



Monipaikkainen työ suhteessa psykologiseen työhyvinvointiin

– uhka vai mahdollisuus asiantuntijatyössä?

Susanna Hirvonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Amk-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Susanna Hirvonen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Monipaikkainen työ suhteessa psykologiseen työhyvinvointiin – uhka vai mahdollisuus asiantuntijatyössä?
Sivu- ja liitesivumäärä 50 + 4
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa monipaikkaisen työn suhteesta asiantuntijoiden psykologiseen työhyvinvointiin. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään erilaisia näkökulmia ja ymmärtämään, millaiset tekijät joko tukevat tai estävät asiantuntijoiden psykologisen työhyvinvoinnin toteutumista monipaikkaisessa työssä. Tutkimuksen alakysymysten avulla pyrittiin selvittämään, mitkä tekijät liittyvät itseohjautuvuuteen ja sisäiseen motivaatioon sekä miten asiantuntijat kokevat psykologisen turvallisuuden monipaikkaisessa työympäristössä. Tutkimus rajattiin kosemaan Suomessa työskenteleviä asiantuntijoita.</p> <p>Tietoperustassa käsitellään monipaikkaisen työn käytänteitä, työhyvinvointia sekä itsemääräämisteorioita ja itseohjautuvuutta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä. Tutkimusta varten haastateltiin seitsemää asiantuntijaa eri organisaatioista, jotka työskentelevät monipaikkaisesti yhdistäen lähi- ja etätöiden mallin. Haastattelut pidettiin marraskuussa 2024.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat, että monipaikkainen työskentely voi tarjota merkittäviä etuja erityisesti itseohjautuvuuden ja autonomian suhteen, mikä voi vahvistaa asiantuntijoiden sisäistä motivaatiota. Tulokset kuitenkin osoittavat, että autonomian lisääntyminen voi myös lisätä kuormitusta ja heikentää työhyvinvointia, mikäli esihenkilöiden tuki jää riittämättömäksi. Psykologisen turvallisuuden merkitys korostui erityisesti etätöissä, jossa yhteisöllisyyden ja viestinnän tukeminen oli haastavampaa kuin lähityössä. Lähityön koettiin luovan parempaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä tuki psykologista turvallisuutta. Monipaikkaisen työn koettiin vaativan rakenteellista tukea ja aktiivista esihenkilötyötä, jotta psykologinen työhyvinvointi, itseohjautuvuus ja psykologinen turvallisuus voivat toteutua parhaalla mahdollisella tavalla.</p> <p>Aineistosta ilmenneet asiantuntijoiden näkemykset monipaikkaisen työn haasteista ja mahdollisuuksista olivat melko yhtenäisiä, mutta organisaatiolliset rakenteet vaikuttivat huomattavasti näihin kokemuksiin. Ehdotetuissa jatkotutkimuksissa tulisi keskittyä siihen, millä tavoin organisaatiokulttuurit ja johtamiskäytännöt voivat tukea monipaikkaista työskentelyä eri toimialoilla entistä laajemmin. Lisäksi pitkittäistutkimusten avulla olisi mahdollista syventää ymmärrystä psykologisen turvallisuuden kehityksestä ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin sekä motivaatioon monipaikkaisessa työympäristössä. Tämän tyyppinen tutkimus tarjoaisi arvokasta tietoa siitä, millaisia vaikutuksia pitkällä aikavälillä on erilaisille työympäristöille ja johtamiskäytännöille altistumisella asiantuntijoiden kokemuksiin psykologisesta turvallisuudesta, motivaatiosta ja työhyvinvoinnista.</p>
Asiasanat Monipaikkainen työ, työhyvinvointi, psykologinen turvallisuus, itseohjautuvuus, sisäinen motivaatio, esihenkilötyö

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite	2
1.2	Keskeiset käsitteet	3
2	Monipaikkainen työ.....	6
2.1	Työn murros	6
2.2	Esihenkilön rooli monipaikkaisen työn johtamisessa.....	8
2.3	Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys monipaikkaisessa työssä	10
3	Työhyvinvointi.....	13
3.1	Työhyvinvoinnin tulevaisuus.....	13
3.2	Psykologisen työhyvinvoinnin piirteitä.....	15
3.3	Psykologinen turvallisuus	17
4	Itseohjautuvuus ja itsemääräämisteoria.....	19
4.1	Itseohjautuvuuden määritelmä ja sen ilmiöt organisaatioissa	19
4.2	Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet	21
4.3	Motivaatio ja sen ilmentymä	22
4.4	Kriittiset näkökulmat	25
5	Tutkimuksen toteutus	27
5.1	Laadullinen tutkimus.....	27
5.2	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	27
5.3	Tutkimuksen analyysi	28
6	Tutkimustulosten esittely	30
6.1	Itseohjautuvuus	31
6.2	Psykologinen työhyvinvointi.....	33
6.3	Organisaatorakenne ja -käytännöt.....	36
7	Pohdinta	40
7.1	Johtopäätökset.....	40
7.2	Toimenpide- ja jatkotutkimusehdotukset.....	43
7.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	43
7.4	Oman oppimisen arviointi	45
	Lähteet.....	47
	Liitteet.....	51
	Liite 1. Tutkimustiedote.....	51
	Liite 2. Haastattelurunko.....	53

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on monipaikkaisen työn suhde asiantuntijan psykologiseen työhyvinvointiin – erityisesti psykologisten perustarpeiden ja psykologisen turvallisuuden näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää, miten monipaikkainen työ tukee tai haastaa asiantuntijoiden työhyvinvointia sekä miten tämä heijastuu yksilön kokemuksiin itseohjautuvuudesta, sisäisestä motivaatiosta ja psykologisesta turvallisuudesta. Monipaikkainen työ on yhteiskunnallisesti ajankohtainen ja merkittävä aihe, joka on erityisesti syksystä 2024 noussut enemmän esille uutisartikkeleissa. Asiantuntijat ovat pohtineet etätöiden vaikutuksia asiantuntijan hyvinvoinnille, ja nyt työntekijöitä yritetään jopa pakolla saada takaisin toimistoille. (Niinivuo 13.10.2024.) Lähes kaikki tietotyön ja asiantuntijatehtävien parissa työskentelevät saivat työnantajiltaan ohjeet siirtyä etätöihin koronapandemian alkessa, joka muutti työelämää radikaalisti (Vilkman 2023, 23), kun yli 60 % suomalaisista asiantuntijoista siirtyi etätöskentelymalliin (Pietiläinen & Lahtela 2022). Koronapandemian jälkeen monet asiantuntijoista kokivat, että pandemia jätti pysyvän jäljen työskentelytapoihin ja käytäntöihin, eikä vanhoihin toimintamalleihin ole enää paluuta (Toiminen 2021, 53). Tämä muutos on vaikuttanut pysyvästi nykyajan työskentelymalleihin, ja sen vaikutukset ovat edelleen läsnä organisaatioiden arjessa.

Koronapandemian jälkeen mediassa on käsitelty laajasti etätöiden vaikutuksista organisaatiolle, ja esimerkiksi Kauppalehden artikkelissa ”Etätöntyöntekijöitä pakotetaan nyt takaisin toimistolle, mutta siihen liittyy riski – ”Tehokkuuteen ihan järjetön vaikutus”, kerrotaan kuinka organisaatiot ovat pyrkineet löytämään uusia työtapoja työyhteisöissään, houkutellen tai jopa pakottaen asiantuntijat takaisin toimistoille. Paluu täyteen lähityöhön on kohdannut vastustusta, ja suuri osa haluaa edelleen päästä itse vaikuttamaan lähi- ja etätöiden yhteensovittamiseen. (Urpelainen 16.10.2024.) Tämä nykyaikainen työskentelymalli on lisännyt asiantuntijatyöhön joustavuutta, mutta samalla se on tuonut mukanaan myös uusia haasteita, kun työnantajien tulee seurata työntekijöiden hyvinvointia etäolosuhteissa. Etätöissä asiantuntijoiden murheet ja haasteet voivat helposti jäädä huomiotta, elleivät he itse ota asioita puheeksi. Kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten vähäisyys voi johtaa siihen, että työkykyyn liittyvät vaikeudet kasvavat merkittäviksi ennen kuin ne lopulta tulevat esiin. Tämä tilanne korostaa esihenkilöiden ja työnantajien tarvetta kehittää uusia käytäntöjä ja viestintätaitoja organisaatioissa. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2022, 28.)

Työelämän muutosten myötä monipaikkainen työ korostaa psykologisen turvallisuuden merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Edmondsonin mukaan, psykologisella turvallisuudella viitataan ilmapiiriin, jossa työntekijät voivat ilmaista ajatuksiaan, huoliaan ja ideoitaan ilman pelkoa arvostelusta tai negatiivisista seurauksista. Psykologinen turvallisuus tukee luottamuksen, avoimen vuorovaikutuksen ja virheistä oppimisen kulttuuria, mikä edistää työntekijöiden hyvinvointia ja yhteistyötä

(Edmondson 2019.) Monipaikkaisessa työympäristössä, jossa viestintä ja vuorovaikutus tapahtuvat osittain etänä, psykologisen turvallisuuden merkitys voi korostua entisestään.

Sosiaalinen vastuu käsittää erilaiset sidosryhmät, joilla pyritään tukemaan ja edistämään monimuotoisuutta sekä sisällyttämään eettiset arvot yrityksen toimintaperiaatteisiin. Yrityksen tavoitteena on kantaa vastuunsa yhteiskunnasta ja toimia eettisesti, myös silloin kun lainsäädäntö ei siihen pakota. (Viitala 2021, luku 4.10.) Tässä opinnäytetyössä sosiaalista vastuullisuutta tarkastellaan asiantuntijoiden psykologisen työhyvinvoinnin näkökulmasta monipaikkaisessa työympäristössä. Tutkimus pyrkii osoittamaan, miten sosiaalisen vastuun toteutuminen työelämässä, kuten tasapaino työn ja muun elämän välillä, vaikuttaa asiantuntijoiden hyvinvointiin ja motivaatioon. Vastuullinen johtaminen voi auttaa luomaan työolosuhteet, joissa työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi, mikä edistää sekä yksilön hyvinvointia että koko organisaation menestystä.

Tässä opinnäytetyössä psykologinen työhyvinvointi toimii kattoterminä, joka yhdistää yksilön psykologisten perustarpeiden ja psykologisen turvallisuuden näkökulmat. Näiden käsitteiden kautta tutkimus pyrkii tarjoamaan kokonaisvaltaisen kuvan psykologista työhyvinvointia tukevista tekijöistä ja keinoista.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä tavoin monipaikkainen työ on yhteydessä asiantuntijoiden psykologiseen työhyvinvointiin sekä millaisia kokemuksia asiantuntijoilla on perustarpeidensa ja psykologisen turvallisuutensa toteutumisesta monipaikkaisessa työssä. Erityisesti tutkimus tarkastelee, miten nämä tekijät tukevat asiantuntijoiden itseohjautuvuutta, sisäistä motivaatiota ja psykologista työhyvinvointia monipaikkaisessa työympäristössä. Tarkoituksena on tuottaa tietoa ja käytännön näkökulmia, joita organisaatiot voivat hyödyntää hyvinvoinnin ja motivaation tukemisessa monipaikkaisessa työympäristössä.

Tutkimuksessa keskitytään työhyvinvointikokemuksiin autonomiasta, kyvykkyydestä, yhteenkuuluvuudesta ja turvallisuudesta, joita tarkastellaan psykologisen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Muut työhyvinvointiin liittyvät tekijät, kuten palkkaus ja työaikajärjestelyt, rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä rajaus mahdollistaa tarkemman syventymisen psykologisiin tekijöihin, jotka ovat keskeisiä työhyvinvoinnin kannalta erityisesti monipaikkaisessa työssä.

Monipaikkainen työ on tässä tutkimuksessa rajattu koskemaan ainoastaan Suomessa työskenteleviä asiantuntijoita.

Tutkimuksen pääkysymyksenä on "Millainen yhteys monipaikkaisella työllä on asiantuntijoiden kokemaan psykologiseen työhyvinvointiin?"

Tutkimuksen alakysymykset syventävät ja tarkentavat pääkysymystä tarjoamalla erilaisia näkökulmia psykologisen työhyvinvoinnin kokemuksiin asiantuntijatyössä. Ensimmäinen alakysymys on ”Mitkä ovat asiantuntijoiden kokemukset itseohjautuvuuden toteutumisesta monipaikkaisessa työssä?”. Tämän alakysymyksen avulla tutkitaan, miten monipaikkainen työ on yhteydessä asiantuntijoiden itseohjautuvuuteen. Kysymys keskittyy yksilön kokemuksiin itseohjautuvuudesta, motivaation ylläpitämisestä ja työn hallinnan tunteesta, kun työ tapahtuu vuorotellen etänä ja lähityössä. Tarkoituksena on ymmärtää, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita monipaikkainen työ tarjoaa itseohjautuvuuden kannalta.

Toisena kysymyksenä on ”Miten asiantuntijat kokevat psykologisen työhyvinvoinnin toteutuvan monipaikkaisessa työssä?”. Tämä kysymys tarkastelee asiantuntijoiden kokemuksia psykologisesta turvallisuudesta ja heidän perustarpeidensa, kuten autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden, toteutumisesta monipaikkaisessa työssä. Tavoitteena on ymmärtää, millaisia havaintoja ja kokemuksia asiantuntijoilla on näiden tekijöiden yhteydestä itseohjautuvuuteen ja sisäiseen motivaatioon monipaikkaisessa työympäristössä sekä millaisena he kokevat psykologisen työhyvinvoinnin tuen tarpeen erilaisissa työtilanteissa.

Itseohjautuvuuden ja psykologisen työhyvinvoinnin kokemukset havainnollistetaan peittomatriisilla (taulukko 1). Tutkimuksen alaongelmat auttavat selvittämään, millainen yhteys tutkittavilla alaongelmissa on teoreettiseen viitekehykseen yhdessä haastatteluiden ja tutkimustulosten kanssa.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuksen alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelukysymykset
Mitkä ovat asiantuntijoiden kokemukset itseohjautuvuuden toteutumisesta monipaikkaisessa työssä?	2.1, 2.2, 2.3, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4	6.1, 6.3	1–8, 17, 19
Miten asiantuntijat kokevat psykologisen työhyvinvoinnin toteutuvan monipaikkaisessa työssä?	2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3, 4.4	6.2, 6.3	9–18

1.2 Keskeiset käsitteet

Monipaikkainen työ tarkoittaa joustavaa työskentelyä, jossa työntekijä voi valita työpaikan tehtävän ja tilanteen mukaan, mahdollistettuna tieto- ja viestintäteknologian kehittymisen myötä (Työterveyslaitos s.a).

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan Martelan ja Jarenkon mukaan yksilön kykyä toimia omatoimisesti ilman jatkuvaa ulkopuolista ohjausta tai valvontaa. Tämän saavuttamiseksi vaaditaan itsemotivaa-tiota, eli omaehtoista halua edistää asioita omien periaatteidensa mukaisesti. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa työn organisoimista ja koordinoimista yhdessä, ja se kuvaa usein pa-remmin itseohjautuvuuden käytännön toteutusta. Itseohjautuvuus on vastakohta ylhäältäpäin oh-jaamiselle ja tarkoittaa vallan siirtämistä työntekijälle päätöksenteossa, josta aiemmin vastasi esi-mies. Kyse on esimiehen ja työntekijän välisestä vallanjaosta, mutta käytännössä itseohjautuvuus ilmenee useimmiten yhteisöohjautuvuutena, jossa päätöksiä tehdään yhteistyössä tiimin kesken. (Martela 2021b, 14; Salovaara 2020, 58–59.)

Itsemääräämisteoria (self-determination theory, SDT), jonka ovat kehittäneet Richard Ryan ja Ed-ward Deci, on empiiriseen tutkimukseen perustuva teoria ihmisen käyttäytymisestä ja persoonalli-suuden kehityksestä. SDT keskittyy erityisesti siihen, miten sosiaaliset ja kontekstuaaliset tekijät vaikuttavat ihmisten hyvinvointiin täyttämällä heidän psykologiset perustarpeensa. (Ryan & Deci 2017; 2000.)

Psykologiset perustarpeet ovat itsemääräämisteorian mukaan kolme perustarvetta, joita ihmisellä on: autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Näiden tarpeiden täytyminen tai puute vaikuttaa ihmisen toimintaan, riippumatta yksilön henkilökohtaisista tavoitteista tai arvoista. (Ryan & Deci 2017, 3.)

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa ilmapiiriä, jossa työntekijät tuntevat, että he voivat ilmaista ajatuksiaan, mielipiteitään ja huoliaan ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, kuten arvostelusta tai rankaisusta. Tällainen turvallinen ilmapiiri edistää luottamusta, avointa vuorovaikutusta ja virheistä oppimista, mikä johtaa parempaan tiimityöhön ja innovointiin. (Edmondson 2019.)

Sisäinen motivaatio tarkoittaa toimintaa, jota yksilö suorittaa omasta kiinnostuksestaan tai koska se koetaan merkitykselliseksi. Tällöin toiminta ei vaadi ulkoista pakotetta, vaan yksilö motivoituu teke-mään sitä itsenäisesti. Sisäisesti motivoitunut toiminta tuottaa energiaa ja koetaan vähemmän kuormittavana verrattuna ulkoisen motivaation ohjaamaan tekemiseen. Sisäinen motivaatio perus-tuu yksilön henkilökohtaisiin arvoihin ja kiinnostuksen kohteisiin, mikä tekee siitä proaktiivista ja pit-käaikaista, edistäen myös hyvinvointia ja sitoutumista työhön. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Työhyvinvointi rakentuu työturvallisuuden ja työterveyden varaan, jotka takaavat työntekijöiden fyy-sisen, psyykkisen ja sosiaalisen turvallisuuden sekä terveyden. Työhyvinvointi käsittää työpaikan turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät käytännöt, toimintatavat ja lainsäädännön, joiden noudatta-minen ehkäisee työympäristön riskejä. Työhyvinvointia edistävät keskeisesti toimivat

johtamiskäytännöt, henkilöstön osaaminen, työn mielekkyys, hyvä työilmapiiri sekä työn ja muun elämän tasapaino. Kun nämä tekijät ovat kunnossa, ne tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja työyhteisön tuottavuutta. (Työturvallisuuskeskus s.a.b.)

Asiantuntija on henkilö, jolla on syvällistä tietoa tai taitoja tietyltä alalta, ja hänen osaamisensa kehittyy jatkuvasti. Asiantuntijuuteen kuuluu ongelmanratkaisu ja osaamisen syventyminen, eikä pelkkä rutiininomainen tehtävien hallinta riitä asiantuntijuudeksi. Johtamisen näkökulmasta asiantuntijan on myös osattava hyödyntää osaamistaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiantuntijuus ei ole sidottu pelkästään koulutukseen; asiantuntijaksi voidaan määritellä myös henkilö, jolla on tarvittavat tiedot ja taidot, vaikka hänellä ei olisi korkeakoulututkintoa. Muodollinen koulutus tai työkokemus ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että henkilöllä olisi korkeatasoista tietoa tai taitoja, eikä niitä voida yksinään pitää riittävinä perusteina asiantuntijaksi katsomiselle. (Valtiovarainministeriö 2007, 15.)

2 Monipaikkainen työ

Seuraavassa luvussa käsitellään työn murrosta (luku 2.1), esihenkilön roolia (luku 2.2) ja viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä (luku 2.3) monipaikkaisessa työssä.

2.1 Työn murros

Koronapandemian seurauksena työelämässä tapahtui merkittäviä muutoksia, kun suuri osa tieto- ja asiantuntijatyötä tekevästä väestä siirtyi etätöihin työnantajan ohjeistuksesta. Poikkeusajan jatkuessa työpäivät muuttuivat asteittain, kun niihin alkoi ilmestyä täysin uusia rutiineja ja toimintatapoja, joita ei ollut aiemmin nähty. (Vilkman 2023, 23.) Pandemian aikana huomattiin, että vanha ja tuttu lähityöskentely ei ollut enää ainoa mahdollinen työtapa. Etätöskentely osoittautui olevan myös tehokas vaihtoehto asiantuntijatyöhön, ja monipaikkainen työ sai uutta arvostusta. (Puhakka, Lehtonen & Nokelainen 2023, 11.)

Monipaikkainen työ edellyttää työntekijän ja työnantajan välistä luottamusta sekä itsenäistä työskentelykykyä ja tehokasta viestintää (Työterveyslaitos s.a.). Etäkokousohjelmien, viestintäalustojen ja chattien rooli vuorovaikutuksessa kasvoi merkittävästi, ja kokouksia alettiin järjestää yhä useammin, koska osallistuminen oli entistä vaivattomampaa. Spontaanit keskustelut ja nopea jutustelu viereiselle työpisteelle vaihtuivat etäkokouksiin, vaikka kyseessä olisi ollut vain lyhyt keskusteluhetki. (Vilkman 2023, 23.) Puhakka, Lehtonen ja Nokelainen (2023, 11) myös korostivat, että suomalainen luottamusyhteiskunta mahdollistaa etätöskentelyn, kun työnantajan ja työntekijän välillä on luottamus ja avoin kommunikaatio.

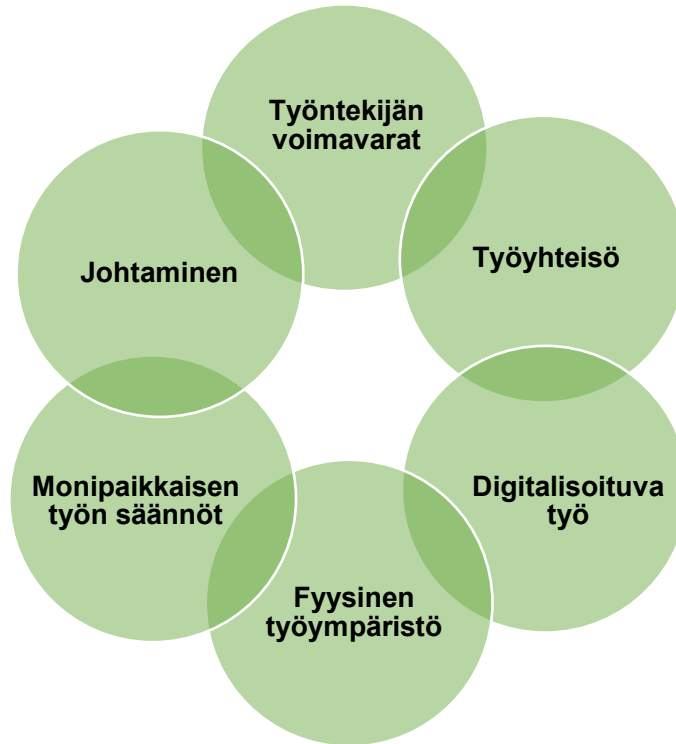
Työturvallisuuskeskus määrittelee, että nykytyötä voidaan järjestää monella eri tavalla, kuten etä-, lähi-, hybridi- ja mobiilityönä. Hybridityö yhdistää useita työskentelymalleja, pääasiassa etä- ja lähi-työtä, luoden joustavan ja toimivan kokonaisuuden. (Työturvallisuuskeskus s.a.a.) Hybridityöhön mukautuminen koronapandemian jälkeen organisaatioissa on tapahtunut eri tavoin. Jotkut valitsivat joustavan lähestymistavan, jossa työntekijöille annettiin mahdollisuus itse vaikuttaa siihen, miten ja missä halutaan työskennellä. Tässä mallissa esihenkilöiden rooli korostuu, sillä heiltä odotetaan kykyä luoda selkeät pelisäännöt työn sujumuuden ja yhteishengen ylläpitämiseksi sekä kykyä päättää, milloin toimistolle kokoonnutaan. Toiset organisaatiot taas päättivät asettaa tiukempia sääntöjä, joissa työntekijöiltä edellytettiin tiettyä määrää toimistolla vietettyä aikaa viikoittain tai kuukausittain. Yleisimmät mallit ovat 40–60 % tai 60–40 % etätöosuudet, ja niiden toteutumista voidaan seurata joko viikko- tai kuukausitasolla. (Vilkman 2023, 25.)

Työterveyslaitos (s.a) taas määrittelee, että monipaikkainen työ tarkoittaa joustavaa työskentelyä, jossa työntekijä voi valita parhaan mahdollisen työpaikan tehtävän ja tilanteen mukaan. Bloomin

tutkimusryhmän tutkimuksessa myös todettiin, että monipaikkainen työskentely lisää työntekijöiden kaipaamaa joustavuutta, mikä voi kasvattaa tyytyväisyyttä työhön ja vähentää vaihtoaikkeitä. Esihenkilöille monipaikkaisen työn johtaminen tuo kuitenkin haasteita, erityisesti etätöiden hallinnassa. Myös työviikon rakenne muuttuu: etäpäivinä työn määrä usein vähenee, kun taas toimistopäivinä se kasvaa ja joskus myös viikonlopputyöskentely lisääntyy. Monipaikkainen työ lisää myös sähköisen viestinnän roolia, mikä edellyttää toimivia teknologiaratkaisuja, jotta työskentely sujuisi saumatomasti eri paikoista käsin. (Bloom 2023, 18.) Tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen onkin mahdollistanut nykyaikaisen monipaikkaisen työmuodon, jossa työsuoritus ei ole sidottu tiettyyn fyysiseen toimistoon, vaan työntekoa voi tapahtua kotona, asiakkaan tiloissa, julkisissa tiloissa tai muissa työpisteissä. (Työterveyslaitos s.a.) Puhakka, Lehtonen ja Nokelainen toteavat etätöiden voivan olevan yleistä siksi, koska Suomi on tunnettu tietotekniikan osaamisestaan ja nopean digitaalisen infrastruktuurin kehityksestään. Myös nopeat internetyhteydet mahdollistavat helpompaan etätöskentelyyn. (Puhakka, Lehtonen & Nokelainen 2023, 11.)

Etätökokemukset vaihtelevat merkittävästi yksilöiden välillä. Työntekijän hyvinvointiin etätöissä vaikuttavat esimerkiksi hänen aikaisempi työkokemuksensa, persoonallisuutensa, kotiympäristönsä sekä perhetilanteensa. Joillekin etätö tuo lisää joustavuutta ja parantaa hyvinvointia, kun taas toiset voivat tuntea olonsa eristyneeksi tai kokea motivaation vähentymistä työssä. Näiden haasteiden tunnistaminen ja hallinta on tärkeää. Työelämän muuttuessa joustavammaksi ja etätöiden yleistyessä on entistä tärkeämpää ymmärtää sekä lähi- että etätöiden vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin. Vaikka molemmilla työmuodoilla on merkittäviä etuja, niillä on myös omat haasteensa, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja jaksamiseen. Monipaikkainen työ tuo joustavuutta työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen ja parantaa työn mielekkyyttä. Työntekopaikan valinta tilanteen mukaan voi lisätä työtehoa ja vähentää stressiä, kun työmatkoihin kuluva aika ja kustannukset vähenevät. Haasteina monipaikkaisessa työssä ovat muun muassa työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, sosiaalisten kontaktien vähentyminen sekä tarve tehokkaalle viestinnälle ja selkeille pelisäännöille. (Työterveyslaitos s.a.)

Monipaikkainen ja hybridityö muuttavat yksilöiden ja työyhteisöjen vuorovaikutusta. Asiantuntijatyössä kokoukset ja tiimityöskentely ovat keskeisiä tavoitteiden saavuttamisessa, mutta monipaikkainen työ tuo niihin uudenlaisia haasteita. Vuorovaikutus voi olla suunniteltua tai spontaania, ja se tapahtuu kasvokkain, täysin etänä tai hybridimallilla, jossa osa osallistujista on fyysisesti läsnä ja osa etäyhteydessä. Näiden uusien työskentelytapojen vaikutuksia vuorovaikutukseen on tärkeää ymmärtää. (Puhakka, Lehtonen & Nokelainen 2023.) Näitä muotoja voidaan joustavasti soveltaa organisaation ja tehtävän tarpeiden mukaan, ja ne lisäävät työskentelymahdollisuuksia erityisesti asiantuntijatehtävissä (Työterveyslaitos s.a).



Kuva 1. Monipaikkaisen työn osa-alueet (mukaiillen Eskelinen 2024, 14)

2.2 Esihenkilön rooli monipaikkaisen työn johtamisessa

Vilkman kertoo, että etä- ja monipaikkatyö lisäävät työn itsenäisyyttä, ja esimerkiksi Vilkmanin teoksessa annetussa esimerkissä Maanpuolustuskorkeakoulussa tehdyssä tutkimuksessa tulokset osoittavat, että valinnanvapaus työpaikan, -ajan ja -tavan suhteen parantaa asiantuntijoiden motivaatiota. Itseohjautuvuusteoria korostaa, että työntekijöiden autonomia on keskeinen tekijä sisäisen motivaation kannalta. Tämän vuoksi on tärkeää, että asiantuntijoilla on mahdollisuus päättää työstään itsenäisesti. (Vilkman 2023, 248–249.) Etätyössä asiantuntija toimii usein itsensä johtajana, ja hänen on osattava priorisoida tehtäviä, organisoida aikansa ja pitää huolta omista tauoistaan. Ajankäytön hallinta on oleellista, samoin kuin kyky tunnistaa, milloin edetä itsenäisesti ja milloin pyytää apua. Savaspuro kuitenkin korostaa, että esihenkilön rooli etätyössä on edelleen keskeinen, vaikka itseohjautuvuus korostuu entistä enemmän. Itseohjautuvuus ei tarkoita johtamisen puutetta, vaan itse asiassa itseohjautuva yhteisö saattaa kaivata jopa enemmän tukea ja ohjausta kuin perinteinen, sillä yksilö tarvitsee selkeät päämäärät ja rajat toimiakseen itsenäisesti.

Esihenkilön tehtävänä on tukea tiimiään, asettaa suuntaviivoja ja varmistaa, että asiantuntijoilla on tarvittavat resurssit ja selkeät tavoitteet. (Savaspuro 2020, 102.)

Organisaatioiden on myös hyvä arvioida, miten etätöiden lisääntyminen vaikuttaa johtamiskäytäntöihin ja miten etätöntekijöiden työkykyä voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvinvointia tukevat pitkälti samat johtamistavat kuin lähityössäkin: työn hallinnan tunteen ylläpito, arvostuksen osoittaminen, tasapuolinen kohtelu, esihenkilöiden saatavilla oleminen sekä työn merkityksellisyyden korostaminen. Näiden periaatteiden avulla etätö voi olla yhtä palkitsevaa ja motivoivaa kuin perinteisempi työpaikkatyö. (Työterveyslaitos s.a.)

Vilkmanin mukaan johtamisen näkökulmasta vapauden ja vastuun lisääminen on tehokas keino motivoida tiimiä, erityisesti monipaikassa työskenteleville, joilla tiukka ohjaus ei toimi yhtä hyvin. Vastuuta voidaan lisätä antamalla työntekijöille enemmän itsenäisyyttä työtehtävissä. On kuitenkin tärkeää varmistaa, ettei työntekijä tunne jäävänsä yksin, vaan saa tukea silloin, kun sitä tarvitsee. (Vilkman 2023, 248–249.) Sen sijaan, että esihenkilöt antaisivat valmiita ratkaisuja, heidän tulisi siirtyä valmentavaan johtamiseen. Tämä tarkoittaa oikeiden kysymysten esittämistä, jotka kannustavat työntekijöitä itsenäiseen ajatteluun ja ongelmanratkaisuun. Tällainen lähestymistapa voi merkittävästi lisätä motivaatiota ja parantaa tiimin suorituskykyä. (Vilkman 2023, 248–249.)

Johtajan tehtävänä on myös varmistaa, että työntekijällä on mahdollisuus hyödyntää osaamistaan ja että tehtävät ovat sopivan haasteellisia. Liian yksinkertaiset tehtävät voivat aiheuttaa tylsistymistä ja motivaation laskua, erityisesti etätöissä. Toiset taas nauttivat rutiinista, kun taas toisille liiallinen toistuvuus vie mielenkiinnon. Aikaansaamisen kokemus on osaamisen tärkeä kumppani. Lähijohtajilla on suuri vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja tuloksiin, joten esteiden tunnistaminen ja poistaminen on olennaista. (Vilkman 2023, 250–251.) Johtamisessa on kyse enemmän kuin vain esteiden poistamisesta, kyse on myös siitä, että onnistumiset saavat paikkansa ja edistys huomataan. Asiantuntijatyössä, jossa päivät kuluvat monen tehtävän parissa, edistyminen voi tuntua niin vähäiseltä, että työpäivän päättyessä on vaikea uskoa, että mitään merkittävää olisi saatu aikaan. Kuitenkin, kun astutaan askel taaksepäin kuukauden tai vuoden päästä, paljastuu, kuinka pienistä, huomaamattomista askelista on syntynyt suuria edistysaskeleita. (Vilkman 2023, 251.)

Tämän vuoksi on tärkeää luoda kulttuuria, jossa onnistumiset eivät jää varjoon, vaan niistä puhutaan ja niitä juhlitaan. Lähijohtajan tehtävä ei ole pelkästään tarkkailla tiimin edistymistä, vaan myös innostaa tiimin jäseniä jakamaan omia voittojaan. Joissakin tiimeissä onnistumiset tuodaan esiin palaverien alussa, toisissa taas niitä jaetaan vapaammin yhteisissä keskusteluryhmissä, joissa jokainen saa äänen. Tämä avaa tilan sille, että pieni ja suuri voitto saavat ansaitsemansa arvostuksen, ja luo ympäristön, jossa edistys ei jää huomaamatta, vaan saa kannustusta joka askeleella. (Vilkman 2023, 251.)

Samalla tavoitteiden edistymisen seuraaminen on tärkeää, jotta varmistetaan, että oikeat asiat etenevät. Kyvykkyyden tunteen vahvistamiseksi on olennaista antaa positiivista palautetta, joka lisää motivaatiota ja tukee ammatillista itseluottamusta. Palautteen tulisi kohdistua yksilöllisiin vahvuuksiin, kuten ongelmanratkaisuun, joustavuuteen aikarajoissa, aktiivisuuteen projekteissa tai tiimin yhteishengen ylläpitoon. Jos tiimissä on henkilöitä, jotka tarvitsevat enemmän ohjausta tai korjaaavaa palautetta, pienetkin positiiviset kommentit ovat erityisen tärkeitä. Ne voivat tukea itseluottamusta ja tuoda esiin onnistumisia, joita muuten saattaisi jäädä huomaamatta. (Vilkman 2023, 252.)

Hyvän ilmapiirin ja yhteishengen varmistamiseksi on tärkeää, että jokainen tuntee kuuluvansa joukkoon ja tulevansa arvostetuksi. Johtamisessa on huolehdittava, ettei kukaan jää ulkopuolelle. Epäasiallinen kohtelu heikentää yhteishenkeä, joten siihen on puututtava nopeasti. Tiimin jäsenten puhetylin, yhteistyön ja oheisviestinnän tarkkailu voi paljastaa ongelmat. Epäilyjen herätessä on tärkeää selvittää tilanne. Kysymykset voivat olla vaikeita, mutta ne ovat usein luottamusta vahvistava tapa lähestyä tilannetta. Kertomalla oma tulkinta ja kysymällä, onko se oikea, voi saada aikaan hedelmällisen keskustelun ilman syyttämistä. Tämä voi tukea asiantuntijan itseluottamusta ja tuoda esiin onnistumisia, joita muuten saattaisi jäädä huomaamatta. (Vilkman 2023, 252–253.) Yhteenkuuluvuuden tunne esihenkilön ja johdettavan välillä rakentuu yhteisten asioiden, kuten työn, ammatillisten teemojen tai vapaa-ajan kiinnostuksen kohteiden, löytämisestä. Tärkeintä on aito kiinnostus johdettavaa kohtaan, ja yksinkertaisimmillaan tämä ilmenee kysymyksellä "Mitä sinulle kuuluu?" vaikka sen voi esittää monin tavoin. Aito kiinnostus vahvistaa luottamusta ja hyvää keskusteluyhteyttä. (Vilkman 2023, 253–254.)

2.3 Viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys monipaikkaisessa työssä

Valon ja Mikkolan mukaan monipaikkaisessa työssä viestinnän merkitys korostuu, sillä yhteydenpito eri sidosryhmiin tapahtuu monilla eri tavoilla kuten puhelimitse, kasvokkain ja digitaalisilla alustoilla. Työpaikalla viestintä tapahtuu myös monissa erilaisissa tilanteissa, ja se luo ja ylläpitää työpaikkakulttuuria. Viestinnän onnistuminen monipaikkaisessa ympäristössä voi riippua useista tekijöistä, kuten osapuolten välisestä suhteesta, työkuultuurieroista sekä viestintäkanavan valinnasta. Viestintä voi olla esimerkiksi tehtäväkeskeistä, kuten tiedon jakamista ja ongelmien ratkaisua, ihmissuhteisiin liittyvää viestintää, joka vahvistaa työntekijöiden välisiä suhteita, tai viestintää, jossa näkyy työntekijöiden ammatillinen ja henkilökohtainen identiteetti. Lisäksi vuorovaikutuksen laadulla on keskeinen merkitys: säännöllinen ja merkityksellinen yhteydenpito voi vähentää epävarmuutta ja vahvistaa yhteistyötä, kun taas pinnallinen ja vähäinen viestintä voi johtaa väärinymmärryksiin ja etäännyttää työntekijöitä toisistaan. Kaikki nämä viestinnän tasot tukevat työyhteisön tavoitteita ja vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Valo & Mikkola 2019, 3–14.)

Työpaikkaviestintä näkyy monin tavoin, kuten virallisissa kokouksissa, tiimityöskentelyssä ja epävirallisissa keskusteluissa. Lisäksi ajankohtaiset teemat, kuten talouden tilanne ja työn ja vapaa-ajan rajat, vaikuttavat työpaikan kulttuuriin. Nämä yhteiskunnalliset aiheet voivat tulla esiin keskusteluissa ja muokata viestintää työpaikalla. Kun työpaikkaviestintää arvioidaan ja tarvittaessa muokataan, voidaan varmistaa, että se tukee työn tavoitteita, työntekijöiden hyvinvointia ja toimivaa työyhteisöä. (Valo & Mikkola 2019, 3–14.) Nykyään myös paljon työpaikkaviestinnästä tapahtuu digitaalisilla viestintäalustoilla. Digitaalinen viestintäteknologia mahdollistaa joustavan yhteydenpidon ja yhteistyön paikasta riippumatta. Työpaikoilla käytetään laajasti eri välineitä, kuten sähköpostia, pikaviestejä ja videokokouksia, jotka tukevat sekä tehtäväkeskeistä että sosiaalista viestintää. Teknologia vahvistaa tiimien yhteenkuuluvuutta ja vähentää etätyön eristyneisyyttä. Haasteena on kuitenkin jatkuvan tavoitettavuuden paine ja keskeytykset, jotka voivat kuormittaa työntekijöitä. Teknologian tehokas käyttö vaatii selkeitä viestintäkäytäntöjä ja tasapainoa työn ja sosiaalisen vuorovaikutuksen välillä. (Sivunen & Laitinen 2019, 41–53.)

Organisaatiopsykologiassa voidaan tarkastella yhteistyötä kolmen erilaisen keskinäisen riippuvuuden tilanteen kautta. Ensimmäisessä tilanteessa yksilöt tekevät omaa työtään yhdessä muiden kanssa, kuten myynnissä tai asiakaspalvelussa, ja saavat kollegiaalisesta tuesta motivaatiota ja kannustusta. Toisessa tilanteessa yksilöt tekevät peräkkäisiä työvaiheita, esimerkiksi markkinoinnissa, jolloin työntekijöiden yhteistyö on vuorottelevaa. Kolmannessa tilanteessa tiimi työskentelee yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, kuten pelien suunnittelussa, jossa saumaton yhteistyö on olennaista. Yhteistyön luonne vaikuttaa siihen, kuinka tärkeänä samassa paikassa työskentelemistä pidetään; yksilösuorituksissa etätyö voi olla sujuvaa, mutta yhteistyö, joka vaatii paljon vuorovaikutusta, saattaa edellyttää samassa paikassa olemista. (Vilkman 2023, 171–173.)

Koronapandemian myötä etätyö on muuttanut organisaatioiden työskentelytapoja. Vilkman kertoo teoksessaan eräästä Microsoftin tutkimuksesta, jossa yli 60 000 työntekijän etätyön vaikutuksia tarkastellessa havaittiin, että yhteistyö muuttui staattisemmaksi ja yhteydenpito eri osien välillä väheni. Samalla vuorovaikutus muuttui ajallisesti hajautetuksi. Toisessa tutkimuksessa etätiimien havaittiin olevan tehokkaampia keskittyessään vaativiin työtehtäviin, mutta spontaanien kohtaamisten ja suhteiden rakentumisen puute johti vuorovaikutuksen tehottomuuteen ja turhautumiseen, mikäli niille ei ollut varattu erikseen aikaa. (Vilkman 2023, 173–174.) Etätyön yleistyessä on ollut haasteita, kun yhteistyötä ja johtamista on pyritty toteuttamaan samalla tavalla kuin perinteisessä toimintoympäristössä. Tällöin on syntynyt ongelmia ja hankaluuksia. Toimintatapojen ja osaamisen kehittäminen on keskeisessä roolissa, jotta työn sujuvuus ja merkityksellisyys voidaan taata. Työterveyslaitoksen tutkimuksessa ilmeni, että niillä, jotka kokivat etätyön tuoneen mukanaan uusia toimintatapoja ja oppimismahdollisuuksia, työn imu, eli positiivinen motivaatio ja innostus, oli kasvanut merkittävästi. (Vilkman 2023, 176.)

Hybridityön käytäntöjä käsitellessä keskustelu suuntautuu usein joko yksilön tai organisaation tarpeisiin. Vaikka organisaation johdon tehtävä on huolehtia kokonaisuudesta, olisi tärkeää tarkastella hybridimallia monin eri tavoin, sillä ilman yksilöiden panosta ei ole myöskään organisaatiota. Yksilöiden näkökulmasta hybridityö on usein henkilökohtainen kokemus, jossa keskiössä on oma työkentelyn tehokkuus ja tulokset. Vaikka osa pohtii yhteistyön sujuvuutta tiimissä, laajemman yhteisön merkitys ja yhteishengen rakentaminen jää helposti varjoon. (Vilkman 2023, 177.)

Vilkman kertoo teoksessaan, että eräässä tutkimuksessa tarkasteltiin kahta tiimiprosessityyppiä: tehtäviin liittyviä prosesseja, jotka varmistavat tiimin jäsenten osallistumisen ja työn sujuvuuden, sekä sosiaalis-emotionaalisia prosesseja, jotka edistävät yhteenkuuluvuutta ja me-hengen syntymistä. Etätyössä havaittiin, että sosiaalisten prosessien huomioiminen voi vähentää väärinkäsityksiä ja parantaa vuorovaikutusta. Tiimit, jotka kehittivät molempia prosesseja, olivat tehokkaampia kuin tiimit, joissa näitä käytäntöjä ei ollut. Myös etäisyyksien vaikutus tiimien suoriutumiseen oli merkittävä: jo pienet etäisyydet heikensivät yhteistyötä, mutta tiimit, jotka työskentelivät eri toimipisteissä, pärjäsivät paremmin kuin tiimit samassa rakennuksessa eri kerroksissa. (Vilkman 2023, 178–180.) Työyhteisön tuki on arvokas voimavara, joka auttaa selviytymään vaikeissa ja epävarmoissa olosuhteissa, vahvistaen motivaatiota ja parantamalla työtyytyväisyyttä (Vilkman 2023, 188–189).

3 Työhyvinvointi

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin tulevaisuutta (luku 3.1), psykologisen työhyvinvoinnin piirteitä (luku 3.2) ja psykologista turvallisuutta (luku 3.3).

3.1 Työhyvinvoinnin tulevaisuus

Manka ja Manka kuvailevat teoksessaan ”Työhyvinvointi”, että tällä hetkellä työelämässä tapahtuu merkittäviä muutoksia globaalien kriisien, kuten koronapandemian ja Ukrainan sodan, vaikutuksesta. Organisaatioiden on nyt pyrittävä joustavampiin ja innovatiivisempiin toimintamalleihin, joilla ne voivat erottua kilpailussa. Digitaaliset työkalut mahdollistavat työn tekemisen paikasta riippumatta, ja niiden käyttö on yleistynyt huomattavasti, erityisesti etätöiden myötä. Samalla työ on muuttunut vaativammaksi, sillä digitaalisuus on tuonut mukanaan lisää oheistehtäviä ja uudenlaisia kognitiivisia haasteita. Huomiota kiinnitetään nyt myös tunnetyön vaikutuksiin sekä henkiseen kuormitukseen. (Manka & Manka 2023, 13–14.)

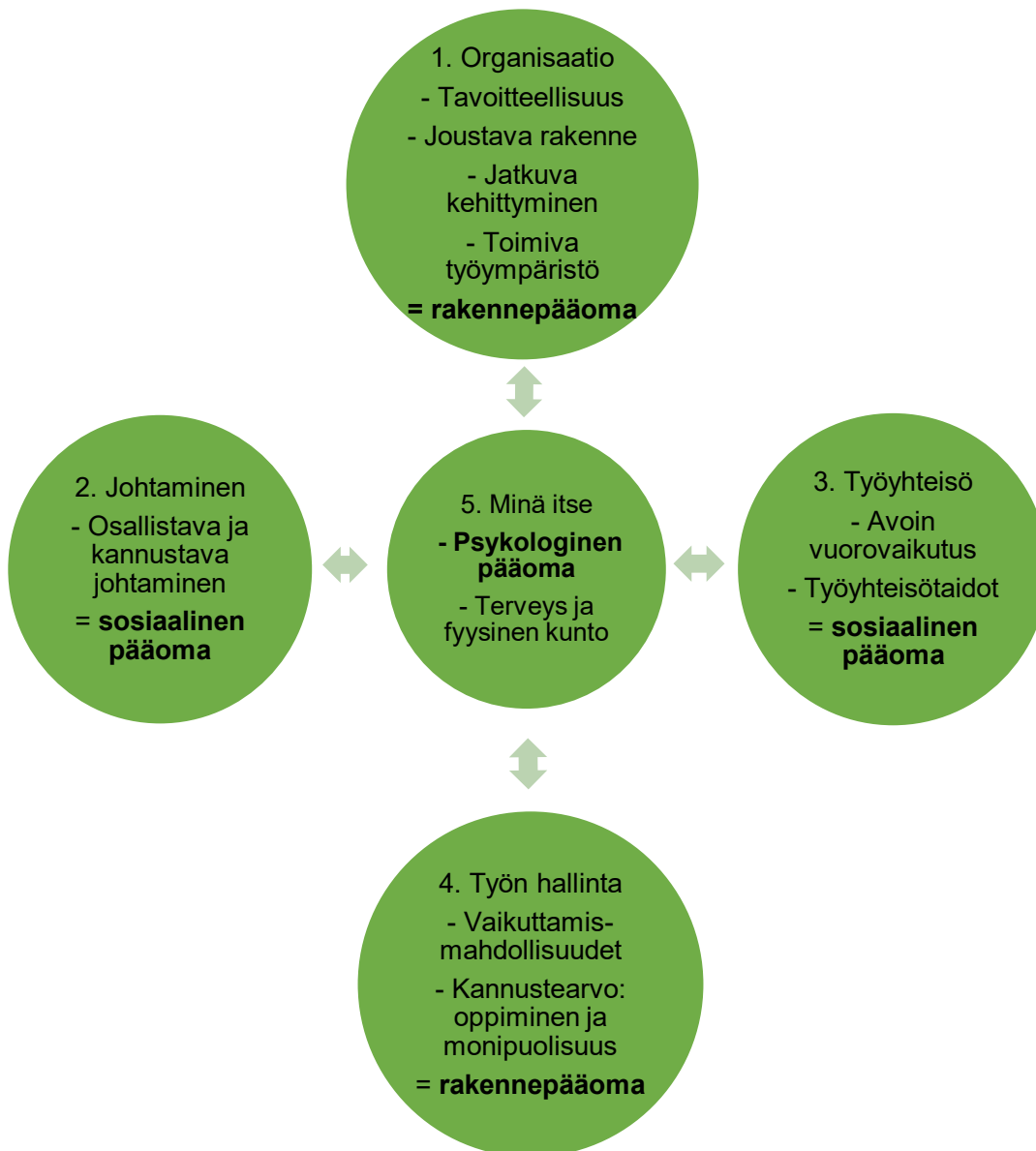
Työelämässä näkyy myös eri sukupolvien välinen ero suhtautumisessa työhön. Nuoremmat vuosina 1996–2015 syntyneet Z-sukupolvet ja 1980–1995 syntyneet Y-sukupolvet arvostavat vapaa-aikaa ja joustavuutta, kun taas vanhemmat sukupolvet ovat perinteisesti arvostaneet työn vakautta ja merkitystä. Tämä sukupolvien erilainen arvomaailma haastaa organisaatiot muokkaamaan työelämää kaikkien tarpeita vastaavaksi. (Manka & Manka 2023, 13–14.) Vuodesta 2016 lähtien nuorten arvot ja odotukset työelämää kohtaan ovat muuttuneet, mikä korostuu erityisesti turvallisuuden ja vakauden kaipuuna jatkuvan epävarmuuden ja etätöiden aikana. Manka ja Manka kertovat, että TATin teettämän vuoden 2022 nuorten tulevaisuusraportin mukaan tasapainoiset työajat, turvallinen ja viihtyisä työympäristö sekä hyvät kollegat ja osaava johtaminen ovat nuorille ratkaisevia tekijöitä tulevan alan valinnassa. (Manka & Manka 2023, 14.)

Sosiaali- ja terveysministeriö tukee TATin raportin sanomaa ja määrittelee, että työhyvinvoinnin edistämiseksi keskeisiä tekijöitä ovat toiminta- ja johtamistavat, henkilöstön ammattitaito ja osaaminen sekä työn mielekkyys ja merkityksellisyys. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työyhteisön ilmapiiri ja toiminta, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja osallistua työpaikan kehittämiseen sekä työn ja muun elämän tasapainon säilyttäminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.) TATin raportin mukaan myös peräti 90 prosenttia vastaajista piti tärkeänä, että työpaikka on yhdenvertainen ja jokaisen arvostukseen perustuva. Samalla huoli työelämän vaatimuksista kasvaa: 32 prosenttia nuorista kokee, että työelämä saattaa olla liian kuormittavaa, aikaisempaan, vuoden 2020 tutkimukseen verrattuna nousua on jopa 13 prosenttiyksikköä. (Manka & Manka 2023, 14.) Työhyvinvointi liittyy myös työntekijän terveydentilaan ja työkyvyn ylläpitämiseen, ja on tärkeää varmistaa nämä työterveyshuollon ja työpaikan tukitoimien avulla. Näiden tekijöiden huomioiminen luo

työpaikan, jossa työntekijät voivat hyvin, mikä puolestaan edistää työyhteisön tuloksellisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.) Samalla myös Työturvallisuuskeskus mukailee Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmää kertomalla, että työhyvinvointia edistävien käytäntöjen toteuttaminen osaavissa organisaatioissa on keskeistä. Tällaiset käytännöt luovat turvallisen, terveellisen ja tuottavan työympäristön asiantunteville työntekijöille. Kun nämä peruselementit ovat kunnossa, työ koetaan merkitykselliseksi ja mielekkääksi, ja sen nähdään tukevan työntekijöiden kokonaisvaltaista elämänlaatua. Tasapaino työn vaatimusten ja työntekijöiden osaamisen välillä lisää työyhteisön toimivuutta ja hyvinvointia, mikä tukee sekä yksilöiden että organisaation menestystä. (Työturvallisuuskeskus s.a.b.)

Manka ja Manka korostavat, että 2030-luvulla työelämä vaatii uudenlaista ajattelua, sillä vanhat toimintatavat eivät riitä vastaamaan jatkuviin muutoksiin. Erään Työterveyslaitoksen raportin mukaan työelämässä korostuvat kiire ja henkinen kuormitus, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla sekä korkeasti koulutetuilla naisilla. Samalla tutkimukset osoittavat, että vain harva suomalainen innostuu työn tulevaisuudesta, vaikka nuoret suhtautuvat siihen selvästi myönteisemmin kuin vanhemmat ikäpolvet. Kasvava kiire pakottaa valitsemaan ja tasapainottamaan eri elämänalueita. Suorittavalle työ- ja kulttuurille vastapainoksi kaivataan yhä enemmän yksinkertaistavia ja tasapainoa tuovia toimintamalleja, jotka tukevat hyvinvointia. Näin työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen nousee keskeiseksi keinoksi jaksamisen ylläpitämisessä. (Manka & Manka 2023, 22–23.)

Tutkimuksen esittelyssä (luku 6) on käytetty myös tukena Marja-Liisa Mankan väitöstutkimukseen liittyvää työhyvinvointimallia (kuva 2), jossa selvitettiin menestyvän organisaation ja hyvinvoivan yksilön piirteitä. Mallin mukaan organisaation menestyminen ja hyvinvointi edellyttävät yhteistä visiota, joustavaa rakennetta, tehokasta muutoksen johtamista sekä kulttuuria, joka tukee jatkuvaa uudistumista ja avoimuutta. Lisäksi yksilön hyvinvointi rakentuu yksilön asenteesta, työn ja elämän hallinnasta, oppimisesta ja hyvästä työyhteisöstä, jotka kaikki edistävät motivaatiota ja työssä jaksamista. Mankan malli korostaa organisaation ja yksilön piirteiden yhteyttä: hyvinvoiva organisaatio tukee yksilön hyvinvointia ja päinvastoin. (Manka & Manka 2023, 108–109.)



Kuva 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka 2023, 110)

3.2 Psykologisen työhyvinvoinnin piirteitä

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuksen (s.a.) mukaan työturvallisuus ja työterveys muodostavat työhyvinvoinnin perustan, ja niiden avulla turvataan työntekijöiden fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen turvallisuus, terveys sekä hyvinvointi. Työturvallisuus ja työhyvinvointi muodostavat laajan kokonaisuuden, joka sisältää työpaikkojen turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyviä käytäntöjä, toimintatapoja ja lainsäädäntöä. Työturvallisuuslaki (738/2002) määrittää työturvallisuuden vähimmäisvaatimukset kaikille työpaikoille. Laki kattaa kaikki työsuhteessa tai virkasuhteessa työskentelevät, riippumatta

siitä, onko työn tekemisen paikka toimisto, koti vai muu itse valittu sijainti, kuten etätö. (Mannermaa 2022, 26.) Näiden peruspilareiden lisäksi työturvallisuus- ja työterveyshuoltolainsäädännön noudattaminen auttaa ehkäisemään työympäristöön liittyviä riskejä ja mahdollistaa työntekijöiden hyvinvoinnin perusedellytysten täyttymisen (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus s.a).

Työergonomian avulla työ ja työpisteet sovitetaan ihmisen fyysiseen toimintakykyyn, jotta kuormitus pysyy hallittavana ja palautuminen mahdollistuu. Fyysiseen kuormitukseen vaikuttavat työn raskaus, työntekijän fyysinen kunto ja työympäristön olosuhteet, kuten valaistus ja melu. Hyvä ergonomia sekä työasentojen vaihtelevuus, tauotus ja apuvälineet tukevat kuormituksen hallintaa ja hyvinvointia työssä. (Mannermaa 2022, 163–163.) Toisaalta kognitiivinen ergonomia keskittyy työn ja tietojärjestelmien suunnitteluun niin, että ne tukevat ihmisen tiedonkäsittelykykyä ilman ylikuormitusta. Yleisimmät asiantuntijatyön kuormitustekijät, kuten häiriöt, tietotulva, keskeytykset ja tekniset ongelmat, lisäävät virheitä ja heikentävät hyvinvointia. Koronapandemia on lisännyt näitä kognitiivisia haasteita, venyttäen työpäiviä ja lisäten tarvetta kognitiivisesti turvallisille työympäristöille. (Mannermaa 2022, 172–172.)

Työssä kohdataan sekä psykososiaalisia kuormitustekijöitä että voimavaroja, jotka vaikuttavat suoraan työn mielekkyyteen ja työntekijän jaksamiseen. Voimavarat, kuten työn imu ja flow-tila, auttavat jaksamaan ja luovat työhön merkityksellisyyttä, mutta työntekijän on itse arvioitava, tasapainottuvatko nämä voimavarat työssä koetun kuormituksen kanssa. Psykososiaalinen kuormitus on henkilökohtaista ja riippuu monista tekijöistä, kuten iästä, terveydentilasta, ammattitaidosta, sosiaalisesta tuesta ja palautumiskyvystä. Myös yksityiselämän stressi voi tuoda lisäkuormaa. Palautuminen on avainasemassa: kun se toimii, kuormitus pysyy hallinnassa. Mutta jos palautuminen jää vajaaksi, psykososiaalinen kuorma voi kasautua ja alkaa vähitellen heikentää työn sujuvuutta ja työntekijän jaksamista. (Mannermaa 2022, 303.)

Nykytyöelämässä myös resilienssi, eli kyky kohdata ja palautua haasteista, on tärkeä taito. Se yhdistää joustavuutta, sinnikkyyttä ja henkistä vahvuutta, mikä auttaa työntekijöitä sopeutumaan muutoksiin ja kestämaan stressiä. Resilienssi ei ole synnynnäistä, mutta sitä voi kehittää, esimerkiksi itsetuntoa vahvistamalla ja omaksumalla avoin asenne muutoksia kohtaan. Resilientti ihminen toipuu vastoinkäymisistä nopeammin ja pystyy säilyttämään toimintakykynsä myös kuormittavissa tilanteissa, mikä tekee resilienssistä arvokkaan voimavaran työelämän paineiden keskellä. (Mannermaa 2022, 317–318.)

Jotta voidaan oppia ja kehittyä, tulee saada palautetta omasta toiminnasta ja sen vaikutuksista työpaikalla. Selkeät arviointiperusteet tekevät palautteesta hyödyllistä, ja tehokkainta on peilata toimintaa työn ydintehtävään. Palaute voi koskea arjen pieniä tekoja tai suurempia tavoitteita, mutta keskeistä on, että se tukee sovittuja toimintatapoja ja arvoja. Palautteen antamisessa ja

vastaanottamisessa ovat tärkeässä roolissa itsetunto, itsetuntemus ja empatia, jotka tukevat rakentavaa suhtautumista sekä omaan että toisten toimintaan. (Mannermaa 2022, 329–331.) Palaute voi myös auttaa hahmottamaan, minkälainen merkitys omalla työllä on itselleen. Mannermaan mukaan myös työn merkityksellisyyttä arvioitaessa esille nousevat usein työtehtävien monipuolisuus, mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista, yhteisöllisyyden tunne, itsemääräämisoikeus ja saadun palautteen merkitys. Näissä määritelmässä korostuu työn luontainen arvo, hyvän tuottaminen ja mahdollisuus itsensä toteuttamiseen, jotka ovat merkityksellisen työn tunnuspiirteitä. (Mannermaa 2022, 329.)

3.3 Psykologinen turvallisuus

Psykologinen turvallisuus on olennainen osa työhyvinvointia ja organisaation kestävyyttä. Se edistää työtyytyväisyyttä, työtehokkuutta ja tuottavuutta. (Dong, Li & Hernan 2024.) Psykologinen turvallisuus on keskeinen käsite, joka viittaa työntekijöiden kokemukseen siitä, että he voivat puhua ja jakaa ajatuksiaan ilman pelkoa kielteisistä seurauksista. Tämä käsite on noussut merkittäväksi tutkimuskohteeksi erityisesti työelämässä, jossa organisaatiot etsivät keinoja parantaa luovuutta ja innovatiivisuutta. (Edmondson 2019.)

Dong, Li ja Hernan esittelevät teoksessaan ”Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda”, kattavan bibliometrisen analyysin ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen psykologisesta turvallisuudesta ja psykososiaalisesta turvallisuusilmapiiristä työpaikalla. Analyysi perustuu 990 tutkimusartikkeliin, jotka on julkaistu vuosien 2000 ja 2023 välillä. (Dong ym. 2024, 1.) Bibliometriikka on tilastollinen menetelmä tieteellisen kirjallisuuden analysointiin ja systemaattinen kirjallisuuskatsaus on menetelmä, jolla kootaan laajasti ja tiivistetysti tiettyyn aiheeseen liittyvää aikaisempaa tutkimuskirjallisuutta (Aalto-yliopisto 2022; Salminen 2023, 15). Dong ja muut kertovat bibliometrisen analyysin tulosten osoittavan, että tutkimus psykologisesta turvallisuudesta on kasvanut merkittävästi viime vuosina, erityisesti koronapandemian jälkeen. Kirjallisuuskatsauksen puolesta useimmat tutkimukset keskittyvät psykologisen turvallisuuden välittävään rooliin yksilö- ja organisaatiotasolla sekä Amy Edmondsonin (1999) tutkimuksia tiimitason psykologisesta turvallisuudesta oli myös kirjallisuuskatsauksen joukossa. (Dong ym. 2024, 3–11.)

Yksilötasolla on kyse yksittäisen työntekijän kokemuksesta siitä, onko työpaikalla turvallista ilmaista itseään ja ottaa riskejä. Tiimin psykologinen turvallisuus tarkoittaa yhteistä kokemusta siitä, että tiimi on turvallinen ympäristö, jossa jäsenet voivat ottaa ihmissuhteisiin liittyviä riskejä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista, mikä edistää luovuutta ja avoimuutta. Organisaatiotasolla puhutaan psykososiaalisesta turvallisuusilmapiiristä, joka viittaa yhteisiin käsityksiin organisaation käytännöistä ja menettelyistä työntekijöiden psykologisen terveyden ja turvallisuuden suojelemiseksi.

(Dong ym. 2024.) Edmondson myös korostaa, kun työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi jakaa ideoitaan ja tunnistaa virheitä, voi se johtaa parempaan oppimiseen ja yhteistyöhön. Tämä on erityisen tärkeää, kun otetaan huomioon, että nykypäivän työelämä on jatkuvassa muutoksessa, ja organisaatiot kohtaavat yhä enemmän epävarmuutta ja monimutkaisuutta. (Edmondson 2019.)

Johtajilla on samalla merkittävä rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä. Edmondson kertoo, että johtajien on näytettävä esimerkkiä ja oltava avoimia omille virheilleen, jotta työntekijät voivat tehdä samoin. Tämä tarkoittaa, että johtajien tulisi aktiivisesti kysyä työntekijöiltään heidän näkemyksiään ja kuunnella heidän vastauksiaan. Kun työntekijät kokevat, että heidän mielipiteensä ovat arvokkaita, he ovat todennäköisemmin valmiita jakamaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan. (Edmondson 2019.) Edmondsonin tutkimukset ovat osoittaneet, että psykologinen turvallisuus on vahva ennustaja organisaation suorituskyvylle. Esimerkiksi Googlen Project Aristotle -tutkimus paljasti, että psykologinen turvallisuus oli tärkein tekijä tiimien menestyksessä. Tämä oli yllättävää, koska Googlen työntekijät ovat älykkäitä ja hyvin koulutettuja. Tulokset viittaavat siihen, että jopa lahjakkaat työntekijät tarvitsevat psykologista turvallisuutta, jotta he voivat menestyä tiimityössä. (Edmondson 2019, 17–20.) Psykologinen turvallisuus on yhä haaste monille organisaatioille, mutta johtajat voivat vaikuttaa merkittävästi kulttuuriin, jossa työntekijöiden mielipiteet otetaan huomioon. Tällöin organisaatiot voivat hyödyntää työntekijöidensä osaamista ja luovuutta paremmin. Edmondson korostaa, että psykologisen turvallisuuden luominen ei ole vain hyvä käytäntö, vaan se on olennaista organisaation menestyksen kannalta. (Edmondson 2019.)

Seuraavissa luvuissa tarkastellaan itseohjautuvuuden ilmiötä työelämässä (luku 4), joka on monin tavoin sidoksissa työntekijöiden psykologiseen työhyvinvointiin. Martela, Hakanen, Hoang, ja Vuori (2021, 9) ovat todenneet kansallisesti edustavaan aineistoon perustuvassa tutkimuksessaan, että itseohjautuvuus voi lisätä työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja innovatiivisuutta. On myös tutkittu, että itseohjautuvuus tukee työntekijöiden psykologisia perustarpeita, kuten autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta (Ryan & Deci 2017, 3).

4 Itseohjautuvuus ja itsemääräämisteoria

Tässä luvussa käsitellään itseohjautuvuutta (luku 4.1), itsemääräämisteoriaa (luku 4.2), motivaatiota (4.3) ja kriittisiä näkökulmia itseohjautuvuudesta (luku 4.4).

4.1 Itseohjautuvuuden määritelmä ja sen ilmiöt organisaatioissa

Martela ja Jarenko määrittelevät, että itseohjautuvuus viittaa ihmisen kykyyn toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja valvontaa. Jotta henkilö voi hallita ja ohjata toimintaansa, hänen on ensin oltava itsemotivoitunut. Hänellä täytyy olla halukkuutta saada asioita eteenpäin ja tehdä asioita omilla ehdoillaan ilman ulkopuolista vaikuttamista. Toiseksi on tiedettävä, mihin itseohjautumisellaan pyritään. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Yksilön tasolla itseohjautuvuus ilmenee kykynä ottaa vastuuta omasta työstä ja toimia itsenäisesti ilman jatkuvaa valvontaa. Tämä vaatii selkeää ymmärrystä omista tavoitteista ja keinoista niiden saavuttamiseksi. Itseohjautuva yksilö tarvitsee motivaatiota ja kyvykkyyttä hallita omaa toimintaansa tehokkaasti. (Martela & Jarenko 2017, 12–13.) Itseohjautuvuudessa yksilön ja ryhmän ominaisuuksista puhuttaessa on hyvä ottaa huomioon, mistä puhutaan. Salovaara mainitsee, että itseohjautuvuus yhdistetään usein itsensä johtamiseen, mutta samalla voidaan puhua myös itseohjautuvuuden malleista tai organisaatioista, joka voi johtaa siihen, että ilmiö voidaan kokea monimutkaisena. (Salovaara 2020, 52–53.) Nämä edellä mainitut määritelmät itseohjautuvuudesta voidaan käsittää Ryan Richardin ja Edward Decin kehittämän itsemääräämisteorian kautta, jota tarkastellaan seuraavassa luvussa (luku 4.2) syvällisemmin.

Martelan ja Jarenkon teoksessa ”Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis?” kerrotaan, että itseohjautuvuus voidaan jaotella kahteen eri tasoon, jossa tarkastellaan itseohjautuvuutta yksilön tasolla, jolloin puhutaan yksilön ominaisuuksista. Ryhmän ominaisuuksista tarkastellessa puhutaan vaihtoehtoisesti itseorganisoitumisesta. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Salovaara on puolestaan itse päätellyt itseohjautuvuuden ilmiötä tarkastellessaan, että organisaatioissa itseohjautuvuutta voidaan paremmin tarkastella systeeminä, joka jakautuu kolmeen tasoon: yksilö-, tiimi- ja työyhteisötaso. Nämä tasot yhdessä muodostavat selkeämmän käsitteen itseohjautuvuudesta, riippuen siitä, millä tasolla toimintaa tarkastellaan. (Salovaara 2020, 54.)

Martela ja Jarenko kuvailevat, että itseorganisaatio on organisaatiomalli, joka pyrkii minimoimaan hierarkiat ja valmiit järjestelmät. Tällaisessa organisaatiossa työntekijät järjestäytyvät ja sopeuttavat toimintatapojaan tarpeen mukaan, ilman kiinteitä rakenteita. Tämä malli eroaa perinteisestä ylhäältä alas -organisaatiosta, jossa päätöksenteko on keskitetty ja johto määrittelee säännöt. Itseorganisoituminen ei kuitenkaan tarkoita täysin itsehallinnollista, autonomista, organisoitumista yksilöiden tasolla ilman minkäänlaista valvontaa. Voidaan puhua enemmänkin

tavasta, joka asettaa tietynlaiset rakenteet, jotka ohjaavat organisaatiota toimimaan itseohjautuvammin. (Martela & Jarenko 2017, 12–13.) Salovaara (2020, 9) myös tukee tätä väitettä, pohtimalla itseohjautuvuuden termiä ilmiölle, joka tapahtuu työyhteisöissä ja kokee, että tällaista yhteisöllistä tapaa toimia yhdessä voidaan kutsua yhteisöohjautuvuudeksi.

Teoksessa “Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen” Martela kertoo, että yhteisöohjautuvuus on noussut keskeiseksi käsitteeksi modernissa organisaatiokulttuurissa, jossa perinteisen hierarkkisen johtamisen tilalle astuvat itseohjautuvat tiimit. Asiantuntijat myös saavuttavat parhaat tulokset, kun he saavat työskennellä yhdessä omalla tavallaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työprosesseja ei ohjata tiukasti ylhäältäpäin, vaan työntekijöille annetaan vapaus päättää itsenäisesti, miten he parhaiten palvelevat asiakkaitaan. Tämä edellyttää vallan hajauttamista ja keskusjohtoisuuden purkamista, mikä on yksi itseohjautuvuuden peruseriaateista. (Martela 2021a, 6.) Vilkmänin teoksessa ”Näin menestyt monipaikkaisessa työssä” kuitenkin mainitaan, että vaikka itse- ja yhteisöohjautuvuuden lisääminen on monelle organisaatiolle nykyisin keskeinen tavoite, tämä ei tarkoita, että johtamiselle ei enää olisi tarvetta. Johtamisen rooli on vain muuttunut. (Vilkman 2023, 246.)

Esimerkkejä yhteisöohjautuvista organisaatioista ovat amerikkalainen metallin tuottaja Nucor ja hollantilainen kotihoitoalan organisaatio Buurtzorg, jotka edustavat itseohjautuvuuden erilaisia muotoja eri toimialoilla. Nucorin malli perustuu päätösvallan jakamiseen tuotantotiimeille, jotka vastaavat itsenäisesti tuotannon päätöksenteosta, mukaan lukien tavoitteiden asettaminen, turvallisuuden hallinta ja prosessien parantaminen (Hamel & Zanini 2020, 66–84). Buurtzorg puolestaan on organisaatio, jossa työntekijät toimivat täysin ilman keskijohtoa. Tiimit päättävät itsenäisesti asiakkaidensa hoitamisesta, mikä on johtanut korkeaan asiakas- ja työntekijätyytyväisyyteen. (Martela 2021a, 6.)

Nämä kaksi esimerkkiä osoittavat, että yhteisöohjautuvuuden muoto ja aste voivat vaihdella suuresti riippuen organisaation koosta ja toimialasta. Nucorin malli on suunniteltu toimimaan suuressa teollisuusympäristössä, jossa on edelleen säilytetty tietty määrä hierarkiaa. Tämä on tärkeää, koska suurten organisaatioiden strategiset päätökset, kuten investoinnit ja markkina-aseman hallinta, edellyttävät usein keskitettyä johtamista. Tästä huolimatta Nucor on onnistunut luomaan luottamusta työntekijöidensä välillä ja antanut heille tilaa tehdä operatiivisia päätöksiä itsenäisesti. Tämän ansiosta työntekijät tuntevat olonsa arvostetuiksi ja motivoituneiksi, mikä lisää innovatiivisuutta ja sitoutumista. (Hamel & Zanini 2020, 66–84.) Toisaalta, Buurtzorgin täysin itseorganisoituvaa mallia korostaa työntekijöiden täyttä autonomiaa, mikä on osoittautunut erityisen tehokkaaksi palvelualalla, jossa työntekijät ovat suoraan yhteydessä asiakkaisiin. Tämä malli mahdollistaa tiimien joustavuuden ja kyvyn reagoida nopeasti asiakkaiden tarpeisiin. Ilman keskijohtoa ja byrokratiaa hoitotyöntekijät voivat keskittyä enemmän hoitotyöhön kuin hallinnollisiin

tehtäviin, mikä parantaa sekä työn laatua että asiakastyytyvyyttä. (Martela 2021a, 6.) Täysi autonomia mahdollistaa asiakaslähtöisen palvelun, jota on vaikeampi saavuttaa keskusjohtoisessa organisaatiossa. Yhteisöohjautuvuus organisaatioissa tarjoaa merkittäviä etuja, erityisesti työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation osalta. Kun työntekijöille annetaan mahdollisuus tehdä päätöksiä, jotka suoraan vaikuttavat heidän työhönsä, heidän panoksensa ja innovatiivisuutensa lisääntyvät. (Martela 2021a, 6.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että vaikka itseohjautuvuus voi tuoda mukanaan monia hyötyjä, on syytä pohtia myös mahdollisia haasteita. Esimerkiksi Nucorin mallissa työntekijöille annetaan paljon vastuuta, on taustalla edelleen hierarkkiset rakenteet, jotka voivat rajoittaa täyden autonomian toteutumista. Buurtzorgin malli taas vaatii työntekijöiltä erittäin korkeaa itseohjautuvuuden tasoa, mikä ei välttämättä sovi kaikille. Itseohjautuvuuteen tarvitaan työntekijöiden luottamusta omaan osaamiseensa sekä vahvaa sisäistä motivaatiota, jotta malli toimii (Martela 2021b, 11). Buurtzorgin malli korostaa täyttä autonomiaa, joka siis edellyttää työntekijöiltä vahvaa sisäistä motivaatiota ja luottamusta omaan osaamiseensa, toisin kuin esimerkiksi Nucorin mallissa, jossa tietty määrä hierarkkisia rakenteita on säilytetty tukemaan itseohjautuvuutta, Buurtzorgin täysin itseorganisoituva malli asettaa suuremman vastuun työntekijöille. Tämä ei aina ole toimiva ratkaisu, erityisesti niille, jotka tarvitsevat enemmän ohjausta ja tukea.

4.2 Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet

Itsemääräämisteoria (self-determination theory, SDT) on Richard Ryanin ja Edward Decin kehittämä tutkimusmalli ihmisen motivaatiosta ja hyvinvoinnista. Teoria tarjoaa organistisen näkökulman ihmisen käyttäytymiseen ja persoonallisuuden kehitykseen, perustuen laajaan empiiriseen tutkimustietoon. (Ryan & Deci 2017, 3; Ryan & Deci 2000.) SDT:n keskeinen painopiste on psykologisten tekijöiden analyysissä, erityisesti erilaisten motivaatiotyyppien erottelussa kontrolloidun ja autonomisen jatkumon varrella. Teoria tutkii, kuinka sosiaaliset ja kontekstuaaliset tekijät voivat joko tukea tai estää ihmisten hyvinvointia täyttämällä heidän perustarpeensa, kuten autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. (Ryan & Deci 2017, 3.)

Ryanin ja Decin mukaan itsemääräämisteoria keskittyy kolmen psykologisen perustarpeen – autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden – täyttymiseen. Autonomialla tarkoitetaan yksilön kykyä toimia omien arvojensa ja intressiensä mukaisesti, ilman ulkoista pakkoa. (Ryan & Deci 2017, 10–11.) Kyvykkyydellä viitataan tarpeeseen kokea itsensä kykeneväksi ja tehokkaaksi haasteiden kohtaamisessa, samalla kun yhteenkuuluvuus tarkoittaa tarvetta tuntea läheisyyttä ja merkityksellisyyttä suhteessa toisiin ihmisiin. Näitä perustarpeita pidetään objektiivisinä, koska niiden täyttyminen tai puute vaikuttaa merkittävästi ihmisen motivaatioon ja toimintaan riippumatta yksilön omista tavoitteista. (Ryan & Deci 2017, 10.) Itsemääräämisteoriatutkimuksen pohjalta Martela on yhdessä

Ryanin ja Decin kanssa lisänneet neljännen psykologisen perustarpeen, joka on hyväntekeminen, jolla tarkoitetaan oman toiminnan myönteistä vaikutusta (Martela & Jarenko 2015, 56–57). Hyväntekeminen toimii merkittävänä merkityksellisyyden lähteenä, sillä tunne siitä, että oma työ tuottaa arvoa ja vaikuttaa positiivisesti muihin, lisää myös omaa elämän merkityksellisyyden ja arvokkuuden kokemusta. Tämä voi edistää sekä asiantuntijan motivaatiota että hyvinvointia. Toisten auttaminen työssä ei vain edistä yhteistä hyvää, vaan myös parantaa yksilön omaa hyvinvointia, sillä kokemus työn positiivisista vaikutuksista vahvistaa yksilön arvokkuuden tunnetta. (Martela & Jarenko 2015, 61–62.)

Autonomian käsite voidaan ymmärtää myös omaehtoisuutena eli yksilön kykyä päättää omista toimistaan vapaasti. Tämä eroaa kuitenkin itsenäisyydestä: autonomiassa on kyse siitä, että yksilö kokee valitsevansa omat toimintatapansa omasta tahdostaan, mutta voi silti toimia yhteistyössä muiden kanssa. (Savaspuro 2019, 27–28.) *Kyvykkyyttä* voidaan puolestaan käsitellä yksilön omana kyvykkyyden tunteena, joka motivoi oppimiseen ja kehittymiseen. Negatiivinen palaute tai liian suuret haasteet voivat kuitenkin heikentää kokemusta kyvykkyydestä. (Ryan & Deci 2017, 10.) *Yhteenkuuluvuus* voidaan käsittää niin, kun yksilö kokee välittävänsä muista ja tuntevansa itsensä arvostetuksi. Työpaikalla on tärkeää, että kollegat hyväksyvät toisensa ihmisinä ja eivät kohtaa toisiaan vain vaihdettavina resursseina. (Martela & Jarenko 2015, 61.) *Hyväntekeminen* korostaa yksilön kykyä vaikuttaa myönteisesti ympäröivien ihmisten elämään ja yhteiskuntaan. Tällöin työn merkitys lisää merkityksellisyyden tunnetta ja vahvistaa yksilön arvokkuuden ja hyvinvoinnin kokemusta. (Martela & Jarenko 2015, 61–62.) Samalla, kun yksilön perustarpeet tulevat tyydyttyiksi, vaikuttaa se myös sisäisen motivaation kokemukseen. Esimerkiksi Ryan ja Deci kertoivat, että heidän tekemän tutkimuksen mukaan, kun työntekijät kokevat saaneensa tukea näille tarpeilleen, he ovat motivoituneempia ja suorituskypyisempiä. (Ryan & Deci 2017, 117.)

4.3 Motivaatio ja sen ilmentymä

Itsemääräämisteoria tarjoaa myös keskeisen viitekehyksen motivaation ymmärtämiselle. Teorian mukaan motivaatio voi olla joko sisäisesti koettua ja vapaaehtoista, joka perustuu henkilön omiin kiinnostuksen kohteisiin ja arvoihin, tai ulkoista, jolloin sitä ohjaa ulkoinen paine tai palkinto. Tämä erottelu korostaa sitä, että autonominen motivaatio ilmenee, kun henkilö toimii omasta tahdostaan ja kokee toiminnan olevan merkityksellistä itselleen. Itsemääräämisteorian mukaan sisäisesti motivoituneet toiminnot ovat sellaisia, joita tehdään kiinnostuksesta, ja joissa keskeinen "palkinto" on tekemisestä syntyvä välitön mielihyvä ja vaikutuksen tunne. Tämä eroaa ulkoisesta motivaatiosta, jossa toiminta tähtää johonkin erilliseen päämäärään, kuten ulkoiseen palkintoon, sosiaaliseen hyväksyntään, rangaistuksen välttämiseen tai arvostettuun lopputulokseen. (Ryan & Deci 2017, 14.)

Motivaatiota voidaan kuvata prosessiksi, joka selittää yksilön ponnistelujen voimakkuuden, suunnan ja keston kohti tavoitetta. Se voi vaihdella hetkittäin ja ilmestyä niin pysyvänä piirteenä kuin tilapäisenä olotilana. Motivaatio ei rajoitu vain siihen, kuinka kovasti henkilö yrittää, vaan siihen, mihin suuntaan tämä energia kohdistuu. Vain silloin, kun ponnistelut tukevat organisaation tavoitteita, ne johtavat tuloksiin. Lisäksi motivaatio ei ole vain hetkellinen into, vaan kestävä ponnistus, jossa yksilöt jatkavat työtä pitkäjänteisesti saavuttaakseen päämääränsä. (Robbins 2024, 237.)

Motivaatioteoriat keskittyvät usein työntekijöiden tarpeisiin tai tavoitteisiin, jotka ohjaavat heidän toimintaansa ja työsuoritustaan. Kun puhutaan motivaatiosta etätyökontekstissa, eri näkökulmat korostuvat erityisesti, sillä etätyöntekijöiden motivaatio heijastaa sekä henkilökohtaisia tarpeita että organisaation päämääriä. Etätyöntekijöiden suurimpina vaikeuksina pidetään muun muassa sosiaalisen vuorovaikutuksen tarpeen täyttämisen haasteita sekä esteitä, kuten kotitalouden häiriöitä ja aikavyöhykkeiden eroista johtuvia ongelmia, jotka estävät tavoitteiden saavuttamista. (Robbins 2024, 238.)

Esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkia (1954) on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista, joka esittää, että ihmisillä on viisi perustarvetta: fysiologiset tarpeet, turvallisuus, sosiaalinen kuulumuus, itsetunto ja itsensä toteuttaminen. Teoria väittää, että alemmat tarpeet tyydytetään ensin ja niiden täytyessä motivaatio siirtyy korkeampiin tarpeisiin, kuten itsensä toteuttamiseen. Itsensä toteuttaminen on Maslow'n mukaan lopullinen motivaattori, koska se on jatkuvasti tyydyttämätön. Teorian mukaan johtajien tulisi varmistaa, että alemmat tarpeet on täytetty ennen korkeampiin tarpeisiin puuttumista. Lisäksi, kun sosiaaliset tarpeet on täytetty, työntekijöille pitäisi tarjota mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen. Vaikka Maslow'n teoria on looginen ja helppo ymmärtää, tutkimukset eivät ole vahvistaneet sen pätevyyttä, ja sitä on kritisoitu muun muassa elitistisinä ja rasistisina näemyksinä. (Bratton 2021, 178–179.)

Itsemääräämisteoriassa taas painotetaan, että ympäristön tuki on ratkaiseva tekijä ihmisten sisäisen motivaation kehityksessä. Sosiaalinen ympäristö, joka tukee ihmisen psykologisia perustarpeita, auttaa ihmisiä saavuttamaan optimaalisen hyvinvoinnin ja lisää heidän sitoutumistaan. (Ryan & Deci 2017, 24.) Samalla myös psykologisen turvallisuuden toteutuminen on olennainen tekijä organisaation menestykselle. Esimerkiksi Pixar on organisaatio, joka on onnistunut luomaan kulttuurin, jossa psykologinen turvallisuus on keskeisessä roolissa. Edmondson kuvaa, kuinka Pixarin perustaja Ed Catmull on ollut aktiivinen luodessaan ympäristöä, jossa työntekijät tuntevat voivansa puhua vapaasti ja antaa palautetta. Tällainen ympäristö mahdollistaa innovaatioiden syntymisen ja parantaa elokuvatuotannon laatua. (Edmondson 2019, 7–9.)

Pink (2009, 96) kuvailee, että Google on yksi esimerkki organisaatiosta, joka tarjoaa työntekijöilleen huomattavaa vapautta valita, mihin projekteihin he haluavat osallistua viidesosan työajastaan,

mikä voi lisätä työn merkityksellisyyttä ja innovatiivisuutta. Tätä tukee Ryanin ja Decin ajatukset siitä, että organisaatiot voivat vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja tuottavuuteen johtamistyylinensä kautta. (Ryan & Deci 2017, 18.) Autonomisuutta tukevat johtamistyyli lisäävät työntekijöiden motivaatiota, kun taas kontrolloivat johtamistavat voivat johtaa huonompilaatuisiin tuloksiin (Deci, Olafsen, & Ryan 2017, 20.)

Sisäisesti motivoituneet työntekijät kykenevät työskentelemään itsenäisemmin ja laadukkaammin verrattuna niihin, jotka keskittyvät vain ulkoisiin palkkioihin. Autonomian tarjoaminen ja mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn ovat tehokkaita keinoja vahvistaa sisäistä motivaatiota. (Martela 2021b, 11.) Sisäisen motivaation tukiessa myös työhön pitkäaikaista sitoutumista, ulkoinen motivaatio voi toimia lyhytaikaisissa tehtävissä ikään kuin ”porkkanana”, eli palkintona tehdystä työstä. Pink korostaa, että rutiinitehtävissä ulkoiset palkkiot voivat olla tehokkaita, mutta luovemmissa tehtävissä ne voivat heikentää motivaatiota. Vaikka palkkiot voivat lyhyellä aikavälillä parantaa suoritusta, niiden pitkäaikaisia vaikutuksia on tärkeää arvioida, sillä liiallinen riippuvuus ulkoisista palkkiosta voi heikentää työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja luovuutta. Tasapaino ulkoisten ja sisäisten motivoijien välillä on siis keskeistä työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä. (Pink 2009, 63–64.)

Deci ja Ryan (1985) ehdottivat kolmea kausaliiteettiorientaatiota (GCO): autonomiaorientaatio, kontrolloitu orientaatio ja impersonaallinen orientaatio. Nämä kolme yksilöllistä eroa kuvaavat ihmisen suuntautumista ympäristöönsä sekä omiin motivaatioihinsa. Niiden odotettiin olevan teoreettisesti ja empiirisesti yhteydessä tiettyihin edeltäjiin ja seurauksiin. Tämän aikaisen tutkimuksen tuloksena kehitettiin kausaliiteettiorientaatioiden teoria (COT), joka on osana itsemäärämisteoriaa. (Ryan & Deci 2017, 217.)

Kausaliiteettiorientaatioiden teoriassa (COT) autonominen orientaatio on eniten yhteydessä positiiviseen motivaatioon, terveyteen ja hyvinvointiin. Kun ihmisillä on vahva autonominen orientaatio, he kokevat sisäistä energiaa ja ovat valmiita toimimaan omien arvojensa ja kiinnostustensa mukaisesti. Vahva autonominen orientaatio heijastaa onnistumista peruspsykologisten tarpeiden tyydyttämisessä. (Ryan & Deci 2017, 218.) Autonominen motivaatio ei ole ainoastaan yhteydessä parempaan työhyvinvointiin, vaan se parantaa myös työntekijöiden suoriutumista, erityisesti tehtävissä, jotka vaativat luovuutta tai ongelmanratkaisua. Esimerkiksi tutkimukset ovat osoittaneet, että autonomisesti motivoituneet työntekijät kokevat vähemmän työuupumusta ja suoriutuvat paremmin vaativissa tehtävissä. (Ryan & Deci 2017, 538.)

Ryan ja Deci kuvailevat, että ihmiset, jotka ovat jatkuvasti eläneet kontrolloivissa ympäristöissä, kehittävät usein vahvan kontrolloidun orientaation. Tällöin heillä on taipumus nähdä uudet ympäristöt kontrolloivina, vaikka ne olisivatkin tukevia ja autonomisia. Impersonaallisessa

orientaatioissa ihminen taas tuntee menettäneensä oman tahtonsa ja tarkoituksensa. Ihminen tuntee itsensä tehottomaksi eikä usko voivansa vaikuttaa asioihin tai saavuttaa haluttuja tuloksia. Tämä voi tapahtua, kun psykologiset perustarpeet jäävät jatkuvasti tyydyttämättä. (Ryan & Deci 2017, 218.)

Yksilöt etsivät aktiivisesti konteksteja, jotka vastaavat heidän tarpeitaan, sen sijaan että vain reagoisivat niihin, joissa he ovat. Autonomiseen orientaatioon suuntautuvat henkilöt hakeutuvat sosiaalisiin ympäristöihin, jotka kannustavat heidän aloitteellisuuttaan. Vastoin tätä, kontrolloidun orientaation omaavat saattavat valita ympäristöjä, joissa on runsaasti ulkoisia ohjeita, kun taas impersonaalisen orientaation omaavat eivät välttämättä koe pystyvänsä vaikuttamaan ympäristöönsä lainkaan, mikä johtaa usein motivaation puutteeseen. Tämä vuorovaikutus ympäristön ja henkilön orientaation välillä on tärkeä osa motivaatiota ja käyttäytymistä. (Ryan & Deci 2017, 218–219.)

Ryan ja Deci ovat tutkineet, että johtajat, jotka tukevat työntekijöidensä autonomiaa, voivat merkittävästi edistää työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja työhyvinvointia. Esimerkiksi johtajat, jotka tarjoavat työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja päätöksiinsä, parantavat työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Ryan & Deci 2017, 532.) Martela myös kuvailee, että sisäinen motivaatio on tärkeä kilpailuvaltti aloilla, joissa työn laadulla on suurempi merkitys kuin pelkällä määrällä. Asiantuntijatyön merkityksen kasvaessa myös itseohjautuvuuden tarve lisääntyy. Tämän vuoksi suomalaisessa työelämässä on odotettavissa muutoksia, jotka tukevat itseohjautuvuuden kehittämistä tulevana vuosina. (Martela 2021b, 11.)

4.4 Kriittiset näkökulmat

Vaikka itsemääräämisteoria on saanut laajaa tukea eri konteksteissa, on olemassa myös kriittisiä näkökulmia, erityisesti kulttuurisessa kontekstissa. Chirkov, Ryan, Kim ja Kaplan ovat esittäneet, että autonomian merkitys saattaa vaihdella eri kulttuureissa, erityisesti kollektivistisissa yhteiskunnissa, joissa yksilön tavoitteet voivat jäädä yhteisön etujen varjoon. Tällaisissa ympäristöissä yksilön autonomia ei välttämättä ole ensisijainen motivaation lähde, mikä haastaa teorian universaalit oletukset. (Chirkov ym. 2003.) Tätä väitettä voidaan myös tukea Edmondsonin maininnalla psykologisesta turvallisuudesta, joka voi olla erityisen haastavaa kulttuureissa, joissa on voimakas hierarkia. Esimerkiksi Japanissa työntekijöiden on usein haastavaa ilmaista mielipiteitään suoraan esimiehilleen. Tämän vuoksi Toyotalla kehitettiin esimerkiksi Toyota-näyte, jossa on kehitetty Andon-nauha, jonka avulla työntekijät voivat ilmoittaa ongelmista ilman suoraa vuorovaikutusta esimiehen kanssa. Psykologisen turvallisuuden ollessa yhtä tärkeää eri kulttuureissa, sen saavuttaminen voi olla vaikeampaa. (Edmondson 2019, 16–17.)

Itseohjautuvuuden ilmiöstä puhuttaessa työhyvinvointikontekstissa, Larjovuori, Kinnari, Nieminen ja Heikkilä-Tammi kertovat tutkimuksessaan, että itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys on erityisen ajankohtainen, kun organisaatiot pyrkivät sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan työympäristöön ja vastaamaan työntekijöiden kasvaviin odotuksiin. Itseohjautuvan työn on havaittu asettavan uusia vaatimuksia työntekijöille, ja tähän liittyen on nostettu esiin huolia työhyvinvoinnista itseohjautuvissa organisaatioissa. Monissa organisaatioissa työntekijät saattavat jäädä yksin, tai työnkuva voi olla epäselvä. Näiden haasteiden vuoksi olisi tärkeää, että organisaatiossa tarjotaan riittävää tukea ja selkeitä rakenteita, jotta itseohjautuvuutta voidaan hyödyntää ilman, että se heikentää työntekijöiden hyvinvointia. Itseohjautuvuus ei ole pelkästään yksilön kykyä hallita omaa työtään, vaan se kytkeytyy laajemmin organisaation kulttuuriin ja johtamistapoihin. (Larjovuori ym. 2021, 3–6.)

Taustalla on havainto myös siitä, että itseohjautuvuuden tuomia vaikutuksia työhyvinvointiin ei välttämättä vielä täysin ymmärretä, mutta sen merkitys asiantuntijatyössä on kasvanut (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 9–11). Parhaimmillaan itseohjautuvuus voi näkyä lisääntyneenä työn imuna, sitoutumisena ja merkityksellisyyden tunteena. Vaikutus voi kuitenkin kääntyä päinvas-
taiseksi, jos esimerkiksi työntekijän mahdollisuudet toimia suhteessa omaan kyvykkyyteensä ja muihin käytettävissä oleviin resursseihin ovat liian laajat. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijä ei tunne kykenevänsä tekemään merkityksellisiä päätöksiä ja valintoja, erityisesti jos hänellä ei ole riittävää tukea näiden päätösten tekemiseen. Tällöin itseohjautuvuus voi kääntyä voimavarasta kuormitustekijäksi, mikä puolestaan heikentää työhyvinvointia. (Larjovuori ym. 2021, 18–19.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään laadullista tutkimusta (luku 5.1), haastattelua tutkimusmenetelmänä (luku 5.2) ja tutkimuksen analyysia (luku 5.3).

5.1 Laadullinen tutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Puusan, Juutin ja Aaltion (2020, 9) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä syvästi sen luonnollisessa ympäristössä. Laadullinen tutkimus sopi tällöin tähän tutkimukseen perustelluksi valinnaksi, koska tarkoituksena oli saada laajasti tietoa ja eri näkökulmia haastateltavien kokemuksista itseohjautuvuudesta, sisäisestä motivaatiosta ja psykologisesta turvallisuudesta monipaikkaisessa työssä, jotka auttavat vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen. Puusa ja Juuti kuitenkin korostavat, että laadullisen tutkimuksen perustuessa keskeisesti ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun, voi se luoda laadullisen tutkimuksen uskottavuuteen ja luotettavuuteen erityisiä haasteita, joita on tarkasteltava huolellisesti (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 55). Tässä tutkimuksessa haastateltavien anonymiteettiä ja tietosuojaa kiinnitettiin erityistä huomiota. Haastateltaville kerrottiin, että heidän antamansa tiedot käsitellään kriittisesti ja luottamuksellisesti. Tällä haluttiin korostaa yksilöiden anonymiteetin varmistaminen ja lisätä haastateltavien luottamusta tutkimukseen, mikä voi johtaa syvällisempiin ja rehellisempiin vastauksiin.

Puusa ja Juuti myös painottavat, että tutkimuksessa on syytä pohtia teorian, käytännön ja empirian välistä suhdetta, sillä ne muodostavat yhdessä tutkimuksen perustan. Teoria tarjoaa yleisemmän viitekehyksen, joka pyrkii kuvaamaan ilmiöitä laajalla tasolla, kun taas käytäntö saattaa poiketa huomattavasti riippuen kontekstista ja tilanteesta. Käytännön tiedon tarkastelussa on huomioitava sekä eksplisiittinen eli näkyvä tieto että implisiittinen, niin sanottu hiljainen tieto. Tämä hiljainen tieto ilmenee usein kokemuksen kautta ja sen merkitys voi vaihdella tilannekohtaisesti. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 55.)

5.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto koostuu pääasiassa teksteistä tuotetusta materiaalista, kuten haastatteluista tai havainnoista (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 72). Vilka (2021, 98) kertoo, että haastattelut ovat yleisin käytetty menetelmä, joiden avulla kerätään tietoa ihmisten kokemuksista ja näkemyksistä tutkimuksen aiheeseen liittyen. Valitsin tutkimukseeni käytettäväksi puolistrukturoidun teemahaastattelun, sillä se tarjosi mielestäni hyvän yhdistelmän strukturoidun haastattelun systemaattisuutta ja teemahaastattelun joustavuutta. Puusan mukaan, puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija asettaa ennalta kysymykset, mutta jättää vastaukset

avoimiksi, jolloin vastaajat voivat ilmaista näkemyksiään vapaammin. Tämä auttaa nostamaan esiin sellaisia tekijöitä, joita tutkija ei ole välttämättä osannut ennakoida kysymysten laadintavaiheessa. Teemahaastattelussa puolestaan käytetään ennalta määriteltyjä teemoja ja niiden puitteissa esitetään tarkentavia kysymyksiä, mikä mahdollistaa tutkittavan ilmiön syvällisemmän tarkastelun ilman tiukasti ennalta määrättyä kaavaa. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 105.)

Haastateltaville lähetettiin tutkimustiedote (liite 1) ja haastattelurunko (liite 2) ennakoon, jotta heillä olisi mahdollisuus valmistautua haastatteluun. Marraskuussa 2024 suoritettut haastattelut tallennettiin Microsoft Teams -viestintäsovelluksella, mikä mahdollisti aineiston helpon tallennuksen ja käsittelyn. Tekstiaineisto perustui Teamsin automaattiseen litterointiin, mutta suomen kielen epätarkkuudet vaativat merkittävää manuaalista tarkistusta. Litteroinnin jälkeen aineisto anonymisoitiin poistamalla henkilötiedot ja muokkaamalla kieltä yleiskielisemmäksi, jotta yksilöiden tunnistaminen estettiin. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin. Haastattelun alkuun sisältyivät taustatietokysymykset, jotka käsittelivät asiantuntijatyökokemusta sekä haastateltavien vastaukset monipaikkaisuuden määrästä etä- ja lähityön suhteessa, ja heidän organisaationsa toimialatietoja. Varsinaiset haastattelukysymykset perustuivat tietoperustassa käsiteltäviin aiheisiin ja ne olivat jaoteltu eri teemoihin itseohjautuvuudesta, sisäistä motivaatiosta ja psykologisesta turvallisuudesta. Näiden teemojen avulla haastattelussa pyrittiin saamaan tietoa tutkimuksen pääkysymykseen, ja teemojen alla oleviin alatutkimuskysymyksiin. Joissakin tapauksissa esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä haastatteluissa, jos vastaus oli epäselvä tai ei vastannut suoraan kysymykseen. Haastattelun loppuksi jokaiselta kysyttiin loppureflektiokysymyksiä lisäkysymyksinä.

Tutkimukseen osallistui seitsemän asiantuntijatyötä tekevää henkilöä eri organisaatioista. Haastateltavien määrä oli riittävä opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen tarpeisiin, mutta otannan pieni koko voi rajoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä. Tästä huolimatta tutkimuksen tavoitteena ei ollut numeerinen yleistettävyyys, vaan syvällisen ymmärryksen muodostaminen tutkittavasta aiheesta.

5.3 Tutkimuksen analyysi

Puusa ja Juuti kertovat, että laadullisessa tutkimuksessa teorialla on keskeinen rooli analyysin jokaisessa vaiheessa, sillä se ohjaa aineiston tarkastelua ja tulkintaa. Teoreettinen viitekehys toimii ikään kuin suodattimena, joiden kautta havainnot tehdään ja tulkitaan. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 80.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein kuvaamaan ilmiöitä konkreettisten esimerkkien ja tyypittelyjen avulla. Puusa ja Juuti mainitsevat, että näitä kuvauksia voidaan käyttää "teoreettisina yleistyksinä", jotka eivät välttämättä tavoittele numeerisesti mitattavaa yleistettävyyttä, vaan tarjoavat suuntaa-antavia malleja siitä, miten tietty ilmiö voi ilmetä todellisessa työelämän kontekstissa.

Näin ollen laadullinen tutkimus tuo esille käytännön näkökulmia, joita voidaan soveltaa teoriakehysten rinnalla tutkimusprosessin eri vaiheissa. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 55.)

Käytin tässä tutkimuksessa aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmää. Tuomen ja Sarajärven mukaan sisällönanalyysin avulla aineistoa jäsennetään ja selkeytetään, jotta tutkimuskohteesta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Laadullisessa aineiston käsittelyssä edetään loogisesti. Aineisto jaetaan ensin pienempiin osiin. Seuraavaksi aineistoa ryhmitellään siten, että muodostetaan alaluokkia ja näistä edelleen yläluokkia. Viimeiseksi aineistoa tarkastellaan ja tulkitaan käsitteellisesti, ja lopuksi osat yhdistetään uudella tavalla yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tuloksena voi syntyä esimerkiksi malli, käsitejärjestelmä tai aineistoa kuvaavat teemat. Näin sisällönanalyysi yhdistää aineiston merkitykset teoreettiseen viitekehykseen ja tuo esille, mitä tutkitut asiat tarkoittavat kohderyhmälle. Analyysin tavoitteena on ymmärtää tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan ja rakentaa kokonaisvaltainen kuva ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90–93.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistosta poimittiin ja litteroitiin tärkeimmät ilmaisut, jotka pelkistettiin ja teemoiteltiin. Haastattelurungon kysymykset oli laadittu puolistrukturoidun teemahaastattelun periaatteiden mukaisesti, ja analyysin aikana nousi esiin myös uusi pääluokka, joka osoittautui merkittäväksi teemaksi aineiston ymmärtämisessä. Aineistosta löytyi monia eri näkökulmia ja teemoja, mikä teki analyysistä kiinnostavaa, mutta samalla haastavaa. Päällekkäisyydet teemojen ja alaluokkien välillä lisäsivät analyysin monimutkaisuutta, mutta aineiston huolellinen käsittely ja toistuva läpikäyminen auttoivat määrittämään pääluokat ja niiden rakenteen. Pääluokat on esitelty seuraavassa luvussa (luku 6).

Puusa ja Juuti painottavat, että aineiston keräämisessä ja analysoinnissa on tärkeää huomioida moninaisuus ja herkkyys eri näkökulmia kohtaan. Analyysin aikana voidaan myös täydentää aineistoa uusilla havainnoilla, jos havaitaan, että jokin näkökulma puuttuu tai on erityisen kiinnostava. Samoin aineiston analyysissä kiinnitetään huomiota siihen, millaisia ilmauksia ja kieltä tutkimuksen kohteena olevat henkilöt käyttävät. Usein tutkimuksessa saatuja tuloksia verrataan aiempiin tutkimuksiin ja analysoidaan, miten omat havainnot vahvistavat tai haastavat aikaisempia teorioita. Näin syntyy uusia luokitteluja ja näkökulmia, jotka voivat rikastuttaa tutkimusta ja tuottaa uutta tietoa tutkimusalueelle. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 13.) Analyysissä saadut tulokset suhteutettiin aiempiin tutkimuksiin, mikä mahdollisti sen arvioimisen, kuinka tutkimuksen havainnot tukivat tai haastoivat aiempia teorioita. Näin syntyi uusia luokitteluja ja näkökulmia, jotka rikastuttivat tutkimusta ja tarjosivat uutta tietoa tutkimusalueelle. Aineistolähtöinen lähestymistapa mahdollisti aineiston merkitysten johdonmukaisen analyysin sekä sen tarkastelun laajemmassa teoreettisessa viitekehyydessä, tarjoten näin kattavan ja syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä.

6 Tutkimustulosten esittely

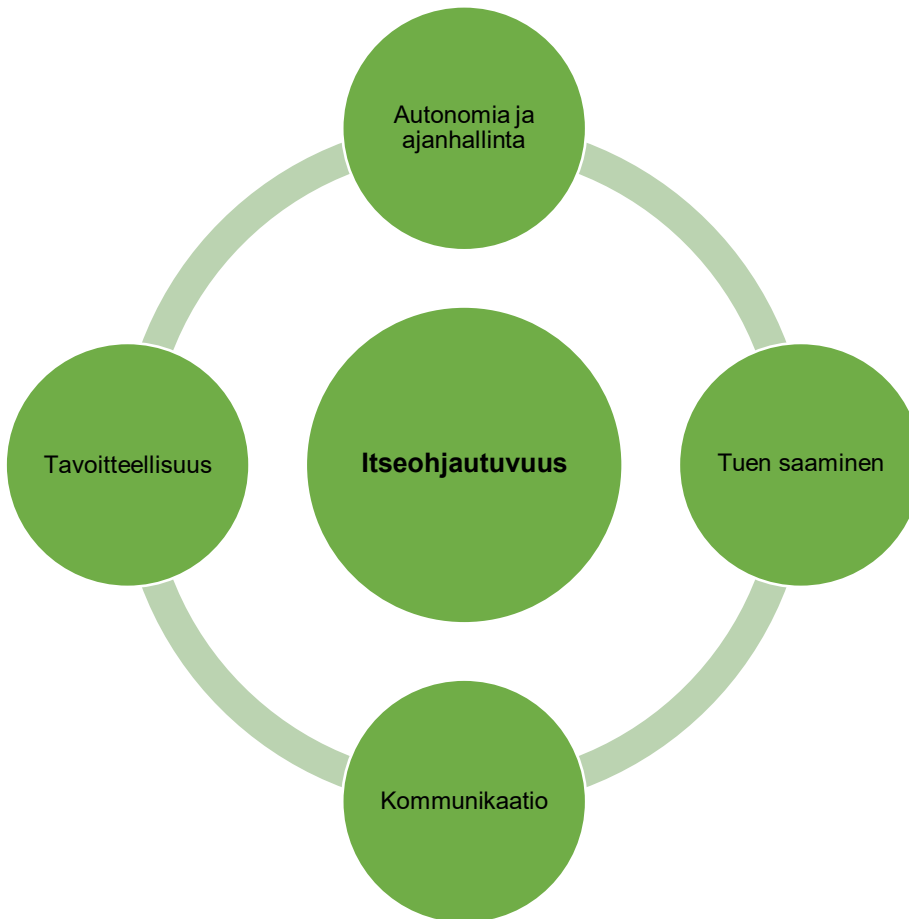
Tutkimuksen aineisto koostui seitsemän asiantuntijan haastatteluista, ja haastateltavien ikä vaihteli 30–35 vuoden välillä. Haastateltavien asiantuntijatyökokemuksen pituus vaihteli alle vuodesta yli kahdeksaan vuoteen, ja niillä, joilla oli alle kolme vuotta asiantuntijakokemusta, oli kuitenkin vaihtelevasti muuta työelämäkokemusta kahdesta vuodesta kymmeneen vuoteen. Kaikilla haastateltavista oli suoritettuna ylempi korkeakoulututkinto, lukuun ottamatta kahta haastateltavaa, joilla oli muuta merkittävää kokemusta vastuullisista tehtävistä ilman tutkintoa tai perinteisen asiantuntijatyön taustaa. Kaksi haastateltavista työskenteli julkishallinnossa ja viisi muuta yksityissektorilla, joista kolme oli pörssiyrityksiä. Haastateltaville annettiin tunnisteeksi kirjain H, joka viittaa asiantuntijaan, sekä satunnainen numerokoodi (1–7) anonymiteetin säilyttämiseksi.

Kaikki haastateltavat työskentelivät monipaikkaisesti hyödyntäen hybridityön mallia. Neljä haastateltavaa noudattivat mallia, jossa 40 % työskentelystä tapahtui lähityönä ja 60 % etätöinä. Muilla haastateltavilla suhde vaihteli seuraavasti: 20–80 %, 60–40 % sekä 80–20 %. Osalle haastateltavista monipaikkaisuus sisälsi myös asiakastapaamisia, ja joillakin työhön liittyi vaihtelevasti työmatkoja tai etätöskentely vapaa-ajan asunnolta käsin. Organisaatiot tarjosivat ”vahvoja suosituksia” siitä, milloin työskennellä etä- ja lähityössä, ja käytännöt vaihtelivat paljon organisaatioiden välillä. Yleisin suositus oli vähintään kaksi lähityöpäivää viikossa, jotka oli usein määritelty niin, että yksi lähityöpäivä tehdään tietynä päivänä viikossa ja toisen viikonpäivän sai valita itse, mutta näissä oli myös vaihtelevuutta haastateltavien välillä. Vaikka suositukset lähityöpäivistä oli määritetty jokaisessa organisaatiossa, joissakin organisaatioissa oli vielä enemmän joustavuutta tähän. Muutamit haastateltavista myös totesivat, että tietyt vuodenaajat ja ajanjaksot lisäsivät vaihtelevuutta etä- ja lähityön suhteessa. Kaikkien haastateltavien asuinpaikka ja lähityöpiste sijaitsi pääkaupunkiseudulla.

Aineistosta syntyi lopuksi kolme pääluokkaa. Aineistosta nousi kaksi pääluokkaa suoraan haastattelukysymysten teemoista, jotka olivat itseohjautuvuus (luku 6.1) ja psykologinen työhyvinvointi (luku 6.2). Kolmas aineistosta hahmottunut pääluokka oli organisaatorakenne ja -käytännöt (luku 6.3). Tutkimusaineistossa analyysissä käytettiin myös apuna havainnollistamassa Mankan ja Mankan (2023, 110) työhyvinvoinnin mallia (kuva 2), joka jakautuu rakennepääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja psykologiseen pääomaan. Mankan mallin mukaan kaikki pääomat ovat yhteydessä toisiinsa ja samalla ovat merkityksellisiä psykologiselle työhyvinvoinnille asiantuntijatyössä monipaikkaisen työn näkökulmasta.

6.1 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuuden pääluokan alle hahmottui neljä yläluokkaa: autonomia ja ajanhallinta, tuen saaminen, kommunikaatio ja tavoitteellisuus (kuva 3).



Kuva 3. Itseohjautuvuus

Haastateltavilta kysyttiin kokemuksia itseohjautuvuuden toteutumisesta ja siitä mitkä eri tekijät vaikuttivat itseohjautuvuuden kokemuksiin monipaikkaisessa työssä. Haastatteluaineston perusteella koettiin, että monipaikkainen työ voi tukea itseohjautuvuutta merkittävässä määrin, mutta se voi tuoda mukanaan monia haasteita. Haastateltavien vastauksissa korostui erityisesti työn autonomian ja oman ajankäytön hallinnan merkitys. Useissa vastauksissa haastateltavien vapaus päättää omasta työajastaan ja työskentelypaikastaan nousi esiin yhtenä keskeisenä itseohjautuvuuden tukijana.

Työympäristön merkitys nousi esiin useissa haastatteluissa ja lähes kaikki haastateltavista totesivat että mahdollisuus valita lähi- tai etätyöskentely tehtävän vaatimusten mukaan tuki itseohjautuvuuden kokemuksia. Monet haastatteliijoista kertoivat, että etätyö mahdollisti heille enemmän joustavuutta ja mahdollisuuden hallita omaa työpäiväänsä itsenäisesti. Etätyön koettiin

myös tarjoavan asiantuntijoille optimaalisin työympäristö keskittymistä vaativiin tehtäviin, joita saattaa olla vaikea suorittaa toimistolla johtuen ympäristön häiriöistä ja jatkuvista keskeytyksistä.

Etätyössä se itseohjautuvuus mun mielestä korostuu, koska luonnollisesti työ on itsenäisempää ja myös se arjen rytmittäminen jää omalle vastuulle. Se tuo sitten osaltaan sitä vapautta ja joustavuutta, että pystyy työtehtäviä priorisoimaan, määrittämään ne omat aikataulut ja mukauttamaan sitä sitten oman henkilökohtaisen elämän ympärillä. Ja sitten se tukee taas sitten osaltaan työn hallintaa ja hyvinvointia. (H3)

Kaksi haastateltavaa ottivat puheeksi työympäristön valinnan yhteydessä esille varsinaiset työmatkat, jolloin tarvitsee matkustaa itse työtehtävän takia toiseen paikkaan. Haastateltavat pohtivat sitä, että esihenkilö saattaa mahdollisesti olettaa, että asiantuntijat tekevät töitä myös matkustuksen aikana. Tämä saatettiin kokevan lisäävän painetta työntekoon, koska käytännössä tällaiset tilanteet eivät olleet määriteltäviä työajaksi. Toisaalta toinen näistä haastateltavista toi esiin työmatkustuksen mahdollisen hyvän puolen, jolloin pidemmät työmatkat kodin ja työpaikan välillä voidaan käyttää oman valinnan mukaan työaikana, jolloin läsnäoloaika lähityöpisteessä kompensoituu työmatkasta.

Sanotaan vaikka, että sä asut jossain pitkällä, ja kulkisit junalla töihin, niin sä voit hyödyntää jos sen ajan siihen työaikaan niin, että sun tarvitsee olla toimistolla vaan vaikka 6 tuntia. (H2)

Haastateltavat kertoivat myös tilanteista, joissa itseohjautuvuus ei toteutunut toivotulla tavalla. Työskentely etänä saattoi johtaa tilanteisiin, joissa erityisesti kommunikaation hitaus heikensi asiantuntijan itseohjautuvuutta, kun tarvittiin esimerkiksi apua tai vahvistuksia työtehtävien suorittamiseen. Haastateltavat korostivat, että nopea ja sujuva kommunikointi on merkittävää, jotta itseohjautuvuus toteutuisi mahdollisimman hyvin. Tärkeäksi etätyössä koettiin myös se, että työntekijällä on selkeät tavoitteet tehtäviensä suorittamiseen. Joidenkin haastateltavien kohdalla erityisesti tiettyjen, määrittelemättömien työtehtävien suorittamisen kanssa, itseohjautuvuus saatettiin kokea haasteelliseksi ilman selkeää strukturointia ja organisaation tarjoamaa tukea. Samalla lähityössä tapahtuva spontaani vuorovaikutus koettiin myös keskeiseksi tekijäksi itseohjautuvuuden toteutumisessa. Lähityö tarjosi nopeampaa avun saamista kollegoilta ja sen koettiin vähentävän stressiä samalla helpottaen monimutkaisten tehtävien suorittamista.

Sisäinen motivaatio nousi merkittäväksi tekijäksi itseohjautuvuuden toteutumisessa. Moni haastateltava korosti, että ilman sisäistä motivaatiota itseohjautuvuus voi olla haastavaa. Monet haastateltavat mainitsivat myös, että vapaus vaikuttaa oman työn sisältöön ja aikatauluihin auttoi heitä ylläpitämään motivaatiotaan ja tehosti työsuoritusta. Kaksi haastateltavista kuitenkin totesi, että liiallinen motivaatio saattoi myös olla kuormitustekijä, joka voi johtaa siihen, että työpäivän jälkeen voi kokea uupumusta, kun halutaan tehdä työ mahdollisimman hyvin.

Varmasti se motivaatiotaso vaikuttaa siihen, että kuinka hyvin voi työssään, mutta mä en usko, että se välttämättä on aina positiivista se työhyvinvointi tässäkin kohtaa. Mä koen, että

itsellä on ainakin varsinkin uutena työntekijänä aika kova motivaatio tavallaan näyttää, että pystyy tähän ja on luottamuksen arvoinen. [...] ehkä se heijastu nimenomaan negatiivisena sitten siihen työhyvinvointiin niin, että voi vetää itsensä aika piippuun ja ja olla tosi loppu niiden työpäivien jälkeen. Vaikka tavallaan sulla on motivaatio tehdä se työ ja se innostaa sua ja sä oot kiinnostunut siitä, mutta se lopputulema ei välttämättä ole se, että sun työhyvinvointi on yhtään sen parempi. (H6)

Haastatteluissa nousi esiin myös eroja haastateltavien kokemuksissa liittyen itseohjautuvuuden toteutumiseen. Jotkut kokivat etätyön tukevan itseohjautuvuutta paremmin, sillä se tarjosi enemmän rauhaa ja vähemmän häiriöitä, kun taas toiset kokivat toimistolla työskentelyn tuovan enemmän mahdollisuuksia spontaaniin kommunikaatioon ja tuen saamiseen. Toisaalta yksi haastateltavista pohti, että joko yksilö on itseohjautuva tai ei – työpaikan sijainnin ei tulisi vaikuttaa tähän. Kuitenkin hän toi esille sen, että monipaikkainen työskentely tuki itseohjautuvuutta riippuen työtehtävistä tai esimerkiksi elämäntilanteesta johtuvista syistä.

6.2 Psykologinen työhyvinvointi

Psykologiseen työhyvinvointiin liittyvän pääluokan alle hahmottui viisi yläluokkaa: psykologinen turvallisuus, organisaatiokulttuuri, tiimityö ja yhteisöllisyys, positiivinen ilmapiiri ja rakentava kritiikki ja esihenkilön rooli (kuva 4).



Kuva 4. Psykologinen työhyvinvointi

Psykologinen työhyvinvointi monipaikkaisessa työssä nousi aineistossa esiin monitasoisena ilmiönä, johon vaikutti erityisesti yksilön kokema psykologinen turvallisuus, organisaatiokulttuuri ja esihenkilön tarjoama tuki. Monipaikkainen työ, jossa työntekijä voi itse valita työskentelypaikkansa ja -tapansa, nähtiin haastateltavien keskuudessa tukevan psykologista hyvinvointia erityisesti joustavuuden ja autonomian kautta, joka saattoi myös samalla parantaa sisäisen motivaation tunnetta. Etätyö mahdollisti muun muassa sen, ettei tarvinnut käyttää aikaa työmatkustamiseen ja yleisesti työntehtävien mukaisen työsijainnin valitsemisen kuten keskittymistä vaativien tehtävien hoidossa. Useat haastateltavat korostivat, että mahdollisuus työskennellä etänä toi heidän elämäänsä joustavuutta, vähensi stressiä ja paransi työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa.

Haastatteluista nousi esiin erityisesti yhteisöllisyyteen ja psykologiseen turvallisuuteen liittyvät kokemukset. Esimerkiksi miten organisaatiokulttuuri vaikutti siihen, kuinka omia ideoitaan ja ajatuksiaan voitiin tuoda julki paikkariippumattomassa työssä sekä mitkä tekijät vaikuttivat kokemuksiin haastateltavien välillä. Psykologinen turvallisuus koettiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi kaikkien haastateltavien kohdalla. Haastateltavat kertoivat, kuinka avoin ja salliva keskustelukulttuuri organisaatiossa mahdollisti omien ajatusten ja ideoiden ilmaisemisen ilman huolta negatiivisesta reaktiosta. Kaikki haastateltavat kokivat tämän erityisen tärkeäksi; asiantuntijoiden näkemyksiä tulisi käsitellä rakentavasti ja kunnioittavasti organisaatiossa. Osa haastateltavista koki avoimen ja sallivan keskustelukulttuurin olevan myös väylä oman osaamisen kehittämiseksi, joka tuki itseohjautuvuutta ja kasvatti sisäistä motivaatiota.

Mä uskon siihen, jos on tavallaan semmoinen turvallinen paikka, missä voi sanoa ja ideoida, niin kyllähän se helpottaa sitä sun omaakin työskentelyä. [...] Mä koen, että se on tosi tärkeää, että pystytään brainstormata ja keskustella yhdessä ilman tuomitsemista. [...] Sillä on iso vaikutus siihen itseohjautuvuuteen ja just, että ei aina tehtäisi sillä samalla kaavalla niitä asioita, vaan ehkä siinä kohtaa uskaltaisi rohkeammin tehdä asioita myös eri tavalla. Ja sitä kautta myös sitten totta kai vaikuttaa siihen motivaatioon. (H2)

Haastatteluissa kaksi asiantuntijaa mainitsi myös, että liian myönteinen ilmapiiri saattoi toisaalta estää rakentavaa ja kriittistä keskustelua, mikä puolestaan saattoi heikentää työskentelymalleja tai organisaation kehitystä.

Virheistä ei aina opita, koska asioita ei käsitellä kriittisesti. Toimintamallimme ei keskity tehokkuuteen, mikä voi johtaa siihen, että samoja virheitä toistetaan vuodesta toiseen. Koska [työ], ei ole voittoa tavoittelevaa, eikä tehokkuus ole yhtä korkealla prioriteetilla kuin yksityisellä sektorilla. (H6)

Kun asiat ei etene ja, kun olisi aikaa tehdä tai kehittää prosesseja tai työtapoja tai muuta niin sitten sitä aikaa ei oikein hyödynnetä kunnolla. [...] Samalla kun muut [organisaatiot] kehittävät toimintaansa, niin me sitten junnataan paikallaan, se on ehkä motivaatiota alentavaa. (H1)

Haastateltavat kertoivat, että psykologinen turvallisuus oli vahvasti yhteydessä myös yhteisöllisyyden tunteeseen ja työyhteisön kulttuuriin. Tiimissä avoin keskustelukulttuuri oli merkittävä tekijä psykologisen turvallisuuden ylläpitämisessä. Lähes kaikki haastateltavista toivat

ilmi, että lähityö kasvatti yhteisöllisyyttä ja tiimityötä, joka koettiin erittäin tärkeäksi omalle psykologiselle työhyvinvoinnille ja motivaatiolle. Kohtaamisten koettiin olevan henkilökohtaisempia ja lähityössä tiimin kesken pystyttiin jakamaan ideoita ja ajatuksia paremmin, jotka saattoivat johtaa parempaan innovoimiseen. Myös se, jos tarvittiin tukea tai neuvoa, koettiin helpommaksi saada lähityössä kuin etätyössä. Myös muut työhön liittymättömät asiat, kuten lounastaminen tai kahvilla käyminen yhdessä, koettiin kasvattavan yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä ja tukevan psykologista hyvinvointia.

Kyllä se [psykologinen turvallisuus] on varmaan lähityössä ehkä enemmän läsnä muiden ihmisten kautta. Työyhteisö [...] tai työinfrastruktuuri luo jotain turvallisuuden tunnetta. [...] Etätyössä saattaa just vaikka semmoisetkin fiilikset, että nyt ei oo saanut mitään aikaiseksi tai meniköhän toi nyt huonosti tai olikohan toi tarpeeksi, niin tommoiset kyllä on ehkä vähän myös turvallisuutta alentavia asioita. (H4)

Lähityössä kasvokkain käydyt keskustelut tukivat lähtökohtaisesti enemmän psykologista turvallisuutta. Ihmisten eleistä ja kasvoniilmeistä pystyi tulkitsemaan asioita paremmin lähityössä ja tiimin läsnäolo vahvisti turvallisuuden tuntemuksia. Yksi haastateltavista toisaalta mainitsi, että yksilön persoonallisuus voi mahdollisesti vaikuttaa siihen millaisia asioita haluaa tuoda esille lähityössä, ja etätyön ja digitaaliset viestintäalustat saattoivat tuoda turvaa ajatuksien ilmaisemiseen. Kuitenkin se, että haastateltavat tunsivat toisensa entuudestaan, edesauttoi kommunikaatiota ja vuorovaikutusta digitaalisilla viestintäalustoilla. Haastateltavat toivat ilmi sen, kun tiimeissä oli syntynyt luottamus toisia kohtaan ja se kuinka kauan oltiin työskennellyt toisten kanssa, vaikuttivat kaikkiin näihin kokemuksiin. Silloin, kun luottamus oli syntynyt ja pystyttiin käymään rakentavaa keskustelua toisten kanssa, ei se välttämättä vaikuttanut merkittävästi haastateltavan psykologisen turvallisuuden kokemuksiin monipaikkaisessa työssä.

Ehkä introverttisenä ihmisenä joillekin on ehkä helpompi ilmaista itseään nimenomaan sitten niiden digitaalisten laitteiden kautta ja ehkä itselle se ainakin on. [...] jos miettii etätyötä ja sitä digitaalista ilmaisua, niin siinäkin sitten isossa roolissa on se, että sä myös samalla tunnet ne ihmiset kenen kanssa sä käyt sitä keskustelua. Itse, kun on ollut saman tiimin kanssa useamman vuoden, niin tietää miten ne muut kommunikoi. (H7)

Yksi haastateltavista myös mainitsi, että hän koki Teams-neuvottelut toisinaan raskaiksi erityisesti silloin, kun palaverien aikana ei ollut selvää varmuutta siitä, kuunteleeko toinen osapuoli aidosti. Tällaiset tilanteet vaikuttivat negatiivisesti motivaation tunteeseen. Lähtökohtaisesti kuitenkin jokainen haastateltava koki, että vähintään omassa lähitiimissä kollegoiden kesken psykologinen turvallisuus oli läsnä niin, että asioista pystyttiin keskustelmaan avoimesti ja rakentavasti sekä lähietätyössä. Lähityössä koettiin olevan enemmän elementtejä, jotka tukivat psykologista turvallisuutta. Erityisesti kasvokkain tapahtuva kommunikaatio tuki psykologista turvallisuutta ja työhyvinvointia.

Sitä jotenkin eka ajattelisi, että hei etätyö, niin sulla on se oma safe space ja oma aikataulu enemmän ja muu. [...] lähityössä se riippuu tietenkin siitä tiimin kemiasta ja muusta, mutta se

lähityö, siinä on tietty psykologinen turvallisuus isommassa määrin siinä mielessä, että sä oikeasti kuulet toisen äänestä, sä näet sen ilmeestä, ja sä pystyt niin monesta muusta eri asiasta tulkitsee sen, että onko tää nyt semmoinen juttu mikä pitää asap hoitaa ja onks tää nyt niin tärkeä. [...] se on enemmän etätyössä sitä, että sä laitat Teamsillä viestejä niin sulla on aina vaikeampi tulkita, että missä mielentilassa se toinen henkilö on ja miten nopeasti sun pitäisi johonkin reagoida ja millä tavalla. (H2)

Yksi haastateltavista kuitenkin koki poikkeuksen tähän, kun otettiin huomioon keskustelut esimerkiksi esihenkilöiden tai muiden ylemmässä johdossa olevien kanssa toimihenkilöiden kanssa. Organisaatiossa asiantuntijan ideat saatettiin helposti sivuuttaa ja yleisessä laajemmassa keskustelussa toimistolla saattoi esiintyä myös negatiivista, ei korjaavaa, palautteenantoa, jonka haastateltava koki psykologista turvallisuuttaan erittäin heikentäväksi. Tämä vaikutti myös haastateltavan kohdalla siihen, miten itse haluaisi käsitellä omat palautteensa kuten mieluiten mahdollisesti kahden keskisesti viestintäalustalla kuin lähtityössä toimistolla. Myös eräs toinen haastateltava mainitsi, että vaikka hän koki työyhteisönsä turvalliseksi paikaksi antaa palautetta ja keskustella asioista, haluaisi hän mahdollisesti saada korjaavaa palautetta mielummin digitaalisella viestintäalustalla kuin kasvotusten. Tässä nähtiin paljon erilaisia näkemyksiä sen mukaan, oliko itse korjaavan palautteen antaja vai vastaanottaja.

Esihenkilön rooli osoittautui merkittäväksi psykologisen työhyvinvoinnin tukemisessa. Tukeva ja luottamuksellinen johtaminen edisti työntekijöiden hyvinvointia. Haastateltavat toivat esiin, että tukea antava ja ymmärtäväinen esihenkilö, joka luottaa asiantuntijan kykyyn hoitaa tehtävänsä itsenäisesti, lisäsi heidän hyvinvointiaan merkittävästi, ja kasvatti luottamusta esihenkilöön ja tunnetta omasta kyvykyydestään. Lähes kaikki vastaajista olivat tyytyväisiä tämänhetkiseen esihenkilötyöhön, mutta vaihtelua haastateltavien välillä oli. Monissa haastatteluissa nousi ylös palautteenanto. Muutama haastateltavista totesi, että jos halusi pitää virallisia kehitys- tai palautekeskusteluja, tuli asiantuntijan itse varata aika tähän. Haastateltavien välillä oli paljon vaihtelua, mutta monet kokivat, että palautetta saatiin tietyissä muodoissa, mutta kehittymisen kannalta olisi hyvä, että järjestetään organisaation mukaisesti sopivat kehitys- tai palautekeskustelut, missä käydään läpi perusteellisesti asiantuntijan osaamisen kehittymisen kannalta keskustelua. Myös yksi haastateltavista kertoi, että esihenkilöiden täydennyskoulutus voisi parantaa tämän hetkistä esihenkilötyön laatua.

6.3 Organisaatorakenne ja -käytännöt

Organisaatorakenne- ja käytännöt muodosti kolmannen pääluokan, jonka alle hahmottui viisi yläluokkaa: päätöksenteko, vuorovaikutus ja viestintä, tiimipalaverit ja palautekulttuuri, työympäristö ja työn luonne ja esihenkilötyön merkitys (kuva 5).



Kuva 5. Organisaatorakenne ja -käytännöt

Organisaation rakenne ja käytännöt muodostuivat haastatteluaineistossa kolmanneksi pääluokaksi. Monipaikkainen työ mahdollisti työntekijöille vaihtoehtoisia työympäristöjä, jotka sopivat heidän henkilökohtaiseen elämäntilanteeseensa ja työtehtäviinsä. Kuitenkin joissain tapauksissa lähityö osoittautui hyödyllisemmäksi, erityisesti yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen liittyvissä tilanteissa. Eroavuuksia haastateltavien välisissä kokemuksissa organisaatorakenteeseen liittyvillä käytänteillä, kuten päätöksenteolla, tiimipalaverilla, palautekulttuurilla ja esihenkilöiden roolilla, oli merkittävä vaikutus. Näiden tekijöiden merkitys vaihteli haastateltavien välillä riippuen organisaatiosta ja henkilökohtaisista kokemuksista.

Haastateltavat kokivat ajoittain päätöksentekoon liittyviä vaikeuksia, kun työtehtävät pitivät käyttää ensin esihenkilön tai muiden kollegojen kautta. Haastateltavat kertoivat, että tällaiset tietyt organisaatorakenteet saattoivat muodostaa esteen tehokkaammalle itseohjautuvuudelle ja työn sujumuudelle. Toisaalta haastateltavat ymmärsivät sen, että tietyt työtehtävät tulee tarkastuttaa joko esihenkilön tai johdon kautta. Enemmistö haastateltavista koki haastavaksi myös sen, jos työ on riippuvainen muista asiantuntijoista esimerkiksi tiimi- tai projektityössä, koska tällä oli vaikutusta yksilön kokemukseen päätöksenteosta ja työn sujumuudesta.

Mitään ei tapahdu mun työpöydällä ellei joku tee jotain ensiksi. [...] mä oon tosi riippuvainen tietyistä tukifunktioista ja mun tietyistä kollegoista. Eli käytännössä mä en voi toteuttaa mun työtä ellei jotain tapahdu ennen sitä. (H3)

Haastateltavat kokivat myös, että tehokas viestintä ja vuorovaikutus kollegojen ja muiden sidosryhmien kanssa oli tärkeää työn sujuvuudelle, joka lisäsi samalla tehokkuutta. Lähityö koettiin helpommaksi ympäristöksi kommunikaatioon, ja toisia oli helpompi lähestyä työtehtäviin liittyissä asioissa. Toisaalta tämä koettiin myös haastavaksi, koska vaihtoehtoisesti, jos joku tuli pyytämään haastateltavalta apua, keskeytyi oma työ, jolloin myös keskittyminen kärsi. Etätyössä digitaalisilla viestintäalustoilla avun pyytäminen koettiin hankalammaksi, koska vastauksia ei välttämättä saa heti, kun sille olisi tarvetta. Tämä oli myös tulkinnanvarainen asia, koska toisaalta, jos itse haastateltavilta pyydettiin digitaalisilla viestintäalustoilla apua tai tukea, voitiin tämä kokea omaa työtään häiritsevänä. Myös kaksi haastateltavista sanoivat, että digitaalisilla viestintäalustoilla tulevat pyynnöt saattoivat ahdistaa tai stressata, koska viestitulva koettiin rasittavaksi.

Joskus voi olla haaste löytää etänä kaikki tarvittava tieto, kun chat-viestit ja sähköpostit voivat olla hajanaisia. Toimistolla tämä tuki on välittömämpää. [...] Etänä huomaan, että viestien paljous ja chattien seuraaminen voi olla todella pirstaloitunutta. Esimerkiksi, kun on [työhön liittyviä] muutoksia, niin jos toimistolla voi nopeasti kysyä kollegalta apua, se vähentää stressiä. Etänä monesta asiasta tulee myös helposti viestejä eri kanavissa. Joskus olen huomannut, että pelkkä viestitulva voi aiheuttaa stressioireita. (H2)

Tiimipalaverit etätyössä nousivat vahvasti esille haastatteluissa, ja niiden vaikutus asiantuntijoiden työskentelyyn oli monisyinen. Haastateltavat kertoivat, että organisaatiokäytännöt voivat tukea tai rajoittaa asiantuntijan kokemaa itseohjautuvuutta, riippuen siitä, kuinka tarpeellisina ja hyödyllisinä ne koettiin työn näkökulmasta. Haastateltavien välillä oli vaihtelevuutta tiimipalavereiden määrissä ja käytännöissä. Osalla haastateltavista oli päivittäiset tiimipalaverit, joissa käytiin työasioita läpi, kun taas toiset kokoontuivat viikoittain tai määrällisesti vaihtelevasti. Jos kokouksissa oli selkeä agenda ja se kosketti kaikkia, nähtiin palaverit hyödyllisinä. Palavereja oli kuitenkin myös muidenkin sidosryhmäläisten kanssa, ja joskus koettiin raskaina ja tarpeettomina oman työn tekemisen kannalta. Yksi haastateltavista myös totesi, että olisi hyvä, jos olisi jokin digitaalinen alusta, mihin kaikki olennaiset tiedot omaan työhön liittyen on koottu, josta voi käydä tarkastamassa tiedot. Tämä vähentäisi tarpeettomien palaverien pitämistä.

Mä luulen, että alunperin, kun alkoi etätyöskentely, niin [useilla viikottaisilla tiimipalavereilla] on ollut ideana se sosiaalinen aspekti, että siinä pysyy [yhteys] niihin tiimin jäseniin. Mutta nyt, kun me ollaan kuitenkin se kaksi päivää viikossa toimistolla vähintään, niin mun mielestä me ei tarvittaisi [näin monta kokousta] eli mun mielestä mitä enemmän on tiimipalavereita niin sitä vähemmän on itseohjautuvuutta. (H5)

Palautekulttuurin osalta, osalla haastateltavalla oli kokemuksia siitä, ettei organisaatiossa tarjottu riittävästi palautetta. Moni haastateltavista kuitenkin mainitsi, että työtehtävän tai projektin suorittamisesta saatiin lähtökohtaisesti aina palautetta joko esihenkilöiltä tai asiakkailta, mutta kokonaisvaltaisempi palautteen saanti esimerkiksi esihenkilöltä kehityskeskusteluiden tiimoilta

koettiin myös tärkeäksi. Osa haastateltavista myös mainitsi, että varsinaiset kehityskeskustelut jäivät heidän vastuulleen järjestettäväksi oman esihenkilönsä kanssa. Useilla haastateltavista oli vaihtelevasti viikottaisia tai kuukausittain kahdenkeskisiä keskusteluita esihenkilöidensä kanssa. Tämä koettiin osittain hyödylliseksi, mutta strukturoiduttomat epäviralliset keskustelut eivät välttämättä jättäneet aikaa muuhun kuin työkeskeisten asioiden läpikäymiseen, joka ei välttämättä jättänyt aikaa itse asiantuntijan työn laadun tai oman osaamisen tarkasteluun.

Esihenkilöiden rooli nousi myös tärkeäksi elementiksi haastateltavien keskuudessa. Esihenkilöiden kokonaisvaltainen rooli koettiin tärkeäksi psykologisen turvallisuuden, motivaation ja itseohjautuvuuden kannalta, ja heidän kykynsä tarjota tukea ja luottamus vaikutti haastateltavien kokemaan työhyvinvointiin. Yksi haastateltavista painotti, että esihenkilöiden tulisi varata riittävästi aikaa työntekijöilleen ja heidän kanssa käytäviin keskusteluihin. Useat haastateltavat myös korostivat, että esihenkilön tarjoama hyväksyvä ja positiivinen tuki ja palautteen anto nosti työtyytyväisyyttä esimerkiksi nostamalla motivaatiota ja asiantuntijan kyvykkyyden tunnetta.

Mä koen, että esihenkilön rooli on ihan supertärkeä tämmöisessä asiantuntijatyössä niin monesta eri aspektista. [...] on varmasti paljon asioita mitä voisi tehdä paremmin eli esimerkiksi [...] se palautteen anto, että löydetään myös sitä positiivista ja niitä onnistumisia, [...] että kyllä se lähtee siitä, että sä saat niitä onnistumisen tunteita, ja toki tässä mun tapauksessa sitä saadaan myös asiakkaan puolelta, mutta sitten, kun sä työskentelet tälle [organisaatiolle], niin kyllä se pitää tulla myös sitäkin kautta. (H4)

7 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset (luku 7.1), toimenpide- ja jatkotutkimusehdotukset (luku 7.2), tutkimuksen luotettavuus (luku 7.3) ja oman oppimisen arviointi (luku 7.4).

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata päätutkimusongelmaan, eli kuinka asiantuntijat kokivat monipaikkaisen työn vaikuttavan heidän psykologiseen työhyvinvointiinsa. Päätutkimusongelman alle muodostui kaksi alakysymystä, joilla pyrittiin löytämään vastaukset asiantuntijoiden kokemuksiin itseohjautuvuudesta, ja psykologisesta työhyvinvoinnista, joka käsitti sisälleen sekä sisäisen motivaation että psykologisen turvallisuuden kokemukset.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että monipaikkaisen työn kokemuksista haastateltavien psykologiseen työhyvinvointiin, itseohjautuvuuteen ja organisaation toimintakäytäntöihin ovat monitahoisia ja niistä löytyi myös paljon päällekkäisyyttä toisiinsa liittyen. Monipaikkainen työ voi parhaimmillaan tukea itseohjautuvuutta ja psykologista turvallisuutta, mutta se saattaa myös tuoda esiin tiettyjä haasteita organisaatiokäytäntöjen, esihenkilötyön ja yhteisöllisyyden näkökulmasta. Kuten Savaspuro kertoo, monipaikkainen työ edellyttää selkeitä toimintakäytäntöjä ja organisaation tukea, jotta sen edut saadaan toteutumaan käytännössä (Savaspuro 2020, 102).

Ensimmäinen merkittävä havainto liittyi itseohjautuvuuden kokemukseen. Haastateltavien taustaorganisaatiot saattoivat vaikuttaa siihen, kuinka monipaikkainen työ ja itseohjautuvuus koettiin. Osa pörssiyhtiöissä työskentelevistä kokivat, että tietyt hierarkkiset rakenteet saattoivat osaksi vaikuttaa haastateltavan kokemukseen psykologisesta turvallisuudesta ja autonomiasta eri tavoin verrattuna pienempiin tai vähemmän hierarkkisiin organisaatioihin.

Lisäksi oli havaittavissa, että haastateltavat työskentelivät jo lähtökohtaisesti itseohjautuvissa tiimeissä, mikä näkyi lisääntyneenä vastuuna ja valinnanvapautena. Tämä vastaa Martelan (2021 a, 6) kertomusta siitä, että yhteisöohjautuvuus ja työntekijöiden autonomia ovat keskeisiä tekijöitä sitoutumisen ja motivaation kasvussa, sillä työntekijöiden mahdollisuus tehdä itseään koskevia päätöksiä ja osallistua työn organisointiin lisää merkittävästi heidän tunnettaan työn hallinnasta ja merkityksellisyydestä. Aineistosta noussut ilmiö tukee tätä näkökulmaa, sillä lisääntynyt vastuu ja valinnanvapaus koettiin haastateltavien keskuudessa nimenomaan motivaatiota ja työtyytyväisyyttä parantavina tekijöinä.

Aineiston perusteella myös nähtiin, että monipaikkainen työ voi tarjota haastateltaville puitteet, jotka mahdollistavat paremman autonomian ja ajanhallinnan käytön. Työympäristön valinnanvapaus koettiin tukevan itseohjautuvuutta, erityisesti keskittymistä vaativissa tehtävissä,

joihin etätyö antoi rauhallisen ja häiriöttömän tilan. Tämä voitiin nähdä myös haastateltavien kohdalla niin, kuten Martela kertoo, että asiantuntijan autonomian hallinnan tukeminen ja vahvistaminen voi olla sisäistä motivaatiota nostattava tekijä (Martela 2021a, 6). Toisaalta haastateltavat kokivat, että työskennellessä etänä, kokemukset yhteenkuuluvuudesta saattoivat laskea, ja yleisesti myös kommunikaatio saattoi vaikeutua, kun viestiteltiin digitaalisilla viestintäalustoilla. Lähtyön etuna nähtiin se, että apua sai vaivattomammin, kun pystyi mennä suoraan kollegan luo kysymään apua. Tässäkin oli omat ristiriitansa riippuen siitä, olitko itse tuen pyytjä vai antaja.

Sisäisen motivaation näkökulmasta monipaikkainen työ lisäsi joustavuutta ja valinnanvapautta, jotka monet haastateltavat kokivat tärkeiksi motivaation lähteiksi. Ryanin ja Decin (2017, 117) itsemäärämisteorian mukaan, psykologiset perustarpeiden, kuten autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden, tukeminen vahvistaa työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja suorituskykyä. Haastateltavat kokivat, että mahdollisuus tehdä päätöksiä oman työnsä suhteen lisäsi heidän motivaatiotaan ja työsuoritusta. Toisaalta eräät haastateltavat mainitsivat, ettei sisäinen motivaatio ole aina välttämättä hyödyksi itselleen, ja se voi pahimmillaan ajaa itsensä uupumuksen rajoille, kun yritetään tehdä parhaansa. Tätä tukee myös Savaspuro (2020, 102), joka mainitsee, että korkea motivaatio voi myös kääntyä haitaksi, jolloin asiantuntija pyrkii ylittämään omat rajansa ja saattaa uupua yrittäessään täyttää odotukset.

Psykologisen työhyvinvoinnin näkökulmasta monipaikkainen työ tarjosi sekä mahdollisuuksia että haasteita. Joustavuus ja autonomia paransivat monen haastateltavan kokemia työhyvinvointitekijöitä, kuten stressin vähenemistä ja parempaa työ- ja vapaa-ajan tasapainoa. Psykologinen turvallisuus nousi keskeiseksi teemaksi paikkariippumattomassa työssä. Lähtyössä saavutettu tiivis yhteisöllisyys ja kasvokkainen kommunikaatio koettiin vahvasti psykologista turvallisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta tukeviksi, ja etätyössä turvallisuuden kokemus oli osittain sidoksissa tiimin jo olemassa olevaan dynamiikkaan ja luottamukseen. Psykologisen turvallisuuden tärkeys ilmeni erityisesti mahdollisuutena tuoda julki omia ajatuksia ja innovaatioita ilman pelkoa negatiivisesta reaktiosta. Nämä haastatteluaineistosta nousseet havainnot psykologisen turvallisuuden merkityksestä tukevat Edmondsonin näkemyksiä siitä, että psykologisen turvallisuuden tunteen rakentaminen on keskeistä organisaatioiden menestymisen kannalta, ja että johtajat pystyvät vaikuttamaan vahvasti organisaatiokulttuuriin. Edmondson painottaa, että johtajilla on tärkeä rooli psykologisen turvallisuuden tunteen luomisessa ja ylläpitämisessä. Haastateltavat myös korostivat erityisesti esihenkilön roolia psykologisen turvallisuuden edistämässä monipaikkaisessa työssä. (Edmondson 2019.)

Organisaation rakenteilla ja käytännöillä havaittiin olevan merkittävä vaikutus haastateltavien kokemaan työhyvinvointiin, itseohjautuvuuteen ja työn sujuvuuteen. Monipaikkainen työ toi mukanaan erilaista joustavuutta, mutta tietyt organisatoriset esteet, kuten hierarkkiset päätöksentekorakenteet tai liiallinen määrä tiimipalavereita, heikensivät työn sujuvuutta ja asiantuntijan kokemaa itseohjautuvuutta. Osa haastateltavista myös koki, että välillä voi jäädä ikään kuin yksin työnsä kanssa ilman tarvittavaa tukea. Tämä korostui erityisesti etätyössä. Kuten Viikman kertoo, vastuuta voidaan lisätä antamalla työntekijöille enemmän itsenäisyyttä työtehtävissä, mutta on tärkeää varmistaa, ettei työntekijä tunne jäävänsä yksin, vaan saa tukea silloin, kun sitä tarvitsee (Viikman 2023, 248–249). Aineiston tulokset osoittivat, että erityisesti selkeiden ja tehokkaiden työkäytäntöjen puuttuminen johti siihen, että monipaikkainen työ saattaa kääntyä rasitteeksi. Esimerkiksi liian tiheät tiimipalaverit estivät keskittymistä itsenäisiin työtehtäviin, ja etäpalaverit koettiin usein raskaiksi, erityisesti jos ei ollut varmuutta siitä, oliko osallistujat aidosti läsnä keskustelussa.

Aineiston tulosten perusteella voidaan todeta, että monipaikkainen työympäristö tarjosi haastateltaville merkittäviä mahdollisuuksia itseohjautuvuuden, psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen tukemiseen. Tätä tukee myös Ryanin ja Decin tutkimukset, jossa kerrotaan, että autonominen motivaatio on yhteydessä parempaan työhyvinvointiin, ja se voi myös parantaa myös työntekijöiden suoriutumista. Samalla motivoituneet työntekijät voivat kokea vähemmän työuupumusta ja suoriutuvat vaativissa tehtävissä paremmin. (Ryan & Deci 2017, 538.) Tässä tulee ottaa huomioon se, että tämäkin vaatii organisaatiolta ja esihenkilöiltä selkeitä tukirakenteita ja avointa, luottamusta rakentavaa viestintää. Savaspuro tukee tätä väitettä kertomalla, että esihenkilön rooli on keskeinen erityisesti etätyössä, jossa itseohjautuvuus korostuu, jolloin asiantuntija voi tarvita jopa enemmän tukea ja ohjausta autonomian toteutumiseksi (Savaspuro 2020, 102). Esihenkilön rooli koettiin erityisen tärkeänä monipaikkaisessa työssä. Valmentava johtamistapa, jossa esihenkilö tarjoaa tukea ja mahdollistaa autonomian, koettiin keskeiseksi haastateltavien motivaation ja psykologisen turvallisuuden kannalta. Säännöllinen yhteydenpito ja luottamus asiantuntijan itsenäiseen työskentelyyn nähtiin myös tärkeinä tekijöinä itseohjautuvuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Monipaikkaisen työn yleistyessä asiantuntijoiden perustarpeet, kuten yhteisöllisyyden kokemus, ovat muuttuneet merkittävästi. Yhteiskunta siirtyy kohti pysyvämpää monipaikkaisen työn mallia, mikä tuo mukanaan sekä haasteita että mahdollisuuksia psykologisen turvallisuuden ja itseohjautuvuuden vahvistamiseen. Psykologisen turvallisuuden ja yhteisöllisyyden turvaamiseksi organisaatioiden on toteutettava erityisiä toimenpiteitä, jotka tukevat työhyvinvointia ja kehittävät työympäristöä.

7.2 Toimenpide- ja jatkotutkimusehdotukset

Tulosten perusteella voitiin nähdä, että yksilölliset organisaatorakenteet vaikuttivat ratkaisevasti siihen, miten haastateltavat pystyivät toteuttamaan itseohjautuvuutta. Tästä syystä organisaatioiden olisi syytä tarkastella kriittisesti nykyisiä hierarkkisia rakenteita ja tehtävärajauksia niiden tehtävien puitteissa, jotka voivat muodostaa esteitä nopealle ja itsenäiselle päätöksenteolle. Asiantuntijoiden autonomian vahvistaminen vaatii sitä, että tehtävät ja vastuut ovat selkeästi määritellyt, mutta jäävät riittävän joustaviksi, jotta asiantuntijat voivat tehdä oma-aloitteisia päätöksiä ilman tarvetta jatkuvaan tehtävien hyväksyntään.

Työyhteisön vuorovaikutuskulttuurin ja psykologisen turvallisuuden edistäminen voisivat olla myös keskeisiä kehittämiskohteita. Työnantajien tulisi rohkaista avoimeen ja sallivaan keskustelukulttuuriin, jossa virheitä ei pidetä uhkana, vaan oppimisen mahdollisuutena. Psykologisen turvallisuuden tunnetta voisi parantaa esimerkiksi luomalla tilaisuuksia sekä säännöllisiin tiimikeskusteluihin että vapaamuotoisiin kohtaamisiin, jotka auttavat vahvistamaan luottamusta ja yhteisöllisyyden tunnetta erityisesti monipaikkaisessa työympäristössä. Esihenkilöillä tulisi olla riittävät valmiudet tunnistaa asiantuntijoiden tuki- ja palautetarpeet sekä löytää rakenteelliset tavat, joilla antaa korjaavaa palautetta niin, että se sekä motivoi asiantuntijoita että vahvistaa heidän kyvykkyyden tunnetta.

Jatkotutkimuksissa olisi tärkeää selvittää, miten organisaatiokulttuurit ja johtamiskäytännöt voivat tukea monipaikkaista työskentelyä eri toimialoilla entistä laajemmin. Erityisen hyödyllistä olisi tutkia, miten erilaiset viestintäkäytännöt ja digitaalisten työkalujen käyttö vaikuttavat asiantuntijoiden kokemuksiin itseohjautuvuudesta ja psykologisesta turvallisuudesta. Tällainen tutkimus auttaisi hahmottamaan, kuinka yhdistää parhaiten lähi- ja etätöiden vahvuudet siten, että asiantuntijan hyvinvointi ja työsuoriutuminen voidaan optimoida. Toisena vaihtoehtona voisi esimerkiksi toteuttaa pitkittäistutkimuksia, joissa tarkastellaan psykologisen turvallisuuden kehitystä ja vaikutusta työhyvinvointiin ja motivaatioon monipaikkaisessa työympäristössä. Tällainen tutkimus tarjoaisi syvempää ymmärrystä siitä, miten pitkäaikainen altistus erilaisille työympäristöille ja johtamiskäytännöille vaikuttaa asiantuntijoiden kokemuksiin psykologisesta turvallisuudesta, motivaatiosta ja työhyvinvoinnista.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeä osa tieteellistä tutkimusta. Perinteisesti luotettavuuskysymyksissä keskeisiä käsitteitä ovat olleet reliabiliteetti ja valideiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja valideiteetti puolestaan kuvaa tutkimuksen laatua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Tutkimusaihe oli yhteiskunnallisesti ajankohtainen, sillä koronapandemian jälkeen monipaikkainen työskentely on yleistynyt huomattavasti, ja etätö on edelleen suosittua asiantuntijoiden keskuudessa. Tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään monipaikkaisen työn vaikutuksia asiantuntijoiden psykologiseen työhyvinvointiin ja organisaatioiden toimintaan eettisesti kestäväällä tavalla.

Koska haastateltavat olivat asiantuntijoita eri organisaatioista ja heitä oli seitsemän, oli se määrällisesti pieni joukko. Tutkimusaineiston edustavuus on tällöin rajallinen ja yleistettävyyksi ei ole kovin laaja. Laadullisessa tutkimuksessa, ei ole tavoitteena yleensä saavuttaa tilastollista yleistettävyyttä, vaan sen sijaan pyritään ymmärtämään ilmiön monimuotoisuutta ja saamaan syvällisiä näkemyksiä haastateltavien kokemuksista. Puolistrukturoidut haastattelukysymykset teemoittain tarjosivat hyvin monipuolisen aineiston, jotka auttoivat vastaamaan hyvin tutkimusongelmaan. Aineiston esittelyssä vastauksista löytyi paljon samankaltaisuutta, mikä voi tukea tutkimuksen luotettavuutta sillä, että haastattelukysymykset auttoivat vastaamaan tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin. Seitsemän asiantuntijan otos voi tarjota monipuolisen ja syvällisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä, mutta se ei riitä yleistämään tuloksia laajemmin kaikkiin asiantuntijoihin tai organisaatioihin Suomessa. Tutkimuksen perusteella voidaan siis tehdä teoreettisia yleistyksiä ja tarjota suuntaa-antavia malleja ilmiön ymmärtämiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että tulokset voivat antaa arvokkaita viitteitä siitä, miten tietyt ilmiöt voivat ilmetä organisaatioissa, mutta niitä ei voida automaattisesti soveltaa kaikkiin asiantuntijoihin tai työyhteisöihin.

Tutkimus täytti eettiset vaatimukset kaikilta osin. Haastateltavat antoivat tietoon perustuvan suostumuksensa, ja osallistuminen oli vapaaehtoista. Anonymiteetti varmistettiin poistamalla henkilötiedot ja muokkaamalla sitaatteja tunnistamattomiksi. Tutkimusaineisto käsiteltiin huolellisesti tietosuojakäytännöt huomioiden.

Tutkimuksen lähdekirjallisuudessa pyrittiin käyttämään uusinta tutkimuskirjallisuutta. Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi lähteet valittiin huolellisesti arvioiden niiden soveltuvuutta, ajankohtaisuutta ja luotettavuutta. Vaikka osa käytetyistä lähteistä on vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita, suurin osa muodostuu muusta kirjallisuudesta, kuten kirjoista ja raporteista. Tämä tuo mukanaan tiettyjä haasteita tieteellisen luotettavuuden suhteen, mutta toisaalta tarjoaa monipuolisia ja käytännönläheisiä näkökulmia, jotka rikastuttavat tutkimuksen kokonaiskuvaa.

Ajankohtaisuuden varmistamiseksi pääpaino oli viimeisen kymmenen vuoden aikana julkaistuissa lähteissä, mikä on erityisen tärkeää nopeasti muuttuvassa monipaikkaisen työn kontekstissa. Vaikka käytännönläheisten lähteiden tieteellinen painoarvo ei aina ole yhtä korkea kuin vertaisarvioituilla tutkimuksilla, ne tuovat arvokasta tietoa arjen näkökulmasta. Toisaalta osa

käytetyistä lähteistä oli sekundäärilähteitä, mikä tuo mukanaan tiettyjä rajoituksia tutkimuksen tieteelliselle painoarvolle. Esimerkiksi Vilkmanin teoksissa esiintyy viittauksia muihin lähteisiin, ja tällaisten läpiviittausten käyttö edellyttää vahvaa lähdekritiikkiä ja tarkkaa tulkintaa. Mikäli aikataulu olisi sallinut, lähdekritiikkiä olisi voitu syventää erityisesti keskittymällä primäärilähteisiin ja vähentämällä sekundäärilähteiden käyttöä. Tämä olisi vahvistanut tutkimuksen tieteellistä perustaa. Lisäksi joissakin lukujen kappaleissa diskurssi eri teorioiden välillä oli niukkaa, mikä saattoi vaikuttaa tulkintojen syvyyteen ja laajuuteen. Kokonaisuudessaan lähdekirjallisuus on kuitenkin pyritty pitämään mahdollisimman luotettavana ja monipuolisena, ja sen käyttöä on tarkasteltu kriittisesti, ottaen huomioon niin ajankohtaisuuden kuin tieteellisen painoarvon.

7.4 Oman oppimisen arviointi

Ajatus opinnäytetyön aiheesta on muotoutunut useiden vuosien aikana, kun olen pohtinut työelämää ja erilaisia työskentelytapoja, niin asiantuntijoiden kuin muidenkin työntekijöiden näkökulmasta. Koronapandemian aikana monet asiantuntijaystäväni siirtyivät etätööhön, ja heidän kokemuksensa herättivät minussa kysymyksen siitä, millaisia vaikutuksia etätöillä oli heidän kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiinsa.

Minulla ei ollut aikaisempaa kokemusta tutkimuksen tai opinnäytetyön tekemisestä, lukuun ottamatta opintojaksoa, jossa toteutimme empiirisen osan tutkimuksesta. Kyseisellä opintojaksolla tein määrällisen tutkimuksen, jonka aiheena oli autonomia ja sen vaikutukset asiantuntijatyöhön, joka herätti kiinnostukseni aiheeseen. Kiinnostukseni aiheeseen syveni entisestään, kun aloitin korkeakouluharjoittelun, jossa asiantuntijat työskentelivät monipaikkaisesti, ja heillä oli mahdollisuus valita työympäristö etä- ja lähityön välillä.

Tutkimuksen pääongelman laajuus asetti haasteita tietoperustan laatimiselle. Lopulta kuitenkin ajattelin, että tietoperustan ollessa kattava, myös lukijat, joilla ei ole ennestään syvällistä tietämystä aiheesta, pystyisivät ymmärtämään tutkimuksen ja siitä nousseet havainnot. Tutkimusprosessin aikana jouduin rajaamaan ja tarkentamaan aihetta useaan otteeseen, mikä tarkoitti myös uuden lähdekirjallisuuden lisäämistä ja osan karsimista. Lähdekirjallisuutta löytyi kuitenkin runsaasti, ja myös tieteellisiä tutkimuksia oli paljon saatavilla. Tämä loi haasteen lähteiden valinnan suhteen. Oli tärkeää osata arvioida, mitkä lähteet olivat relevantteja tutkimusaiheen kannalta ja mitkä eivät. Koen, että tämän prosessin myötä opin merkittävästi myös lähdekritiikin merkityksestä.

Tutkimusmenetelmänä käytetty laadullinen lähestymistapa sopi tähän tutkimukseen erinomaisesti, sillä tavoitteena oli saada syvällisiä ja monipuolisia havaintoja tutkimusaiheesta – jotain, mitä määrällinen tutkimus ei olisi välttämättä tarjonnut yhtä tehokkaasti. Laadullisen tutkimuksen aineiston analysointi oli mielestäni mielenkiintoinen prosessi, vaikka se tuottikin omat haasteensa. Koin, että aineiston käsittely oli melko laaja ja aikaa vievä, mutta samalla se antoi mahdollisuuden päästä

syvemmälle tutkittavaan ilmiöön ja tarjosi uusia näkökulmia ja ymmärrystä monipaikkaisen työn kontekstista.

Tutkimusprosessin aikana aikataulujen noudattaminen osoittautui haastavaksi, koska yhdistin samanaikaisesti opinnäytetyön tekemisen ja työskentelyn. Tämä toi mukanaan haasteita erityisesti aikataulutukseen. Myös haastatteluiden pitäminen viivästyi, koska tietoperustan kirjoittaminen vei odotettua enemmän aikaa. Näiden haasteiden myötä minulle muodostui konkreettinen kokemus itseohjautuvuudesta, joka oli myös tutkimukseni keskeinen teema. Huomasin, että itseohjautuvuus tuo mukanaan sekä haasteita että etuja, erityisesti ajanhallinnan osalta. En ollut aikaisemmin perehtynyt syvällisesti itseohjautuvuuden tai psykologisen turvallisuuden käsitteisiin, mutta opinnäytetyön edetessä kiinnostukseni näitä teemoja kohtaan kasvoi merkittävästi.

Kuten teoriaperustasta ja aineistosta kävi ilmi, inhimillinen esihenkilötyö on avainasemassa asiantuntijan hyvinvoinnin tukemisessa. Opinnäytetyöni aikana koin itsekkin erittäin tärkeäksi ohjaajaltani saamani palautteen ja ohjauksen, jotka auttoivat minua tarkastelemaan asioita kriittisesti ja rakentavasti. Lisäksi oman työpaikkani esihenkilö oli erittäin ymmärtäväinen opinnäytetyöni tekemisen suhteen, ja sain esimerkiksi ottaa vapaapäiviä töistä, mikä mahdollisti paremman keskittymisen opinnäytetyöhön. Nämä tukitoimet olivat minulle merkittäviä, sillä koin niiden parantavan omaa hyvinvointiani sekä samalla tukien kokemustani psykologisen turvallisuuden toteutumisesta.

Sinnikkyyttä todella tarvitaan opinnäytetyön tekemiseen, mutta se myös palkitsee. Vaikka opinnäytetyössäni oli osia, joihin en ollut täysin tyytyväinen, ja joita olisin voinut jatkotyöstää loputtomiin, olen silti ylpeä saavutuksistani ja siitä, että sain työn valmiiksi. Tähän kohtaan voisin viitata lauseella, jota kuulin opinnäytetyöprosessin aikana: "riittävän hyvä, on riittävän hyvä!". Ne toimivat minulle tietynlaisena ohjenuorana, joka muistutti minua armollisuudesta itseäni kohtaan. Lopulta tuo sinnikkyys ja omien rajojen hyväksyminen olivat ne, jotka mahdollistivat työn valmiiksi saamisen ja sen, että voin olla ylpeä saavutuksistani.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli minulle oppimiskokemus, joka opetti paljon niin tutkimusprosessista kuin omasta tavastani työskennellä. Opin hallitsemaan laajempaa kokonaisuutta ja kehittämään taitojani tiedon hankinnassa, analysoinnissa ja sen soveltamisessa. Monipaikkaisen työn vaikutukset asiantuntijoiden psykologiseen työhyvinvointiin osoittautuivat aiheeksi, johon liittyy paljon mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Tämä tutkimus antoi minulle valmiuksia ymmärtää näitä ilmiöitä ja tarjosi arvokkaita näkemyksiä, joita toivon voivani hyödyntää tulevaisuuden työelämässäni.

Lähteet

Aalto-yliopisto. 2022. Bibliometriset mittarit. Luettavissa: <https://libguides.aalto.fi/c.php?g=-647837&p=4542727>. Luettu: 1.11.2024.

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out. National Bureau of Economic Research. Työpaperi nro. 30292. s. 1–30. Luettavissa: <https://doi.org/10.3386/w30292>. Luettu: 1.11.2024.

Boijer-Spoof Heikinheimo, K. & Ilmivalta, R. 2022. Etätöön hyvinvointiopas. Bazar. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.11.2024.

Bratton, J. 2021. Work and organizational behaviour. 4. painos. Red Globe Press. Lontoo. E-kirja. Luettu: 5.11.2024.

Chirkov, V., Ryan, R., Kim, Y. & Kaplan, U. 2003. Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. Journal of Personality and Social Psychology, 84, 1, s. 97–110. Luettavissa: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2003_ChirkovRyanKimKaplan.pdf. Luettu: 16.10.2024.

Deci, E., Olafsen, A., & Ryan, R. 2017. Self-determination theory in work organizations: The state of a decade of research. Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 4, s. 19–43. Luettavissa: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>. Luettu: 16.10.2024.

Dong, R. K., Li, X., & Hernan, B. 2024. Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. Journal of Safety Research, 91, s. 1–19. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001>. Luettu: 1.11.2024.

Edmondson, A. 2019. Creating psychological safety in the workplace. Teoksessa Harvard Business Review Press (toim.) Psychological safety. s. 1–20. Boston, Massachusetts.

Eskelinen, J. 2024. Monipaikkaisen työn valmiudet ja käytännöt. Loppuraportti. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 7. Aalto-yliopisto. Espoo. Luettavissa: <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-2096-7>. Luettu: 3.11.2024.

Hamel, G. & Zanini, M. 2020. Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.

- Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa – Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopiston kehittämä opas. 2021. Tampereen yliopisto. Tampere. Luettavissa: <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2019-5>. Luettu: 1.12.2023.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.11.2024.
- Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.11.2024.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.10.2024.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? s. 9–32. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.9.2024.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (N = 2000) perustuva tutkimus. 2021. Aalto University publication series BUSINESS + ECONOMY, 3. Aalto yliopisto. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>. Luettu: 25.11.2023.
- Martela, F. 2021a. Esipuhe. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. s. 6–9. Newprint Oy. Raisio. E-kirja. Luettavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/10024/494523/1/-HH_Matkaopas_netti08042021.pdf. Luettu: 1.10.2024.
- Martela, F. 2021b. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. s. 11–18. Newprint Oy. Raisio. E-kirja. Luettavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/10024/494523/1/-HH_Matkaopas_netti08042021.pdf. Luettu: 1.10.2024.
- Niinivuo, S. 13.10.2024. Suomessa tehdään etätöitä tavalla, joka uhkaa käydä kestävämmäksi, sanoo liittojohtaja. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000010759291-.html>. Luettu: 19.11.2024.
- Pietiläinen, M. & Lahtela, J. 2022. Palkansaajat ovat kokeneet korona-ajan työolot eri tavoin – onko sukupuolella ollut merkitystä? Tilastokeskus. Luettavissa: <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/-2022/palkansaajat-ovat-kokeneet-korona-ajan-tyoolot-eri-tavoin-onko-sukupuolella-ollut-merkitysta>. Luettu: 8.11.2024.

- Pink, D. 2009. Drive: The surprising truth about what motivates us. Riverhead Books. New York.
- Puhakka, I., Lehtonen, E. & Nokelainen, P. 2023. Asiantuntijoiden hybridityö: ryhmässä enemmän, kasvatusten ja etänä. Loppuraportti. Tampereen yliopisto. Tampere. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3248-8>. Luettu: 3.11.2024.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.10.2024.
- Robbins, S. 2024. Organizational behavior. 19. painos. Global edition. Pearson Education Limited. Harlow. E-kirja. Luettu: 5.11.2024.
- Ryan, R. & Deci, E. 2017. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Publications. New York. E-kirja. Luettu: 27.8.2024.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka A. 2006a. Reabiliteetti. Luettavissa: https://www.fsd.-tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html. Luettu: 19.11.2024.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka A. 2006b. Validiteetti. Luettavissa: https://www.fsd.-tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Luettu: 19.11.2024.
- Salminen, A. 2023. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin. Luettavissa: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15470-/978-952-395-081-8%20\(PDF\).pdf?sequence=2](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15470-/978-952-395-081-8%20(PDF).pdf?sequence=2). Luettu: 1.11.2024.
- Salovaara, P. 2020. Johtopäätös – yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Kustannus-osakeyhtiö Teos. Helsinki.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.9.2024.
- Savaspuro, M. 2020. Itseohjautuvuus ja johtaminen etätöiden aikaan. Teoksessa Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. (toim.) Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. s. 98–117. Alma Talent. Helsinki.
- Sivunen, A. & Laitinen, K. 2019. Digital communication environments in the workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.) Workplace communication. s. 41–53. Routledge. E-kirja. Luettu: 11.11.2024.
- Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Työturvallisuus ja työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyo-hyvinvointi~:text=Ty%C3%B6turvallisuus%20ja%20ty%C3%B6hyvinvointi%20sis%C3%A4lt%C3>

[%A4v%C3%A4t%20toimenpiteit%C3%A4,%20joilla%20varmistetaan%20ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20fyysinen,%20psykkinen.](#) Luettu: 26.9.2024.

Toiminen, M. 2021. Hyppy: työn arvaamaton tulevaisuus ja uudet mahdollisuudet. Tammi. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Uudistettu laitos. E-kirja. Luettu: 2.10.2024.

Työterveyslaitos. s.a. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Luettu: 26.10.2024.

Työturvallisuuskeskus. s.a.a. Monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/monipaikkainen-tyo/>. Luettu: 26.10.2024.

Työturvallisuuskeskus. s.a.b. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>. Luettu: 27.9.2024.

Urpelainen, A-K. 16.10.2024. Etätyöntekijöitä pakotetaan nyt takaisin toimistolle, mutta siihen liittyy riski – ”Tehokkuuteen ihan järjetön vaikutus”. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/etatyontekijoita-pakotetaan-nyt-takaisin-toimistolle-mutta-siihen-liittyy-riski-tehokkuuteen-ihan-jarjeton-vaikutus/a30f4007-ed41-4fa5-91ad-b87a219faad2>. Luettu: 20.10.2024.

Valo, M. & Mikkola, L. 2019. Focusing on workplace communication. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo (toim.), Workplace communication (s. 3–14). Routledge. E-kirja. Luettu: 11.11.2024.

Valtiovarainministeriö. 2007. Asiantuntijoita, johtajia ja siltä väliltä. Valtiovarainministeriön julkaisut. 8a/2007. Teoksessa Holopainen, A. Erkki Westerlund, E., Laine, M. Aloittelijasta senioriksi - asiantuntijoiden kehitys- ja urapolut valtionhallinnossa. Edita Prima Oy. Helsinki. Luettavissa: https://vm.fi/documents/10623/1172234/Aloittelijasta+senioriksi+julkaisu+8a_2007.pdf/9b9e1358-6e89-4185-8d3e-6b2c15572669. Luettu: 10.10.2024.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.11.2024.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. Ps kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 2.10.2024.

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.11.2024.

Liitteet

Liite 1. Tutkimustiedote

Tutkimustiedote

Opinnäytetyön nimi: Monipaikkainen työ suhteessa psykologiseen työhyvinvointiin – uhka vai mahdollisuus asiantuntijatyössä?

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot: Susanna Hirvonen, [sähköpostiosoite]

Ohjaavan opettajan nimi ja sähköpostiosoite: xxxx, [sähköpostiosoite]

Tämä tutkimus on osa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää asiantuntijoiden psykologisen hyvinvoinnin, itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation tukemisessa sekä tarjota näkökulmia ja käytännön havaintoja työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden kehittämiseen monipaikkaisessa työympäristössä.

Aineiston keruun tavoite

Tämän haastattelututkimuksen tavoitteena on kerätä tietoa asiantuntijoiden kokemuksista monipaikkaisen työn ja psykologisen työhyvinvoinnin välisestä yhteydestä. Erityisesti tutkimus keskittyy siihen, miten asiantuntijat kokevat perustarpeidensa ja psykologisen turvallisuutensa toteutumisen monipaikkaisessa työympäristössä. Tavoitteena on ymmärtää, millä tavoin nämä tekijät vaikuttavat haastateltavien itseohjautuvuuteen, sisäiseen motivaatioon ja psykologiseen työhyvinvointiin.

Kerättävän aineiston avulla pyritään tarjoamaan uusia näkökulmia ja käytännön havaintoja, jotka voivat tukea asiantuntijoiden hyvinvointia sekä kehittää organisaatioiden toimintakäytäntöjä monipaikkaisessa työssä.

Haastattelun kesto ja osallistuminen

Haastattelurunko lähetetään haastateltaville etukäteen siihen tutustumista varten. Yksi haastattelu kestää enintään tunnin. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista, ja sinulla on mahdollisuus keskeyttää osallistuminen missä vaiheessa tahansa ilman perusteluja. Lisäksi voit kieltäytyä vastaamasta yksittäisiin kysymyksiin.

Haastattelut ja tietojen käsittely

Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla asiantuntijoita eri toimialoilta. Haastattelut järjestetään ja nauhoitetaan Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Microsoft Office 365 Teams -

viestintäsovelluksen avulla. Tallenteet tallennetaan Haaga-Helian opiskelijan henkilökohtaisilla tunnuksilla suojattuun Microsoft OneDrive -pilvipalveluun, johon on pääsy ainoastaan tutkimuksen tekijällä.

Henkilötietoja käsitellään voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti (EU yleinen tietosuojasetus 679/2016 ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö). Haastattelujen tallenteet ja litteroitu aineisto anonymisoidaan, eikä henkilöllisyyttäsi ole mahdollista tunnistaa tutkimuksen tuloksista. Aineistoa käytetään ainoastaan tähän opinnäytetyöhön, ja se on tutkimuksen tekijän käytettävissä. Tutkimuksen ohjaajalla ja tarkastajalla on myös pääsy aineistoon tarvittaessa. Aineistoa ei luovuteta muille tahoille, eikä sitä käytetä muihin tarkoituksiin.

Aineiston säilytys ja hävittäminen

Kun opinnäytetyö on hyväksytty ja tarkastettu, kaikki aineisto (tallenteet ja litteroidut anonymisoidut materiaalit) hävitetään tietoturvalisest. Jos haluat peruuttaa suostumuksesi tutkimukseen, tietosi poistetaan viipymättä. Jo analysoidusta aineistosta yksittäisen osallistujan tietoja ei kuitenkaan voida poistaa jälkikäteen.

Opinnäytetyön julkistaminen

Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa, josta se on julkisesti saatavilla.

Lisätiedot: Susanna Hirvonen, [sähköpostiosoite]

Liite 2. Haastattelurunko

Taustakysymykset:

Voisitko kertoa lyhyesti taustastasi ja työtehtävistäsi ja asiantuntijatyöstäsi?
(Työrooli, osaamisalueet/ vastuualueet sekä työ- ja alakohtainen kokemus)

Kuinka usein työskentelet eri paikoissa, kuten etätyössä ja lähityössä?

Teema 1: Itseohjautuvuuden kokemukset monipaikkaisessa työssä

1. Miten koet itseohjautuvuuden toteutuvan etätyössä verrattuna lähityöhön?
 - Mitä mahdollisuuksia tai rajoitteita monipaikkainen työympäristö tuo itseohjautuvuudellesi?
2. Millä tavalla työn luonne (esim. projektityö, tiimityö) vaikuttaa itseohjautuvuuden toteutumiseen?
3. Miten vastuun ja itsenäisyyden kokemukset ovat muuttuneet monipaikkaisen työn myötä?
 - Lisäkysymys (tarvittaessa): Koetko, että tietty osa työstäsi korostaa erityisesti vastuuta ja itsenäisyyttä?
4. Miten organisaatiosi tukee sinua ottamaan vastuuta ja tekemään päätöksiä itsenäisesti?
5. Miten organisaatiosi käytännöt tukevat tai estävät itseohjautuvuutta monipaikkaisessa työympäristössä? Esimerkiksi säännölliset tiimipalaverit tai palautekulttuuri
6. Millaisissa tilanteissa olet kokenut, ettei itseohjautuvuus toteudu? Voitko kertoa näistä? Millaisissa tilanteissa olet vaihtoehtoisesti saanut tukea itseohjautuvuuden toteutumiseksi?

Teema 2: Sisäinen motivaatio monipaikkaisessa työssä

7. Millaiset tekijät monipaikkaisessa työssä tukevat sisäistä motivaatiotasi? Miten työn autonomia, kyvykkyyden kokemukset ja yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttavat sisäisen motivaation kokemuksiin?
8. Miten monipaikkaisen työn vaihtelu (etä- ja lähityön välillä) vaikuttaa sisäiseen motivaatioosi? Koetko eroja eri työympäristöissä?
 - Lisäkysymys (tarvittaessa): Millaisissa tilanteissa sisäinen motivaatiosi on laskenut? Mitkä tekijät ovat liittyneet näihin hetkiin?
9. Miten sisäinen motivaatiosi heijastuu työhyvinvointiisi? Koetko, että motivaation taso vaikuttaa siihen, kuinka hyvin voit työssäsi?
10. Millaisena koet organisaatiosi ja esihenkilösi roolin sisäisen motivaation tukemisessa? Onko jotain, mitä voitaisiin tehdä paremmin?

Teema 3: Psykologinen turvallisuus monipaikkaisessa työssä

11. Voisitko kuvailla, millä tavoin psykologinen turvallisuus näkyy työyhteisössäsi? Koetko, että voit jakaa ajatuksiasi ja ideoitasi vapaasti ja turvallisesti riippumatta siitä, missä työskentelet? Miten työyhteisössäsi suhtaudutaan virheisiin, ja voitko antaa korjaavaa palautetta ilman huolta negatiivisista seurauksista?
12. Miten koet psykologisen turvallisuuden vaihtelevan etä- ja lähityössä? Mikä ympäristö tukee mielestäsi enemmän turvallisuuden tunnetta, ja mitkä tekijät vaikuttavat tähän kokemukseen?
13. Miten määrittelisit psykologisen turvallisuuden merkityksen työyhteisössäsi?
 - Miten tämä näkyy arjessanne?
14. Millä tavoilla organisaationne tukee psykologista turvallisuutta monipaikkaisessa työssä ja millainen rooli esihenkilöllä on psykologisen turvallisuuden edistämisessä? Voisitko kertoa erityisistä käytännöistä tai toimintatavoista, jotka auttavat tukemaan turvallisuuden tunnetta etä- ja lähityössä?
15. Miten uskot psykologisen turvallisuuden vaikuttavan itseohjautuvuuteen ja sisäisen motivaation toteutumiseen työyhteisössäsi? Voisitko antaa esimerkkejä tai kertoa kokemuksiasi tästä suhteesta?
16. Mitä konkreettisia toimenpiteitä tai muutoksia ehdottaisit työyhteisössäsi psykologisen turvallisuuden parantamiseksi? Minkälaisia käytäntöjä tai toimintamalleja voisi kehittää tai vahvistaa?

Loppukysymykset: Reflektointi ja kehitysehdotukset

17. Mitä asioita pidät tärkeimpinä itseohjautuvuuden ja sisäisen motivaation tukemisessa monipaikkaisessa työssä ja kuinka organisaatiosi voisi tukea niiden toteutumista?
18. Jos arvioit monipaikkaisen työn vaikutuksia kokonaisuutena, miten se on vaikuttanut psykologiseen hyvinvointiisi?
19. Miten uskot monipaikkaisen työn kehittyvän tulevaisuudessa, ja miten se vaikuttaa sinun työskentelyysi?