttua.

3.4 Aineiston analyysi

Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa, on sisällönanalyysi. Sitä voidaan pitää yksittäisenä metodina mutta myös eräänlaisena teoreettisena kehyksenä, jota voidaan hyödyntää erilaisissa analyysikokonaisuuksissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Sisällönanalyysi soveltuu hyvin dokumenttien, esimerkiksi litteroitujen haastattelujen, systemaattiseen ja objektiiviseen analysointiin. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jonka avulla kerätty aineisto pyritään järjestämään johtopäätösten tekoa varten. (Mts. 117.) Tässä tutkimuksessa aineiston analyysia pohdittiin jo ennen varsinaisen aineiston keräämistä. Sisällönanalyysi valikoitui tutkimuksessa käytettäväksi analyysimenetelmäksi, koska analysoitava aineisto koostuu tekstimuotoon litteroiduista haastatteluista ja haastateltavien toteuttamista kuvista eli dokumenteista, joita pyritään tulkitsemaan ja kuvaamaan sanallisessa muodossa.

Aineiston analyysi alkoi jo haastattelujen aikana, sillä tutkija kiinnitti huomiota haastateltujen vastauksiin, joissa tuli ilmi yhteneväisyyksiä toisiin haastatteluihin, yhteyksiä aiheen teoriaan ja myös uusia odottamattomia asioita. Tutkija teki haastattelujen aikana myös muistiinpanoja niistä asioista, jotka erityisesti kiinnittivät huomiota. Muistiinpanot toimivat apukeinona myöhempää litterointiaineiston analysointia varten. Viidessä kuudesta haastattelusta käytettiin kamerayhteyttä, joka mahdollisti myös haastateltujen eleiden ja ilmeiden analysoinnin osana tutkimusta. Ojasalo ym. (2018) mukaan haastateltavien sanaton viestintä, joka ilmaisee esimerkiksi tunteita,

mielialoja tai käyttäytymistä, voidaan todeta havainnoimalla haastateltavaa ja siitä on syytä kirjata ylös muistiinpanot heti haastattelun aikana (Ojasalo ym. 2018, 107). Näillä tekijöillä ei kuitenkaan todettu olevan merkitystä tässä tutkimuksessa itse tutkittavan ilmiön kannalta, sillä tutkimuksen tavoitteena oli löytää konkreettisia keinoja tutkimusongelman ratkaisemiseksi eikä tutkia esimerkiksi henkilöiden tunteita tai suhtautumista tutkittavaan ilmiöön. Kamerayhteys saattoi jopa häiritä haastateltavien kertomiin asioihin keskittymistä, joten kamerayhteydellä ei todettu olevan merkittävää lisäarvoa aineiston analyysin tukena.

Haastattelut litteroitiin tutkijan toimesta heti haastattelujen jälkeen. Haastattelujen ajankohdat oli sovittu niin, että yhtenä päivänä toteutettiin vain yksi haastattelu aamupäivän aikana. Näin saman päivän aikana ehdittiin litteroida pidetty haastattelu kokonaisuudessaan. Litteroinnilla haluttiin varmistaa, että aineisto on mahdollisimman alkuperäinen ja aito. Vaihtoehto litteroinnille olisi ollut päätelmien teko suoraan tallenteista. Hirsjärvi ja Hurmeen (2017) mukaan päätelmien teko suoraan tallenteista on helpointa, jos haastattelut ovat olleet lyhyitä eikä niitä ole monta. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 138.) Tässä tutkimuksessa aineistoa oli sen verran runsaasti, että se haluttiin purkaa kokonaisuudessaan tekstimuotoon eli kirjoittaa ja tallentaa Word-ohjelmalla. Litteroituihin tekstitiedostoihin liitettiin myös kuvat haastateltujen tekemistä ennakkotehtävistä.

Aineiston litteroinnille ei ole yhtä oikeaa ohjetta vaan sen tarkkuus riippuu tutkimuksen luonteesta. Sanasta sanaan litterointi on työlästä ja aikaa vievää. Tutkijan on tehtävä päätös litteroinnin tarkkuudesta, esimerkiksi siitä, onko jokainen sana ja äännähdys tarpeen kirjoittaa. (Mts. 140.) Tässä tutkimuksessa haastattelujen litteroinneista jätettiin pois tauot, huokaukset, naurahdukset, ajattelua ilmaisevat äännähdykset ja täytesanat, esimerkiksi: ”öö...” ja ”tota tota”. Litterointivaihe oli myös tärkeä osa analyysia, koska tutkija pyrki tässä vaiheessa jättämään pois edellä mainitut epäoleelliset asiat ja tiivistämään sekä säilyttämään vain tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta oleellisen aineiston. Nikander (2010) huomauttaa, että litteroinnissa on mahdotonta dokumentoida alkuperäinen puhetilanne täydellisesti, ja siksi on ymmärrettävää, että litteraatio on epätäydellinen tutkijan omien havaintojen ja valintojen tuote (Nikander 2010, 433).

Hirsjärvi ja Hurme (2017) toteavatkin, että tutkija itse on paras henkilö suorittamaan teemahaastattelujen litteroinnin, sillä hän tuntee aineistonsa ja sen teema-alueet niin hyvin, että tunnistaa, mitkä asiat ovat oleellisia, jos haastatteluja ei pureta sanatarkasti (Mts. 142). Koskinen ym. (2005) painottavat litteroinnin tarkkuutta, koska se lisää aineiston luotettavuutta. Tarkasti litteroitu aineisto mahdollistaa myös suorien tekstilainauksen poimimisen tutkimusraporttiin. Suorat tekstilainaukset raportissa elävöittävät tekstiä ja toimivat todisteina tutkijan toteamille väitteille, joten niillä on oleellinen tehtävä tutkimuksen lukijan näkökulmasta. (Koskinen ym. 2005, 318.) Litterointivaiheessa litteroidun tekstiin joukkoon kirjoitettiin myös tutkijan omia huomioita, esimerkiksi yhteyksiä toisiin haastatteluihin, yhteyksiä tutkittavan aiheen teoriaan ja uusia mielenkiintoisia näkökulmia.

Litteroitu aineisto puretaan yleensä teema-alueittain ja siinä kiinnitetään huomiota teemoihin, joiden perusteella teemahaastattelu on rakennettu. On mahdollista, että aineistosta nousee esiin myös uusia teemoja. (Ojasalo ym. 2018, 110.) Litteroitu aineisto luettiin läpi useaan kertaan ja siihen tehtiin merkintöjä. Ensin aineistosta pyrittiin löytämään niitä ilmiöitä, joilla on kytkös tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen teemoihin, joiden perusteella haastattelun teemarunko oli muodostettu. Jokaisesta yksittäisestä haastattelusta kerättiin eri teemoja koskevat tekstiotteet ja yhdistettiin ne omaan erilliseen tiedostoonsa, jossa ne luokiteltiin teemakokonaisuuksiksi. Tässä vaiheessa litteroitu viidenkymmenen sivun aineisto pieneni kahteenkymmeneenkolmeen sivuun.

Tässä tutkimuksessa käytettyä analyysia voidaan pitää teoriaohjaavana analyysinä. Sille on tyypillistä, että teoria toimii analyysin apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Tutkimuksen tarkoitus ei ole testata aikaisempaa teoriaa vaan pikemminkin tuoda esiin uusia merkityksiä, joilla on kytkös teoriaan. Teoriaohjaavaa analyysia voidaan kuvata aineistolähtöiseksi analyysiksi, jolla on yhteyksiä tutkittavan ilmiön aikaisemmin tunnettuun teoriaan. Se ei kuitenkaan poissulje uusien teorioiden löytämisen mahdollisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110.)

Tutkimusaineiston analyysissä aineisto pyrittiin teemakokonaisuuksien luomisen jälkeen muokkaamaan tiiviimpään muotoon, jotta sen yksityiskohtainen tarkastelu helpottuisi. Tuomi ja Sarajärvi (2018) kutsuvat tätä sisällönanalyysin vaihetta datan redusoinniksi eli pelkistämiseksi. Pelkistämisen tarkoitus on karsia tutkimuksesta epäolennaisuudet pois ja löytää tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Aineiston alkuperäisilmaukset pelkistetään niin, että kokonaiset lauseet muutetaan tiivistettyyn muotoon, säilyttäen kuitenkin niiden keskeinen sanoma. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124.)

Pelkistämisen jälkeen aineistoa pyrittiin tarkastelemaan niin, että sieltä etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin: Mitä itsensä johtamisen keinoja henkilöstö on käyttänyt etätöissä? Mitkä itsensä johtamisen keinot ovat auttaneet työn tavoitteiden saavuttamisessa? Mitkä itsensä johtamisen keinot ovat ylläpitäneet työhyvinvointia? Aineistosta tehdyt löydökset ryhmiteltiin omiksi joukoikseen. Tästä analyysin vaiheesta voidaan käyttää nimitystä luokittelu. Hirsjärvi ja Hurme (2017) toteavat, että aineiston luokittelussa on kyse päättelystä. Luokittelu ei ole analyysin lopullinen tavoite vaan vasta välivaihe kohti kokonaisanalyysia. Luokittelun avulla voidaan vertailla ja tyyppitellä aineiston eri osia ja tarvittaessa järjestellä niitä uusiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 148–149.)

Tämä analyysin vaihe piti sisällään yksityiskohtien tarkastelua, niiden erittelyä ja yhdistämistä sekä tulkitsemista. Aineistoa pilkottiin pienempiin osiin ja jaettiin eri luokkiin pitäen taustalla koko ajan ajatus tutkimuskysymyksistä ja vastauksien löytäminen niihin. Aineiston tulkinnan yhteydessä tutkija palasi myös alkuperäisiin litterointeihin ja tarkasteli, olisiko sieltä löydettävissä vielä tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. Luokittelussa käytettiin aiheen teoriasta johdettujen luokkien lisäksi niin sanottua ”muut mielenkiintoiset asiat” -luokkaa, johon kerättiin aineistosta esiin nousseita kiinnostavia ilmiöitä, joilla ei heti huomattu olevan suoraa yhteyttä mihinkään teoriasta johdettuun luokkaan.

Ruusuvuori ym. (2010) nostavat esiin analysoinnin syvyyden tärkeyden osana laadullisen tutkimuksen luokittelua. He painottavat, että sisällönanalyysissä pelkkä aineiston luokittelu ja tiivistäminen tulosten esittelemiseksi ei riitä, vaan analyysivaiheessa

on pyrittävä löytämään myös muita merkityksiä, jotka suorissa tekstilainauksissa eivät tule ilmi. Aineiston systemaattinen läpikäynti ja analyysi mahdollistavat uudenlaisten näkökulmien ja lähestymistapojen esiintulon tutkittavaan aiheeseen liittyen. Vaikka aineiston analyysi on systemaattista työtä, niin tutkijan luovuus ja innovatiivisuus ovat analyysivaiheessa syvällisten tulkintojen aikaansaamiseksi hyvinkin tarpeellisia. (Ruusuvuori ym. 2010, 19, 24.) Hirsjärvi ym. (2009) toteavatkin, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihe on mielenkiintoinen mutta myös haastava, sillä aineiston runsaus ja elämänläheisyys voivat tehdä analysoinnista työlää ja aikaa vievää. Tutkijan on osattava myös luopua osasta aineistoa, sillä kaikkea kerättyä aineistoa ei ole tarpeen analysoida. (Hirsjärvi ym. 2009, 225.)

Aineiston tulkinnan yhteydessä aineistosta yhdistettiin myös haastatteluissa kerätyt ennakkotehtäväkuvat yhteen omaksi tiedostoksi. Kuvia tutkittiin ja analysoitiin etsimällä niistä yhteisiä piirteitä ja myös yksittäisiä kiinnostavia elementtejä, joiden avulla tutkittavaa ilmiötä pyrittiin tarkastelemaan hieman erilaisesta näkökulmasta. Kuvista kirjoitettiin ylös havaintoja, jotka luokiteltiin rinnakkaistiedostoksi muun luokitellun aineiston kanssa. Tässä vaiheessa todettiin, että kuvien analysointi ei tuonut juurikaan mitään uutta merkittävää tietoa, mitä litteroidusta aineistosta ei luokittelemalla ollut jo löydetty.

Aineiston tutkiminen kokonaisuutena sekä yksittäisinä osina on aineiston tulkintaa. Laadullisissa haastatteluaineistoihin perustuvissa tutkimuksissa on pyrkimyksenä analyysin avulla päästä onnistuneisiin tulkintoihin. Tulkinnat auttavat näkemään tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaisemmin ja rikkaammin, ja siksi niiden kirjallisella esittämisyyllä on merkitystä myös tutkimuksen lukijoiden kannalta. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 151–152.) Hirsjärvi ym. (2009) mukaan keskeinen osa tulkintaa on aineiston analyysissa esiin nousseiden merkitysten selkiyttäminen ja pohdinta, joista tutkija tekee omat johtopäätökset. Johtopäätöksissä tulisi esittää tutkimuksen tulokset synteesinä eli kokoavana yhteenvetona, joka sisältää tutkimuksen pääseikat ja vastaukset tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 229.) Tämän tutkimuksen aikana tutkija teki tulkintoja koko aineiston analyysin ajan. Analyysi ei suinkaan tapahtunut suoraviivaisesti vaan se sisälsi useita vaiheita, joissa aineistoa järjestettiin ja tulkittiin uudelleen usealla eri tavalla. Tutkijan tekemät tulkinnat ovat pala palalta rakentaneet

kokonaiskuvan kohdeyrityksen henkilöstön itsensä johtamisesta etätyössä ja antaneet vastauksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

3.5 Eettiset ratkaisut

Tässä tutkimuksessa tutkittiin kohdeyrityksen henkilöstön itsensä johtamista etätyössä. Kohdeyritys on pidetty tutkimuksessa anonyymina. Kohdeyrityksen anonymiteetti ei heikentänyt tutkimuksen toteuttamista tai tulosten luotettavuutta, sillä tutkimuksessa on pyritty muilta osin läpinäkyvyyteen ja toteuttamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Hirsjärvi ym. (2009) mainitsevat, että hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi yksityiskohtaisesti sekä tulosten avoimuus ja arviointi (Hirsjärvi ym. 2009, 23–24). Yrityksen anonymiteetti suojaa myös tutkimukseen osallistuvien henkilöiden anonymiteettia, sillä kohdeyritys on henkilöstömäärältään pieni. Tällä haluttiin varmistaa, ettei yksittäistä haastateltavaa pysty tutkimusraportista tunnistamaan. Tutkimukselle saatiin lupa kohdeyrityksen maajohtajalta.

Kohdeyrityksen henkilöstön jäsenille sähköpostilla lähetetyssä haastattelukutsussa (liite 1) kerrottiin selkeästi työn tavoite ja tarkoitus. Siinä mainittiin, että haastateltavat pidetään anonyymeina ja että tutkimusraportissa esitettävät suorat tekstilainaukset haastatteluista pyritään esittämään niin, että niistä ei pysty tunnistamaan haastatellun henkilöllisyyttä. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta missä tahansa vaiheessa. Selkeällä tiedonannolla pyrittiin lisäämään haastatteluun osallistuvien henkilöiden luottamusta ja siten mahdollistaa luotettavan aineiston kerääminen. Haastateltaville henkilöille kerrottiin ennen haastatteluja, että tutkimuksen empiirinen aineisto eli haastattelujen tallenteet ja litteroidut tekstit kuvineen tuhoetaan, kun tutkimuksen raportointi ja arviointi on valmistunut. Tässä tutkimuksessa kerätty aineisto oli alusta lähtien tarkoitettu vain tämän tutkimuksen käyttöön eikä sitä jaeta muille osapuolille. Tällä haluttiin varmistaa, että haastateltujen henkilöiden kertomukset pysyvät luottamuksellisina tutkimusraportin valmistuttuakin.

Koska tutkimus tehtiin yrityksessä, jossa tutkija itsekin on työskennellyt, oli tärkeää erottaa roolit haastateltavien entisenä kollegana ja tutkijana. Haastatteluissa oli otettava huomioon se, että tutkija pysyy roolissaan tutkijana eikä antaudu liian tuttavalliseen keskusteluun, vaikka haastatteluissa käsitellyistä asioista olisi voinut syntyä mielenkiintoisia keskusteluja. Hirsjärvi & Hurmeen (2017) mukaan onkin tärkeää, että haastattelutilanteissa pidetään tarpeellinen raja siinä, että tutkija ei johdattele tai anna liikaa tietoa tutkimuksen sisällöstä, jotta haastateltava ei muuta käyttäytymistään, jolloin tutkimuksen tulokset voisivat vääristyä. (Hirsjärvi & Hurme 2017, 20.)

Tutkimusraportin viimeisessä luvussa arvioidaan koko tutkimustyön luotettavuutta kokonaisvaltaisemmin ottaen huomioon kaikki tutkimuksen vaiheet.

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään haastatteluilla kerätystä aineistosta analyysin ja sen tulkinnan kautta muodostuneet tutkimustulokset. Tutkimustulokset esitetään niin, että aluksi tuodaan esiin tulokset, jotka vastaavat tutkimuksen pääkysymykseen: Mitä itsensä johtamisen keinoja kohdeyrityksen henkilöstö on käyttänyt etätyössä? Tulosten yksityiskohtaisempaan tarkasteluun päästään tutkimusten alakysymysten kautta: Mitkä itsensä johtamisen keinot ovat auttaneet työn tavoitteiden saavuttamisessa? Mitkä itsensä johtamisen keinot ovat ylläpitäneet työhyvinvointia? Tuloksissa tarkastellaan myös palautteen ja reflektoinnin merkitystä itsensä johtamisessa etätyössä.

4.1 Itsensä johtamisen keinot etätyössä

Itsensä johtamisessa etätyössä korostuvat ajanhallinta ja suunnitelmallisuus. Nämä tekijät tulivat esille jokaisessa haastattelussa jo ennakkotehtäväkuva esitellessä. Eriytyisen tärkeäksi itsensä johtamisen keinoksi koettiin ajanhallinta. Etätyössä ajanhallinta korostuu entisestään, sillä normaali, toimistolla luonnollisesti syntyvä sosiaalinen rytmi puuttuu, ja siksi oman työn aikataulutus on entistä tärkeämpää. Ajanhallinnassa korostui kalenterin käyttö. Kalenterin käyttö on etätyössä entistä tärkeämpi itsensä johtamisen väline, sillä sinne on haastateltavien mukaan hyvä merkitä palave-

rien lisäksi myös muut työtehtävät ja tauot. Kalenterimerkinnöillä viestitään sekä itselle että työyhteisön jäsenille omien aikataulujen lisäksi myös omaa työmäärää. Kalenterin monipuolinen käyttö toimii myös oman työn suunnittelun välineenä.

- Ja se ensimmäinen on niinku kalenterin käyttö. -- siihen niinku kirjottaa kaiken mitä tekee ja sit muistiinpanot. (H1)

- - pitää aikatauluttaa ja laittaa kalenteriin tietyt työtehtävät. (H5)

- - nää tiukimmin aikatalukseen liittyvät asiat eli on kalenteri - - näyttää, että mitkä asiat pitää käsitellä ennen muita. (H3)

- - tärkeätä myös ne lounashetket - - aikatauluttaa tuonne kalenteriin, ettei joku sit just siihen tökkää jotain palaveria. (H3)

- - vaatii siis tietysti kalenterin hallintaa - - mähän laitan sinne ihan siis sellasia ite tehtäviä töitäkin ja taukoja ja opiskeluja ja kaikkee tälasta. (H4)

Työn suunnitelmallisuutta pidettiin toisena tärkeänä keinona itsensä johtamisessa etätöissä. Oman työn suunnittelussa tärkeää on rutiinien luominen, työn rytmittäminen, muistiinpanojen tekeminen ja priorisointi. Tärkeäksi koettiin toimivien rutiinien luominen etätöihin, millä pyritään samanlaiseen työrytmiin kuin toimistolla työskennellessä.

- No periaatteessa joka aamu on ne samat rutiinit, mitä töissäkin. (H3)

- Siis tavoitehan on, että mulla ois sellanen rutiini joka päivälle. Et se ois vähän niinkuin, että menis toimistolle. (H6)

- Nyt on ollut pakko suunnitella sitä viikkoa etukäteen et mitä se pitää sisällään. (H2)

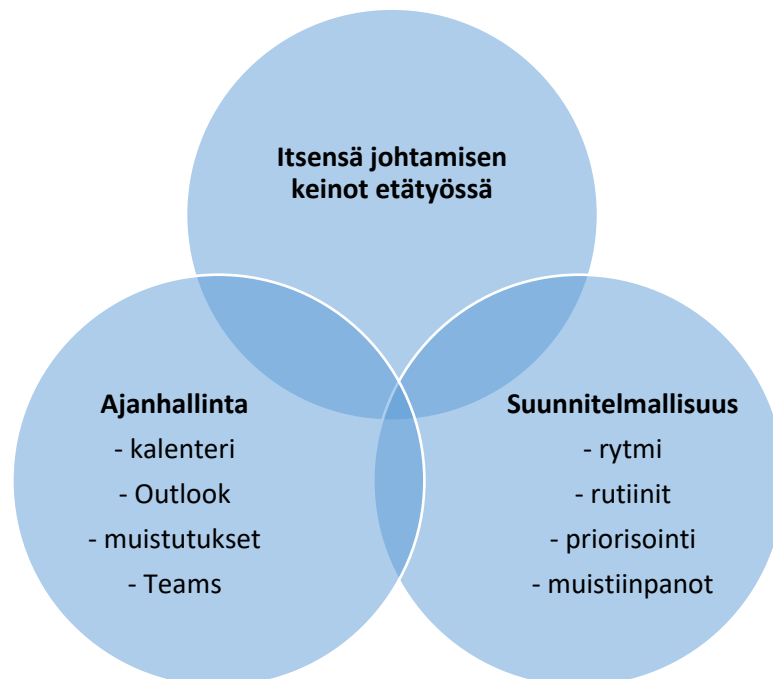
- Niin sellanen vahva suunnitelmallisuus työssä on se, millä asiat saa onnistumaan. - - pitää oikeasti miettiä ennakkoon sitä, et miten saa kaikki toteutumaan. (H4)

Työtehtävien tärkeysjärjestykseen laittaminen eli priorisointi toimii parhaiten, kun työtehtävät tehdään näkyväksi eli listataan ne paperille tai sähköiseen muistiinpano-työkaluun. Tehtävälisat toimivat muistin tukena ja auttavat hahmottamaan työhön käytettävän ajan suunnittelua.

- - että paljon on sitten palavereja ja sähköposteja ja päivitän sitten la-puille mitä kenenkin kanssa on keskusteltu - - muistiinpanot asioista, mitä pitää ottaa huomioon - -. (H3)

- Mä käytän nykyään Notes-toimintoa, joka on tosi kätevä. (H5)

Kuviossa 3 on esitetty tiivistetyssä muodossa edellä käsitellyt itsensä johtamisen keinot etätyössä.



Kuvio 3. Itsensä johtamisen keinot etätyössä

4.2 Tavoitteiden saavuttaminen itsensä johtamisen keinoin

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, miten henkilöstö on saavuttanut tavoitteensa etätyössä. Kysymystä ei kohdistettu tarkoittamaan vain työnantajan asettamia tavoitteita vaan tavoitteita yleisesti. Joidenkin haastateltavien kohdalla tarkennettiin vielä erikseen, että kyse ei ole vain työnantajan puolelta tulevista tavoitteista. Haastattelujen perusteella itsensä johtaminen tavoitteiden saavuttamiseksi etätyössä on kuitenkin vahvasti sidoksissa työnantajan asettamiin tavoitteisiin. Haastatteluissa tuli ilmi, että työnantajan asettamat tavoitteet työlle ovat pääsääntöisesti niin selkeät, että ne ohjaavat itsensä johtamista. Tavoitteisiin päästäkseen käytetään jo mainittuja itsensä johtamisen keinoja eli ajanhallintaa ja työn suunnittelemista. Niiden lisäksi yhteistyö kollegojen kanssa koettiin tärkeäksi keinoksi, etenkin tilanteissa, joissa tavoitteen saavuttaminen on jostain syystä vaikeaa. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi suuri työmäärä tai uudet työtehtävät.

- - parhaiten se toimii sitä kautta, että se tulee työnantajan antamista tavoitteista, koska meillä on selkeät tavoitteet, niin meillä on välineet, millä me pystytään seuraamaan niitä. Niin me päivittäin ollaan ajan tasalla meidän tavoitteiden suhteen. (H2)

- - niistä työnantajan asettamista tavoitteista mun työnkuva muodostuu. (H3)

Ajanhallinta työn tavoitteiden saavuttamiseksi etätyössä koettiin pääasiassa hyväksi juuri kalenterin aktiivisen käytön vuoksi. Etätyössä työtehtäviin keskittyminen eli fokuksen säilyttäminen koettiin helpoksi, koska toimiston olosuhteita rauhallisempi työympäristö mahdollistaa työn tekemisen ilman ylimääräisiä keskeytyksiä. Tämä on lisännyt työn tehokkuutta, sillä työhön käytetty aika tulee hyödynnettyä paremmin, mikä edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Onnistumista on koettu siinä, että etätyöstä huolimatta työt tulee tehtyä ja tavoitteet on ajanhallinnalla ja suunnitelmallisuudella pääasiassa helppo saavuttaa.

- Tottakai nyt kun on enemmän kotona, niin ei ehkä tuu sit niitä taukojakaan niin, niinku kahvihakutaukojakaan, niin sitten niinku se fokus pysyy sitten esim. niinku jossain raportoinnissa, niin saa nopeemmin tehty, kun saat keskittyä vaan siihen se mitä se vaatii. (H4)

- - tää etätyö alkoi, niin mä koin, että mä oon paljon tehokkaampi kotona. Et mä sain paljon enemmän aikaan kotona kuin toimistolla. Et mulla se yksinäisyys teki sen että mä oon paljon tehokkaampi. (H6)

Haasteita työn tavoitteiden saavuttamisessa koettiin olevan silloin, kun työmäärä on suuri, eteen tulee yllättäviä ennalta odottamattomia töitä tai itsestä riippumattomista syistä työn suorittamiseksi tarvittavaa tietoa ei ole saatavilla. Nämä tekijät johtavat useimmiten aikataulujen uudelleen järjestämiseen, jossa itsensä johtaminen korostuu erityisesti siinä, että muutoksista ei lannistu vaan osaa suhtautua niihin joustavasti pitäen mielessä tavoitteet, joita kohti mennään.

- - tietynlainen priorisointi, että osaa myös luopua siitä, että jos on vaikka suunnitellut päivän menevän näin ja sit tuleekin joku todella kiireellinen tehtävä, niin sit ettei tavallaan pety, kun ei se päivä mennyt sittenkään niin kuin olin ajatellut sen menevän. (H4)

- - ei kannata ylianalysoida näitä asioita vaan pitää tää yksinkertaisena. Et hei, mulla on tavoite, sinne pitää päästä, millä tavalla sinne päästään. (H1)

Ajanhallinnan kanssa kytköksissä oleva oman työn suunnittelu on tärkeä tekijä tavoitteiden saavuttamisessa. Työn suunnittelussa esille nousi priorisointi eli työtehtävien tärkeysjärjestykseen laittaminen. Mielenkiintoinen asia, joka tuli kahdessa haastattelussa esille priorisoinnin yhteydessä on se, että työtehtävien priorisointi ei pelkästään tarkoita sitä, että kiireellisimmät asiat hoidetaan aina ensin. Priorisointi tarkoittaa näiden kahden haastatellun mielestä myös sitä, että vaikeiden tai muuten epämieluisien työtehtävien yhteydessä väliin otetaan tietoisesti tehtäväksi myös ei-kiireellisiä helppoja tehtäviä, joiden tekemisestä saadaan onnistumisen kokemus tai, joiden tekeminen on muuten palkitsevaa. Tämä itsensä johtamisen keino edesauttaa ylläpitämään motivaatiota ja antaa positiivista energiaa vaikeiden ja epämieluisien tehtävien tekemiseen.

- - tietysti oon aika hyvä priorisoimaan ja sitten vaikka olis kiire, niin pakko ottaa väillä tehtäväks jotain kivoja juttuja, jotka oikeesti ois tärkeysjärjestyksessä vasta siellä häntäpäässä. (H3)

-- mikä on tärkeä, ainakin mulla ollut jo monta vuotta, että pitäis suunnitella siihen päivään sellasia työtehtäviä, mistä saa sellasen onnistumisen tunteen. Että se päivä ei ois yhtä semmosta, vaikka haastavien asioiden kanssa tekemistä, että sä joudut vaikka hirveesti tutkimaan ja se asia ei hirveesti vaikka etene mitenkään, niin kannattaa tehdä väliin siten sellasia, mistä tietää, että tulee hyvä mieli. (H4)

Työn tavoitteiden saavuttamisessa nousi esille myös oman työroolin itsenäisyys ja vastuu. Itsenäinen työskentely koettiin pääasiassa helpoksi ja luonnolliseksi, eikä etätyö ole vaikuttanut siihen merkittävästi. Itsenäinen työ ja selkeät vastuut ovat opettaneet itsensä johtamiseen jo ennen etätyöhön siirtymistä. Vaikka työtä tehdään pääsääntöisesti tiimeissä, niin haastatteluissa korostui vastuun ottaminen omista työtehtävistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Haastetta koettiin siinä, että jos työtehtävät ovat muuttuneet etätyön aikana, niin työn tavoitteiden saavuttaminen etätyössä voi olla vaikeampaa, kun selkeät rutiinit niiden suorittamiseksi vielä puuttuvat.

- Mun työ on tosi itsenäistä, kun tässä on vaan mä, joka tekee nämä työt. (H5)

- Mutta just se, että nämä on mun työt. Kukaan muu näitä ei tee. Jos oon lomalla, tänne nämä kertyy ja ei voi hirveesti syyttää muita, jos nämä tulee tehtyä huonosti. Et se varmaan auttaa tässä paljon. (H3)

Työnantajan asettamien tavoitteiden saavuttamisen lisäksi onnistunut ajanhallinta ja työn suunnittelu etätyössä mainittiin tavoittelemisen arvoisiksi asioiksi itsessään. Ajanhallinta ja suunnitelmallisuus kulkevat käsi kädessä, sillä ajanhallinnan keinoilla pyritään rytmittämään työtä niin, että suunnitellut työtehtävät saadaan onnistuneesti hoidettua, mutta myös riittävä taukojen pitäminen työn tekemisen lomassa toteutuu. Tässä koettiin haasteita, sillä käänköpuolena etätyön mahdollistamassa työhön keskittymisessä mainittiin työn tauottamisen unohtaminen. Oma työ koettiin haastateltujen keskuudessa pääasiassa mielekkääksi, ja juuri siitä syystä se saattaa imaista mukaansa niin, että taukojen pitäminen työpäivän aikana unohtuu. Myös työpäivän venyminen normaalia pidemmäksi tapahtuu helposti huomaamatta etätyössä, kun siirtymää työpaikalle ja kotiin ei ole.

Itsensä johtaminen korostuu etätöissä työtehtäviin käytettävän ajan ja työtehtävistä palautumiseen käytettävän ajan tasapainottamisessa. Sopivan tasapainon löytäminen ja ylläpitäminen itsensä johtamisella vaatii haastateltujen kokemusten mukaan itsetuntemusta ja jatkuvaa muistuttelua itselleen. Haastatteluissa tuli esille seikkoja, joiden perusteella pitkä työkokemus ja sen kautta opittu itsenäinen aikatauluttaminen, työn suunnittelu ja omien voimavarojen tunnistaminen näyttää lisäävän mahdollisuutta onnistua hyvän tasapainon säilyttämisessä.

Oman osaamisen kehittäminen tuli esille tavoitteiden yhteydessä. Etätö on mahdollistanut oman osaamisen kehittämisen tietotekniikkaa hyödyntämällä, esimerkiksi Linked in- kurssien muodossa ja uusien digitaalisten työvälineiden käyttöönotossa.

- - No ainakin, tekniset taidot ja digitaidot on lisääntynyt. Se on ihan selvä eli on itse pitänyt huolehtia siitä, että pysyy mukana ja osaa käyttää. (H2)

- Mä oon tehnyt Linked in - kursseja, joiden avulla oon oppinut uutta. (H5)

Toisaalta oman osaamisen tavoitteellinen kehittäminen on jäänyt vähemmälle, koska se tulisi myös huomioida ajankäytössä suunnitteleamalla ennalta ja laittamalla kalenteriin. Jos työtehtävät itsessään täyttävät jo kalenterin, niin osaamisen kehittäminen voi jäädä toteutumatta, vaikka sen tärkeys tiedostetaankin. Yksi haastateltava mainitsi itsensä johtamisessa olevan tärkeää juuri sen, että jos sanoo monelle asialle kyllä, niin joillekin asioille on myös osattava sanoa ei, jotta ei kuormitu liikaa.

- Mut sit, jos ajattelen et mulla ois sellaisia tavoitteita, että ois kiva oppia tekemään tuommonen uus asia tehokkaammin tai näin, niin suunnitelmat on kovat ja korkeella, et tämän kevään aikana pitäis oppia joku tietty asia, niin niissä on vähän tullut venymistä, koska sit tää työn imu on vienyt mennessään. - - ne omat kehittymistavoitteet pitäis myöskin löytyä tuolta kalenterista. (H2)

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään myös, mitä keinoja työntekijät ovat käyttäneet tilanteissa, joissa tavoitteiden saavuttaminen on jostain syystä vaikeaa. Eri yhteyksissä esiin nousi tapa pilkkoa vaikeat asiat pienemmiksi ja lähteä selvittämään niitä sitä kautta. Jos isoja vaikeita kokonaisuuksia yrittää hallita kerralla, niin tavoitteen

saavuttaminen vaikeutuu. Myös sinnikkyys ja asioiden aktiivinen eteenpäin vieni vastoinkäymisistä huolimatta koettiin tärkeänä itsensä johtamisen keinona.

- - että tää on nyt vaan asia mikä pitää tehdä. Että tota ainahan työn teko ei oo suoranaisesti kivaa, se voi olla mielekäästä, mutta ei se aina oo kivaa, mut et hei tää nyt pitää vaan tehdä. (H1)

*- Ja että silloin tuli painettua sitä pitkää päivää ja jotenkin selvis vaan sillä ajatuksella, että nyt pitää vaan tehdä nää. Että nyt vaan jaksetaan.
- - Tietysti se tilanne vaati silloin semmosta vähän sinnikkyyttä ja semmosta maratonsuoritusta. (H4)*

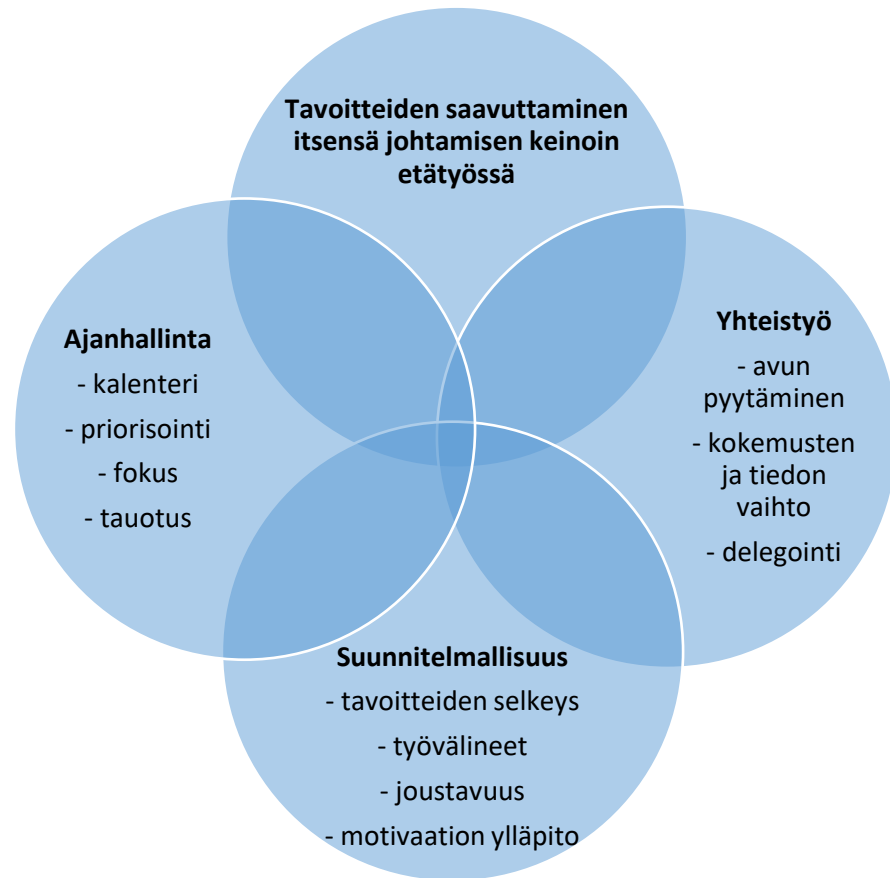
Yleisin vastauksissa mainittu keino haasteiden kohtaamiseen tavoitteiden saavuttamisessa oli yhteistyö kollegoiden kanssa. Haastatteluissa kävi ilmi, että työkavereihin on helppo olla yhteydessä etätöyönkin aikana. Kynnys soittaa ja kysyä neuvoa työasioista on matala, ja yhdessä keskustellen asioita saadaan eteenpäin, jolloin tavoitteet on helpompi saavuttaa. Työtehtävien delegointi työkavereiden kanssa tilanteessa, jossa oma työmäärä on iso, koettiin myös hyväksi keinoksi saavuttaa tavoitteet.

- No mä kysyn muilta, että onko niillä tietoa tai kokemusta tällaisesta, että miten sen vois hoitaa. - - Kynnys on aika matala soittaa tai ottaa yhteyttä ja kysyä. (H5)

- - me oltiin kollegojen kans paljon yhteydessä ja juteltiin paljon. Eli tiimi oli joka päivä koolla ja useisiinkin otteisiin oltiin toisiin yhteydessä. Ja ei jääny sellasta epävarmuutta siitä mitä sun pitää tehdä, vaan kaikille se oli selvää et miten. Et se työ oli hyvin yhdessä suunniteltu ja johdettu. (H2)

- Etenkin nyt kun on ollut vähän kiireisempää, niin on ollut tärkeitä vähän delegoida. (H3)

Kuviossa 4 on esitetty itsensä johtamisen keinot, joilla etätyössä saavutetaan asetetut tavoitteet.



Kuvio 4. Itsensä johtamisen keinot tavoitteiden saavuttamiseksi etätyössä

4.3 Itsensä johtamisen keinot työhyvinvoinnin ylläpitämisessä

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitkä itsensä johtamisen keinot ovat ylläpitäneet henkilöstön työhyvinvointia etätyössä. Työhyvinvointia tarkastellaan fyysisen, henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kautta. Fyysinen hyvinvointi etätyössä koettiin pääasiassa hyväksi. Haastatteluissa fyysistä hyvinvointia tarkastellessa esiin nousivat etätyöpiste, sen ergonomia, liikunta ja ravinto. Etätyö oli tutkimuksen toteuttamisen hetkellä jatkunut kaikilla haastateltavilla pääasiallisena työn tekemisen muotona jo yli puoli vuotta, jonka aikana fyysiseen hyvinvointiin oli ehditty kiinnittää erityistä huomiota. Itsensä johtamisen keinona on käytetty työympäristön muokkaamista itselle sopivaksi.

Kaikki haastateltavat tekivät etätyötä pääasiassa kotona, ja heillä on siellä selkeä erillinen työpiste. Työpisteen ergonomiaan ja viihtyvyyteen on kiinnitetty huomiota ja niiden tärkeys tiedostetaan, vaikka aina ei pystyisi niitä täysin toteuttamaan. Työtä ei tehdä pelkästään työpisteellä vaan työn tekemisen paikkaa voidaan vaihdella välillä istuen ja välillä seisten. Esimerkiksi Teams-palaveriin voi osallistua sohvalla istuen, vaikka normaalisti töitä tekisi pöydän ääressä. Yksi haastateltava kertoi myös tietoisesti tekevänsä työhön liittyviä asioita välillä ilman tietokonetta, esimerkiksi lukemalla työhön liittyvää kirjallisuutta ja lehtiä poissa työpisteeltä.

Osa haastateltavista koki haasteita fyysisen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä siksi, että riittävä taukojen pitäminen ja työpisteeltä poistuminen eivät toteudu. Tässä oli selkeästi nähtävissä kahtiajako haastateltavien kesken. Osalla työn tekemisen rytmittäminen taukoineen onnistuu hyvin, ja he ovat ottaneet liikkumisen työpisteen ulkopuolella säännölliseksi rutiiniksi. Yrityksen johdon suunnasta tuleva kannustus oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen etätyössä koettiin arvokkaaksi. Taukoja työnteosta voi pitää esimerkiksi tekemällä pieniä kotitöitä, lukemalla kirjaa tai käymällä ulkona. Itsensä johtaminen näyttää haastattelujen perusteella korostuvan tässä itsetuntemuksen kautta. Henkilöt, jotka tauottavat työtään paremmin huomaavat sen selkeästi vaikuttavan omaan toimintakykyyn ja työnteokseen positiivisesti. Esimerkiksi liikunnan säännöllinen harrastaminen parantaa keskittymistä työhön ja auttaa myös nukkumaan paremmin, jolloin työskentelyyn on enemmän energiaa.

- Mun mielestä se on tosi hienoa, että meillä yrityksessämme itseasiassa kehotetaankin käymään ulkona työpäivän aikana. Mun mielestä se on arvo sinänsä sekin - - Ja sitä mä oon tehnytkin. (H1)

- Mut kyl se liikunta, kun siinä saa purettua sen paineen, niin kyl mä huomaan, että niinä päivinä, kun mä liikun enemmän, niin keskittyminen on parempaa. (H6)

- Itse asiassa nykyisin on paljon vähemmän mitään niska- tai hartajumeja. Ja niihinkin on yleensä sitten jokin muu syy kuin koneen äärellä istuminen. (H3)

Toinen osa haastateltavista tiedosti, että taukoja tulisi pitää, mutta eivät mielestään onnistu siinä vielä tarpeeksi hyvin. Taukojen pitäminen ja työpisteeltä poistuminen ovat osittain vaikeaa siksi, että työn tekemiseen keskittyminen on häiriöttömän työympäristön vuoksi niin helppoa, että työ imaisee mukaansa. Taukojen pitäminen vaikeutuu myös silloin, jos koneen käynnistää ja työpäivän aloittaa aamulla heti herättyään ilman selkeitä aamurutiineja, jotka valmistavat ja herättävät uuteen työpäivään myös fyysisesti.

- Just se kun ihan liikaa istun tässä ja kun tulee tosi vähän liikuttua työpäivän aikana, niin sithän sitä on vaan paikallaan ja ryhti kärsii (H6).

- Mä oon kuullut näistä, että kävis tavallaan kävelemässä saman verran kuin se työmatka on aikasemmin kestänyt tai näin. Kuulostaa hyvältä, mutta en ole vielä kertaakaan kokeillut tätä. (H4)

- Et mun päivä alkaa vaan sillä, että mä hyppään suoraan koneelle enkä niinku orientoidu siihen päivään rauhassa ja ota sitä aikaa ittelle. Mutta nyt kun mä oon tehny niin pitkään tällasta, niin mulle on tullut rutiini siitä - -. (H6)

Fyysiseen hyvinvointiin vaikuttava keskeinen työpäivään kuuluva asia, lounaan syöminen, nousi esille useimmissa haastatteluissa juuri siksi, että kunnollista lounastaukoa ei säännöllisesti tule etätyössä pidettyä. Työpäivän aikana pidettyjen lounas- ja kahvitaukojen koettiin olevan ravinnon saannin lisäksi myös tärkeä osa työpaikan sosiaalista kanssakäymistä, jossa työasioista pääsee irtautumaan. Etätyössä tämä ei ole samalla tavalla mahdollista, kun työtä tehdään etäällä työkaverista, joten lounastauon merkitys on muuttunut. Vaatii itsensä johtamista, että

tiedostaa myös ilman työyhteisön läsnäoloa lounastauon merkityksen oman fyysisen hyvinvoinnin kannalta ja antaa siihen itselleen mahdollisuuden.

- - kun 8-16 istuu tässä niin muistais oikeesti vaikka syödä sen lounaan esimerkiksi ihan erikseen tästä työkoneelta ja näin. Et mä sorrun ite tosi paljon siihen, että mä syön samalla, kun mä teen töitä nykysin - -. (H4)

- Mä en yleensä syö kunnan lounasta etäpäivinä - -. (H1)

- Että monestihan sitä vaan syö jotain ja jossain välissä - -. (H3)

- Ja sit se ei oo sama asia kuin se, että toimistolla käydään kahvilla ja lounaalla, missä sä juttelet kaikkien ihmisten kanssa ja kaikki puhuu. Sä oot sillä hetkellä niitten kaikkien ihmisten kanssa kontaktissa. (H2)

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään henkiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, ja miten itsensä johtamisella voidaan ylläpitää niitä etätyössä. Haastatteluissa päällimmäisinä tulivat esille työmäärä, osaaminen, työn tauotus ja vapaa-aika. Työmäärä koettiin sopivaksi omiin resursseihin nähden silloin, kun työtehtävien suorittamiseen on tarvittava osaaminen ja rutiinit. Työmäärä koetaan suureksi silloin, kun joutuu kohtaamaan tilanteita, joihin ei ennalta ole osannut varautua ja työtehtävien suorittamiseen täytyy hankkia uutta tietoa ja luoda toimivat rutiinit, mikä vie aikaa ja energiaa. Haastattelujen perusteella suuren työmäärän hallitsemiseksi tarvitaan itsensä johtamisessa sinnikkyyttä, joustavuutta ja yhteistyötä kollegojen kanssa, jotta henkinen hyvinvointi säilyy.

- Mutta kyllä tälle niinku äkkiseltään mä koen, että ne tehtävät on olleet mulle sellasia rutiininomaisia silloin, kun ne päivät on ollut helppoja. (H6)

- Et kun piti tehdä nopeesti näitä tämmösiä toimenpiteitä. - - Ja sillon meillä kaikki teki niinku oikeesti pitkää päivää ja silloin se oli kuormittavaa, mutta sen niinku ajatteli sillä tavalla, että hei tää on vaan tietyn aikaa - - Mut toisaalta siitä selvis just sillä tavalla et me oltiin kollegojen kans paljon yhteydessä ja juteltiin paljon. (H2)

Oman osaamisen kehittämiseen etätyö on haastattelujen perusteella antanut mahdollisuuden juuri itsensä johtamisen kehittämisessä. Itsensä johtamisen mer-

kitys on korostunut esimerkiksi jo tavoitteiden saavuttamisen yhteydessä mainitussa tietoteknisten välineiden haltuun otossa ja omien aikataulujen ja työn suunnittelussa. Moni koki onnistumista itsensä johtamisessa siinä, että työt tulevat hoidetuiksi etätyöstä huolimatta. Yksi haastateltava mainitsi, että silloin kun etätyöpäiviä piti harvoin, niihin latasi itselleen helposti isot suorituspaineeet, mutta nykyään on pitänyt ymmärtää, että etätyöpäivien tehokkuus voi vaihdella paljonkin työtilanteen ja oman vireystason mukaan.

- Ennen kun oli työkaverit siinä lähellä, niin siellä oli aina joku vähän ansioituneempi näissä digiasioissa ja teknisissä asioissa, niin sitä meni helpommin pyytämään apua. Et sillä puolella on lisääntynyt taidot. (H6)

- - ennen etätyöpäivään latas kauheet suorituspaineeet, kun tuntu, että piti jotenkin erikseen perustella se, että on etänä - - nyt on pitänyt ymmärtää, että etätyöpäivä voi tarkoittaa 200 % tai 300 % tehokkuutta, jos on kauheesti töitä ja tosi hyvä flow. Mutta se voi tarkoittaa myös 10 % tehokkuutta. Et siihen vaikuttaa työtilanne ja sit oma viretila. (H3)

Osaamisen ja sen kehittämisen yhteydessä tärkeä esiin noussut asia on luovuuden ja innovoinnin mahdollisuus etätyössä. Yhteydenpito kollegoihin ja muihin sidosryhmiin tapahtuu pääasiassa sähköisten työkalujen ja verkkotapaamisten välityksellä. Haastatteluissa tuli ilmi, että verkkopalaverit ovat useimmiten hyvin asiakeskeisiä ja ajankäytöllisesti tehokkaita, jolloin vapaamuotoinen keskustelu jää vähäiseksi. Etätyössä korostuvat itsensä johtamisen keinot, ajanhallinta ja suunnitelmallisuus, jotka luovat selkeät rutiinit työn tekemiselle, voivat toimia esteenä luovuuden ja innovoinnin toteutumiselle.

- -mutta sitten jos pitäs jollain tavalla ruveta innovoimaan ja luomaan, tai niinku sellanen workshopmainen työskentely, niin sitä ehkä meillä vielä hakee toi organisaatio, että miten se onnistus etätyössä, et sitä kyllä tämmösessä virtuaalisessa kanssakäymisessä puuttuu tiettyjä juttuja, niin se ehkä on sellanen, joka ei vielä oo uomassaan. (H4)

Henkisen hyvinvoinnin ylläpitämisessä etätyössä nousi haastattelujen perusteella merkittävään asemaan taukojen pitäminen työpäivän aikana. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat, että taukojen pitäminen on tärkeää ja olisi mahdollista työpäivän aikana, mutta vain osa haastateltavista onnistuu siinä. Sama ilmiö oli nähtävissä jo aiemmin fyysisen hyvinvoinnin ylläpitämisen yhteydessä käsitellyissä

tuloksissa. Taukojen pitämisen tärkeys myös henkisen hyvinvoinnin vuoksi tiedotetaan, mutta sen toteutus etätyössä ei aina onnistu. Yksi esiin tullut syy tähän on se, että etätyössä sosiaalinen paine osallistua spontaaneihin kahvi- ja keskustelutuokioihin puuttuu, ja siksi taukoja ei tule pidettyä yhtä paljon kuin toimistolla työskennellessä. Henkisen hyvinvoinnin kannalta tärkeä ihmisten kasvotusten kohtaaminen ja keskustelu muista kuin työasioista on se, mitä etätyössä ei luonnollisesti saa.

- Mä huomaan, et mä saatan olla sellasessa aivosumussa siinä koneella pitkien päivien aikana ja kylhän sen huomaa, että ei siinä oo järkeä. Pitäshän niitä taukoja pitää. (H6)

- Et pitää olla sellasia, ei pelkästään sen fyysisen ja ergonomisen hyvinvoinnin takia, mutta myös ehkä tälle pääkopalle, ni semmosia jotain taukoja. (H4)

- Sanotaanko semmonen kevyt kontaktien ylläpito, vitsien vääntäminen ja nauraminen, ni se on jäänyt vähemmälle. (H2)

Osa haastateltavista oli tietoisesti miettinyt, miten säännöllisiä taukoja etätyössä voisi pitää, kun niitä ei luonnollisesti sosiaalisen kanssakäymisen kautta synny. Esille tuli työajatuksista irtautuminen esimerkiksi ulkoilun, kirjan lukemisen, oman luovuuden toteuttamisen ja TV:n katselun muodossa. Omaa energiaa ylläpitävien asioiden tekeminen taukojen muodossa koettiin työssä jaksamisen kannalta tärkeäksi. Itsensä johtamisen näkökulmasta se edellyttää itsetuntemusta ja ymmärrystä oman energian hallinnan ylläpitämisestä. Haastatteluissa toistui maininta siitä, että taukojen pitäminen ei välttämättä ole helppo ja luonnollinen osa etätyötä, vaan se vaatii jatkuvaa muistuttelua itselleen.

- - oon sit miettinyt, että sais siihen työpäivään niin kuin jotain, että sais sitä vaihtelevuutta, mitä luonnollisesti toimistolla tulis, niin kuin muilla keinoilla, kahvinhaulla ja kaikki tämmöset juttelutuokiot, ja niin miten tämmösiä sais omaan päivään täällä kotona. (H4)

- - nopeesti tiskaa ne muutamat astiat mitä tuolla pesualtaassa on, tai ottaa pyykkiä naruilta tai laittaa pyykkikoneen päälle. - - Välillä voi ottaa lukuhetken ja senkin kautta siirtyä pois tästä työpisteeltä. (H3)

- Et sehän on aina yksilöllistä, mutta kyllä se on tärkeää että tekee muutakin kuin pelkästään työtä. (H1)

Työ- ja vapaa-ajan erottamisen koettiin haastateltujen keskuudessa pääsääntöisesti onnistuneen etätyössä hyvin. Suurin osa piti etätyön hyvänä puolena sitä, että työajan käyttöön on tullut joustavuutta. Työn tekeminen etänä on antanut etenkin aamuihin joustoa, sillä työpaikalle matkustamisen sijaan töiden aloittamisaika aamulla on vapaammin itse päätettävissä. Myös vapaa-ajan alkaminen heti työajan päätyttyä, ilman työmatkaa toimistolta kotiin, koettiin erittäin positiivisena. Toisaalta osa kaipasi myös selkeää eroa kodin ja työpaikan välille.

- Yleensä etätyön plussia on nää omatahtiset aamut. Joskus sitä vaan herää pirteenä ja on sit alottanu työt puoli kaheksalta. Joskus sitten saa itteni vasta vähän yheksän jälkeen. (H3)

- Ja täällä kotona sä voit vaikka aloittaa kuudelta aamulla ja lopettaa kahdeksalta, mutta sä voit ajoittaa sen sun työnteon niinku sä haluat. (H1)

- Joo, kyllähän siinä konkreettisesti säästää aikaa varmaan ja useammat henkilöt säästää vielä enemmän varmaan, mutta onhan se sellanen riitti kuitenkin se liikkuminen. Et se vaihtuu se koti työpaikkaan, niin mä koen, että se ois jopa niinku tärkeempää kuin se että säästää sen puol tuntii tai tunnin siinä liikkumisessa. (H4)

Työ- ja vapaa-ajan erottamisessa itsensä johtaminen korostuu siinä, että osaa nähdä vapaa-ajan vieton merkityksen hyödyttävän myös työtä ja tietoisesti toteuttaa sitä. Tässä oli haastateltujen joukossa nähtävissä kahdenlaista ryhmittymää. Kaikki ymmärsivät työ- ja vapaa-ajan tasapainon olevan tärkeää ja suurin osa pystyy itse myös toteuttamaan sitä.

- Siis mä oon aina pystyny erottamaan työ- ja vapaa-ajan ja pitämään se aika hyvin balanssissa. Ja se on mulle tärkeää. Just tää vanha klisee, että töitä tekemällä työt ei loppu. Niin se on ihan turha vetää itteensä piippuun, et tulee seinä vastaan. (H1)

- Mä on itseasissa jo monta vuotta yrittänyt tehdä jo tietoisesti, että nyt vapaa-aika on vapaa-aika ja työ on työtä, koska sitten se loppupeleissä kuitenkin hyödyntää niitä molempia. (H4)

Osalle haastatelluista työ- ja vapaa-ajan erottaminen kuitenkin on vaikeaa. Yksi syy tähän on se, että työtä on paljon, ja työpäivä venyy, koska kaikkea ei saa normaalissa työajassa tehtyä. Toinen syy on se, että työ on niin mielekästä, että sitä ei malta lopettaa. Työaika venyy helposti, jos työn tekoa ei lopeta esimerkiksi jonkin ennalta sovitun menon vuoksi. Työajan venyminen vapaa-ajan puolelle näyttää aiheuttavan myös sen, että vaikka työskentelyn lopettaa laittamalla tietokoneen kiinni ja siirtymällä pois etätyöpisteeltä, työasiat jäävät vielä ajatuksiin, ja palautuminen voi vaikeutua.

Osalla työajatukset saattavat vaikeuttaa myös nukahtamista ja unta, jolloin työstä palautuminen heikentyy. Itsensä johtamisen merkitys korostuu tässä juuri etätyössä, koska työtä tehdään pääasiassa kotona, joka normaalisti olisi työasioista vapaa alue. Osa haastateltavista kertoi tietoisesti heti työnteon lopettamisen jälkeen lähtevänsä pois kotoa tai tekevänsä jotain muuta, joka auttaa päästämään irti työajatuksista. Yksi esille tullut keino, joka toimii siirtymänä vapaa-aikaan, on kirjata työpäivän päätteeksi ylös seuraavalle päivälle suunnitellut työtehtävät. Näin ne ikään kuin siirretään pois ajatuksista, ja vapaa-aika voi alkaa.

- Joo, kyl mä luulen, että se tulee aika monelta tällaselta, joka on asian tuntijatehtävissä ja jos ne työtehtävät on mielekkäitä, niin varmasti aika helposti siinä ajautuu siihen, että jatkaa sitä mielenkiintoista työtä ja sitten tietysti kun pitää ottaa huomioon, että kun me eletään poikkeusoloissa, niin tuolla ulkopuolella ei ole nyt niin paljon sellasia houkutteuksia, kun tää elämä on rajattu aika pieneen. (H2)

- Mut ne ajatukset kyllä yleensä pyörii töissä varsinkin niinä päivinä, kun tekee ylitöitä. Ja sithän siinä ei sitä aikaa palautua. Mut, jos mä oon sopinut jotain ohjelmaa, et mä nään vaikka jotain toista ihmistä, niin sithän ne päivät on sellasii, et mä lopetan sen työn paljon paremmin. (H6)

- Kyl sil selkeesti on se merkitys, et jos mä oon itte tehny jotain paremmin. Just vaikka nukkunu hyvin tai rauhottanu itteni edellisenä iltana, niin kylhän se näkyy seuraavassa päivässä, ajatukset on paljon selkeemmät. (H6)

Sosiaalinen hyvinvointi on tärkeä osa-alue työhyvinvoinnissa, etenkin etänä työskennellessä. Sosiaalisen hyvinvoinnin merkitys on etätyössä erilainen kuin normaalisti toimistolla työskennellessä, koska työyhteisön jäsenet ovat fyysisesti eri paikoissa. Haastatteluissa pyrittiin selvittämään, miten henkilöstö kokee sosiaalisen hyvinvoinnin etätyössä, ja millä keinoin siihen voi itsensä johtamisella vaikuttaa. Sosiaalisesta hyvinvoinnista kysyttäessä haastateltavat kertoivat vuorovaikutuksen ja viestinnän toimivan etätyössä kollegojen välillä hyvin. Kynnys ottaa yhteyttä on matala, ja yhteydenpito työasioissa on vaivatonta. Vuorovaikutus rajoittuu kuitenkin pääasiassa oman tiimin jäsenten tai lähimpien kollegojen välille ja se painottuu työasioihin.

- - kun meilläkin on niin monta eri tiimiä siellä toimistolla niin en mä kaikkia ole nähnyt nyt yli vuoteen, ja ei oo hirveesti tullut juteltua sit, koska kaikki ei käytä Teamsia esimerkiksi tai laita kameraa päälle. (H4)

- Mut lähinnä vaan oman tiimin kanssa tulee oltua yhteydessä. Nyt ei esimerkiksi välttämättä kuule, mitä muissa tiimeissä tapahtuu, niin se oppiminen jää aika vähäiseksi. (H5)

Itsensä johtamisen merkitys tuli sosiaalisen hyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen yhteydessä esille proaktiivisuutena, eli vastuun ottamisena siitä, että pysyy itse ja pitää kollegat ajan tasalla tärkeistä asioista aktiivisella yhteydenpidolla. Teams-palaverien järjestäminen koettiin haastateltavien keskuudessa helpoksi ja aikaa säästäväksi verrattuna kasvokkain tapahtuviin palavereihin. Teams-palaverit koettiin asiakaskeisiksi, ja yhden haastateltavan mukaan niitä saatetaan järjestää jopa liian kevyin perustein. Toisaalta Teams-palaverien järjestäminen on mahdollistanut paremman yhteydenpidon esimerkiksi asiakkaisiin, joiden luona vierailu ei pitkien välimatkojen takia olisi välttämättä mahdollista. Yhteydenpito asiakkaisiin koettiin myös tärkeänä sosiaalisen kanssakäymisen muotona etätyössä.

- Eli nyt säästyy aikaa ja mä pääsen itse myös useampaa asiakasta tapaamaan. Ja ilmeisesti koska kaikki muutkin istuu aika paljon Teamsissa, niin ne on sitten ajankäytöllisesti paljon tehokkaampia. Siellä jää semmonen small talk paljon vähäisemmäksi, että yleensä mennään suoraan asiaan - -. (H3)

- - et jos asioita pitää saada etenee, niin kyllähän tähän soittoon Teamsilla menee vähemmän aikaa, kuin se että sovitaan viikon päähän palaveri ja näin, että kyllähän siitä häviää sellasta hukkaa pois. (H4)

Sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta haastateltujen keskuudessa nähtiin tärkeänä oma rooli ja vastuu työyhteisön jäsenenä. Vastuuntuntoinen asenne työn tekemiseen ja sitä kautta rakentuva luottamus työntekijöiden ja organisaation välillä vaikuttaa olevan hyvällä tasolla. Etätyössä ei ole syntynyt epävarmuutta, sen suhteen, että oman työpanoksen riittävyttä epäiltäisiin. Oma tunne siitä, että työt eivät kasaannu vaan tulevat hoidetuiksi ja koko ajan mennään eteenpäin, pitää yllä motivaatiota. Myös työyhteisön hyvä ilmapiiri mainittiin motivoivaksi tekijäksi.

- - työnantajatkin ovat nyt nähneet, että etätöistä huolimatta ihmiset tekee töitä. Et kyl meillä on niinku sellanen vastuuntuntoinen asenne tähän työn tekemiseen. (H1)

- Ja just et kyllä ne työt tulee tehtyä. Kun silloin tuli ajateltua, ennen kuin oli tää etätyöaika, että noo laiskotteleeko sitä sitten joka päivä, kun kukaan ei nää - -. Mut ei se kyl oo semmosta ollu vaan päinvastoin. (H6)

- -mullahan on täällä ihan vapaus puuhata ja kyllähän tässä nyt voin olla varma siitä, että esihenkilöni luottaa, että työt tulee tehtyä, et olinpa missä hyvänsä. (H3)

Yksi itsensä johtamisen keino, jolla sosiaalista hyvinvointia voi etätyössä ylläpitää, on avoin vuorovaikutus, jolla kollegojen hyvinvoinnista ja turvallisuuden tunteesta välitetään. Yhteisöllisyyden kokemus ja oma rooli osana tiimin toimivuutta nähtiin tärkeänä, ja siinä itsensä johtaminen etätyössä korostuu. Luottamuksen ja vastuun jakautumisen oman tiimin sisällä ja lähimpien työkavereiden kanssa koettiin toimivan hyvin.

- - kollegan X kanssa ollaan juteltu, että yritetään mennä tonne konttorille yhdessä - - se voi antaa hänellekin vähän sellaista turvallisuuden tunnetta, että näin tää menee ja kaikki tietää, että minä teen tämän ja hän tekee tämän. (H1)

- -mä oon saanut tosi hyvin tukea just läheisimmiltä työkavereilta siinä sellasessa, että jaetaan fiiliksiä ja puhutaan toisille. (H6)

Koko organisaatiota koskeva sosiaalinen hyvinvointi ja yhteisöllisyys selkeästi sai haastateltavat miettimään asiaa. Esiin tuli pohdintaa ihmisten yksilöllisyydestä ja eri-

laisista luonteista ja niiden merkityksestä etätyössä. Vaikka oman tilanteen kokisi etätyössä hyväksi, osa ilmaisi huolensa siitä, toteutuuko kaikkien työyhteisön jäsenten työssä jaksaminen etätyön aikana. Koko organisaation yhteisiä virtuaalitapaamisia järjestetään säännöllisesti, mutta ne eivät haastateltujen mukaan korvaa toimistolla kasvotusten tapahtuvaa kanssakäymistä. Yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi on organisaatiossa tehty suunnitelmia muun muassa yhteisen taukojumpan järjestämiseksi. Haasteeksi selkeästi koettiin se, mitä kukin yksilö yhteisöllisyydeltä haluaa, ja onko kaikkia organisaation jäseniä miellyttävää toimintaa mahdollista etänä järjestää.

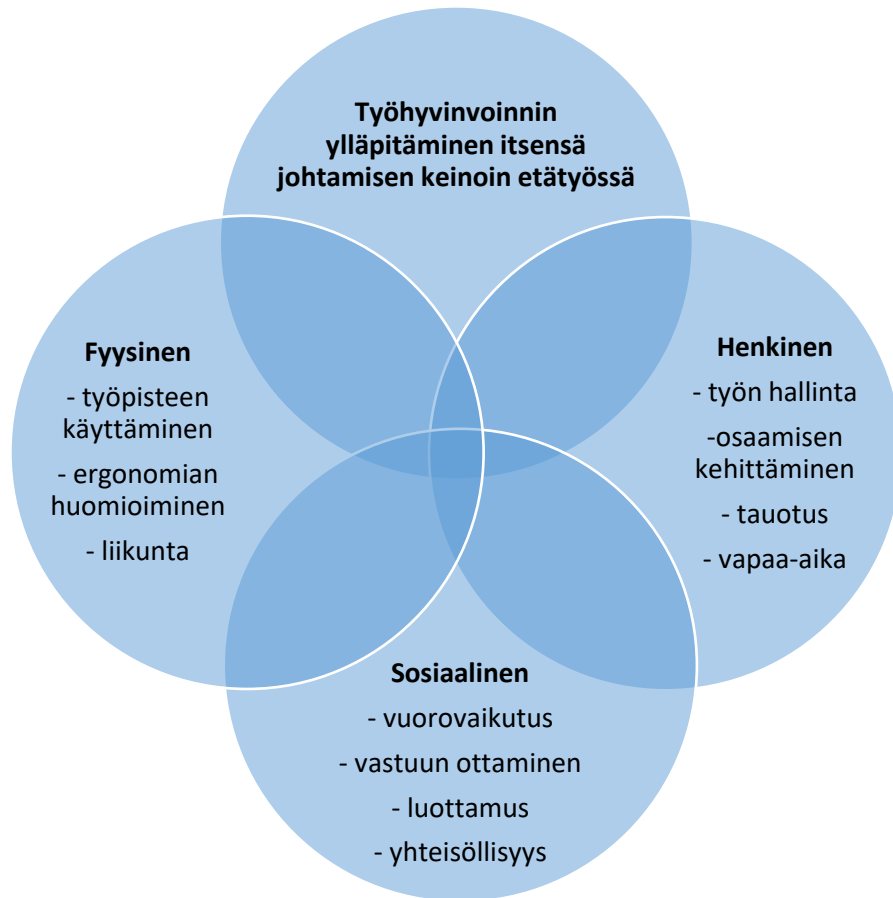
- - mä yritän käydä siellä konttorillakin kerran pari viikossa, että saa vähän sellasta sosiaalista yhteydenpitoa. (H1)

- - tää on pieni työyhteisö ja kyl siinä on ongelmansa, et miten vaikka nyt tän koronatilanteen pystyis yhteisöllisesti jakamaan tai miten ihmiset tukee toisiaan, niin en usko että ihan täysin toteutuu kaikkien osalta. (H6)

- Se virtuaalikalvihetki mikä yrityksellä on, ni se on kerran viikossa, ja ei se ihan kaikilta osin toimi. Et siellä on ehkä muutamia ihmisiä, jotka on äänekkäämpiä kuin muut. Ja sit se ei oo sama asia kuin se, että toimistolla käydään kahvilla ja lounaalla, missä sä juttelet kaikkien ihmisten kanssa ja kaikki puhuu. (H2)

- - ehkä sitä kaipais enemmänkin sitä sellasta yhteisöllisyyttä tai yhteisiä juttuja, et sais jotain sellasta et näkee et mä en oo yksin tässä tilanteessa, et ois vähän tiiviimpi se työporukka vielä. (H6)

Kuviossa 5 on esitetty itsensä johtamisen keinot, joilla työhyvinvointia ylläpidetään etätyössä.



Kuvio 5. Itsensä johtamisen keinot työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi etätyössä

4.4 Palautteen ja reflektoinnin merkitys itsensä johtamisessa

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös palautteen ja reflektoinnin merkitystä ja sitä, minkälainen yhteys niillä on itsensä johtamiseen. Kysymykset palautteen saamisesta tuottivat eniten keskenään erilaisia vastauksia haastateltavien keskuudessa. Osa haastateltavista koki saaneensa etätöiden aikana riittävästi tai jopa enemmän palautetta työstään kuin ennen etätöitä. Osa ei kokenut palautteen saamista oman työn kannalta välttämättömänä, ja vain pieni osa ilmaisi selkeästi halunsa saada enemmän palautetta omasta työstään.

Eniten palautetta koettiin saatavan kannustuksina ja kiitoksina oman tiimin sisällä. Palaute on haastateltavien mukaan vuorovaikutteista ja keskustelunomaista ja se liittyy yleensä ajankohtaisiin työtilanteisiin. Omalta esihenkilöltä ja yrityksen johdolta palautetta tulee harvemmin. Palautetta omalta esihenkilöltä koettiin saatavan ainakin vuosittaisessa kehityskeskustelussa. Haastavissa tilanteissa, joissa esimerkiksi työn normaalia suurempi määrä edellyttää työntekijöiltä joustavuutta ja suurempaa työpanosta yrityksen menestymiseksi, kannustusta ja kiitosta on tullut myös yrityksen johdolta. Kiitosta ja palautetta on saatu johdon suunnasta myös vuosittaisten tulosten julkistamisen yhteydessä.

- Siitä on tullut palautetta, että teet hyvin itsenäisesti työt, että sun töihin ei tarvii puuttua sillä tavalla, mutta joo kyllä kai sitä voi sanoa, että sitä palautetta tulee niinku siinä tiimin sisällä, ja sit esimieheltä ehkä nykyään harvemmin. (H2)

- Kyl mä oon saanu palautetta joo. Ehkä enemmän jopa kuin ennen tätä koronaa. (H6)

- Ja silloin saatiin muuten aika paljon sellasta palautetta, että meitä kiitettiin, ja siis ihan ylimmästä johdosta saakka. - - sitten vuosittaisista tuloksista. (H2)

Haastateltavat, jotka eivät pitäneet palautteen saamista tärkeänä, vaikuttivat kokevan oman työnsä hyvin itsenäiseksi ja roolinsa selkeäksi. Haastatteluiden aikana syntyi vaikutelma, että heillä itsensä johtaminen toimii hyvin sekä työn tavoitteiden saavuttamisen että työhyvinvoinnin ylläpitämisen näkökulmasta. Hyvä itsetuntemus ja

itsensä motivointi tavoitteiden saavuttamiseksi näyttävät auttavan tässä. Vaikka palautteen saaminen ei olisi tärkeää, haastateltavien mukaan mahdollisuus keskustella avoimesti kollegojen kanssa on silti keino saada vuorovaikutuksellista palautetta, jolla on vaikutusta omaan työhön. Myös asiakkailta saatu hyvä palaute toimii positiivisena signaalina oman työn onnistumisesta.

- No joo, kyllä mä sitä oon saanu joo. En mä oo koskaan ollu semmonen ihminen, että mä tarvitsen jonkun, joka kertoo, että miten hyvin sä oot tehnyt työsi tai miten huonosti sä oot tehnyt työsi. (H1)

- Joo, parastahan on se, että ei oikein tule palautetta, paitsi asiakkailta on tietysti mukava saada palautetta - -. (H3)

Suurin osa haastateltavista on saanut omasta mielestään riittävästi palautetta, mutta pieni osa koki, että palautetta olisi hyvä saada enemmän. Palautetta on saatu kollegojen kanssa keskustelemalla, mutta omalta esihenkilöltä oma-aloitteisesti tulevaa palautetta voisi olla enemmän. Palautteen saaminen nähtiin mahdollisuutena oman osaamisen kehittämiseen ja myös työssä jaksamisen parantamiseen. Esihenkilöltä tuleva vähäinen palaute on tulkittu toisaalta myös merkiksi siitä, että luottamus on kunnossa, eikä omaan työhön tarvitse puuttua.

- En ole saanut palautetta. Kyllä se tuntuis kivalta ja sit tietäis miten vois vaikka kehittyä omassa työssä. (H5)

- Mutta sellasia varsinaisia keskusteluja tästä työssä jaksamisesta, vaikka esimiehen kanssa kahden kesken, niin ei kovin usein ole tai mitään. Niin ku sit mä koen, että se ois hänen tehtävä ottaa enemmän yhteyttä alaisiin kuin toisin päin. (H6)

- Kyllä varmasti välillä tulee, että hienoa että teit noin tai näin, mutta ei ehkä enää niin paljon, että sitä luotetaan nyt sit, että me toimitaan itsenäisesti hyvin. (H2)

Yksi haastateltava, joka koki saavansa riittävästi palautetta kollegoilta, esihenkilöltä ja asiakkailta, on havainnut itseohjautuvuuden merkityksen tässä. Palautteen saaminen ja pyytäminen eri tahoilta ovat luonnollinen osa työtä, joka on muodostunut työkokemuksen ja jatkuvan itsensä kehittämisen halun kautta.

- Ja mä oon tosi itseohjautuva tämmösissäkin asioissa, et se itsereflektointi ja palautteen hakeminen, niin sitten mun mielestä toimii hirmu hyvin kyllä. - - Tässä vaiheessa työelämää se on aika luonnollinen osa, kun sen on tiedostanut niin, että sen oman työn ohjautuvuus pitää perustua myös muilta saatuun palautteeseen. - - se on itseasiassa myös se mitä mä haen, niin ku sellanen jatkuva kehittäminen. (H4)

Haastatteluissa haluttiin selvittää ovatko haastateltavat hyödyntäneet reflektointia osana itsensä johtamista, ja ilmeneekö se etätöissä merkittävästi. Reflektoinnista suoraan kysyminen saatettiin kokea vaikeaksi kysymykseksi, koska termin sisältö ei välttämättä ollut kaikille haastateltaville täysin selkeä. Merkkejä reflektoinnista onkin pyritty tulkitsemaan muistakin haastateltavien vastauksista kuin pelkästään reflektointiin keskittyvistä kysymyksistä.

Reflektointi näyttää haastattelujen perusteella vaikuttavan työssä kehittymiseen. Reflektoinnilla pyritään parantamaan omaa toimintaa tarkastelemalla tehtyjä asioita ja niiden pohjalta muuttamalla omia toimintatapoja. Reflektointi vaikuttaa suuremalla osalla tapahtuvan tiedostamatta, mutta välillä siihen on kiinnitetty erityistä huomiota. Reflektointia tapahtuu sekä saadun palautteen että oman toiminnan tarkailun seurauksena. Reflektointi näyttää nousevan toisinaan esille myös kriittisyytenä omaa toimintaa kohtaan. Osa haastateltavista tiedosti, että olisi hyvä keskittyä onnistumisiin ja hyviin asioihin, jotka palkitsevat. Reflektoinnin avulla on myös pyritty kiinnittämään huomiota etätöskentelyssä kehittymiseen pyrkimällä tuomaan siihen toimistolla työskennellessä hyväksi havaittuja elementtejä.

- Se on tosi tärkeä, että sä sen teet. Teet sä sen sitten paperilla tai omassa mielessä. Tietenkin pitää etsiä se syy miksi se meni, tai miksi se ei menny. Ei saa ylianalysoidakaan, mutta että käy sen jollain asteella läpi. (H1)

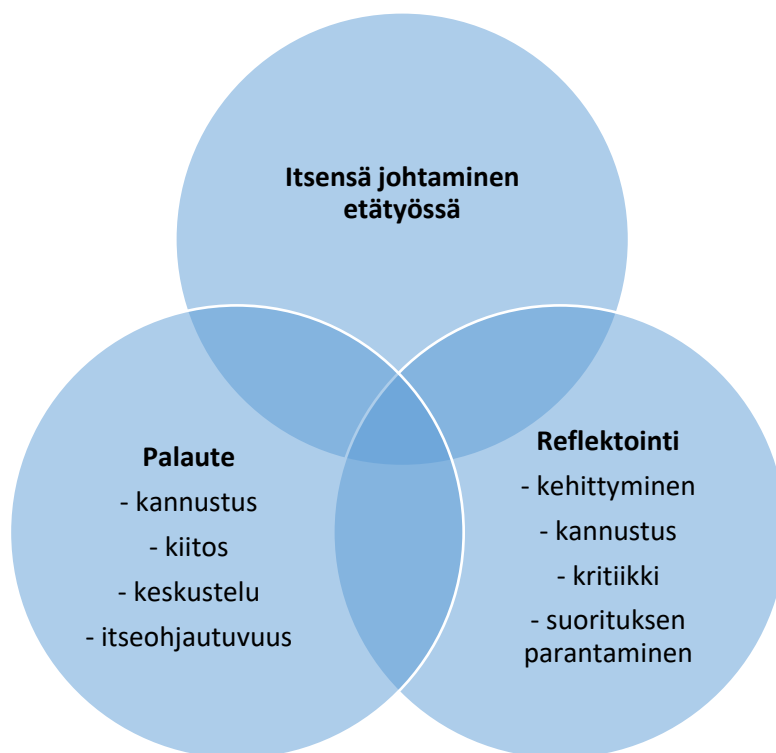
- Kyllä se ois hyvä keskittyä siihenkin, että miten kannustaa itseään parempiin suorituksiin, ei silleen orjapiiskurimaisesti mutta. Vois tehdä enemmänkin sitä, että vaikka kirjais ylös, että hei tää oli hyvä juttu ja näin. Että en hirveesti kyllä reflektoi. (H6)

- Jossain vaiheessa mä koitin kyllä semmosta, että mä mietin, että mitä asioita meni tänään hyvin. Et en ottanutkaan nyt niitä asioita mitä mun pitää huomenna tehdä paremmin. Mut se oli jonkun ajan

sellanen kokeilu, ja se jäi vähän, mut se ois ihan hyvä asia tietysti muistaa, et ne pienetkin asiat mitkä menee hyvin, niin niistä pitäis olla tyytyväinen ja se varmaan sitä hyvää oloa kasvattais työnteossa. (H2)

- No mä mietin vaan, että jos tuo itseohjautuvuus on ollut parempi silloin, kun ei ollut etänä ja nyt kun on etänä, niin yrittäis tiedostaa sen, et miks se itseohjautuvuus oli hyvä konttorilla, ja sit miimikoida niitä juttuja tähän virtuaalimaailmaan. Et niinku tunnistaminen, et mistä asiat johtuu ylipäätään, niin sit voi vasta suunnitella ja parantaa niitä sitten. (H4)

Kuviossa 6 on esitetty tiivistetyssä muodossa palautteen ja reflektoinnin merkitys itsensä johtamisessa etätyössä.



Kuvio 6. Palautteen ja reflektoinnin merkitys itsensä johtamisessa

5 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, mitä itsensä johtamisen keinoja vakuutus-alalla toimivan kohdeyrityksen asiantuntijatyötä tekevä henkilöstö on käyttänyt työskennellessään etänä. Tutkimuksessa keskityttiin itsensä johtamisen keinoihin, joiden avulla on saavutettu työn tavoitteet ja ylläpidetty työhyvinvointia. Myös palautteen ja reflektoinnin merkitystä osana itsensä johtamista tutkittiin. Edellisessä luvussa esiteltiin tutkimuksen tulosten yhteydessä niitä konkreettisia keinoja, jotka tulivat tutkimuksessa esille. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset ja tarkastellaan niiden yhteyttä aihealueen teoriaan. Tässä luvussa tarkastellaan myös koko työn luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusaiheita sekä kehittämisehdotuksia.

5.1 Johtopäätökset

Etätyössä käytetyt itsensä johtamisen keinot työn tavoitteiden saavuttamiseksi liittyvät pääasiassa työn suorittamisen organisointiin eli ajanhallintaan ja suunnitteluun. Nämä keinot voidaan todeta osaksi Neck & Houghtonin (2006) nimeämiä käyttäytymiseen perustuvia itsensä johtamisen strategioita. Työtehtävien listaaminen ja kalenteriin merkitseminen toimivat ulkoisina merkintöinä (engl. external cues) motivaation ja keskittymisen ylläpitämiseksi kohti tavoitteeseen pääsyä. (Neck & Houghton 2006, 272.)

Työnantajan asettamien tavoitteiden selkeys ohjaa työntekijöiden itsensä johtamista työtehtävien suorittamiseksi. Pitkään jatkuneen etätyön mahdollistama, ja toisaalta myös pakottama, oman työn uusiksi organisointi on antanut työntekijöille mahdollisuuden järjestää työn tekeminen omalla tavallaan. Martela & Jarenko (2015) pitävät itsensä toteuttamista ihmisen psykologisena perustarpeena, joka ilmenee myös työssä. Vaikka organisaatio määrittää tavoitteet, joihin pyritään, työntekijällä on vapaus päättää, miten hän valitsee toimia tavoitteen saavuttaakseen. Vapaaehtoisuuteen perustuva toiminta antaa ihmiselle tunteen, että hän on vapaa toteuttamaan itseään ja tekemään itseään kiinnostavia asioita ja samalla hän on sitoutunut toimimaan yrityksen päämäärien ja arvojen mukaisesti. (Martela & Jarenko 2015, 57–58.)

Pelkkä vapaaehtoisuus ei kuitenkaan riitä itsensä toteuttamisessa tavoitteiden saavuttamiseksi, vaan ihmisellä on oltava siihen myös riittävä osaaminen. Osaaminen eli kyvykkyys on ihmisen toinen psykologinen perustarve, joka liittyy itsensä toteuttamiseen. Kyvykkyys on ihmisen kokemus siitä, että hänellä on riittävä osaaminen ja mahdollisuus saada aikaan asioita. (Mts. 59.) Kohdeyrityksen henkilöstön kokemus siitä, että töiden itsenäinen organisointi ja tavoitteiden saavuttaminen etätyöstä huolimatta ovat onnistuneet, on kasvattanut onnistumisen tunnetta, mikä palkitsee sekä vahvistaa sisäistä motivaatiota.

Vaikka henkilöstön työn tavoitteet ovat pääasiassa olleet selkeät ja niihin on itsensä johtamisen keinoin päästy, myös vastoinkäymisiä on koettu. Suuri työmäärä, uudet työtehtävät ja tarvittavan tiedon puute ovat aiheuttaneet tilanteita, joissa pelkästään yksilön omat keinot eivät ole riittäneet ratkaisemaan työhön liittyviä haasteita. Tällaisissa tilanteissa ratkaisukeinona on käytetty yhteistyötä kollegojen kanssa. Manz (2015) on tuonut esiin yhteistyön tekemisen mahdollisena uutena itsensä johtamisen strategiana. Itsensä johtaminen mielletään usein pelkästään yksilön tarpeista ja motivaatiosta lähteväksi vaikuttamiskeinoksi, mutta Manzin mukaan on tutkittu, että liiallinen itsenäisyys ja vaikutusvalta voivat johtaa myös huonoon tulokseen. Siksi yhteistyön tietoinen valitseminen haasteiden ratkaisemiseksi voi olla tehokas itsensä johtamisen strategia, joka auttaa paikkaamaan henkilökohtaisia puutteita ja kasvattamaan omaa osaamista. (Manz 2015, 141.)

Henkilöstön jäsenten välinen yhteistyö työn hoitamisen kannalta tärkeiden asioiden toteuttamisessa on tutkimuksen tulosten perusteella toiminut hyvin. Työntekijät ovat olleet oma-aloitteisia ja aktiivisesti yhteydessä toisiinsa etätyössä. Yhteistyöllä on saatu apua itselle ja myös kyetty auttamaan kollegoita, joten yhteistyö on ollut kahdensuuntaista. Tulosten mukaan palautetta on saatu ja annettu enimmäkseen tiimien sisällä ja läheisimpien kollegojen kanssa keskustellen. Kollegojen kesken palautteen antaminen ja saaminen ovat tärkeitä yhteenkuuluvuuden kannalta. Kupias ym. (2011) mukaan juuri kollegapalaute eli vertaispalaute laajentaa omia ja muiden näkemymiä. Vertaispalaute antaa mahdollisuuden työntekijöille oivalluttaa toisiaan ongelmanratkaisussa, ja se auttaa ohjaamaan oikeaan suuntaan. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 18.)

Martela & Jarenkon (2015) mukaan yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen ovat ihmisen psykologisia perustarpeita, jotka antavat kokemuksen siitä, että hän on tärkeä ja arvostettu jäsen työyhteisössä. Tunne omista vaikutusmahdollisuuksista toisiin ihmisiin myönteisten tulosten aikaansaamiseksi antaa merkityksellisyyden kokemuksen itselle ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, joten sillä on merkittävä vaikutus myös koko tiimin toimivuuteen. (Martela & Jarenko 2015, 61.) Edellä mainitut ihmisen psykologiset perustarpeet vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyväntekeminen ovat itseohjautuvuuden tekijöitä, jotka ovat keskeisiä itsensä johtamisessa. Näistä kolme ensimmäistä pohjautuvat Deci & Ryanin (2008) itsemääräämisteorianaan, ja hyväntekemisen on todettu olevan neljäs keskeinen tekijä. Nämä neljä tekijää yhdessä vaikuttavat merkittävästi ihmisen motivaatioon ja hyvinvointiin. (Deci & Ryan 2008, 183; Martela & Jarenko 2015, 63.)

Vaikka sisäisen motivaation merkitystä ihmisen hyvinvointiin usein korostetaan, tässä yhteydessä on tärkeää ottaa esiin myös Bäcklanderin väitöskirjassa (2018) esiin tullut huomio siitä, ettei motivaatio ole aina ratkaisu tavoitteiden saavuttamiseen ja hyvinvoinnin lisäämiseen, sillä esimerkiksi ihmisen työmuisti on rajallinen, eikä sitä voi kasvattaa motivaation lisäämisen tai osaamisen kehittämisen avulla, vaan riittävä palautuminen työstä on tärkeää (Bäcklander 2018, 104). Sen takia riittävään palautumiseen on syytä kiinnittää huomiota, vaikka itse työ olisi hyvin mielekästä. Tutkimuksen tuloksissa tämä tuli esille, mutta keinoja sen toteuttamiseen ei välttämättä osata hyödyntää tarpeeksi.

Itseohjautuvuuden myötä rakennetut selkeät rutiinit etätyössä ovat auttaneet kohdeyrityksen henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisessa. Ne ovat vahvistaneet työn hallittavuuden tunnetta, jolla on Manka & Mankan (2016) mukaan myönteinen vaikutus työhyvinvointiin (Manka & Manka 2016, 28). Tutkimuksessa ilmenneiden tulosten perusteella tarkoilla rutiineilla ja aikatauluilla voi olla myös negatiivinen vaikutus hyvinvointiin, jos ne estävät riittävän palautumisen ja luovuuden sekä innovatiivisuuden toteuttamisen. Pekkola (2002) huomauttaa liiallisen työprosessiin kiinnittymisen olevan mahdollinen etätyön haittapuoli, sillä se voi pidentää työaikaa ja aiheuttaa negatiivisia seurauksia suorituskykyyn (Pekkola 2002, 225–226).

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että henkilöstö on pyrkinyt suunnittelemaan ja aikatauluttamaan hyvinvointia ylläpitäviä taukoja sekä työstä irrottautumista, mutta se on koettu myös haasteelliseksi. Riittävä taukojen pitäminen päivän aikana sekä työn aloittamisen ja lopettamisen selkeä rajaaminen etätyössä eivät aina onnistu toivotusti. Hyvinvoinnin suunnittelu ja aikatauluttaminen ei ole yhtä helppoa kuin työn suorittamisen aikatauluttaminen ja suunnittelu. Pihlajan (2018) mukaan ihmisellä on taipumus lykätä itselle tärkeitä ja omaa hyvinvointia edistäviä asioita, jos vaarana on, että jotain tärkeää jää sen vuoksi tekemättä. Tämä johtuu siitä, että ihminen kokee muiden asettamat tehtävät pakollisina ja omat henkilökohtaiset teot vapaaehtoisina. (Pihlaja 2018, 195.)

Työhyvinvoinnin ylläpitämistä tutkittaessa syntyneet tulokset kertovat, että henkilöstö tietää itsensä johtamisen keinoja, mutta niiden toteuttamisessa on parantamisen varaa. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ei kohdeyrityksen henkilöstöllä ole selkeitä määriteltyjä tavoitteita, joten se voi olla syynä siihen, että oman hyvinvoinnin ylläpitämiseen ei ole tarpeeksi motivaatiota. Työhyvinvoinnin todettiin tuloksissa olevan hyvin yksilöllistä ja riippuvan ihmisen omista kiinnostuksen kohteista, joihin vaikuttavat esimerkiksi luonne ja arvot. Siitä syystä voi olla vaikeaa tunnistaa, mihin tekijöihin etätyössä olisi tehtävä muutoksia, jotta työhyvinvoinnin ylläpitäminen olisi paremmin toteutettavissa. Salmimiehen (2008) mukaan esimerkiksi kuormittuneisuus ei välttämättä näy ulospäin, ja henkisillä paineilla saattaa olla sopivissa määrin myös myönteisiä vaikutuksia. Haasteiden ja ongelmien suuruus on subjektiivinen kokemus, joten ulkopuolelta voi olla vaikeaa arvioida, milloin yksilön hyvinvointi kaipaa tukea. (Salmimies 2008, 65.)

Manka & Manka (2016) huomauttavat, että työhyvinvointi ei ole yksinkertainen käsite vaan siinä on monia puolia, joiden tasapaino ratkaisee hyvinvoinnin kokemuksen. Ihminen saattaa esimerkiksi kokea työn imua ja voimavarojen rapautumista samaan aikaan. Tämä voi olla vaarana etenkin silloin, jos ei ole aikaa nauttia työn tuloksista. (Manka & Manka 2016, 110.) Salmisen (2015) mukaan ihminen on rytmisen kokonaisuus, joka tarvitsee työn tekemisen jälkeen palautumisajan, jotta seuraavan työkokonaisuuden suorittamiseen on tarvittavaa energiaa (Salminen 2015, 110). Tutki-

muksen tuloksissa kävi ilmi, että kohdeyrityksen henkilöstö motivoituu aikaansaamisen tunteesta, kun työt saa hoidettua ajallaan, niin etteivät ne kasaannu. Se itsessään palkitsee, mutta myös konkreettisia lepoetkiä palkintona hyvin suoritetusta työstä olisi hyvä osata sallia itselleen, jotta riittävä palautuminen on mahdollista.

Jos työntekijällä ei ole riittävästi aikaa lepoon ja palautumiseen, voi tilanne Työturvallisuuskeskuksen (2011) mukaan pitkään jatkuessa aiheuttaa kuormittumisen tunnetta. Merkkejä liiallisesta kuormittumisesta ovat ärtymys, sosiaalisista tilanteista vetäytyminen, väsymys ja energian puute. (Työturvallisuuskeskus 2011, 23.) Toisaalta työssä kohdatut haasteet ovat sopivana määränä myös tarpeellisia, sillä jatkuva työssä viihtyminen voi pitkästytää (Manka & Manka 2016, 110). Itsensä johtaminen nähdään useimmiten vahvuutena, jota arvostetaan ja ihailaan. Itsensä johtamisella on kuitenkin rajansa, sillä Bäcklanderin (2018) mukaan se voi johtaa ansaan, jossa ihminen venyttää jatkuvasti omia resurssejaan päästäkseen yhä parempiin suorituksiin, vaikka samaan tulokseen olisi mahdollista päästä vaatimalla parempia resursseja työnantajalta (Bäcklander 2018, 104).

Fyysiseen hyvinvointiin liittyviä tekijöitä voi olla helpompi huomata ja tukea myös työnantajan puolelta esimerkiksi antamalla neuvontaa työergonomiaan liittyen. Tutkimuksen tuloksissa tuli esille, että kohdeyritys on pyrkinyt edistämään henkilöstön fyysistä hyvinvointia esimerkiksi kannustamalla liikuntaan ja suunnittelemalla yhteisiä taukojumppia. Fyysisen hyvinvoinnin elementit ovat helpommin tunnistettavissa ja niistä on matalampi kynnyksen puhua kuin henkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Tutkimuksessa tuli esille yhteys fyysisen hyvinvoinnin merkityksestä myös henkiseen hyvinvointiin. Kun ihminen tuntee itsensä fyysisesti energiseksi, se auttaa keskittymään paremmin myös työhön, ja ajattelu on selkeämpää. Salmimiehen (2008) mukaan fyysisen hyvinvoinnin ylläpitämisessä tavoitteellinen toiminta mahdollistaa hyvänolontunteen. Fyysisessä itsensä toteuttamisessa, olipa se liikuntaa tai muuta harjoittelua, on mahdollisuus kokea onnistumista ja kehittymistä, joilla on merkittäviä vaikutuksia itseluottamukseen ja stressinhallintaan. (Salmimies 2008, 68.)

Etätyössä oman työhyvinvoinnin ylläpitäminen on parhaimmillaan sisäänrakennettu työpäivään eikä vain vapaa-ajalla toteutettavaksi. Itsensä johtamisella on iso merkitys

omaan hyvinvointiin, mutta työnantajalla on myös iso rooli työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa. Manka & Manka (2016) toteavat, että työhyvinvoinnin perusta luodaan itse työssä. Henkilöstön työhyvinvointi tulisi tunnistaa yrityksen strategiseksi menestystekijäksi, jonka suunnitelmalliseen johtamiseen kannattaa panostaa. Pelkkien henkilöstölle annettavien suositusten sijaan selkeiden tavoitteiden asettaminen, toimenpiteiden suunnitteleminen ja tulosten arvioiminen asetettujen tunnuslukujen perusteella on työhyvinvoinnin strategisen johtamisen perusta. (Manka & Manka 2016, 54; 75.) Jos työhyvinvoinnin ylläpitämisessä on selkeät työnantajan asettamat tavoitteet ja kohdeyrityksen henkilöstölle annetaan työkalut niiden saavuttamiseksi, voisi olettaa, että mahdollisuus oman työhyvinvoinnin parantamiseksi on vahvempi, koska sen avulla pyrittäisiin saavuttamaan selkeä tavoite, joka jo itsessään luo onnistumisen kokemuksen ja palkitsee. Tässä kuitenkin tulee olla tarkkana, ettei hyvinvoinnin toteuttamisesta tule suorittamista vaan että se on aidosti lähtöisin yksilön tarpeista ja tähtää hyvinvoinnin konkreettiseen parantamiseen.

Tuloksissa tuli esille, että reflektointia osana omaa toimintaa etätyössä voi olla vaikea tunnistaa ja sitä ei välttämättä hyödynnetä tarpeeksi. Oman toiminnan itsearviointi saattaa olla myös negatiivissävytteistä, omiin virheisiin keskittyvää. Neck & Houghtonin (2006) itsensä johtamisen rakentavien ajatusmallien strategia painottaa juuri positiivisen ajattelun voimaa oman itsensä johtamisen kehittämisessä. Reflektoinnin tulisi sen mukaan keskittyä omien vahvuuksien kehittämiseen ja virheellisten negatiivisten ajatusmallien muuttamiseen. (Neck & Houghton 2006, 272.) Reflektointi oman itsetuntemuksen parantamiseksi on avain muutokseen ja kehittymiseen. Se voi auttaa kohdeyrityksen henkilöstöä tunnistamaan, mihin tekijöihin itsensä johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota, ja mitä muutoksia tulisi tehdä oman hyvinvoinnin parantamiseksi etätyössä.

Ajanko (2016) nostaa esiin itsetuntemuksen tärkeyden oman hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Itsetuntemus on tietoisuutta itsestä ja se auttaa tunnistamaan niitä tekijöitä, jotka lisäävät omaa energiaa, innostavat ja voimaannuttavat. Sen avulla on mahdollista tehdä tietoisia valintoja, joiden avulla pyritään itsen kannalta parempaan tulokseen. (Ajanko 2016, 153.) Hyvä itsetuntemus auttaa löytämään keinoja oman hyvin-

voinnin ylläpitämiseen. Työhyvinvoinnin ylläpitämisen tavoitteiden tulisi lähteä yksilön tarpeista, mutta koska työnantajan rooli siinä on merkittävä, sen tulisi olla kannustava ja mahdollistava. Parhaimmillaan työhyvinvointi syntyy työntekijän ja työnantajan yhteistyönä. Martela & Jarenko (2015) huomauttavat, että ihminen ei ole ta-salaatuinen resurssi, jonka tuottavuus voidaan ennalta tarkalleen laskea. Ihmisen aikaansaaminen vaihtelee vireystilan ja energian mukaan. Tämä tulisi ottaa huomioon myös johtamisessa. Martela & Jarenko 2015, 21.)

Kohdeyrityksessä etätyö on koronaviruspandemian vuoksi jatkunut pääasiallisena työn tekemisen muotona jo suhteellisen pitkään. Etätyösuositus on toistaiseksi voimassa, joten paluuhetki etätyöstä normaaliin toimistolla työskentelyyn ei ole tiedossa. Etätyö on tutkimuksen tulosten mukaan vaikuttanut henkilöstön sosiaaliseen hyvinvointiin. Itsensä johtamisen keinoista aktiivinen yhteydenpito kollegoihin on ollut käytössä, mutta se on pääasiassa rajoittunut vain oman tiimin sisälle ja lähimpien työkavereiden välille. Sosiaalinen yhteydenpito painottuu työasioiden hoitamiseen ja vapaamuotoinen kanssakäyminen on vähentynyt. Johtamisella on keskeinen rooli organisaation sosiaalisen työkuulttuurin kehittämisessä.

Etätyössä johtaminen muodostuu Humalan (2007) mukaan pitkälti mielikuvista. Mielikuvat syntyvät vision ja strategian kautta eli yhteisesti rakentuneesta näkemyksestä, joka suuntaa tulevaisuuteen. Mielikuvat liittyvät arvoihin ja tunteisiin, joten organisaation yhteinen strategia on enemmän ihmisten kuin asioiden johtamista. (Humala 2007, 34.) Tutkimuksen tulosten mukaan kohdeyrityksen työprosessit ovat pääasiassa kunnossa, ja henkilöstö on itsensä johtamisen keinoin organisoinut etätyöhön soveltuvat tavat suorittaa työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Työprosessien toimivuus ei pelkästään riitä, sillä henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavat suuresti myös organisaation sosiaalinen ilmapiiri ja kulttuuri, jotka syntyvät pitkälti johtamisen ta-voista. Näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa myös luomalla positiivisia mielikuvia.

Juuti (2016) huomauttaa, että ihmisten johtaminen on vaikeampaa kuin asioiden johtaminen. Ihmisten välinen vuorovaikutus luo johtamiselle erilaisia vaatimuksia kuin asioiden johtaminen. Ihmisten johtamisessa luottamuksellisuus sekä avoin ja rehellinen keskustelu avaavat mahdollisuuden saada tietoa siitä, mitä ihmisten mielessä

liikkuu. (Juuti 2016, 60–61.) Etätyössä tulisikin kiinnittää erityistä huomiota organisaation vuorovaikutukseen, joka luo pohjaa sosiaaliselle hyvinvoinnille. Juuti (2016) toteaa sosiaalisen todellisuuden rakentuvan vastavuoroisesti. Ihmisen omat kokemukset ja teot, sekä toisten sanomiset ja tekemiset vaikuttavat kaikkeen. (Juuti 2016, 62.) Manka & Manka (2016) korostavat yksilön vastuuta etenkin muutostilanteissa, joissa työntekijän aktiivinen rooli omien tuntemustensa esiintuojana on tärkeää (Manka & Manka 2016, 136). Työntekijöiden omat kokemukset etätyöstä ja itsensä johtamisesta ovat ensiarvoisen tärkeitä organisaation johtamisen ja kulttuurin kehittämiseksi muutostilanteessa. Henkilöstölle olisi hyvä olla olemassa foorumi, jossa omia kokemuksia etätyöskentelystä voisi mahdollisimman vapaasti tuoda esille.

Tutkimuksen tuloksissa tuli esille, että oppiminen ja sosiaalinen kanssakäyminen eri tiimien jäsenten välillä on vähentynyt etätyöskentelyn myötä. Koko organisaation yhteisiä virtuaalikalvitapaamisia pidetään säännöllisesti, mutta niissä vuorovaikutus ei välttämättä toteudu kaikkien jäsenten kesken tasapuolisesti. Osa kaipasi yhteisiä lounas- ja kahvihetkiä, joissa kokoonnutaan epävirallisiin sosiaalisiin ryhmiin, eikä pelkästään organisaation virallisiin tiimeihin. Kilpi (2017) nostaa esiin vuorovaikutuksen kontekstisidonnaisuuden. Vuorovaikutus tapahtuu aina ajassa ja paikassa, jossa ihmiset sekä mahdollistavat että rajoittavat toisiaan. (Kilpi 2017, 119.) Manka & Manka (2016) mainitsevat, että muutostilanteessa aikaa yhteisöllisyyden vahvistamiselle ei useinkaan löydy riittävästi, vaikka se voisi toimia työhyvinvoinnin edistäjänä (Manka & Manka 2016, 54).

Henkilökohtaisten kokemusten esiin tuominen organisaation virtuaalisissa tapaamisissa voi olla vaikeaa. Etenkin omista haasteista puhutaan yleensä mieluiten pienemmissä ryhmissä, joissa sosiaalinen paine esittää yleisesti hyväksytyjä mielipiteitä ei ole niin suuri. Haapakoski ym. (2020) mukaan etätyössä tulisi luoda oma virtuaalinen tila myös vapaamuotoisille kohtaamisille, joissa voi keskustella esimerkiksi harrastuksista ja ajankohtaisista uutisista. Fyysisen kahvihuoneen sijaan yhteisen kahvi- tai lounastauon voi pitää verkkotapaamisena. Vapaamuotoisella vuorovaikutuksella on tärkeä työyhteisöä kasassa pitävä merkitys erityisesti tilanteessa, jossa muut perinteiset rakenteet puuttuvat. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 95.) Pitkään jatkunut etä-

työ muuttaa työn tekemisen ja työpaikan kulttuuria, joten vapaamuotoisen sosiaalisen kanssakäymisen mahdollistava etätöykulttuuri on henkilöstön hyvinvoinnin kannalta arvokas asia, joka kannattaa mahdollistaa.

Ajatusten ja kokemusten jakaminen turvalliseksi koetussa ryhmässä voi parantaa kohdeyrityksen henkilöstön työssä jaksamista ja auttaa näkemään asioita positiivisemmin. Siksi olisi tärkeää, että etätöyssä olisi mahdollisuus toteuttaa ihmisten välisiä vapaamuotoisia kohtaamisia, jotka parhaimmillaan antavat uutta energiaa ja ideoita omaan työhön. Trobergin (2003) mukaan pienetkin oivallukset ja uudet ideat voivat tuottaa iloa ja energiaa omaan toimintaan. Toisinaan oivallus voi vaatia ponnistelua ja pitkällistä pohdintaa, mutta välillä se syntyy kuin itsestään, jos hetki on oikea. (2003, 54.) Asioiden jakaminen ja pohtiminen yhdessä läheisten kollegojen kanssa voi antaa uusia näkökulmia omaan työhön ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen.

Hiila ym. (2019) korostavat elinvoimaisen organisaation toiminnassa luovaa ja innovatiivista tiimityöskentelyä, jota kutsutaan tiimiälyksi. Tiimiälyä hyödyntävä organisaatio ei keskity pelkästään yksittäisten tiimien järjestäytymiseen ja toimintamallien ylläpitoon vaan se kehittää koko organisaation henkilöstön älykästä toimintaa ja osaamista muuttuvissa, sekä ajallisesti erikestoissa tiimeissä. Tiimiälyä kehittämällä voidaan edistää yksittäisten ihmisten ja erilaisten tiimien resilienssiä eli kykyä kohdata ja kestää erilaisia haasteita työelämän muutoksissa. (Hiila ym 2019, 62.) Luovuuden ja innovatiivisuuden merkitystä organisaation kilpailukyvyllä ei voi liikaa korostaa. Sydänmaalakka (2006) huomauttaa, että luovuutta ei pidä liittää pelkästään taiteeseen tai tieteeseen, vaan se liittyy jokapäiväisiin asioihin (Sydänmaalakka 2006, 159). Solatie & Mäkeläisen (2009) mukaan luovuus on kykyä ajatella uudella tavalla, yhdistellä tuttuja asioita poikkeavalla tavalla ja löytää uusia näkökulmia sekä ratkaisuja jokapäiväisiin ongelmiin. Luovuuden toteuttaminen on tärkeä vastapaino analyttiselle ajattelulle ja tiedonhallinnalle, jota asiantuntijatyö pitää usein sisällään. (Solatie & Mäkeläisen 2009, 80; 85.)

Itsensä johtaminen on monimutkainen kokonaisuus, jonka todellinen ymmärtäminen ei tapahdu pelkästään tietoa lukemalla, vaan rakentuu pikkuhiljaa kokemuksen ja

harjoittelun kautta. Itsensä johtaminen on jatkuvaa kehittymistä, jossa tavoitteet ohjaavat kohti muutosta. (Sydänmaalakka 2006, 17.) Müller & Niessen ovat tutkimuksessaan (2018) todenneet, että organisaatioissa on hyvä tiedostaa, että itsensä johtaminen on vaativaa ja yksilöä kuluttavaa, etenkin joustavassa työssä ja virtuaaliteknologioissa. Siitä syystä itsensä johtamisen koulutuksen järjestämistä voidaan pitää hyödyllisenä yksilön ja koko organisaation kehittämiseksi. (Müller & Niessen, 2018, 86.) Hill ym. (1998) korostavat, että henkilöstölle tulisi mahdollistaa valmennusta sosiaalisten ja psykologisten vaikutusten kohtaamiseksi etätyössä (Hill ym. 1998, 681). Tiedon lisäämisen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden itsensä johtamiseen etätyössä. Tutkimuksen tuloksissa tuli esille, että pelkkä tieto ei sinänsä vielä toiminnan muuttamiseen, vaan tiedon lisäämisen kautta syntyneet oivallukset ja niiden käytäntöön vieni voivat muuttaa ihmistä sekä kehittää itsensä johtamista. Siitä syystä on hyvä huomioida, että mahdollisessa itsensä johtamisen koulutuksessa tulee huomioida ihmisten yksilöllisyys ja työhyvinvoinnin kaikki osa-alueet.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta ja sen luotettavuutta on aina syytä arvioida kokonaisuutena. Tutkimusta tehdessä on noudatettava rehellisyyttä ja huolellisuutta, sillä tutkimustulosten on oltava käytännössä kohdeyritystä sekä yhteiskuntaa hyödyttäviä. Koska kyseessä on työ, jossa on mukana tavallisia ihmisiä, sen inhimillinen puoli vajavaisuuksineen ja rajoituksineen on myös ymmärrettävä. Tutkimuksen kohteena oleville henkilöille on selkeästi informoitava, mitä tutkija on tekemässä, mitkä tutkimuksen tavoitteet ovat, ja mikä haastateltavien rooli tutkimuksessa ja sen tulosten pohjalta tehtävässä kohdeyrityksen toiminnan kehittämisessä on. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 48.) Tässä työssä tämä pyrittiin toteuttamaan selkeällä tiedonannolla jo ennen tutkimusaineiston keräämistä. Tutkimusaineiston keräämiseen liittyvät eettiset ratkaisut esiteltiin tarkemmin luvussa kolme. Seuraavaksi esitellään muut tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tekijät.

Tutkimuksen eettisessä tarkastelussa on hyvä arvioida sen laatua ja luotettavuutta tutkimuksen toistettavuuden ja pätevyyden kautta. Laadullisessa tutkimuksessa vali-

diteetti ja reliabiliteetti ovat käsitteitä, joita käytetään osoittamaan tutkimuksen laatua (Koskinen ym. 2005, 257). Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimuksessa tutkittu juuri sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia, ja onko tutkimus siltä osin pätevä (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Koskinen ym. (2005) mukaan validiteetti voidaan käytännössä todeta sillä, että tutkimuksen tulokset eivät perustu väriin haastattelukysymyksiin tai lausumiin, jotka on tehty tutkimuksen kannalta väärin perustein (Koskinen ym. 2005, 254).

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, ovatko tutkimustulokset toistettavissa, eli jos tutkimus suoritettaisiin uudestaan, tulosten tulisi olla samankaltaiset (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen ristiriidattomuutta eli aineiston analysoinnin yhdenmukaisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä tuottaa uutta tietoa, joten tutkimuksen tarkoitus ei ole pyrkiä täydelliseen virheettömyyteen. Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet on hyvä pitää mielessä koko tutkimuksen tekemisen ajan, mutta niiden ei saisi antaa rajoittaa työtä liikaa vaan pikemminkin ohjata työn kokonaislaadun toteuttamisessa. (Koskinen ym. 2005, 253–255.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty osoittamaan kuvaamalla koko tutkimusprosessi avoimesti ja selkeästi perustellen. Tutkimusraportissa on pyritty tarkasti ja monipuolisesti kuvaamaan tutkimuksen teoreettinen tausta, aineiston keruun eri vaiheet, analyysin vaiheet yksityiskohtineen, tutkijan tulkinnan kautta muodostuneet tulokset ja niistä syntyneet johtopäätökset, jotta tutkimus kokonaisuudessaan on tutkimusraportin lukijoille mahdollisimman selkeä. Tutkimuksessa on käytetty monipuolisesti sekä kotimaista että kansainvälistä kirjallisuutta. Kirjallisten lähteiden alkuperä on osoitettu selkeillä lähdeviitteillä. Empiirisen aineiston kerääminen suoritettiin haastattelemalla tutkimuksen kohdeyrityksen työntekijöitä. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi tietoa on kerätty juuri niiltä henkilöiltä, joilla on omakohtaista tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimustulosten yhteydessä on esitetty haastateluista poimittuja suoria tekstilainauksia, joilla halutaan osaltaan kuvata sitä, miten tutkimustuloksiin on päädytty.

Tutkimuksessa onnistuttiin selvittämään niitä konkreettisia itsensä johtamisen keinoja, joita henkilöstö on käyttänyt työskennellessään etänä. Yksilöhaastattelu aineiston keräämisen menetelmäksi oli oikea valinta, sillä sen avulla saatiin syvällistä ja kokemuksellista tietoa tutkimusongelman selvittämisen kannalta tärkeitä henkilöiltä. Aihealueen teoreettinen tarkastelu yksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmista laadukkaan kirjallisuuskatsauksen avulla mahdollisti tutkimuksen teemojen muodostamisen ja aiheen rajaamisen selkeästi. Aineiston keräämisen lähtökohtana olivat teemat: itsensä johtaminen, etätyö, työn tavoitteet, työhyvinvointi, reflektointi ja palaute.

Haastattelujen teemoista palaute ja reflektointi jäivät aineiston sisällöltä suppeammiksi verrattuna muihin teemoihin. Palaute ja reflektointi eivät olisi itse asiassa olleet tarpeellisia erillisinä teemoina, sillä ne sisältyvät työhyvinvoinnin teemaan. Alun perin tutkijan oma oletus oli, että nämä teemat olisivat tuottaneet enemmän aineistoa haastatteluissa, mutta yllättävää oli, että ne herättivät melko vähän keskustelua. Syynä tähän voi olla se, että haastattelukysymyksiä näistä teemoista ei ollut suunniteltu ennalta tarpeeksi hyvin. Palaute ja reflektointi omina teemoinaan eivät kuitenkaan vaikuttaneet tutkimusongelman ratkaisemiseen heikentävästi, sillä haastattelujen muut teemat toimivat aineiston keräämisen kannalta hyvin, ja kokonaisuudessaan tutkimusongelmaan saatiin ratkaisu.

Tutkimuksessa ei ole huomioitu koronaviruspandemiasta johtuvaa yhteiskunnallista poikkeustilaa, jossa ihmisten sosiaalista kanssakäymistä on rajoitettu myös työpaikan ulkopuolella. Tilanne on rajoittanut vapaa-ajanvieton mahdollisuuksia, millä voi olla merkittäviäkin vaikutuksia ihmisten fyysiseen, henkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Näillä tekijöillä voi olla vaikutusta tutkimuksen kohteena olevan yrityksen henkilöstön työhyvinvointiin. Tältä osin tutkimustulokset eivät välttämättä olisi samanlaiset, jos tutkimus itsensä johtamisesta etätyössä tehtäisiin uudelleen tilanteessa, jossa yhteiskunnassa vallitsee normaalitilanne ilman rajoituksia.

5.3 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Itsensä johtamisesta etätyössä voidaan todeta, että se on monimutkainen kokonaisuus, jonka laajuus avautui tämän tutkimuksen toteuttamisen aikana. Itsensä johtaminen saattaa aluksi tuntua hyvin yksinkertaiselta prosessilta, jossa ihminen pyrkii määrätietoisesti selkeään ennalta määriteltyyn tavoitteeseen. Monimutkaisen ilmiöstä tekee se, kuinka ihmisen hyvinvointi vaikuttaa itsensä johtamiseen, ja kuinka itsensä johtaminen vaikuttaa hyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa saatiin selville konkreettisia itsensä johtamisen keinoja työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä keinoja kohdeyrityksen henkilöstö on myös käyttänyt. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi konkreettisia itsensä johtamisen keinoja saatiin myös selvitettyä, mutta niiden käyttäminen etätyössä ei ole ollut yhtä helppoa kuin keinojen, joilla työn tavoitteet saavutetaan. Erityisesti ne itsensä johtamisen keinot, jotka ylläpitävät henkistä ja sosiaalista hyvinvointia, kaipaavat tuekseen myös organisaation osallistumista.

Tässä tutkimuksessa saadun tiedon pohjalta on mahdollista tehdä tutkimuksia ja kehittämistoimenpiteitä kohdeyrityksen henkilöstön itsensä johtamisen tukemiseksi etätyössä. Tutkimuksessa esiin tulleet itsensä johtamisen keinot voivat toimia esimerkiksi lähtökohtana kohdeyrityksen koko henkilöstölle tehtävän määrällisen kyselyn toteuttamisessa, jolla voidaan mahdollisesti saada vahvistusta tämän tutkimuksen tuloksiin. Kyselyllä voitaisiin myös seurata henkilöstön itsensä johtamista etätyössä säännöllisesti pidemmällä aikavälillä, ja tarvittaessa tehdä korjaavia kehittämistoimenpiteitä itsensä johtamisen tukemiseksi. Kehittämistoimenpiteenä tämän tutkimuksen pohjalta on mahdollista myös kartoittaa ja suunnitella kohdeyrityksen henkilöstön strategiseen työhyvinvointiin tähtäävää johtamisen kehittämistä.

Etätyö on koronaviruspandemian vuoksi monessa organisaatiossa tällä hetkellä pääasiallinen työn tekemisen muoto. Tämä tutkimus laajentaa ymmärrystä itsensä johtamisesta etätyössä, ja siitä syystä se soveltuu hyödynnettäväksi myös muissa tietotyötä tekevissä asiantuntijaorganisaatioissa kuin tutkimuksen kohdeyrityksessä. Organisaation kilpailukyvyn kannalta hyvinvoivat ihmiset ovat merkittävä tekijä. Siitä syystä henkilöstön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin tulee organisaation johtamisessa panostaa. Koronaviruspandemian vuoksi pitkään jatkunut etätyö muuttaa väkisin

organisaation ja työn tekemisen kulttuuria. Organisaatioiden on tärkeää tunnistaa se ja tehdä tarvittavia kehittämistoimenpiteitä varmistaakseen työntekijöidensä hyvinvoinnin ja tuottavuuden.

Lähteet

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Masala: Suomen liikekirjat.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Bligh, M.C., Pearce C.L. & Kohles J.C. 2006. The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: a meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology* 21, 4, 296-318. Viitattu 31.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Bäcklander, G. 2018. Autonomous, yet Aligned: Challenges of Self-Leadership in Context. Karolinska Institutet. Väitöskirja. Viitattu 7.4.2021. https://www.researchgate.net/publication/336057889_Autonomous_yet_Aligned_Challenges_of_Self-Leadership_in_Context

Deci, E.L. & Ryan, R.M. 2008. Self-determination theory: a macrotheory of human motivation, development and health. *Canadian Psychology*. 49, 3, 182-185. Viitattu 29.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Diliello, T.J. & Houghton, J.D. 2006. Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology* 21,4, 319–337. Viitattu 18.2.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Dolbier, C.L., Söderström, M. & Steinhardt, M.A. 2001. The relationship between self-leadership and enhanced psychological, health and work outcomes. *The Journal of Psychology* 135, 5, 469-485. Viitattu 21.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Golden, T.D. & Gajendran, R.S. 2018. Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *The Journal of Psychology* 34, 1, 55-69. Viitattu 4.2.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita.

Hiila, I., Tukiainen, M., & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P & Colihan, J. 1998. Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology* 51, 3, 667-683. Viitattu 9.8.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2017. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kilpi, E. 2017. Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Julkaisussa Itseohjautuvuus. Miten organisointia tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent, 111–122.
- Troberg, E. 2003. Kohti ihmisintensiivisyyden johtamista. Julkaisussa Kehittyvä osaamisen johtaminen. Helsinki: Helia ammattikorkeakoulu, 45–58.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kupias, P., Peltola R., & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOY.
- Litchfield, P., Cooper, C., Hancock, C. & Watt, P. 2018. Work and Wellbeing in the 21st Century. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 13, 1065, 1-11. Viitattu 4.2.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Liukkonen, J. 2017. Psyykinen vahvuus. Mielen taitojen harjoituskirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Manz, C.C. 1986. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Process in Organizations. *The Academy of Management Review* 11, 3, 585 – 600. Viitattu 4.8.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOHost.
- Manz, C. C. 2015. Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *The Academy of Management Perspectives* 29, 1, 132-151. Viitattu 5.4.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOHost.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. 1980. Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management Review* 5, 3, 361 - 367. Viitattu 5.8.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Müller, T., & Niessen C. 2018. Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology* 33, 1, 74-92. Viitattu 8.4.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Neck, C.P. & Houghton, J.D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology* 21, 4, 270 - 295. Viitattu 8.4.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Nikander, P. 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Julkaisussa Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 432–445.
- Norris, S.E. 2008. An Examination of Self-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1, 2, 43-61. Viitattu 15.2.2021. https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol1iss2/ELJ_V1Is2_Norris.pdf
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Patton, M. Q. 2015. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Pekkola, J. 2002. Etätyö Suomessa. Fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. Helsinki: Svenska handelshögskolan.
- Pihlaja, S. 2018. Aikaan saamisen taika. Näin johdat itseäsi. Jyväskylä: Atena.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOY.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Espoo: J-Impact.
- Solatie, J. 1997. Tutki ja tiedä. Kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Helsinki: Mainostajien Liitto
- Solatie, J. & Mäkeläinen, M. 2009. Ideasta innovaatioksi. Luovuus hyötykäyttöön. Helsinki: Talentum.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2021. Etätyöt koronavirustilanteessa. Viitattu 11.3.2021. <https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa>
- Surakka, T. & Rantamäki, T. 2013. Työelämätaidot. Sinä oman työelämäsi johtajana. Espoo: Decanet & Suomen palkitsemiskeskus.

Sutela, H. 2020. Tieto & Trendit. Asiantuntija-artikkelit ja ajankohtaisblogit. Kun mahdollon kävi mahdolliseksi – tietotyön yleisyys mahdollisti etätyön läpimurron Suomessa. Viitattu 10.12.2020. <http://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kun-mahdoton-kavi-mahdolliseksi-tietotyon-yleisyys-mahdollisti-etatyon-lapimurron-suomessa/>

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

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

Työterveyslaitos. 2020. Miten Suomi voi. Tiedote 28/2020. Julk. 12.8.2020, tiedote 32/2020. Julk. 17.9.2020 & tiedote 45/2020. Julk. 26.11.2020. Viitattu 3.2.2021. <https://www.ttl.fi/tag/miten-suomi-voi/>

Työterveyslaitos. 2021. Työhyvinvointi. Viitattu 4.2.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus. 2011. Mobiili työ. Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Viitattu 20.2.2021 https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Työturvallisuuskeskus. 2021. Asiantuntijatyön työympäristö. Viitattu 10.3.2021. https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/toimialakohtaista_tietoa/asiantuntija_ja_toimistotyö/tyoymparisto#24be8562

Valtioneuvosto. 2020. Viitattu 5.3.2021. Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. Tiedote 132/2020. Julk. 12.3.2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksesta-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

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

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

Opiskelen organisaation- ja talouden johtamisen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (tradenomi YAMK) Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötä aiheesta itsensä johtaminen etätyössä. Opinnäytetyöhön sisältyy työnantajayrityksessäsi toteutettava haastattelututkimus, johon toivon sinun osallistuvan.

Tutkimuksen tarkoitus on työntekijöiden kokemusten avulla pyrkiä ymmärtämään mitä itsensä johtamisen keinoja työntekijät ovat käyttäneet työskennellessään etänä. Ilmiötä tutkitaan erityisesti työhyvinvoinnin ja työn tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Työn tavoitteena on lisätä itsensä johtamisen ymmärrystä ja sen avulla mahdollisesti parantaa työnantajayrityksesi työntekijöiden etätyöskentelyn tuke- mista jatkossa.

Haastattelut tullaan toteuttamaan lähiviikkojen aikana. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin 1–1,5 tuntia. Ennen haastattelua lähetän sinulle ennakkotehtävän, jonka tarkoituksena on herättää omia ajatuksiasi aiheeseen liittyen. Tehtävän on tarkoitus tukea haastattelutilanteessa käytävää keskustelua.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina Teamsin kautta ja ne tallennetaan. Tallenteita käytetään vain tähän tutkimukseen eikä niitä luovuteta eteenpäin, ja ne hävietään opinnäytetyön valmistuttua. Haastattelut tehdään anonyymisti, joten haastateltavien henkilöllisyys ei tule julki missään työn vaiheessa. Opinnäytetyöhön voidaan sisällyttää suoria tekstilainauksia haastatteluista, mutta niin, että haastateltavaa ei voida niistä tunnistaa. Valmis opinnäytetyö julkaistaan internetissä osoitteessa: www.theseus.fi. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja siitä voi kieltäytyä missä tahansa vaiheessa.

Pyydän sinua ilmoittamaan suostumuksestasi osallistua haastatteluun vastaamalla minulle tähän sähköpostiin mahdollisimman pian, viimeistään tämän viikon perjantaina. Sovimme yhdessä sinulle parhaiten sopivan ajan haastattelun toteuttamiselle.

Kiitos!

Ystävällisin terveisin

Johanna Helin

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

Itsensä johtaminen

Mitä sinulle tulee mieleen termistä itsensä johtaminen?

- Kerro miten johdat itseäsi omassa työssäsi?
- Minkälainen rooli itsensä johtamisella on ollut etänä työskennellessä?
- Miten olet kehittänyt/ voisit kehittää omia itsensä johtamisen taitoja? (ajattelu- ja toimintatapoja)

Etätyö

Millaiseksi koet etätyöskentelyn?

- Mitä hyviä ja huonoja puolia siinä on oman työsi kannalta?
- Missä olet mielestäsi kehittynyt/ onnistunut erityisen hyvin?
- Oletko oppinut/ haluaisitko oppia uusia työn tekemisen tapoja etätyöskentelyssä?

Tavoitteet

Kerro minkälaisia itse asetettuja tavoitteita sinulla on omaan työhösi liittyen.

- Miten saavutat parhaiten tavoitteesi? Mikä motivoi sinua? Palkitsetko itseäsi tavoitteiden saavuttamisesta?
- Koetko tavoitteiden saavuttamisen joskus vaikeana? Jos kyllä, niin mistä se voisi johtua? Miten silloin toimit?
- Onko etätyöskentely vaikuttanut tavoitteisiisi, niiden asettamiseen ja saavuttamiseen?

Työhyvinvointi

Millaiseksi koet oman työhyvinvointisi tällä hetkellä?

- Mitkä tekijät vaikuttavat eniten hyvinvointiisi etätyössä? (fyysinen, henkinen, sosiaalinen)
- Miten olet itse ylläpitänyt omaa hyvinvointia työskennellessäsi etänä? (ergonomia, työvälitteet, ajanhallinta, vuorovaikutus, viestintä, työ- ja vapaa-ajan erottaminen)
- Onko hyvinvoinnillasi merkitystä itsensä johtamiseen?

Palaute ja reflektointi

Oletko mielestäsi saanut riittävästi palautetta työstäsi etätyön aikana?

- Millaista palautetta olet saanut/ haluaisit saada? (esihenkilöltä, kollegoilta, asiakkailta, sidosryhmiltä)
- Miten palautteen saaminen/ saamattomuus vaikuttaa työhösi? Muuttuuko ajattelu- tai toimintatapasi sen seurauksena?

Reflektoitko eli tarkasteletko omaa työtäsi ja annatko itsellesi palautetta?

Sana vapaa

Mitä muuta haluat kertoa itsensä johtamisesta etätyössä?