

JOHTAMISEN MERKITYS ETÄTYÖSSÄ TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA

Tavoitteena hyvinvoiva etätyöyhteisö Organisaatio X:ssä

Tiivistelmä

Tekijä Veijanen, Tiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 71+20	Valmistumisaika 2021
Työn nimi Johtamisen merkitys etätyössä työhyvinvoinnin näkökulmasta Tavoitteena hyvinvoiva etätyöyhteisö Organisaatio X:ssä		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Organisaatio X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkitaan, mitä työhyvinvointi on etätyön mahdollistavassa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda näkyväksi, mitkä tekijät voivat vaikuttaa etätyötä tekevien työhyvinvointiin.</p> <p>Aiempien tutkimuksien mukaan asiantuntijaorganisaatiossa työhyvinvointiin liittyy työergonomian lisäksi mielenterveys, työn hallinnan tunne ja psykologinen turvallisuus. Myös etätyön tekemisestä on saatu tietoa, että sillä voi olla vaikutusta työhyvinvointiin. Koska työhyvinvointi on osa työturvallisuuslakia, niin työnantajan vastuu johtaa työhyvinvointia on selkeä. Etätyö työympäristön muutoksena haastaa hajallaan olevaa tiimiä luottamuksen ja vuorovaikutuksen syntymisessä sekä niiden ylläpitämisessä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin strategisessa mielessä kehittämistutkimuksena, jossa laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksen toimeksiantajalle valmisteltiin tutkimustulosten avulla esitys ja siihen liittyvä kirjallinen materiaali. Tutkimustuloksia hyödyntäen, toimeksiantaja voi jatkossa kehittää etätyön johtamista paremmin työhyvinvointia tukevaksi.</p> <p>Kehittämishankkeen tuloksina voidaan esittää, että etätyöllä on vaikutusta työhyvinvointiin. Johtamalla etätyötä ja huomioimalla sen haasteet, on lopputuloksena tuottava ja hyvinvoiva etätyöyhteisö.</p>		
Asiasanat etätyö, etäjohtaminen, työhyvinvointi		

Abstract

Author Veijanen, Tiina	Type of Publication Master's thesis	Published 2021
	Number of Pages 71+20	
Title of Publication The importance of leadership in remote work from the perspective of well-being at work Aiming for a well-be remote working community in organization X		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client Organization X.		
Abstract <p>The thesis examines well - being at work in an expert organization that enables teleworking. The purpose of the study was to show which factors affect the well-being of teleworkers.</p> <p>According to a previous study, work ergonomics in an expert organization includes mental health, a sense of control over work, and psychological safety. There is also information about teleworking that can have an impact on well-being at work. The management of well-being at work is the responsibility of the employer. Teleworking as a change in the work environment challenges a decentralized team to build and maintain trust and interaction.</p> <p>The research was carried out in a strategic sense as a development study, in which a thematic interview was used as a qualitative research method. The research results were used to prepare a presentation and related written material for the research client. Utilizing research results, the client can further develop telework management to better support well-being at work.</p> <p>As a result of the development project, it can be shown that remote work affects well-being at work. By managing remote work and taking into account its challenges, the end result is a productive and healthy remote work community</p>		
Keywords remote work, remote management, wellbeing at work		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoitteet.....	2
1.3	Tutkimusote ja -menetelmät.....	2
2	Kehittämishankkeen esittely.....	4
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys.....	4
2.2	Tutkimuksen kohde.....	5
2.3	Organisaatio X:n nykytila	6
3	Teoreettinen viitekehys	8
3.1	Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä.....	8
3.2	Työhyvinvointi etätyössä.....	10
3.3	Psykologinen turvallisuus etätyössä	12
3.4	Työajan hallinta ja palautuminen etätyöstä.....	14
3.5	Hyvin johdettu itseohjautuvuus edistää työhyvinvointia	15
3.6	Itsensä johtamisen taito osana työhyvinvointia.....	18
3.7	Hajautetun tiimin toiminnan perusedellytykset.....	19
3.8	Virtuaalinen vuorovaikutus hyvinvoinnin edistäjänä	22
3.9	Hyvä työilmapiiri etätyössä edistää hyvinvointia	24
4	Etätyön edellytykset	27
4.1	Etätyöhön siirtyminen on muutos.....	27
4.2	Työhyvinvointi ikämoninaisuus huomioiden.....	28
4.3	Työkaluja etätyöhön - Digitalisaatio ja ergonomia.	30
4.4	Etäkokoukset vaikuttavat hyvinvointiin.....	32
4.5	Luottamuksen mukanaolo ajattelussa ja toiminnassa	34
4.6	Perehtyminen, perehdyttäminen, hiljainen tieto	36
4.7	Tuottavuus ja tehokkuus.....	38
4.8	Palautteen vaikutus hyvinvointiin	40
4.9	Esihenkilön oma esimerkki vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin	42
5	Tutkimus.....	44
5.1	Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta.....	44
5.2	Aineiston käsittely	47
5.3	Kehityskohteiden esittelytilaisuus	48
5.4	Tutkimustulokset.....	49
6	Pohdinta	54

6.1	Kehittämistutkimuksen tulos	54
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden varmistus.....	54
6.3	Vastaus tutkimuskysymykseen	56
6.4	Tutkimushankkeen jälkeen	62
	Lähteet.....	64

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Liite 2. Teemahaastattelun runko ja kysymykset

Liite 3. Kutsu: Kehittämisideoitten esittelytilaisuudet

Liite 4. Mitä kuuluu? - Muistikirja johtamisen tueksi

1 Johdanto

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Maaliskuussa 2020 Suomessa määrättiin Covid19 -pandemian vuoksi voimaan poikkeusolot. Suomen laajuudessa viikolla 12 etätyöt lisääntyivät 541 % normaaliin verrattuna. Poikkeusolot siirsivät valtavasti työntekijöitä etätöihin, myös niitä, jotka eivät olleet aikaisemmin näin työskennelleet. Poikkeusolojen takia rajoitettiin harrastusmahdollisuuksia, kokoontumisia, ravintolatoimintoja ja tapahtumia. Sosiaalisia kontakteja vähennettiin, ja muun muassa vanhusväestön tapaamisia kehoitettiin välttämään. Kouluja suljettiin, ja kotitaloudet joutuivat järjestelemään arjentoiminnot uusiksi. Työt, koulu ja vapaa-aika alkoivat sekoittumaan poikkeavan tilanteen johdosta aivan uudella tavalla keskenään. (Keyriläinen 2020, 21–22.)

Tutkimuksen tilaajaorganisaatio haluaa pysyä anonyyminä, siksi työssä käytetään nimeä Organisaatio X. Organisaatio X on asiantuntijaorganisaatio, joka seurasi poikkeusolojen ohjeistusta, ja siirsi kaikki työntekijänsä toimistoilta etätöihin. Tutkimuksen aineistosta selvisi, että etätyötä oli tehnyt vain noin puolet Organisaatio X:n työntekijöistä. Vaikka etätyöt oli tiedostettu olevan toimiva työnteon malli asiantuntijaorganisaatiossa, ei sitä aiemmin ole hyödynnetty koko organisaation tasolla. Asiantuntijat pystyivät siirtymään etätöihin melko vaivattomasti digitalisaation tukemana. Suurin osa Organisaatio X:n työtehtävissä käytettävistä järjestelmistä ja ohjelmistoista toimivat pilvialustoilla. Asiakkaita on ohjeistettu hyödyntämään sähköisiä asiointikanavia. Teknisesti lähes kaikki työt pystyttiin hoitamaan muualla kuin kiinteissä toimistoissa. (Organisaatio X, 2021b.)

Organisaatio X:ssä oli tultu tilanteeseen, että huoli työntekijöiden jaksamisesta paheni. Työhyvinvointia ei ole kartoitettu yleisesti. Työilmapiiriä on mitattu kyselyllä, jonka vastaukset ovat numeerisia ja vain hyvin suuntaa antavia. Työhyvinvoinnin kokonaisuudesta ei näin ollen ollut kokonaiskuvaa, joten tilannetta haluttiin tutkia tarkemmin. Työhyvinvointia päädyttiin tutkimaan kokemusten kautta, laadullisena tutkimuksena teemahaastattelujen avulla. Tutkimus kohdistettiin työyksiköihin, missä etätyö ei ole ollut kaikille aiemmin tuttu työskentelymuoto. Organisaatio X:n johtamiskäytänteitä ei ole kokonaisuudessa tarkasteltu tukemaan etätyöskentelyä, joten tutkimus kohdistettiin tarkemmin yksiköiden esihenkilöinä toimiville liiketoimintapäälliköille. Liiketoimintapäällikön tehtävä on johtaa etätöihin siirtyneitä työntekijöitä. Yhteistyösopimus tästä tutkimuksesta syntyi Organisaatio X:n kanssa hyvin vaivattomasti. Tutkimus tehtiin Organisaatio X:n toimeksiannosta ja tarpeesta kiinnittää huomiota johtamiskäytänteiden kehittämiseen.

1.2 Kehittämishankkeen tavoitteet

Torkkola (2016, 25) pohtii kirjassaan, että nimenomaan asiantuntijatyössä työn toimivuus edellyttää ihmisen toimivuutta. Työntekijöiden työhyvinvointi on merkityksellinen tekijä organisaation toiminnan kannalta. Eri medioissa on ollut viitteitä, että etätyö on vaikuttanut ihmisten työhyvinvointiin. Koska työnantajat on velvoitettu huolehtimaan työntekijöiden työhyvinvoinnista työturvallisuuslain (23.8.2002/738) mukaan, on johtamisen merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa suuri. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, millaisia kokemuksia esihenkilöillä on etätyöhön siirtymisestä. Onko etätyöhön siirtyminen aiheuttanut haasteita ja onko työhyvinvoinnissa tai työilmapiirissä todettu tulleen muutoksia verrattuna toimistossa työskentelyyn? Tutkimuksen tavoitteena on auttaa esihenkilöitä kiinnittämään huomio niihin seikkoihin, mitkä tutkitusti, mutta myös heidän omien havaintojensa perusteella vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin.

Esihenkilöiden kokemusten perusteella voidaan nähdä kokonaiskuva ja esitellä Organisaatio X:lle uusia johtamisen kehityssuuntia, millä tunnistetaan olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Tavoitteena on luoda merkitys niille muuttuville tekijöille, joihin esihenkilöt voivat omassa päivittäisessä johtamistyössä kiinnittää huomionsa. Hankkeen avulla saadaan luotua teoretietoon perustuvia suositeltavia johtamiskäytänteiden kehittämislinoja, joita voidaan hyödyntää Organisaatio X:n toiminnassa. Kirjallisuutta ja lähdeaineistoa kerätessä kävi ilmi, että etätyön vaikutukset työhyvinvointiin tuntui olevan myös kansainvälisesti vaikuttava ilmiö. Tutkimuksen tekeminen tuntui luontevalta, koska työhyvinvointi koskettaa jokaista henkilökohtaisesti.

1.3 Tutkimusote ja -menetelmät

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti Organisaatio X:n tarve saada tietoa yksityiskohtaisemmin etätyön johtamiseen liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista, mitkä vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin. Organisaatio X on aiemmin toteuttanut aiheesta erilaisia määrittäviä kyselyitä, mutta kiinnostus tarkempaan ilmiön ymmärtämiseen tuli varsin selkeänä toiveena Organisaatio X:n henkilöstöhallinnolta. Samalla asetettiin tavoite saada esihenkilöasemassa toimivat liiketoimintapäälliköt kiinnittämään huomiota toimintansa vaikutuksista työntekijöidensä työhyvinvointiin. (Kananen 2015, 70–71.)

Tutkimusotteeksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön ymmärtäminen. Ymmärtäminen lisää ennustettavuutta. Kun tunnetaan ilmiöön vaikuttavat tekijät, voidaan niitä muuttaa ja kehittää. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää esihenkilöiden kokemia haasteita etätyön johtamisessa ja lopulta

muuttaa toimintatapoja sellaiseksi, että johtaminen tukee mahdollisimman hyvin työntekijöiden työhyvinvointia. (Kananen 2017b, 45.)

Tutkimusote on strategisesti kehittämistutkimus. Kehittämistutkimus käsitteenä on ennemmin tutkimusstrategia kuin menetelmäkokonaisuus. Kehittämistutkimuksella ei ole omaa metodologiaa, vaan menetelmävalintoihin vaikuttavat ilmiö, ongelma ja asetetut tavoitteet. Kehittämistutkimus voidaan perustella, sillä tavoitteena on ilmiön ymmärtämisen jälkeen muuttaa johtamiskäytänteitä paremmin työhyvinvointia tukevaksi. Kehittämistutkimuksessa ongelma muutetaan kehityskohteeksi. Kehittämiskohteiden nimeämisen avulla pyritään ongelman poistamiseen. Kehittämistutkimuksen tarkoitus on saada aikaan toimintaa, joka tuottaa käyttökelpoisia ratkaisuja työelämään. (Kananen 2015, 29, 67.)

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä etätyön johtamisessa pitäisi huomioida, jotta voidaan varmistaa työntekijöiden työhyvinvointi. Metsämuuronen (2008, 41) suosittelee teemahaastattelun käyttöä, kun halutaan perusteluja henkilökohtaiselle kokemukselle. Johtamiskokemusten ja ilmiön ymmärtämisen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu on ihmisten välinen keskustelu, jossa keskustelu etenee ennalta suunniteltujen teemojen ympärille aihe kerrallaan. Haastattelukysymyksiä ohjaa tutkimusongelma. Teemahaastattelun kysymykset pyritään pitämään mahdollisimman avoimina, jolloin haastateltavat kertovat omin sanoin tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelun tarkoitus on saada kokonaisvaltainen ymmärrys tilanteesta, missä mukana on ihminen ja hänen toimintansa. Haastateltavien yksittäisistä vastauksista saadaan lopulta rakennettua kokonaiskuva. (Kananen 2017b, 88–92.)

2 Kehittämishankkeen esittely

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Tutkimusongelman syntyyn vaikutti Organisaatio X:n havahtuminen tilanteeseen, missä etätyöstä tuli äkillisesti vallitseva työnteon malli. Työntekijät velvoitettiin siirtymään etätöihin maaliskuussa 2020 Covid19 -pandemian vuoksi. Siirtymän piti olla lyhyt ja väliaikainen järjestely. Esihenkilöillä ei ollut laajempaa kokemusta tai ohjeistusta, kuinka kokoaikainen etätöiden johtaminen käytännössä toteutetaan. Millaiset muuttuvat tekijät johtamisessa tulisi huomioida? Etätöihin siirtyminen toi johtamiseen aivan uuden haasteen. Organisaatio X:n johtamiskäytänteitä on pyritty yhdenmukaistamaan, ja esihenkilöiden työn tueksi on valmisteltu erilaisia ohjeistuksia. Ohjeistuksissa ei ole pystytty ennakoimaan tällaista äkillistä muutosta ja poikkeustilannetta.

Etätöiden johtamisen haasteiden lisäksi mediassa on käsitelty etätöiden vaikutuksista ihmisten hyvinvointiin. Median vaikutus lisäsi keskustelua myös Organisaatio X:n sisällä. Työntekijöiden työhyvinvointi nousi yhdeksi arkikeskustelujen huolenaiheeksi. Organisaatio X:ssä oli tunnistettu, että etätö voi vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Kun kyse on johtamisesta, niin sen haasteet ja heikkoudet pitää tunnistaa.

Tutkimus tulee muotoilla Kanasen (2015, 68) mukaan ongelmaksi, jotta tutkimukselle olisi perustelut. Tutkimus on helpompi toteuttaa, kun tutkimus tehdään ongelman ratkaisun keinoin. Tarkoituksena on, että joku hyötyy ongelman poistamisesta. Tutkimushankkeessa halutaan auttaa ratkaisemaan käytännön ongelma, jossa ratkaisun tueksi hyödynnetään jo tutkittua tietoa. Näin tutkimukselle saadaan tieteellinen pohja ja merkitys. Tutkimusongelma on, että Organisaatio X:llä ei ole ollut parhaita valmiuksia tai tarpeeksi tietoa johtaa etätöitä, ja tämän epäillään vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin. Kananen (2015, 44) toteaa, että ongelma pysyy, jos ongelman tekijöitä ja muuttujia ei tunneta. Tutkimus auttaa tunnistamaan ne tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin, ja näin on mahdollista kehittää johtamiskäytänteitä. (Kananen 2017a, 33.)

Jotta tutkimusongelma voidaan ratkaista ja asiaan saadaan vastaus, tutkimusongelma muutetaan kysymysten muotoon. Kun tutkimuskysymykseen saadaan kerätyn aineiston avulla vastaukset, ongelman tulisi ratketa. Tutkimuskysymyksen lisäksi ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan usein apukysymyksiä ja mahdollisesti vielä erikseen teemakysymyksiä. Teemakysymyksillä pyritään avaamaan ilmiön aiheet, jotka sisältyvät tutkimusongelmaan. Teemakysymykset auttavat saamaan vastauksia itse tutkimuskysymykseen. Kun tutkimusongelma on, että etätöiden johtamisella on vaikutusta työhyvinvointiin.

Tutkimuskysymykseksi muotoutui: ”Mitkä tekijät etätyön johtamisessa vaikuttavat työhyvinvointiin?”. (Kananen 2017b, 60–61.)

2.2 Tutkimuksen kohde

Tutkimuksen kohde, Organisaatio X, on valtakunnallinen talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalveluita tuottava yritys. Näiden toimialojen lisäksi yritys tarjoaa muun muassa hankintapalveluita, sijaisvälitystä sekä perintäpalveluita. Organisaatio X tuottaa palveluita julkiselle sektorille ja on täysin asiakkaidensa omistama. Organisaatio X on syntynyt toukokuussa 2019 kahden toisiaan vastaavan yrityksen fuusiona ja on alansa merkittävä toimija. Palveluita tuotetaan noin 270 omistajalle ja organisaatio työllistää noin 850 työntekijää. Noin 600 henkilöä toimii henkilöstö- ja taloushallinnon tehtävien parissa. Liikevaihto on koko organisaatiossa noin 107 miljoonaa euroa. (Organisaatio X, 2021a.)

Organisaatio X (2021b) esittelee olevansa moderni asiantuntijaorganisaatio. Toiminta perustuu vaativaan osaamiseen ja itsenäiseen työskentelyyn. Digitalisaatio mahdollistanut etätyöskentelyn. Tutkimus haluttiin kuitenkin fokusoida koskemaan niitä peruspalveluita ja työyksiköjä, missä etätyö ei ole ollut aina mahdollista tai ei ole ollut täysin vakiintuneena työnteon mallina. Tutkimuskohde rajattiin koskemaan Organisaatio X:n suurinta liiketoiminta-aluetta. Tutkimuksen haastatteluteemat luotiin yhteistyössä Organisaatio X:n kanssa. Teemakysymyksiä oli useita, mutta kaikki teemat koettiin liittyvän niin etätyöhön kuin hyvinvointiin. Kokonaiskuvan kannalta tuntui olevan merkityksellistä saada mahdollisimman paljon tietoa.

Tutkimuksessa haastateltiin 14 liiketoimintapäällikköä sekä yksi tuotepäällikkö, jolla kuitenkin oli ollut aiemmin esihenkilön vastuu. Hänen tehtäväkuvansa oli juuri vaihtunut. Haastateltavista naisia oli 14 ja miehiä yksi. Taustoista selvisi, että yhdellä liiketoimintapäälliköllä oli vain noin vuoden verran esihenkilötyökokemusta. Muut liiketoimintapäälliköt olivat toimineet useita vuosia erilaisissa tiimeissä esihenkilöasemassa. Kaksi haastateltavaa olivat tulleet Organisaatio X:n palvelukseen vain muutama kuukausi ennen haastatteluja. Heillä ei ollut näkemystä, kuinka etätyöhön siirtyminen oli sujunut maaliskuussa 2020. Heille oli työ-säoloaikana muodostunut tilannekuva nykyhetkestä. He olivat tutustuneet omaan tiimiinsä sekä perehtyneet uusiin tehtäviinsä omien esihenkilöiden ja kollegoidensa avulla.

Liiketoimintapäälliköt ovat toisilleen rinnasteisessa asemassa Organisaatio X:ssä. Heidän jokaisen tehtäväkuvat ovat lähes samankaltaisia. Liiketoimintapäällikkö toimii oman tiiminsä esihenkilönä sekä vastaa lisäksi henkilöstönsä strategisesta ja operatiivisesta johtamisesta. Jokainen haastateltavista kertoi olevansa erittäin sitoutunut tehtäväänsä. Liiketoimintapäälliköt tunsivat voimakasta työn imua esihenkilönä toimimiseen. Jokaisen

haastateltavan puheesta kuului arvostus omaa työtä, itseä sekä omaa henkilöstöä kohtaan. Kaikki liiketoimintapäälliköt mielsivät etätyön olevan erinomainen mahdollisuus sovittaa vapaa-aikaa ja työelämää yhteen. Jokainen haastateltava ymmärsi etätyön olevan myös tulevaisuudessa toivottu tapa tehdä töitä. Teoreettisessa viitekehyksessä on käytetty suoria lainauksia tutkimushaastatteluista.

2.3 Organisaatio X:n nykytila

Tieto nykytilasta ja ymmärrys etätyön johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin on ensin selvitettävä. Kehittämistutkimus perustuu käytännönläheisyyteen ja käytännön ongelmaan, mutta sen merkityksellisyys on tarkasteltava tieteen kannalta. Organisaatio X:n tutkimusongelma on käytännönläheinen, sillä etätyön johtaminen ja työhyvinvointi ovat molemmat osa arkea. Kehittämistutkimuksessa teoria ja käytäntö vuorottelee ja tutkimuksen tarkoitus on muutos. Tässä muutos tarkoittaa, että Organisaatio X:n on itse havahduttava kehittämään johtamistaan tässä hankkeessa saatujen tietojen pohjalta. Tutkija ei itse osallistu muutokseen, vaan on ulkopuolinen toimija, konsultti, joka perustaa tietonsa saamaansa aineistoon peilaamalla sitä aiempiin tutkimuksiin, artikkeleihin ja kirjallisuuteen. (Kananen 2017a, 15,18, 21, 37.)

Tutkimushaastatteluissa selvisi, että ennen Covid19 -pandemiaa etätyö oli ollut mahdollista vain osalla työntekijöistä. Tämä on aiemmin aiheuttanut työntekijöissä kateutta ja epätasaa arvon tunteita. Huomattavan suuri joukko siirtyi etätöihin äkillisesti ilman aiempaa kokemusta etänä työskentelemisestä. Etätyön tekemiseen vaikuttavat esimerkiksi toimivat työvälineet. Kaikilla Organisaatio X:n työntekijöillä ei ole ollut käytössään kannettavia tietokoneita. Osa vallitsevista työtavoista esimerkiksi erilaisten raporttien tulostaminen, vaati toimistolla olemista. Vuoden 2020 aikana laite- ja järjestelmähaasteet on pystytty selättämään ja työtapoihin on kiinnitetty huomiota.

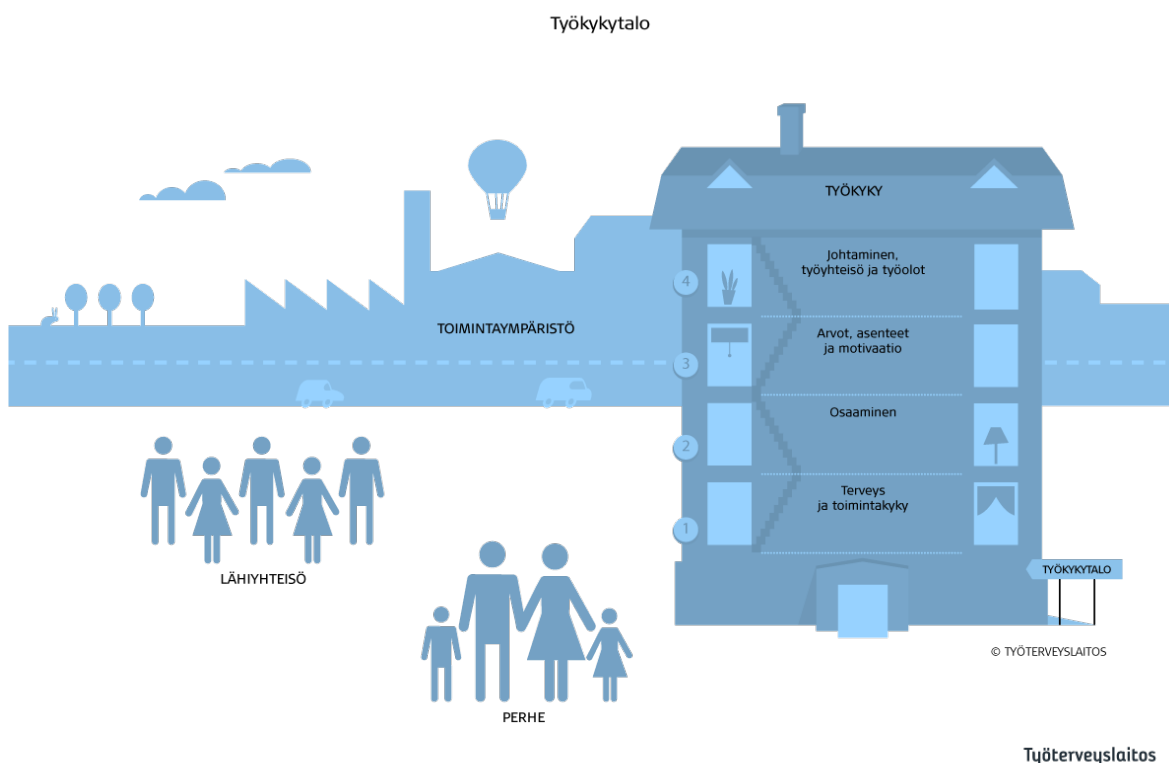
Tutkimukseen osallistuneet kertoivat, että loppuvuodesta 2020 oli Organisaatio X:ssä tehty kartoitus, kuinka moni työntekijöistä haluaa jatkaa tulevaisuudessa etätyöskentelyä. Organisaatio X:n kartoitus etätyöhalukkuudesta on tuottanut haastateltavien mukaan vastaavia tuloksia, kuin esimerkiksi suomalaisessa Työolobarometri 2020- julkaisussa ja amerikkalaisessa CHG Healthcaren tutkimuksessa on todettu. Covid19 -pandemian jälkeen, kun etätyö ei ole enää poikkeusolojen vuoksi välttämätöntä, vain noin 10 % työntekijöistä haluaa jatkaa toimistotyötä viitenä päivänä viikossa. Lähes kolmasosa työntekijöistä haluaa siirtyä täydelliseen etätyöhön. Yli puolet työntekijöistä haluaa jatkaa työntekoa niin sanotussa hybridi-työmallissa, jossa osa viikosta työskennellään toimistolla ja osa viikosta työskennellään etätyönä. (Keyriläinen 2020, 22; Warrel 2021.)

Etätyöt tulevat jatkumaan poikkeusolojen jälkeen. Tämä työhyvinvoinnin näkökulmasta tehty tutkimus auttaa Organisaatio X:ää kehittämään johtamiskäytänteitään ja varmistamaan, että työntekijöiden työhyvinvointi on otettu huomioon kaikessa tekemisessä.

3 Teoreettinen viitekehys

3.1 Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 2 luku 1 §)



KUVA 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2021b)

Työkykytalo (Kuva 1) kuvaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kokonaisuutena työntekijän työkykyyn. Työkyvyn perustana on fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Työkykyyn vaikuttavat kuitenkin kokemus osaamisesta, mahdollisuus päivittää osaamistaan ja oppia uutta. Mikäli työ on vain pakollinen osa elämää, kokemus pakollisuudesta heikentää vähitellen työkykyä. Työn tulee olla mielekästä. Työntekijän sosiaaliset suhteet ja verkostot ovat osa työkykyä. Työntekijä itse luo perustan työkyvyilleen. Organisaation ja johtamiskäytänteiden pitää kuitenkin mahdollistaa ja kehittää jokaisen yksilöllistä työkykytoimintaa. (Työterveyslaitos 2021b.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, määrittelyä siitä, mitä hyvinvointi on arjen työssä (Kuntatyönantajat). Lievensin (2021) mukaan asiantuntijaorganisaatioissa työhyvinvointi liittyy hyvin usein henkiseen hyvinvointiin ja mielenterveyteen. Uupumuksen ja kuormituksen tunteet ovat myös työpaikkaongelma, eivät pelkästään työntekijäongelma. Työhyvinvointi heikenee, kun organisaation ja työntekijöiden välillä on ristiriitoja yhdellä tai useammalla seuraavista alueista: työn hallinnan tunne, oikeudenmukainen kohtelu, yhteisöllisyyden tunne, työmäärät, työntekijöiden poissaolot, palkkiot sekä organisaation arvot. Työhyvinvoinnille tulee asettaa selkeät tavoitteet ja määritellä toimenpiteet sekä resurssit, millä asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Työhyvinvointia voidaan arvioida ja mitata. Kun työhyvinvoinnille on asetettu tavoitteet, niin sitä voidaan myös johtaa. (Kuntatyönantajat 2017.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on osa työturvallisuuslakia (23.8.2002/738). Liiketoiminnan kannalta on huomioitava, että sairauspoissaolot aiheuttavat työnantajille valtavasti kuluja ja Alahautala & Huhta (2018, 105–106) muistuttavat, että poissaolokustannuksiin vaikuttavat palkan lisäksi myös henkilöstösivukulut sekä se, että poissaolijan työpanos puuttuu. Asiantuntijatyössä poissaolojen kuluja aiheutuu huomattavasti mielenterveyden ongelmista eli mielenterveydestä huolehtiminen ja sen edistäminen voi vähentää poissaoloja sekä sen aiheuttamia kustannuksia. Työhyvinvoinnista huolehtiminen voi edistää liiketoimintaa, sillä hyvinvoiva työntekijä sitoutuu paremmin tehtäviinsä, vaihtuvuus vähenee ja vaihtuvuuteen liittyvät rekrytointikustannukset pienevät. Tuottavuus ja tehokkuus lisääntyvät, sillä työntekijän suorituskyky pysyy hyvänä myös haastavissa tilanteissa ja muutoksissa. Organisaatio, missä työhyvinvoinnin ja mielenterveyden edistäminen on osana strategiaa, näkyy se myös organisaation maineessa ja suhdetoiminnassa. (Tamminen & Solin 2014, 14.)

Mulla on tiiminvetäjä, joka on aloittanut tossa lokakuussa. Hän on meidän tiimistä noussut siihen, mutta hänelläkään ei ole tarpeeksi aikaa, koska meidän tiimistä puuttuu nyt henkilö, niin hän joutuu tekeä sit operatiivista työtä niin paljon. (Liiketoimintapäällikkö.)

Asiantuntijatyössä etenkin lyhyisiin poissaoloihin ei yleisesti hankita sijaisia. Työt jäävät odottamaan työntekijän paluuta, joten tämä nostaa kynnyksen jäädä sairastamaan. Sairaana työskentelyä lisäävät työn vaatimukset, stressi ja epävarmuus työstä, mutta myös vahva sitoutuminen työntekoon ja työnantajaan. Positiivisesti ajatellen, aiheettomia poissaoloja on yleensä vähän, mutta vajaakuntoisena ja sairaana työskentely aiheuttaa myös työnantajalle mahdollista haittaa. Alentunut työkyky vaikuttaa työtehon heikkenemiseen. Heikentyneellä työkyvyllä on yhteys lisääntyneeseen virhealttiuteen ja näin myös tuottavuuden laskuun. Sairaana työskentely pitkittää toipumisaikaa ja hidastaa paranemista. Etätöiden hyvänä

puolena nähdään, että tartuntataudit eivät leviä työyhteisössä, mikä yleensä kasvattaa pois-saolojen määrää. Esihenkilöillä on kuitenkin vastuu huolehtia, etteivät etätyössä olevat työskentele vajaakuntoisina ja vaaranna omaa toipumistaan työnteolla. (Alahautala & Huhta 2018, 107, 111–112.)

Prosessien toimivuudesta... Itse ajattelen, että toimivat prosessit tuo myös työhyvinvointia. Ei ole sitä, että meillä on jotain palkkioita ja työhyvinvointipäiviä, liikuntarahaa vaan se, että se työ sujuu, sinne työhön on mukava tulla ja se työ on sellaista, että sä koet, että sä saat aikaiseksi, siihen mä näkisin, että sitä tarvis pohtia meillä vahvemmin. (Liiketoimintapäällikkö.)

Työhyvinvointi on huomioitava yksilön, tiimin sekä organisaation tasoilla. Lisäksi työhyvinvointia tulee kehittää useassa eri ympäristössä eli yleisesti organisaatiokulttuurissa, operatiivisessa työssä, fyysisesti ja virtuaalisesti sekä näiden kaikkien suhteessa toisiinsa. Torkkola (2016, 25) toteaa, että asiantuntijatyössä työprosessi toimii, mikäli ihminen toimii. Kun organisaatio kehittää työhyvinvointia menestyksekkäästi, hyvinvointi erottuu työstä itsestään. Hyvinvoinnin tulee olla sisällytetty kaikille organisaatiotasolle ja huomioitu eri ympäristöihin inhimillisen suorituskyvyn lisäksi myös potentiaalin ylläpitämiseksi. Työhyvinvointi takaa virheettömyyden ja mahdollistaa työn kehittämisen. (Volini & Fisher 2021.)

3.2 Työhyvinvointi etätyössä

Vaikuttaa siltä, että se on monen asian yhteissumma, että siellä on ehkä oman elämän hallinnan kanssa jotain ongelmaa ja sitten siihen korona, omat työt päälle ja sit se on valmis paketti. (Liiketoimintapäällikkö.)

Etätyöhön siirryttäessä Covid19 -pandemian pakottamana oletettiin poikkeavan tilanteen loppuvan nopeasti. Poikkeustila on kuitenkin pitkittynyt ja heikentänyt yleisesti ihmisten turvallisuudentunnetta. Myös fyysinen hyvinvointi on heikentynyt, sillä monipuolisen liikkumisen mahdollisuuksia on rajattu. Organisaatiot käyttivät aluksi paljon resursseja työntekijöiden tukemiseksi virtuaalisesti. Poikkeustilanteen jatkuessa, virtuaalinen hyvinvoinnin huolehtiminen loppui tai siitä tuli lisätehtävä muun työn oheen. Etätyössä työkuormalla on suuri merkitys, sillä ajankäyttö muuttuu. Työn ja vapaa-ajan ero hämärtyy. Kiireen tuntu ja tehokkuuden vaatimukset lisäävät työntekijöiden kuormitusta. (Moss 2021.)

Uupumus, kyynisyys ja tehottomuus tunnekokemuksina työssä ovat merkkejä työhyvinvoinnin heikkenemisestä. Näiden tunnekokemusten korkea taso on suorassa yhteydessä vakaavaan työuupumukseen. Tuntemusten ollessa matalla tasolla, työntekijä on hyvinkin motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. Vaikka Covid19 -pandemian aiheuttama maailmanlaajuinen poikkeustila ei ole johtanut esimerkiksi työuupumuksen oireiden uudelleen määrittelyyn, niin

vallitseva poikkeustila on osaltaan pahentanut tilannetta ja lisännyt työpaikalle kohdistuneita ahdistuksen muotoja. Monet näkevät tilanteessa työmäärän lisääntyneen ja kokevat emotionaalisia vaikeuksia sekä epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Jos kyse on vain liian suuresta työmäärästä ilman muita uupumusoireita, työmäärän tarkistaminen ja vapaa-ajan lisääminen auttaa. Jos työntekijä on kuormittunut niin paljon, että voidaan havaita työuupumuksen merkkejä, niin työmäärän vähentäminen ei välttämättä auta. Työuupumukseen liittyä kynnisyys, jolloin työn vähentäminen saattaa avun sijaan tuntua esimerkiksi syytöksenä epäpätevyydestä. (Lievens 2021.)

Etätyössä hyvinvointiin vaikuttavat työskentelyolosuhteet. Yksineläjä on etätöissä jatkuvasti yksin. Perheellinen ei välttämättä saa työrauhaa muun perheen ollessa jatkuvasti päivän aikana läsnä. Työntekijät eivät välttämättä tunne oloaan turvalliseksi puhuessaan mielenterveydestään ja siitä, että he ovat kuormittuneita ja uupuneita. Sen korjaamiseen ei ole automaatiota tai sovellusta. Tilannetta pahentaa, että organisaatiossa kaikki, myös johtajat ovat väsyneitä. He voivat olla väsyneitä johtamaan muita väsyneitä ihmisiä. (Moss 2021.)

Oon kyllä kyselly vähän, miten ihmiset jaksaa ja onko tää kuormittavampaa tää etätyö kuin siellä toimistolla. Mulle vielä kovasti väitetään, että ei. Mutta mie oon melko varma, että se ei pidä paikkaansa, koska kyllä mie itsekin pidän esimiehenä tän aika yksinäiseksi. Että, joudut selviytymään ja selvittämään ilman apua. Vaikka sitä on toki saatavilla, mutta tiettyjä asioita sä ratkot kokoajan yksin. Se vuorovaikutus ja tämmöinen jää vähemmälle. Mutta mie luulen, että se on piilossa oleva asia vielä. (Liiketoimintapäällikkö.)

Asiantuntijaorganisaatioissa työhyvinvointi liittyy hyvin usein henkiseen hyvinvointiin ja mielenterveyteen. Jokaisen elämään kuuluu surua, pettymyksiä, ahdistuneisuutta, nukahtamisvaikeuksia ja pelkoja. Mielenterveys ei ole pelkkää ongelmattomuutta. Mielenterveyden ongelmat eivät ole sama asia kuin mielenterveyden häiriöt. Ongelmat ovat ajoittaisina osatavallista elämää. Kun mieliala, tunteet tai ajatukset haittaavat toimintakykyä tai ihmissuhteita, kyse on mielenterveyden häiriöstä. Mikäli mielenterveyden häiriö muuttuu vakavaksi, voi työntekijä lamaanua ja menettää työkykynsä. (Huttunen 2017.)

Karolaakso ym. (2020) ovat osoittaneet tutkimuksessaan, että toimihenkilöillä on kohonnut riski sairastua mielenterveyden häiriöihin mieltä kuormittavien syiden seurauksena. Jotta työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista voitaisiin huolehtia ja henkistä hyvinvointia voitaisiin mitata, on siitä puhuttava avoimesti. Kun työhyvinvointia mitataan, työntekijöitä ei tule vertailla toisiinsa, sillä hyvinvointi on hyvin yksilöllistä. Vertailu toisiin työntekijöihin voi käynnistää puolustusreaktion. Puolustusreaktio vähentää kykyä ottaa vastaan mitään palautetta. Kun yritykset keskittyvät aktiivisemmin ja avoimemmin mielenterveyteen, vähentää

avoimuus työntekijän leimautumista organisaatiossa. Avoimuuden ansiosta henkilöstön on helpompi pyytää ja saada apua, mikä mahdollistaa työkyvyn säilymisen. Työntekijä pysyy organisaation näkökulmasta tuottavana. (Sathyan 2020; Staglinin 2020.)

3.3 Psykologinen turvallisuus etätyössä

Etätyössä fyysinen työympäristö muuttuu, mutta psykososiaalinen työympäristö on koko ajan olemassa. Psykososiaaliseen työympäristöön vaikuttavat organisaation sekä työyhteisön kulttuuri, arvot ja normit. Lisäksi vuorovaikutus, viestintä, työilmapiiri, vastuunjako, työn sisältö sekä jokaisen henkilökohtainen historia ovat osana psykososiaalista työympäristöä. Näistä kaikista yhteenlaskettuna syntyy positiivista kuormitusta. Positiivisena kuormitus tulee työntekijää työssä ja toimii voimavarana. Kun kuormitus muuttuu liialliseksi, työntekijällä ei ole voimavaroja tehtäviensä hoitamiseen. Psykososiaalinen työympäristö ja siihen liittyvät muuttujat on tunnettava, sillä psykososiaaliseen työympäristöön liittyvillä tekijöillä on suora yhteys psykologisen turvallisuuden rakentumiseen. (Karjalainen 2020, 37,118.)

Positiiviset tunteet, kuten luottamus, uteliaisuus ja inspiraatio, laajentavat mieltä ja auttavat rakentamaan psykologisia, sosiaalisia sekä fyysisiä resursseja. Tuloksena on ennakkoluottomampi, joustavampi, motivoituneempi sekä sitkeämpi työntekijä. Psykologisen turvallisuuden lisääntyminen lisää huumoria, työn iloa ja ratkaisujen löytymistä. Psykologinen turvallisuus edellyttää työyhteisöltä kielteisiin asioihin suhtautumisen tutkimista. Avoimuudesta ja rehellisyydestä tulee näennäistä, jos kielteisiä asioita ei saa tuoda esiin. Yleisesti ihminen inhoaa enemmän häviämistä kuin rakastaa voittamista. Työyhteisöltä vaaditaan avointa keskustelua, empatiaa sekä moninaisuuden hyväksymistä ja ymmärtämistä. Kielteisten asioiden käsittely lisää konfliktinratkaisutaitoja. Työntekijöille pitää luoda turvalliset olosuhteet laittaa itsensä alttiiksi, epäonnistua ja oppia. Psykologinen turvallisuus on lyhyesti muotoiltuna sitä, että työntekijä voi tehdä virheen pelkäämättä rangaistusta. (Delizonna 2017.)

On perustettu tällainen ihan oma Teams-kanava ja siellä käydään hyvää keskustelua tällä hetkellä. Uskalletaan ja rohkaistutaan. (Liiketoimintapäällikkö.)

Kannustaminen rohkeaan puheeseen ei riitä. Negatiivisia asioita esiintuova työntekijä ottaa pärjäämistä korostavassa ja kilpailullisessa työelämässä riskin. Koetaan helpommaksi pitää tieto omasta jaksamisesta ja kuormittuneisuudesta itsellä, kuin kertoa siitä ääneen. Jos jaksamisessa on ongelmia, ja samaan aikaan organisaatiossa tapahtuu muutoksia, esimerkiksi YT-neuvottelut, työterveyshuoltoon hakeutuminen voi irtisanomisen pelossa estyä. Työnantajalla ja organisaatiossa vallitsevalla työkultuurilla on merkitystä, kuinka kuormituksesta puhutaan. Jos työnantaja pelkää avoimen puheen vaikuttavan esimerkiksi

työnantajamielikuvaan, tilanne pahenee, sillä silloin kuormituksesta puhuminen vaiennetaan tehokkaasti ja määrätietoisesti. (Mattila-Aalto 2020, 11.)

Mullakin on nyt ihan uus tiimi tästä vuodenvaihteesta, niin heitä en tunne entuudestaan. Niin ollaan jonkun verran käytetty kameroita, mutta ei se varmasti ole semmoinen vielä vakiintunut ja se koetaan vähän hankalaksi ja kiusalliseksi, että onko tukka kammattu ja muuta, että ei se ole vielä vakiintunutta, niin kuin se voisi olla ja se voisi taas tuoda ihmisiä vähän lähemmäs toisiaan. (Liiketoimintapääällikkö.)

Psykologisen turvallisuuden puute aiheuttaa pelkoja ja sitä myötä stressiä sekä kuormitusta. Psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu etenkin organisaation muutoksissa, kuten fuusioissa, YT-neuvotteluissa, esihenkilömuutoksissa ja johtajavaihdoksissa. Organisaation johto ja esihenkilöt ovat lähtökohtaisesti luomassa psykologisesti turvallista toimintaympäristöä kuuntelemalla työntekijöitä ja arvostamalla heitä. Jokainen työntekijä tulisi nähdä lähtökohtaisesti potentiaalisena oppijana. Psykologisen turvallisuuden puutetta voidaan kysyä esimerkiksi Delizonnan (2017) mukaan kysymyksellä: "Kuinka luottavainen olet, ettet saa kritiikkiä, jos teet tai myönnät virheen?". Mikäli työntekijä pelkää joutuvansa naurunalaiseksi tai riski siitä, että häntä vähätellään, voimavarat kuluvat tilanteen hallintaan. Jos toimintaa ei saa kyseenalaistaa, eikä uskalleta esittää kysymyksiä, tai virheitä ei haluta myöntää, työntekijän ja näin ollen koko tiimin potentiaali menee hukkaan. Uusia ideoita ei synny ja oppiminen estyy. (Yli-Kaitala & Toivanen 2021.)

Työntekijällä on työssään velvollisuuksia, mutta myös oikeuksia. Työntekijän oikeuksissa kyse on muun muassa psykologisesta turvallisuudesta, sekä fyysisten ja henkisten perustarpeiden tyydyttämisestä. Jokaisella tiimin työntekijällä on oikeus hyvään yhteisöön, missä ei sallita kiusaamista tai syrjimistä. Jokaisen tiimin jäsenen oikeus on kokea oma työnsä arvokkaaksi. Työn merkityksen kokeminen on vahvasti sidoksissa työntekijän toimintaenergiiaan sekä työkykyyn. Tiimissä on oikeus tuntea itsensä arvostetuksi omana itsenään sekä ammattilaisena, saada palautetta ja tuoda esiin omia näkemyksiään sekä mielipiteitään. Oikeus vaikuttaa omaan työhönsä ja ammatilliseen kehittymiseen, on työntekijän sitoutumisen kannalta tärkeää. Sitoutunut työntekijä on koko tiimin etu. Yksikin kyllästynyt työntekijä vaikuttaa negatiivisesti koko tiimin toimintaan. Työntekijän kyllästyminen on vakava ongelma työhyvinvoinnin kannalta ja laskee myös muiden työntekijöiden tehokkuutta. Hyvä psykologinen turvallisuus voidaan saavuttaa hyvällä johtamisella ja organisaation tukemilla palveluilla, kuten työterveyshuollolla, joustavalla resursoinnilla sekä selkeillä päämäärillä ja tavoitteilla. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 162–167.)

Etenkin projektiluonteista työtä ja sen seuranta on hyvin helppo toteuttaa etätyönä ja virtuaalisesti. Eniten haasteita etätyö aiheuttaa työntekijöillä luottamuksen rakentamisessa

toisiinsa. Haasteita esiintyy myös työtehtäviin liittyvissä ristiriitatilanteissa, muiden tiimijäsenten arvioimisessa sekä tiimihengen ja työmotivaation ylläpidossa. Etätöissä on suuri riski, että psykologisessa turvallisuudessa on puutteita. Psykologisen turvallisuuden takaamiseksi on ylläpidettävä avointa ja keskustelevaa kulttuuria. Hyvä vuorovaikutus ja ihmisten väliset suhteet ovat psykologisen turvallisuuden perusta ja näiden eteen pitää tehdä töitä. (Haapakoski, Niemelä, Yrjölä 2020, 114–117.)

3.4 Työajan hallinta ja palautuminen etätöistä

Uusi työympäristö ja henkilökohtaisten tilojen muuttaminen työtilaksi, kotitoimistoksi, voi vääristää elämää ja muuttaa arvoja. Työympäristön muutoksen lisäksi Covid19 -pandemia on sulkenut harrastuksia sekä estänyt tapaamasta ystäviä ja jopa perheenjäseniä. Ilman häiriötekijöitä on lähes luontaista täyttää olemassa olevaa aikaa työllä. Tähän uuteen tilanteeseen joutuneet, etenkin tunnolliset työntekijät haluavat todistaa pystyvänsä edelleen suorittamaan työnsä. Monelle tulee tarve osoittaa, että he todella työskentelevät eivätkä vain lomaile. Tämä lisää työuupumisen riskiä merkittävästi. (Lewis 2020.)

Ajatellen sitä lähiesimiestehtävää, että mulla pitäisi olla myös aikaa niille tiimiläisille, niin siihen pitäisi olla aikaa, mutta se on aika mahdoton yhtälö oikeestaan, jos me tällä paletilla nyt jatketaan. Meillä on kaikilla aika järkyttävän isot alueet. En usko, että meistä ketään selviää normaalilla työpäivällä. (Liiketoimintapäällikkö.)

Kireä työelämän tahti vaikuttaa heikentävästi terveyteen, sosiaalisiin suhteisiin, onnellisuuteen sekä tehokkuuteen ja tuloksiin. Kiireen tuntu vie työstä ilon, ja työntekijä voi sairastua. Etenkin projektiluonteisissa töissä sekä työtehtävissä, palautuminen työstä vaatii tehtävien purkamisen ja läpikäymisen. Onnistunutta työsuoritusta tai projektia pitää pystyä niin sanotusti juhlimaan, ja tunnekokemukset pitää saada jakaa. Epäonnistumiset tulee purkaa vielä tarkemmin, jotta stressi ja työhön liittyvät negatiiviset tunteet eivät jäisi pysyväksi. Epäonnistumisesta voidaan oppia ja siitä päästään jatkamaan eteenpäin. Mielen ja kehon pitää antaa toipua kuormituksesta. Palautuminen ja keinot siihen ovat hyvin yksilöllisiä ja nämä keinot olisi tunnistettava. Jos palautumiseen liittyy usein esimerkiksi alkoholi, palautuminen voi johtaa toisenlaisiin terveystriskeihin. (Akola 2020, 184–187.)

Toimistolla, niin siellä tulis helpommin lopetettua silloin, kun muut lähtee kotiin. mutta nyt sitä jatketaan ja jatketaan ja tehdään sitten sitä 11 tuntia helposti. (Liiketoimintapäällikkö.)

Työtuntien joustavuudella ja työvaatimuksilla tulee olla rajat. Rajat auttavat työntekijää säilyttämään eron työn ja vapaa-ajan välillä. Rajojen avulla pystytään ennaltaehkäisemään pitkiä työpäiviä ja varmistetaan työntekijän palautuminen. Mitä enemmän työajoissa on

joustoa, sitä enemmän se auttaa työnsuunnittelussa. Joustavien työaikakäytäntöjen ohjeet tulisi räätälöidä iän, sukupuolen, työkyvyn ja työtyypin mukaan. Työajan hallinnan yksilöllinen lisääminen on potentiaalinen ja toteutettavissa oleva tapa parantaa terveyttä, hyvinvointia sekä työhön osallistumista. (Työterveyslaitos 2020.)

Saldot kuitenkin jakaantuu ja siellä on ne muutamat ihmiset, kenellä on hirveesti saldoa. Sit siellä on just niitä, kellä on siinä nollan, ehkä miinuksenkin puolella. Se on jännä ja en oo tähän päivään mennessä saanu sellaista konkreettista, että miten pystyy sitä muuttamaan. (Liiketoimintapäällikkö.)

Etätyö on tarjonnut mahdollisuuden säästää aikaa, kun työmatkat ovat jääneet pois. Osalle työmatkojen poisjäänti tarkoittaa työajan käsitteen hämärtymistä. Pahimmillaan tällainen epämääräisyys työajassa on niin tuottamatonta työaikaa kuin epätyytyttävää vapaa-aikaa. Työmatkat ovat olleet keino irrottautua työstä, mutta kotona ollessa vielä yhden sähköpostin lukeminen voi venähtää helposti useaksi työtunniksi. Työajan hallintaan auttavat rutiinit ja säännönmukaisuus. Työntekijät ovat yksilöitä, joten toimivien rutiinien on muodostuttava omaan elämään sopiviksi. Työmatkojen korvaaminen ulkoilulla, työvaatteiden vaihtaminen tai esimerkiksi puhelu ystävälle, jolla ei ole yhteyttä työhön, toistuessaan auttavat erottamaan työn vapaa-ajasta. Rutiinien lisäksi työpäivän suunnittelu edistää työssäjaksamista. Työpäivässä tulisi olla hetkiä, milloin voi keskittyä työhön. Sähköpostit sekä muut viestimet pitäisi pystyä sulkemaan. Työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus olla niin sanotusti myös tavoittamattomissa. Työpäivälle on hyvä asettaa päättymisaika. Työajan jälkeen ei tarvitse palata työsähköpostin ääreen tai vastata työpuhelimeen, ellei siitä ole erikseen sovittu. Näin työt eivät seuraa vapaa-ajalle ja palautuminen on parempaa. Työpäivän aloittavat ja päätävät rutiinit ovat keino erottaa työ- sekä vapaa-aika toisistaan. (Howe, Whillans, & Menges 2020.)

3.5 Hyvin johdettu itseohjautuvuus edistää työhyvinvointia

Etätyö korostaa itseohjautuvuuden merkitystä. Etätyöntekijä on hyvin itsenäisesti vastuussa työn organisoinnista, ajankäytöstä, priorisoinnista sekä työn tauottamisesta ja omasta palautumisesta. Työntekijän on itse arvioitava, milloin selviää itsenäisesti annetuista tehtävistä, ja milloin tarvitsee apua. (Haapakoski ym. 2020, 102.)

Meillä puhutaan hirveen paljon itseohjautuvuudesta, mutta kun ne ihmiset ei mene itseohjautuvaksi, jos ei niitä opeteta siihen. Tavallaan meidän täytyisi ne vastuut ja valta laittaa kohdilleen, että ne henkilöt tietää, mitä ne saa tehdä ja mistä niillä on vastuu. (Liiketoimintapäällikkö.)

Itseohjautuvuus ei synny toimitusjohtajan päätöksellä. Itseohjautuvuus on otettava osaksi organisaation strategiaa ja toiminnan kehittämiseksi on varattava aikaa. Itseohjautuvuus muuttaa kokonaisuudessaan organisaation kulttuuria, päätöksentekoa ja vastuunottoa. Toiminnan tulee olla selkeää ja toimijoita eli työntekijöitä sekä heidän esihenkilöitään tulee tukea. Itseohjautuvuus vaatii vastuun jakamista, päätöksen teon hajauttamista sekä uudenlaista vastuunottamista. Kaikki työntekijät eivät ole valmiita ottamaan vastuuta. Toisaalta kaikki esihenkilöt eivät välttämättä ole valmiita luopumaan omasta vallastaan. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2021, 33–35.)

Työhyvinvoinnin kannalta itseohjautuvuus voi tarkoittaa pahimmillaan kaaosta. Mikäli organisaatio jättää työntekijät oman onnensa nojaan, organisaatio ajautuu vähitellen kaaokseen. (Savaspuro 2019, 27–28.) Lemmetyn (2020) mukaan työelämässä itseohjautuvuutta ei saa ajatella yksilökeskeisesti, sillä työntekijä on osa suurempaa kokonaisuutta. Kokonaisuuteen vaikuttaa esimerkiksi organisaation kulttuuri. Psykologinen turvallisuus murenee ja roolit jäävät epäselviksi. Kukaan ei tiedä, kenellä on vastuu ja kuka tekee lopullisen päätöksen, jos tilanne kärjistyy. Työntekijöiden välille syntyy suorituspaineen vuoksi kilpailutilanteita ja ymmärrys organisaation arvoista sekä kulttuurista katoaa. (Savaspuro 2019, 45–49.)

Pelko siitä, että kukaan ei ota vastuuta, jos työtä ei jatkuvasti kontrolloida on Salovaaran (2020, 154–155) mukaan syntynyt, kun ei tiedetä paremmasta. Kun työprosessin suunnittelu, tulostavoitteet ja prosessin resursointi siirretään johdon määrittelemistä yksityiskohdista tiimeille, tiimit alkavat odottaa saavansa vastuuta. Itseohjautuvuutta lisää, kun ihmisiä kannustetaan ottamaan vastuuta. Vaikka mikromanageeraaminen on usein negatiivinen ilmiö, niin positiivisessa mielessä mikromanageeraus on juuri sitä, että innostetaan ihmisiä ottamaan vastuuta myös sellaisesta, mitä he eivät ole aiemmin tehneet tai kehoitetaan tekemään itsenäisesti päätöksiä. (Mattinen 2020, 74.)

Me puhutaan paljon itseohjautuvuudesta ja halutaan itseohjautuvia tiimejä, halutaan yksin, itseohjautuvia yksilöitä, mutta sitten ehkä arvomaailma ja tietyt sellaiset toimenpiteet, mitä me samanaikaisesti tehdään ja synnytetään, niin ei ehkä ole optimaalisempia tukemaan itseohjautuvuutta. Samaan aikaan ehkä organisaationakin pitää itsensä kasvaa siinä, mitä se luottamus tarkoittaa ja se mitkä ovat valvottavia asioita, mitkä ovat raportoitavia asioita, ja mitkä ovat merkityksellisiä asioita. (Liiketoimintapäällikkö.)

Vastuunjaon merkitys korostuu, kun työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta. Savaspuron (2019, 32) mukaan organisaation on kuitenkin varottava vaatimasta itseohjautuvuutta, mikäli sitä ei aidosti haluta toteuttaa. Jos vastuunjako on epämääräistä, asiat jäävät

hoitamatta. Myös jaettu vastuu toimii harvoin käytännössä. Vastuunottaminen ei tarkoita, että työntekijä on yksin vastuussa tehtävän suorittamisesta. Työntekijä on vastuussa siitä, että asiat tulee tehtyä. Itseohjautuvuutta ajatellen, päätöksenteon vastuu voi pohjautua seuraaviin periaatteisiin: päätöksenteko tehdään organisaation alatasolla, ja vastuu päätöksestä on sillä, joka tietää asiasta eniten. Yksittäiselle työntekijälle ei kuitenkaan saa syntyä liian isoa kuormaa. (Heikinheimo 2021, 172–177.)

Itseohjautuvuus on johtamisen näkökulmasta haaste, mikäli organisaation systeemi ei tue sitä. Organisaation linjaukset voivat estää omatoimisuuden. Työntekijöitä valvotaan ja kontrolloidaan, ja tämän jälkeen ihmetellään, miksi työntekijät eivät motivoitu. Eli hyvä itsensä johtaminen ei mahdollistu, jos organisaation säännöt estävät oma-aloitteisuuden. Esihenkilöiden näkökulmasta huonosti toimiva tiimi ei välttämättä tiedä itse toimivansa huonosti. Työntekijöiltä saattaa puuttua selkeä näkemys kokonaisuudesta. Tiimi toteuttaa ylhäältä päin tulevia tavoitteita, ja näin heillä ei todellisuudessa ole itsellään mahdollisuutta toimia itsenäisesti. Tiimin toiminta on täysin riippuvainen siitä, miten heitä ylhäältä päin johdetaan. He eivät ole tasavertaisessa asemassa tai yhteisöllinen osa kokonaisuutta. (Salovaara 2020. 51, 59–60.)

Yks tiimiläinen, jota en ollut nähnyt livenä, en oo kyllä muutenkaan kaikkia vielä nähnyt, niin nyt kun oli hänen kanssaan kehityskeskustelu, niin hän pyysi, että voidaanko pitää se toimistolla ja pidettiin ja kyllä se, että kasvotusten oli jotenkin ihana ja on se erilainen. (Liiketoimintapäällikkö.)

Itseohjautuvan tiimin johtamisessa korostuu, kuinka hyvin esihenkilö tuntee työntekijänsä. Johtajuudesta tulee hyvin yksilöllistä, ja esihenkilön on tunnistettava, millaista tukea kukakin työhönsä tarvitsee. Joku tarvitsee tukea työnsä organisoimiseen ja toinen motivoituu itsenäisestä päätöksenteosta. Huomio pitäisi kiinnittää esihenkilön johdettavien määrään. Liian suuri johdettavien määrä on mahdoton tuntea niin hyvin, että jokaisen tarpeet ja niiden mukainen johtaminen onnistuisi. (Savaspuro 2019, 33.)

Itseohjautuvuudesta on ristiriitaista tietoa, onko itseohjautuvuus työmotivaation vai työuupumuksen lähde. Suomalaisen tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka kokivat organisaationsa oleva itseohjautuvia tai itseorganisoituvia, tunsivat enemmän tarmokkuutta, sitoutuneisuutta ja energisyyttä, eli työn imua. Työn merkityksellisyys korostui ja työuupumustunteukset vähenivät. Vahvemman työhyvinvoinnin kokemukset ja toisaalta vähäisemmät uupumuksen kokemukset olivat yhteydessä niillä työntekijöillä, jotka työskentelivät itseohjautuvissa organisaatioissa. (Martela 2021.)

3.6 Itsensä johtamisen taito osana työhyvinvointia

Työhyvinvoinnin mielletään usein olevan pelkästään työnantajan vastuulla ja siksi Alahautala & Huhta (2018, 17) muistuttavat, että työntekijä on itse vastuussa omasta terveydestään, tekemisestään, motivaatiosta sekä asenteistaan. Jokaisen tulee huolehtia itse, että saa riittävästi unta, lepoa, ravintoa ja nesteytystä sekä liikuntaa säilyttääkseen fyysisen hyvinvoinnin. Tutkimuksissa on havaittu, että empaattisuus muita kohtaan ja muiden auttaminen, auttaa kehittämään omaa emotionaalista säätelyä. Kun panostaa oikeaan uneen, ravitsemukseen ja liikuntaan, kiinnittää huomiota itsehillintään reaktioiden hallitsemiseksi, käyttää energiaa olla täysin läsnä, kasvattaa kärsivällisyyttä ja myötätuntoa, työntekijän joustavuus muutosten hallinnassa sekä kyky johtaa itseään kasvaa. (Davey 2020.)

Sisäinen motivaatio syntyy psykologisista perustarpeista, jotka vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin. Näitä ovat vapaaehtoisuus eli kokemus itsemääräämisestä ja tunne siitä, että on vapaus valita. Vapaaehtoisuus tarkoittaa tässä sitä, että työntekijä on sisäistänyt organisaation arvot ja päämäärän sekä noudattaa sääntöjä, koska haluaa tehdä niin. Kyvykkyys tarpeena tarkoittaa kokemusta omasta osaamisesta ja aikaansaamisesta. Kyvykkyuden kokemus mahdollistaa myös uuden oppimisen. Yhteenkuuluvuus eli kokemus siitä, että kuuluu yhteisöön, jossa välitetään toisista ihmisinä, synnyttää arvostusta. Yhteenkuuluvuus poistaa tunnetta, että työntekijä on vaihdettava resurssi. Yhtenä perustarpeena on hyvän tekeminen, eli saada aikaan jotain sellaista, mistä syntyy itselle tunne, että on hyödyttänyt muita; työkaveria tai asiakasta. Sisäinen motivaatio ja psykologiset tarpeet eivät ole asioita, joita ulkoa päin voidaan käskää. Esihenkilöiden on mahdollistettava jokaiselle työntekijälle sellainen toimintaympäristö, missä työntekijällä itsellä on edellytykset tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. (Martela & Jarenko 2015, 56–64, 155–156.)

Tutkimukset viittaavat siihen, että kun työntekijä näkee itsensä selvästi, niin hänestä tulee varmempi. Hän uskaltaa luoda, tekee vakaampia päätöksiä, luo vahvempia suhteita ja kommunikoi tehokkaammin. Itsetietoinen ihminen myös valehtelee tai huijaa vähemmän. Itsetietoisuus on sekä sisäistä, että ulkoista. Nämä molemmat tietoisuuden tasot rakentuvat muun muassa palautteen kautta. Sisäinen itsetietoisuus edustaa työntekijän omia arvoja, intohimoja ja reaktioita sekä vaikutuksia muihin. On havaittu, että sisäinen itsetietoisuus liittyy korkeampaan työtyytyväisyyteen ja yleiseen onnellisuuteen. Ulkoinen itsetietoisuus on ymmärtämistä, miten muut suhtautuvat itseän samojen tekijöiden kannalta. Ihmiset, jotka tietävät, miten muut näkevät heidät, ovat taitavampia osoittamaan empatiaa ja ottamaan huomioon toisten näkökulmat. (Eurich 2018.)

Me ollaan toki hirmu tarkalla tasolla käytykin muutamia asioita läpi, että teillä on vastuu tästä asiasta ja teillä on paras osaaminen, että mä luotan myös siihen, että he on

asian parhaita asiantuntijoita ja osaavat siitä sopia, ja tehdä se niin kuin se on parhaiten tehtävissä. (Liiketoimintapäällikkö.)

Ihmistä ohjaa voimakkaasti itsemääräämisoikeus. Jos esihenkilö ei tiedosta tällaista ja ohjaa sekä määrää työyhteisöään, syntyy luonnollinen vastustusreaktio. (Järvinen 2020, 98–99.) Savaspuro (2019, 27–28) kertoo teoriasta, jonka mukaan oman kyvykkyyden, omaehtoisuuden ja yhteisöön kuulumisen positiivinen vahvistaminen, edesauttaa ihmistä motivoitumaan itse. Kun esihenkilö kuuntelee sekä huomioi työntekijöiden tarpeen vaikuttaa tekemiseensä, antaa heidän luoda itse pelisäännöt, ratkaista ongelmia ja arvioida toimintaansa, vahvistaa tämä työntekijöiden oma-aloitteisuutta, sisäistä motivaatiota ja itsensä arvostamista. (Järvinen 2020, 98–99.)

Työn hallinnan tunne voimistaa hyvää itsensä johtamisen kokemusta ja vähentää kuormituksen tunteita. Työn hallintaan liittyvät tekijät voivat tulla ulkopuolelta esimerkiksi tavoitteiden asettamien paineiden kautta. Työntekijä voi asettaa myös itselleen sellaisia vaatimuksia, että hallinnan tunne heikkenee. Hallinnan tunnetta vaarantavat epäselvät tavoitteet ja odotukset, liiallinen ja kasaantunut työkuorma. Lisäksi hallinnan tunteeseen vaikuttavat huoli työn laadusta, epävarmuus osaamisesta ja yksinjäämisen tunne sekä häiriöt, keskeytykset sekä hajanaiset työtehtävät. Työyhteisön ristiriidat sekä yhteistyön ongelmat heijastuvat oman työn hallintaa. Kuormittumisesta kertoo myös se, kun työt ja työmurheet tulevat mieleen myös vapaa-ajalla. (Järvinen 2017, 40–41.)

3.7 Hajautetun tiimin toiminnan perusedellytykset

Toimiva työyhteisö tarvitsee ympärilleen rakenteita (Kuva 2), jotka mahdollistavat työssä onnistumisen sekä antaa valmiudet ammatilliseen toimintaan. Ammatillinen toiminta mahdollistuu, kun toiminnalla on selkeä perustehtävä ja sen avulla työyhteisöön syntyy ammatillinen asenne. Tarpeeksi vahvassa työyhteisössä asioita ei enää tarkastella omien tarpeiden, mieltymysten, tottumusten tai tunteiden kautta. Mielenpitoita tai palautetta ei tarvitse jännittää, sillä ne ovat perusteltuja työnteon näkökulmasta. Kun toimiva työyhteisö ajattelee asioita perustehtävän näkökulmasta, niin konfliktitilanteissa keskiöön nousevat nimenomaan asiat eikä ihmiset. (Järvinen 2017, 85–86.)



KUVA 2. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2017, 85)

Tiimien toiminta voi jäädä helposti puutteelliseksi, jos organisaatiossa ei varauduta selkeisiin ja ennalta tiedettyihin toimintahäiriöihin. Tiimin toiminta perustuu keskinäiseen luottamukseen. Luottamuspuola estää tiimin keskinäisen yhteistyön, vuorovaikutuksen ja näin ollen voi lamauttaa koko työnteon. Luottamuspuola johtaa pelkäämään ristiriitoja. Mikäli tiimissä pelätään konflikteja, hyvien ratkaisujen saaminen viivästyy ja lopulta ristiriitojen keskiöön voi nousta asian sijasta henkilö. Jos konflikteja pelätään, johtaa tilanne ennen pitkään sitoutumisen puutteeseen. Kun tiimin toiminnasta puuttuu yksimielisyys ja varmuus, se johtaa heikkoon ja epävakaaseen päätöksentekoon. Kukaan ei halua ottaa lopullista vastuuta. Kaikki tulkinnanvaraisuus lisää vastuunvälttelyä. Kun kukaan ei kanna vastuuta, seurauksena on heikentynyt laatu ja aikarajoista lipsuminen. Tiimin jäsenten välille syntyy keskinäistä arvostelua työsuorituksista, koska yhteinen tavoite ei ole selkeä. (Lencioni & Sevón 2019, 196–228.)

Siellä on siis ollut se tiimimalli vuodesta 2014 ja he on hirveen omatoimisia ja itseohjautuvia, että he ratkasee ja keskustelee siellä keskenään. Sit semmoiset yhteistä mietintää olevat asiat, niin niitä nostetaan esiin kyllä. (Liiketoimintapäällikkö.)

Työyhteisöt jakaantuvat erilaisiin tiimeihin. Tiimityö merkitsee työntekijöille erilaisia asioita. Tiimityö saatetaan kokea vain työtehtävien jakamiseksi työntekijöiden kesken ja toisaalta tiimityö voi merkitä jollekin hyvin vahvaa yhteistyökokemusta. Tiimityössä saavutetaan

tavoitteita myös vahingossa. Tavoitteet toteutuvat, vaikka tiimissä olisi asioiden tai henkilöiden välisiä ristiriitoja tai puutteellisia resursseja. Onnistumisia tapahtuu, vaikka tiimin sisäinen vuorovaikutus ja yhteistyö eivät olisi optimaalista. Tehtäväkeskeisesti ajatellen tavoitteiden saavuttaminen onnistuu, mikäli tiimi vain sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin. Vuorovaikutustehtävissä kehittyminen, kuten ristiriitojen ratkaisukyky, vaatii riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia suhteiden luomiseen tiimin sisällä. Jos organisaatiossa ajatellaan, että tiimityöllä saavutetaan enemmän kuin yksilötyöskentelyllä, tavoitteiden saavuttamisen ja onnistumisen lisäksi johtamisessa on kiinnitettävä huomio siihen, miten tiimi toimii vuorovaikutuksessa keskenään. (Raappana 2019, 165, 167.)

Etätyössä ihmiset toimivat hajallaan. Etätyö on hajauttanut myös aiemmin yhdessä työskennelleen tiimin. Työskentelyä hajallaan voidaan helpottaa, että jaetaan suuremmat tiimit pienempiin ryhmiin, jotka hoitavat tiettyjä työtehtäviä tai asiakkuuksia. Pienemmät ryhmät mahdollistavat helpomman ja ketterämmän viestinnän silloin, kun vuorovaikutus ei tapahdu kasvotusten. Kahvipöytäkeskustelujen poisjääminen vaikuttaa kommunikointiin, joten keskusteluja kannattaa mahdollistaa eri sovellusten ja järjestelmien avulla. Myös anonyymit kanavat sekä epäviralliset kanavat ovat etätyön vuorovaikutuksen ylläpitämisessä tärkeitä. (Brownlee 2020.)

Tiimin koko vaikuttaa tiimin toimivuuteen. Pienissä ja isoissa tiimeissä on omat hyvät ja huonot puolensa. 50 hengen virtuaalikokous ei välttämättä ole paras mahdollinen keskusteluun. Ison ryhmän etuna on, että ryhmästä löytyy todennäköisesti joku, jolla on ratkaisu ongelmaan. Mitä suuremmaksi tiimi kasvaa, sitä haastavammaksi tehtävien koordinointi ja motivaation ylläpitäminen muuttuu. Pienessä ryhmässä yksilön työpanoksella on huomattavasti suurempi merkitys, kuin suuressa ryhmässä ja näin ison ryhmän yksittäisen jäsenen tehokkuus vähenee. Erilaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että optimaalinen ryhmäkoko on alle seitsemän henkilöä. Jos ryhmässä on yli seitsemän henkilöä, on syytä harkita ryhmän sekä tehtävien jakamista pienempiin osiin tehokkuuden, motivaation sekä toimivuuden kannalta. (Potter 2020.)

Kun heillä on se pienryhmämalli ja heillä on sellainen tehtävätaulukko, niin siellä pitäisi myös näkyä, että henkilöt on tehnyt tehtäviään säännöllisesti. Että, jokaisella tulisi niitä merkintöjä yhtä paljon ja heidän tulisi siitä huolehtia. (Liiketoimintapäällikkö.)

Työnsuunnittelu ja töiden etenemisen seuranta on välttämätöntä, jotta ei synny työnteon pullonkauloja eli etteivät työt kasaannu. Kasaantumista voidaan eliminoida lisäämällä resursseja, mutta resurssien lisäys ei poista syytä, miksi työt kasaantuvat. Tunnistamalla työprosessien pullonkaulat päästään käsiksi myös siihen, mikä aiheuttaa eniten arvoa tuottamatonta tekemistä. Sitä voi olla esimerkiksi osaamattomuudesta johtuva työn

pysähtyminen, turha mittaaminen ja varmuuden vuoksi pidetyt palaverit. Asiantuntijatyössä aikaa kuluu odottamiseen, kun asioiden edistämiseen tarvitaan esimerkiksi lisätietoja tai päätöksiä. Työntekijöitä kuormittaa moninkertainen tallennus järjestelmästä toiseen, tiedon etsiminen ja etenkin virheet sekä uudelleen tekeminen. Uudelleen tekemistä aiheuttavat aiemmin tapahtuneiden virheiden lisäksi keskeytykset, häiriöt ja väärinkäsitykset. Asiantuntijatyössä on tiedettävä tarvittava laatutaso sekä ymmärrettävä, miten työprosessit liikkuvat ja vaikuttavat työyksiköiden välillä. Tiedonsiirto ja vuorovaikutus oman tiimin sisällä ja sujuva viestintä tiimin ulkopuolella oleville sidosryhmille edistävät tehokkaampaa ja vähemmän kuormittavaa työtapaa. (Torkkola 2016, 25–27.)

Yhteisöllisyyden tunne on yksi hajautetun tiimin toiminnan mahdollistaja. Tunteen ylläpitäminen vaatii vuorovaikutusta. Mikäli vuorovaikutuksen määrään ja laatuun ei kiinnitetä huomiota, on vaarana, että työntekijä kokee eristäytyneisyyttä. Yhteisöllisyyden puute eli tiimin yhtenäisyyden puute voi johtaa heikentyneeseen työmoraaliin ja työntekijät eivät ole sitoutuneita organisaatioon. Vuorovaikutuksen laatu paranee, kun ihmiset oppivat tuntemaan toisensa. Kasvotusten järjestettyjä tapaamisia ei sovi väheksyä, sillä silloin tulevat tutuksi myös eleet ja ilmeet. Epämuodollinen viestintä ja tutuus parantaa myös virtuaalitiimien vuorovaikusta. (Vilkman 2016, 41–44.)

3.8 Virtuaalinen vuorovaikutus hyvinvoinnin edistäjänä

Selkeä semmoinen heikko juttu, että siellä on muutama vaan, jos minäkin tiedotan jotain, niin muutama reagoi ja loput on silleen, että se menee ihan kuuroille korville. Sitten jos on jostain tosi tärkeästä asiasta kysymys, niin mun on pakko laittaa sähköposti perään. (Liiketoimintapäällikkö.)

Työntekijöiden ei ole koskaan ollut helpompaa tehdä yhteistyötä ja olla vuorovaikutuksessa keskenään (Bernstein & Waber 2019). Karjalainen (2020, 21) mainitsee digitaalisuuden lisänsä joustavuutta, uusia mahdollisuuksia oppia, vapautta, ekologisuutta ja taloudellisia säästöjä. Etätöaikaan organisaatioiden viestintäkanavat, kuten Skype, Zoom ja Microsoft Teams syrjäyttävät kahvipöytäkeskustelut ja etäkokoukset syrjäyttävät henkilökohtaiset tapaamiset. Ihmiset ovat aina läsnä. On kuitenkin havaittu erikoinen ristiriita vuorovaikutuskanavien lisäämisen vaikutuksesta tavoitettavuuteen. Vaikka yhteydenottokanavat ovat lisääntyneet ja tavoitettavuus nopeutunut, niin viesteihin on helpompi jättää vastaamatta. Työntekijä itse vaikuttaa siihen, haluaako hän olla vuorovaikutuksessa, milloin ja millä keinoin. (Bernstein & Waber 2019.)

Keskustelu voi olla eritasoista, kuten virallista työkeskustelua tai syvempää tunnetasoista keskustelua. Hyvä vuorovaikutus, kunnioitus toista kohtaan ja aito mielenkiinto lisäävät

luottamuspääomaa keskustelijoiden välillä. Luottamuspääoman rakentumiseen vaikuttaa, kuinka esihenkilö huomioi työntekijöiden mielipiteet. Pitääkö esihenkilö kiinni yhdessä sovitusta asioista ja toteutuuko annetut lupaukset? Vähättely sekä asioiden tyrmääminen lamaannuttavat vuorovaikutuksen ja uusia ideoita ei uskalleta nostaa esiin nöyryytyksen pelossa. Riittävä luottamuspääoma edesauttaa vaikeiden asioiden ratkaisua, koska osapuolten mielipiteet kuullaan ja näin voidaan luoda yhteinen tavoite tuleville toimenpiteille ja tehtäville. (Jabe 2017, 208–209, 218.)

Jos koko tiimiltä kysyt tai jos niissä käydään se fiiliskysely läpi ja mä sanon, että sanokaan jotakin, että mitä tahansa ajatuksia tästä tulee, niin ihan täys hiljaisuus, että todella vaikee saada ihmisiä siinä muiden edessä avamaan suuta ja sanomaan jotakin. (Liiketoimintapäällikkö.)

Vaikka tuntuu, etteivät työntekijät osallistu, on avoimuus keino tehostaa omaa toimintaa. Avoin viestintä tuo läpinäkyvyyttä tekemiseen. Avoimuuden puute ja viestinnän heikkous saa usein moitteita. Yksi selitys sille on, että ihmiset tarvitsevat tietoa ja haluavat osallistua. Vaikka osallistuminen olisi toiminnallisesti heikkoa, niin avoimuuden ja viestinnän avulla työntekijät pysyvät tietoisina, miten tiimin työt edistyvät. (Mattinen 2020, 73.)

Kamerankäytössä on ollut jopa sellaista vastarintaa, mikä yllätti. Joissain tiimeissä on tullut, että voiko työnantaja pakottaa? Ja se ei ole tarkoitus tietenkään, että ketään lähdetään pakottamaan. Tavoitteena on vaan meillä se, että kaikilla ois kivempi se, että ois kamerat päällä. (Liiketoimintapäällikkö.)

Virtuaalinen vuorovaikutus on tutkimuksen mukaan kuormittavampaa ja vaatii enemmän keskittymistä kuin henkilökohtainen keskustelu, joten Castrillonin (2020) mukaan yhteydenpitovälineillä on merkitystä. Jos työntekijät tekevät yhteistyötä enimmäkseen vain sähköpostitse, sitoutumista on paljon vaikeampi välittää työntekijöille ja sitoutumisen tunnistaminen vaikeutuu. Osallistumalla virtuaalitapahtumiin, olemalla aktiivisia virtuaalikokouksissa ja pitämällä innostusta korkealla, työntekijät voivat erottua toisistaan työskennellessään kotona. Videopuhelut teettävät enemmän työtä sanattomien vihjeiden, kuten ilmeiden, äänen sävyn ja äänenvoimakkuuden sekä kehonkielen käsittelemiseksi. Tämä kuluttaa paljon energiaa. Vaikka vuorovaikutus olisi hyvää, mutta kehonkieli ei tule esiin, aiheuttaa tämä ristiriitaisia tunteita ja uuvuttaa. Myös virtuaalisten keskustelujen tauottaminen ja hiljaisuus on haastavaa tulkita ja pidemmät tauot vaikuttavat epäkohteliailta. Kamera koetaan epämiellyttäväksi, koska kameran ollessa päällä, tiedostetaan, että joku tarkkailee. Kamera tekee puhujasta esiintyjän ja esiintyminen on monille hermostuttavaa sekä stressaavaa. Kameran ollessa päällä, ihminen katsoo omaa kuvaansa. Hän tulee tietoiseksi, miten hän käyttäytyy kameran edessä. (Jiang 2020.)

Kun nää rajoitukset loppuu, niin olisi niitä, että nähtäis ihan porukalla yhdessä. Se kuitenkin helpottaa sitä yhteistyötä, kun on nähnyt. Ja vaihtanut eritavalla kuulumisia siinä. (Liiketoimintapäällikkö.)

Kasvotusten kohtaaminen sallii empatian, emotionaalisen yhteyden ja sanattomat vihjeet täydentämään sitä, mitä todella sanotaan. Kun viestintää tapahtuu virtuaalisesti, yhteys heikkenee voimakkaasti. Sanattomia signaaleja on vaikeampi ottaa vastaan, vaikka ihmiset näkisivätkin toisensa näytöllä. Kasvotusten kohtaavien ihmisten välille syntyy oma jännite ja empatia lisääntyy. Tämä tukee organisaatiokulttuuria ja yhteistyötä. Tutkimukset ovat jo pitkään osoittaneet, että henkilökohtainen vuorovaikutus johtaa sitoutumiseen ja yhteistyöhön tiimin ihmisten kesken. (Fayard, Weeks, Khan 2021.)

Kun ei pysty oikein arvioimaan, että missä henkisessä tilassa siellä ollaan, että onks se ihan uupumaisillaan, vai onko se silleen, että tehdään vaan. Ne on vaikeita etänä tehdä. Se oon kokenut vaikeena ja varsinkin kun tuli noita uusia ihmisiä, kun niitä ei tunne, niin se on ollut vaikeeta. (Liiketoimintapäällikkö.)

Moss (2021) kertoo 2016 tehdystä Mental Health Foundationin 'I'm Fine' -kampanjasta, jossa havaittiin, että ihmiset valehtelevat myös tunnelmastaan. Satunnainen "Mitä kuuluu?" -kysymys ei riitä, sillä keskimäärin aikuinen sanoo "ihan hyvää" 14 kertaa viikossa, vaikka vain 19 % ihmisistä tarkoittaa sitä todella. Näin ollen lähes kolmasosa valehtelee tuntemuksistaan. On kiinnostava huomiota siihen, mistä työntekijät puhuvat, jotta ongelmat voidaan havaita. Havaittu ongelma voidaan korjata tai poistaa. Luottamusta voidaan vahvistaa rohkaisemalla työntekijöitä, että on sallittua kertoa milloin tahansa, jos vointi ei ole hyvä. (Mental health foundation 2016.)

3.9 Hyvä työilmapiiri etätyössä edistää hyvinvointia

Työilmapiiri vaikuttaa niin organisaation kuin sen työntekijöiden kykyyn toimia. Hyvä työilmapiiri takaa organisaatiolle tuottavuutta, tehokkuutta, innovatiivisuutta ja parantaa tulokellisuutta. Työntekijöillä hyvä työilmapiiri liittyy terveteen ja työhyvinvointiin vähentämällä stressin, kyynisyyden ja työuupumuksen kokemuksia sekä vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutukseen ja sitä kautta yhteisöongelmiin. Hyvä työilmapiiri näkyy myös organisaatioiden ulkopuolelle. Hyvä ilmapiiri tuottaa arvoa myös asiakkaille ja muille sidosryhmille. (Aro, Rämö, Aho, Kedonpää & Lappi 2018, 25.)

Sellainen mikä normaalissa kanssakäymisessä olisi, että jos jollain on huono aamu, niin päivän aikana se päivä ehtii muuttumaan, mutta kun ei olla toimistolla ja ei nähdä ruokiksella tai kahvitauolla sen jälkeen, niin siitähän jää sitten koko päiväksi se olo. (Liiketoimintapäällikkö.)

Johtamisen merkitys on työilmapiirille tärkeää, mutta kuten Aho (2018, 71) korostaa, työntekijät eivät voi välttää omaa vastuutaan työilmapiiristä. Kuka tahansa voi omalla käytöksellään (Taulukko 1) vaikuttaa ilmapiiriin. Huono käytös aiheuttaa muille stressiä, pahaa mieltä ja häiritsee työntekemistä. Tilannetta pahentaa huonon käytöksen hiljainen hyväksyminen. Työilmapiiriä määrittelee se, mikä on kamalinta, huonointa ja epäinhimillisintä käyttäytymistä, mitä työyhteisössä sallitaan tapahtuvan. (Mattila-Aalto 2020, 21.)

Työntekijän käyttäytyminen	Vaikutus työilmapiiriin
Aidon arvostuksen osoittaminen	Arvostuksen tarpeet täyttyvät
Yhteisten etujen ajaminen	Yhteistyöhalukkuus lisääntyy
Lupausten pitäminen	Luottamus lisääntyy
Muiden mukaan ottaminen sopivalla tavalla	Hyväksynnän ja yhteenkuuluvuuden tarpeet täyttyvät
Sitoutuminen lopputulokseen	Innostus lisääntyy
Epämiellyttävän todellisuuden hyväksyminen ja todellisuuteen pohjaavan optimismin osoittaminen	Luovuus lisääntyy
Valittamisen ja syyttämisen välttäminen	Iloisuus ja energisyys lisääntyy
Roolien, vastuiden ja vallan selkeyttäminen	Tehokkuus lisääntyy

TAULUKKO 1. Käyttäytyminen vaikuttaa työilmapiiriin (mukaillen Torkkola 2016, 212–213)

Meillä on tiimissä sellainen kuin kahvihuone, sinne laitellaan välillä jotain kuvia, mitä antaa sitä inhimillistä, että on jotain omaa juttua. (Liiketoimintapäällikkö.)

Työilmapiiriin voidaan vaikuttaa jakamalla huumoria ja osoittamalla empatiaa myös virtuaalisesti. Vaikka moni ajattelee, että virtuaaliset taustat tai odottamattomat tapahtumat lasten tai lemmikkieläinten kanssa, ovat typerää tai vähäpätöisiä, ne voivatkin olla erittäin tervetulleita taukoja työarkeen. Myös haavoittuvuuksien jakaminen on inhimillistä ja voimistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Empatian osoittaminen myös esihenkilöiden taholta on merkityksellistä. Kahvipöydissä työyhteisö jakaa esimerkiksi henkilökohtaisia menetyksiä, kuten läheisten kuolemaan liittyviä ajatuksia. Huumorin lisäksi surun tunteita ei pitäisi unohtaa virtuaalisessa vuorovaikutuksessa ja tunteet pitää sallia. (Taherian 2020.)

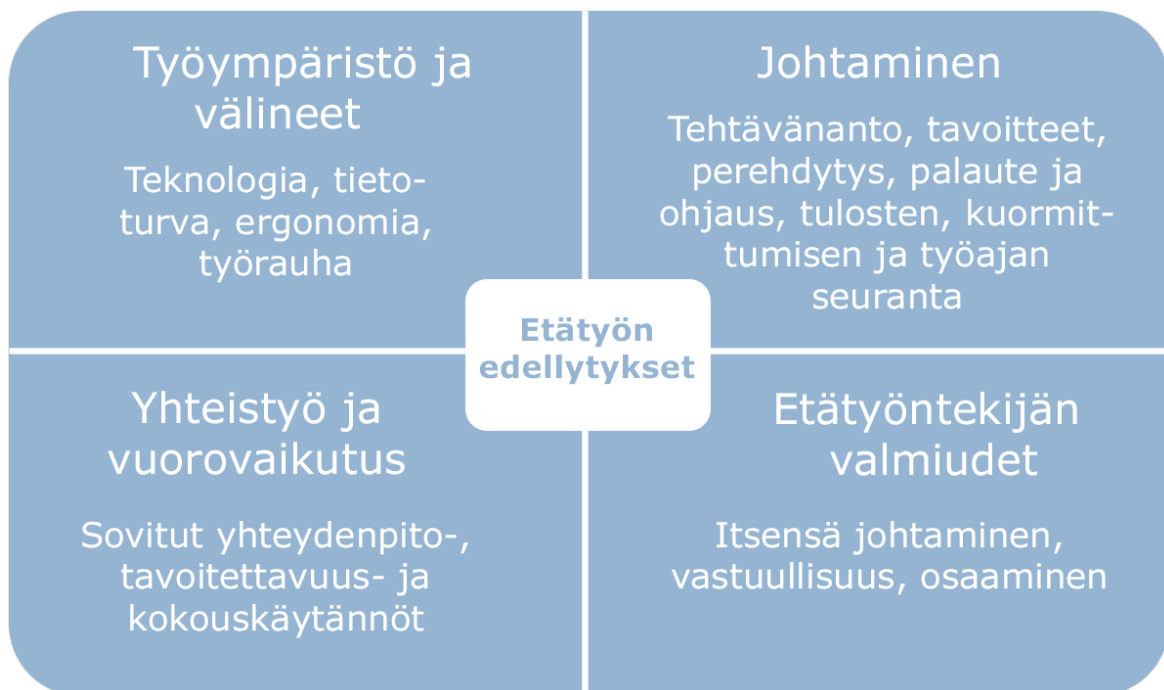
Työilmapiiriin vaikuttavat asenteet etätyötä kohtaan. Jos organisaatiossa tai esihenkilöllä on yhtään epäilyksiä, että tekeekö työntekijät sovittuja tehtäviä, heijastuu asenne hyvin voimakkaasti työilmapiiriin. Samoin tiimien sisällä tapahtuva epäluottamus toisten tekemistä kohtaan vaikuttaa ilmapiiriin vahvasti. Työilmapiirin kannalta on merkittävää, että organisaatio ja esihenkilöt mahdollistavat tasapuolisesti etätyön tekemisen. Joskus voi olla perusteltua, että yksittäisen työntekijän kanssa sovitaan, missä hänen tulee fyysisesti työskennellä. Lähtökohtaisesti on huolehdittava, että jokaista työntekijää kohdellaan etätyöstä sovittaessa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. (Huttunen 2020, 148–150.)

Hyvää työilmapiiriä kannattaa kehittää jatkuvasti. Työilmapiiri ei ole koskaan täydellinen, eikä sen tarvitsekaan olla. Työyhteisön ja ilmapiirin tulee olla riittävän terve. Keskeistä on, kuinka työyhteisö suhtautuu työhönsä ja perustehtäväänsä, ja millainen työrauha työyhteisössä vallitsee. Työntekoa edistävät ja häiritsevät seikat tulee olla tunnistettu. Työntekoa mahdollistavat tekijät pitää maksimoida ja häiritsevät tekijät minimoida. Yksilön tarpeet tiedetään ja ne valjastetaan toimimaan perustehtävän hyväksi. Tavoitteet ovat selkeät ja realistiset. Tehtävien priorisointi on kaikille selkeää ja toiminta tapahtuu yhteisymmärryksessä. Perustehtävän selkeys ja huomion pitäminen työasioissa vähentää konflikteja. Jos ongelmia syntyy, niin ne selvitetään puhumalla asioista suoraan ja oikea-aikaisesti. Työyhteisön pelisäännöt koskevat kaikkia ja niitä voidaan noudattaa terveellä järjellä. Pelisäännöissä joustetaan tilanteen mukaan, jos joustaminen koetaan tarkoituksen mukaiseksi. Työpaikan ei tarvitse olla onnena, mutta työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että töihin on mukava tulla ja työpäivän päätteeksi päivästä jää työntekijöille hyvä mieli. (Aro ym. 2018, 181–184.)

4 Etätyön edellytykset

4.1 Etätyöhön siirtyminen on muutos

Muutos on työelämässä osana toimintaa. Etätyö muuttaa tekemistä usealla eri osa-alueella (Kuva 3). Muutoksen kipukohdat tulevat esiin, kun vanhoista toimintatavoista täytyy päästä eroon ja uusia toimintatapoja täytyy kehittää. Esihenkilöiden tehtävänä on toimia kuuntelijana, sanoittajana, osallistajana ja ennen kaikkea määrätietoisena muutoksen eteenpäin viejänä. Muutoksessa normaali reaktio on sysätä vastuuta muille. Osallistamalla työntekijä muutoksen läpiviemiseen, syntyy tunne, että muutokseen on mahdollisuus vaikuttaa. Muutoksessa nousevat esiin myös organisaation kulttuuri sekä kuinka psykologisesti turvallisena työpaikka koetaan. (Mannermaa 2018, 315.)



KUVA 3. Etätyön edellytykset (Rauramo 2017)

Muutokset organisaatiossa ovat työntekijälle sekä uhka että mahdollisuus. Kaikki aikaisemmat kokemukset muutoksista vaikuttavat kykyyn sopeutua uuteen muutokseen. Negatiivisesti muutoksiin suhtautuvat peilaavat usein tilannetta aikaisemmin tapahtuneeseen negatiiviseen kokemukseen, josta eivät ole päässeet yli. Tätä ei kuitenkaan pidä sekoittaa siihen, että myönteisesti suhtautuvat voivat olla hyvinkin kriittisiä uudesta tilanteesta. He näkevät muutoksessa kuitenkin mahdollisuuksia. Etätyöhön siirtyminen on suuri muutos ja voi järkyttää totuttua suhdetta työhön. Muutos vaatii ajatusten, asenteiden ja tunteiden uudelleen järjestämistä. (Järvinen 2017, 145–148.)

Suurimmalle osalle (etätyö) tuli ihan uutena. Meillä oli pidempiaikaisia työntekijöitä, niille ihan uutukaisuutta asiaa. Pari henkilöä, jotka oli vastikään Organisaatio X:ään tullu ja vakkariksi valittu, niin heillä oli sitten ehkä aiempaa kokemusta siitä etätyökentelystä sitten. Mutta suurimmalle osalle ihan uutena. (Liiketoimintapäällikkö.)

Vaikka etätyö tunnustetaan hyväksi työnteon malliksi, niin Covid19 -pandemian takia muutos toimistotyöstä etätyöhön toteutui nopealla aikataululla ilman erityistä ennalta suunnittelua. Työntekijät, jotka eivät olleet tottuneet työskentelemään kotona, löysivät yhtäkkiä itsensä johtamasta töitään ja järjestämästä työtiloja itselleen. Samalla piti sovittaa perhe-elämää uuteen tilanteeseen. Myös esihenkilöille tuli uutena asiana selvittää, kuinka organisoida omia ja työntekijöiden töitä sekä kuinka kommunikoida työntekijöidensä kanssa, kun he ovat yhtäkkiä hajallaan toisistaan. Tämän lisäksi näkymätön vihollinen, Covid19, aiheuttaa stressiä, huolta ja väistämätöntä avuttomuuden tunnetta. (Lewis 2020.)

Etätyön vaikutus työhyvinvointiin vaihtelee, koska ihmiset kokevat tilanteen eri tavoin. Etätyö on saattanut olla helpotus introverteille, joille sosiaalinen hälinä on yleisesti kuormittava tekijä. Etätyö on auttanut etenkin niitä, jotka tarvitsevat keskeytymättömiä työaikoja ja niitä, jotka vihaavat pitkiä työmatkojaan. Useimmille ihmisille kuitenkin kontaktin menettäminen työyhteisöön ja päivittäisten rutiinien katoaminen ovat ahdistavia tekijöitä. Tällainen ahdistus aiheuttaa suuremman uupumisriskin. (Lievens 2021.)

Muutoksessa on kaksi tekijää. Etätyöhön siirtyminen on ollut iso muutos työnteon mallina. Samaan aikaan Covid19 -pandemia on rajoittanut sosiaalisia suhteita myös vapaa-ajalla. Normaalisti muutoksia hyvin sietävät työntekijät voivat olla nyt hyvin kuormittuneita, kun samalla he kannattelevat niitä, jotka sietävät muutoksia muutenkin huonommin. Muutoksessa työntekijät arvioivat tilannetta monesta eri näkökulmasta, etenkin jos henkilökohtainen elämä ja turvaverkot ovat muuttuneet pandemian myötä. Joku voi olla innokas palaamaan toimistoon, kun pääsee vihdoin erottamaan henkilökohtaisen elämänsä työnteosta. Työnteosta voi tulla entistä keskittyneempää ja päättäväisempää. Joku taas voi kyseenalaistaa työn tarkoituksen, jopa organisaation kulttuurinormit ja arvot, jotka aiemmin on hyväksynyt. (Empson & Howard-Grenville 2021.)

4.2 Työhyvinvointi ikämoninaisuus huomioiden

Työntekijät muuttuvat ajan myötä omien prioriteettien, vaatimusten, kokemusten ja fyysisten ominaisuuksien vaihtelusta johtuen. muutokset voivat olla monenlaisia. ihmiset kohtaavat erityyppisiä työ- ja perhekonflikteja eri elämänvaiheissa, nuoresta aikuisuudesta keski-ikään ja vanhetessaan. Kaikilla saman ikäryhmän työntekijöillä ei kuitenkaan ole samoja kokemuksia samaan tarkkaan aikaan. Siksi osallistuminen jatkuvaan ja avoimeen

vuoropuheluun työntekijöiden kanssa muuttuvista tarpeista, voi auttaa pitämään ahkeria ja kokeneita työntekijöitä sitoutuneina, onnellisina sekä toimimaan tuottavina pitkällä aikavälillä. (King, Finkelstein, Thomas & Corrington 2019.)

Työpaikalla on yhtä aikaa kolme sukupolvea. Johtamisessa on huomioitava, että jokaisella sukupolvella on omat tyypilliset arvot, odotukset, tarpeet ja mahdollisuudet. (Jabe 2017, 53–54.) Kaski & Ahlsted (2020, 187) kiinnittävät huomion juuri työn merkityksen tunteeseen eri sukupolvilla. Vanhemmat työntekijät saavat usein merkityksen tunteen yksinkertaisemmista asioista, kuten työkavereista ja palkasta, kun nuoremmilla merkityksen tunne syntyy kokonaisuuksista ja mukana olost. Näistä syistä saman ikäiset hakeutuvat helposti toistensa seuraan, ja näin voi syntyä toisiaan vähätteleviä ryhmiä. Ikään suhtautuminen on asennekysymys. Eri-ikäisten johtaminen on esihenkilön omasta ikäasenteesta kiinni. Tunnistamalla eri-ikäisten tyypilliset vaatimukset, arvot ja odotukset, voidaan luoda arvostava sekä hyvä työilmapiiri eri-ikäisten välille. (Jabe 2017, 53–54.)

Kun siellä on selkeästi sellaisia parikymppisiä, joille tää (etätyö) on ollu haastavaa ja he on ilmoittanut, että he ei niinku, tai on ollut tosi haastavaa yhdistää perheasiat ja toisaalta siellä näitä kuuskymppisiä, jotka on jäämässä eläkkeelle, jotka on ihan halioissaan siitä, että hitsit tää onkin hienoa. Et ei oo mun mielestä semmosta, että ei oo iän kanssa tekemistä. (Liiketoimintapäällikkö.)

Moss (2021) on havainnut, että 18–25 –vuotiailla työntekijöillä on korkein työuupumisriski. Nuorilla työntekijöillä on suuret odotukset työelämästä ja johtamisesta sekä halu itsenäistyä ja osallistua. Samaan aikaan nuoria työntekijöitä kuormittaa yleisesti suuremmat taloudelliset stressitekijät ja yksinäisyyden tunne. Ymmärrys omista resursseista ja jaksamisesta voi olla puutteellista. Halu näyttää osaamistaan sekä kunnianhimo, kerryttää työntekijän työtaakkaa ja uuvuttaa helposti. Vähättely osaamisesta johtaa helposti työpaikan vaihtamiseen. Esihenkilön on autettava työntekijää priorisoimaan työtään ja huolehdittava, että työn vaatavuus vastaa osaamista. (Mellanen & Mellanen 2020.)

Aikuistuuessaan työelämän lisäksi elämään tulee hyvin moninainen joukko työntekijöiden jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä. Samaan aikaan kun opintojen jälkeen luodaan työuria, kasvavat odotukset parisuhteista ja perhe-elämästä. 30-vuotias on mahdollisesti jo hyvin osaava työelämässä. 30-vuotiaalla on ikänsä puolesta myös sellaista tietämystä, mitä vanhemmilla sukupolvilla ei kenties ole. Keski-ikää lähestyessä elämään mahtuu irtisanomisia, avioeroja ja muita elämänkokemuksia sekä kriisejä. Keski-ikä on myös taitekohta urakehityksen kannalta. Arvot joutuvat puntariin ja toiveet ja todellisuus nähdään elämänkokemuksen myötä uudessa valossa. 50-vuotias on kokenut työntekijä, mutta esimerkiksi fyysisessä terveydessä voi tulla muutoksia. Työyhteisöllä on osuutta yksittäisen työntekijän

työhyvinvointiin. Työyhteisön puuttumattomuus, vaikka nähdään toisen voivan huonosti, on valtavan suuri ongelma. Työntekijöiden ikääntyessä työterveyshuollon rooli kasvaa työhyvinvoinnin tukemisessa. (Jabe 2017. 55–56.)

Sorsa & Rotkirch (2020, 66–71) osoittavat, että Perhebarometrin 2020 mukaan työssäkäyvien lasten vanhemmat kokevat yleisesti työpäivien pituuden hankaloittavan työn ja vapaa-ajan sovittamista keskenään. Toimihenkilöt olivat nostaneet hankaloittavaksi tekijäksi myös työn vaativuuden ja kuormittavuuden. Perhebarometrissa selvitettiin tekijöitä, mitkä edesauttaisivat lapsiperheiden jaksamista ja esiin nousi työajan jouston lisäksi erityisesti perheystävällinen työilmapiiri. Työyhteisöiltä toivottiin tukea ja ymmärrystä perheellisiä kohtaan. Perheystävällisyys on myös osa työnantajamielikuvaa. Perheystävällisyys on keino tukea jaksamista ja työkykyä. Lopulta perheystävällisyys edistää myös työn tuottavuutta. (Alaja 2021.)

Stereotyyppisesti ajatellaan, että eläkeikää lähestyvät ovat heikompia oppimaan uutta tai ovat tehottomampia tai eivät tuota enää niin paljoa. Pitkäikäisyyttä tutkittaessa on havaittu, että ikääntyneet työntekijät ovat pääasiassa hyvin terveitä. Iältään vanhemmilla työntekijöillä on vahva työetiikka. Iäkkäämmät työntekijät ovat uskollisia työnantajilleen ja ovat todennäköisesti tyytyväisempiä työhönsä kuin nuoremmat työtoverinsa. Lisäksi tutkimuksissa on osoitettu, että työikäisistä vähiten työuupumusta on vanhemmilla työntekijöillä. Ikääntyvien kokemusta ei tarvitse johtaa, koska kokemusta heillä jo on. Johtamisessa kannattaa huomio kiinnittää siihen, että innostaa heitä tekemään juuri sitä, mistä työntekijä itse on innostunut. (Zucker 2019.)

4.3 Työkaluja etätööhön - digitalisaatio ja ergonomia

Se on siinä mielessä kivaa, että se luo uskoa siihen, että voi tehdä töitä eri paikoista, että elämän ei tarvi olla sidottu siihen yhteen paikkaan. Sä pystyt sovittamaan sitä sun työelämää sun omaan maailmaan. (Liiketoimintapäällikkö.)

Asiantuntijatyö on enimmäkseen näyttöpäätetyötä. Mannermaan (2018, 170–171) mukaan näyttöpäätetyön turvallisuus perustuu hyvään työasentoon ja työpisteen säätämisen mahdollisuuksiin, valaistukseen, työväliseisiin, kuten tietokonenäyttöihin, näppäimistöön, hiireen sekä työn tauottamiseen. Etätö mahdollistaa työpisteen rakentamisen lähes mihin vaan. Jotkut työntekijät pitävät meluisista ja aktiivisista työtiloista, toiset tarvitsevat hiljaisuuden. Jotkut rakastavat avoimien tilojen energiaa, kun taas toiset haluavat olla eristäytyneitä. Etätöskentelytiloihin voi vaikuttaa huomioimalla omat tarpeet. (Sathyan 2020.)

Tehdäänkö me siinä, orjallisesti omassa työpisteessä töitä, vai pitäisikö meillä olla niitä hetkiä varten, kun me mennään sinne, olla sellaisia tiimityöskentelytiloja. Enkä

puhu perinteisestä neukkarista vaan sellaisesta dynaamisesta, muotoutuvasta, muuteltavasta tilasta, jolloin me saatais ehkä enemmän irti niistä yhteisistä hetkistä vähän eritavalla. (Liiketoimintapäällikkö.)

Ergonomiasuunnittelun yksi strategia voi olla se, että omistetaan tietyt päivät henkilökohtaisiin kokouksiin ja tiimin yhteistyöhön sekä kehittämiseen. Muut päivät varataan etätyöhön. Sathyan (2020) ehdottaa joustavia ja universaaleja suunnitteluratkaisuja. Kun työntekijät siirtyvät takaisin toimistoille, on hyvin epätodennäköistä, että palattaisiin entiseen järjestykseen ja tilanteeseen. Organisaatiot, jotka alkavat aktiivisesti tehdä muutoksia kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja hermostollisen monimuotoisuuden tukemiseksi, antavat ihmisille enemmän vaihtoehtoja ja tukevat näin myös organisaation menestystä. Henkilökohtaiset tapaamiset voidaan varata aivoriihiin, uusien projektien esittelyyn tai tiiminrakennusharjoituksiin, kun taas etäpäivät olisivat työtä, joka voidaan suorittaa itsekseen ilman tiimiä. Toimisto voitaisiin suunnitella ja järjestää uudelleen poistamalla esimerkiksi kiinteitä työpisteitä sekä luomalla lisää yhteistyötiloja. (Castrillon 2020.)

Digitalisaation tuottamat hyödyt teknologian kehityksessä on ymmärrettävä, jotta ne olisivat mahdollisimman tehokkaassa käytössä. Teknologia mahdollistaa joustavien sosiaalisten suhteiden sekä asiakassuhteiden ylläpidon. Viestintä ja tiedonsiirto on nopeaa ja tehokasta. Isojakin tiedostoja pystytään siirtämään sähköisesti, ja informaatio on mahdollista säilyttää ja arkistoida turvallisesti. Digitalisaation avulla järjestelmät kehittyvät nopeasti. Älykkäämmät laitteet ja järjestelmät ovat entistä turvallisempia. Digitalisaation avulla syntyy erilaisia automaatioita, robotiikkaa sekä tekoälyä vapauttamaan ihmisiä rutiinistöistä. Järjestelmät sekä ohjelmistot toimivat esimerkiksi pilvialustoilla, jolloin työnteon paikkasidonnaisuus katoaa. (Pyyhtiä 2019, 75–77.)

Koska digitalisaatio on lisännyt erilaisia informaatiotyökaluja ja tiedon runsaus sekä kanavien määrä ylittää helposti työntekijän hallintakyvyn, vaikuttaa se pahimmillaan negatiivisesti huomiokykyyn ja muistiin. Työn hallinnan tunne heikkenee, tuottavuus laskee sekä stressitaso kohoaa. (Manka & Manka 2016, 115–116.) Rönqvist (2020) käyttää muun muassa laitteiden temppuilusta, informaatiotulvasta ja vastausaikaoletuksista johtuvasta kuormituksesta nimeä teknostressi. Tästä syystä organisaatioissa on kiinnitettävä huomiota valitsevaan informaatioergonomiaan. On kiinnitettävä huomio informaatiokuorman hallintaan niin työntekijätasolla kuin koko organisaation tasolla. Informaatioergonomian tarkoitus on vähentää kognitiivista kuormitusta. Siihen vaikuttavat multitasking, työn keskeytykset eri kanavista sekä järjestelmien ja kanavien käytön osaamisen taso. Informaatioergonomian avulla työnsuunnittelu paranee ja työnteosta tulee ennakoitavampaa. Työtä on helpompi aikatauluttaa. Syntyy mahdollisuus tehdä vain yhtä tehtävää kerrallaan. Kun tehtävät

saadaan yhdellä kertaa valmiiksi, se vähentää keskeneräisten töiden määrää. (Manka & Manka 2016, 115–116.)

Informaatioergonomia tarkastelee edellytyksiä kontrolloida ja havainnoida työssä tarvittavaa tietoa. Tiedonkäsittelyn prosessien tulee olla kunnossa. Jos työssä tarvittava tieto on riittämätöntä, sitä joutuu etsimään tai tieto on tulkinnanvaraista, työhön tulee häiriöitä. Samoin häiriötä aiheuttavat toimimattomat laitteet, koneet tai ohjelmat. Häiriöt johtavat laadun heikkenemiseen ja aiheuttaa psyykkistä kuormitusta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu tietoympäristö tukee työsuoritusta lähes huomaamatta. Hyvän informaatioergonomian taustalla on käyttäjälähtöinen ja käyttäjiä tukeva tietoympäristö sekä vahva ja helposti saatavilla oleva tekninen tuki. (Rauramo 2020b, 53.)

Hyvää informaatioergonomiaa ovat toimivat ja selkeät tietojärjestelmät, ohjelmat sekä viestintävälineet. Hyvä fyysinen ergonomia ja informaatioergonomia mahdollistavat paremman kognitiivisen ergonomian. Kognitiivisella ergonomialla työergonomiasta puhuttaessa tarkoitetaan niitä reunaehtoja, mitkä ovat yksittäisen työntekijän kyvyt havainnoida, muistaa, oppia uutta, ajatella ja tehdä päätöksiä. Esimerkiksi digitalisaatio on lisännyt muistin kuormitusta, sillä tietoa on paljon monessa eri kanavassa. Muisti kuormittuessaan aiheuttaa unohtelua, virheitä ja työn hidastumista. Muisti on merkittävä tekijä uusien tietojen ja työtapojen oppimisessa sekä omaksumisessa. Hyvän kognitiivisen ergonomian ylläpitoon vaikuttaa hyvä yleinen työergonomia. Työolosuhteet ovat rauhalliset eli melu, työhön liittymätön puhe ja ylimääräiset liikehännät on minimoitu sekä esimerkiksi valaistus on hyvä ja tasainen. Tämän lisäksi informaatioergonomian tulee tukea muistia järjestelmien suunnittelulla, tiedon löytämisen helppoudella ja mahdollisuutena sulkea järjestelmien ponnahduskuvat. Häiriötekijöiden minimointi antaa mahdollisuuden keskittyä yhteen työhön kerrallaan. (Kalakoski & Valtonen 2021.)

4.4 Etäkokoukset vaikuttavat hyvinvointiin

Kokouskäytänteillä on omat pelisäännöt. Peruseriaatteita on pidettävä mielessä ja niitä on noudattava myös etäkokouksia pidettäessä. Hyvän kokouskäytännön mukaisesti kokoukset ovat ennalta suunniteltuja. Esityslista on lähetetty ennakkoon kaikille osallistujille, jotta kokoukseen voidaan valmistautua ja kokoukselle syntyy selkeä tavoite. Esityslistan avulla osallistujat voivat valmistautua työskentelemään yhdessä saavuttaakseen toivotun tuloksen. Kokouksen osallistujat on hyvä valita tarkkaan. Etäkokoukset mahdollistavat tilanteen, missä asiantuntijoita ja avainhenkilöitä pyydetään niin sanotusti päivystämään, jos heidän osaamistaan tarvitaan kyseisen palaverin asian edistämiseksi. Heidän ei kuitenkaan ole välttämätöntä olla läsnä koko kokousta, vaan he voivat keskittyä tehokkaammin omiin töihin ja osallistua kokoukseen vain tarvittaessa. (Brownlee 2020.)

Etäkokousten on tutkittu jossain määrin vähentävän esteitä ihmisten osallistumiselle. Esimerkiksi työkalut, kuten "käden nostaminen" ja samanaikaiset chat-toiminnot, tarjoavat ihmisille erilaisia tapoja tarjota ideoitaan ja ilmaista mielipiteensä. Se, että kaikilla on samalainen kokousnäkökulma, tietokoneen näyttö, voi vähentää stereotyyppioita ja hierarkioita, kun tietyt fyysiset ominaisuudet ovat poissa. Tietoisuus siitä, kuka on läsnä, korostuu. Huomion voi kiinnittää helpommin osallisuuteen, etenkin niihin osallistujiin, jotka eivät kokouksissa yleensä kommentoi. (Meister & Sinclair 2021.)

Palaverit alkaa sillä, että taas päivitetään, että ohoh kun on kiire ja toisaalta sitten aina odotetaan, että kaikki ihmiset tulee niistä edellisistä palavereista ja sen on itseasiassa, että sitä tapahtuu niin usein, että se on vähän sääli, että siitä tulee tai on jo tullu uus normaali. Ei varmaan kukaan haluais, että se olisi sellaista. (Liiketoimintapäällikkö.)

Kokouksissa on aina kaksi vastuunottavaa tahoa; se joka kokouksen kutsuu ja se, joka hyväksyy kutsun. Hyvä kokous on suunniteltu, tehokas ja vuorovaikutteinen. Organisaatiossa opitaan nopeasti, millaisia kokouksia siellä pidetään ja millainen kokouskulttuuri valitsee. Huonoihin kokouksiin osallistutaan näennäisesti. Lopulta huonot kokoukset ovat omiaan synnyttämään multitaskausta. Kokouksiin suhtaudutaan välinpitämättömästi ja osallistujat käyttävät aikaansa lukemalla työsähköposteja, selailemalla sosiaalista mediaa ja keskittymällä muuhun. Kokousten tarkoitus on kehittää toimintaa, mutta toiminnan kehittäminen vaatii keskustelua. Vaikka vapaa keskustelu on näennäisesti aikaa vievää, vuorovaikutus synnyttää luottamusta ja toisten tuntemista. Luottamus ja oman työyhteisön tunteminen ovat ensisijaisia tekijöitä rohkeidenkin ideoiden esiintuomiseen. (Piha 2019.)

Esimiehen näkökulmasta tuo kalentereiden täytyminen (on kuormittavaa). Siellä aika surutta työnnetään kalenterit täyteen erilaisia palavereja. Eikä kunnioiteta sitä. Esim. jos mulla on kehityskeskustelu, mikä on varattu ja se on mulle tärkeä ja se on just sille ihmiselle tärkeä, niin eilen esim. oli laitettu sit sellaiset pakolliset palaverit ja sit mun täytyy siirtää mun kehityskeskustelut. Niin se toisen työn kunnioittaminen ja arvostaminen, niin se on vähän unohtunut (Liiketoimintapäällikkö.)

Moss (2021) on havainnut, että palaverit ovat lisääntyneet etätyöaikana. Palaverimäärä ei välttämättä lisää tehokkuutta, vaan on ennemminkin kuormittavaa. Kalenterien täyttämistä palavereilla voidaan kutsua jopa huonoksi työpaikkakäytännöksi. Kokouksia tulisi käyttää ideointiin, osallistujien näkökulmien keräämiseen päätöksenteon helpottamiseksi ja palautteiden käsittelemiseen toiminnan kehittämiseksi. Palavereja tarvitaan esimerkiksi projektien läpikäymiseksi: Onko projektisuunnitelmissa pysytty ja, miten projekteja voidaan parantaa tulevaisuudessa. Jos kokousta käytetään johonkin muuhun tarkoitukseen, voitaisiin

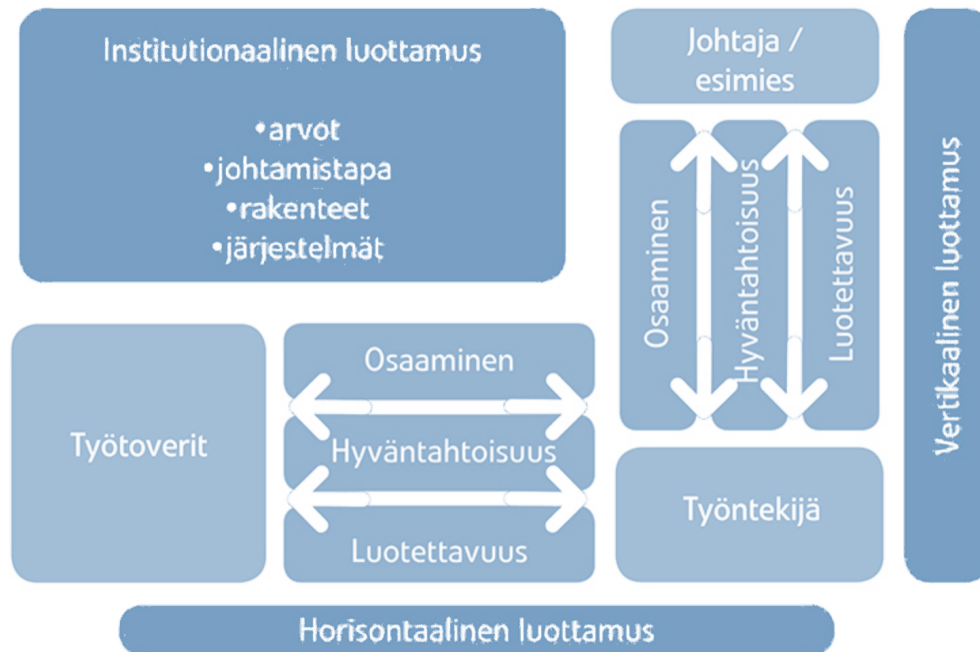
kokoukset korvata muilla keinoin, kuten sähköpostilla tai muulla sovitulla kanavalla. (Miller 2021.)

4.5 Luottamuksen mukanaolo ajattelussa ja toiminnassa

Kyllä, ihan ehdottomasti, ilman muuta asiantuntijoihin luotetaan ja tota lopputulos aina ratkaisee, että saadaan työt tehtyä ja asiakastyytyväisyys niin ku on kunnossa. (Liiketoimintapäällikkö.)

Luottamus on liiketoiminnan mahdollistaja. Luottamus on suorituskykyisten organisaatioiden tunnusmerkki ja näiden organisaatioiden työntekijät tutkitusti ovat tuottavampia, sitoutuneempia. Näissä organisaatioissa työhyvinvointi on paremmalla tasolla, kuin niissä organisaatioissa, jossa luottamustaso on matala. Keyriläisen (2020, 23) mukaan työnantajan ja työntekijän välinen luottamus on etätöiden tekemisen perusta. Luottamusta tarvitaan etätöiden sopimisessa, työn suunnittelussa sekä siinä, että ihmisten täytyy osata olla itseohjautuvia. Luottamuksen syntyyn vaikuttaa johtajien esimerkki. Pelko motivoi hyvin vain lyhyellä aikavälillä. Pitkällä aikavälillä hallitseva käyttäytyminen aiheuttaa tuhoisaa stressiä. Luottamuksen syntyyn vaikuttaa biologiset tekijät aivorakenteissa. Siihen liittyy oksitosiini sekä dopamiini, joista puhutaan mielihyvähormoneina. Suorituskykyä voidaan parantaa ymmärtämällä, miksi luotamme tai emme luota ihmisiin, joiden kanssa työskentelemme. Luottaminen on jotain, mitä ihmiset tekevät luonnollisesti. Luottamuksen tunne aktivoi ne aivojärjestelmät, jotka motivoivat työntekijöitä työskentelemään ryhmässä. (Zak 2019.)

Epäluottamus kokemuksena on yhteydessä työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Epäluottamus voi synnyttää pettymyksen ja jopa vihan tunteita. Luottamuksen vähenemisellä on vaikutus motivaatioon ja yhteistyöhalukkuuteen. Epäluottamus työyhteisöissä laajenee hyvin helposti yksittäisestä työntekijästä koko työyhteisöön. Epäluottamuksen on osoitettu lisäävän sairauslomia. Epäluottamusta lisäävät epätietoisuus, jonka seurauksena huhut ja juorut lisääntyvät. Myös äkkinäiset muutokset, riittämättömät resurssit, byrokratia, osaamisen ja ohjaamisen puute sekä viestinnän heikkous synnyttävät epäluottamuksen tunteita. Luottamus rakentuu hitaasti monen eri tekijän summasta (Kuva 4). Luottamus voi kuitenkin murentua hyvinkin nopeasti. Työyhteisöissä esiintyy yhtä aikaa sekä luottamusta että epäluottamusta. Luottamuksen tiedetään vaikuttavan joko myönteisesti tai hyvinkin kielteisesti työssäjaksamisen kokemukseen. (Suonsivu 2019, 30–32.)



KUVA 4. Luottamuksen ulottuvuudet (Laine & Rauramo 2017)

Luottamus kasvattaa luottamusta. Luottamuksen vastakohta ei ole aina epäluottamus. Etätyössä luottamuksen vastakohta on kontrollin menettämisen pelko. Toisin sanoen voi kyteä epäily siitä, tekevätkö ihmiset töitä, jos heitä ei jatkuvasti valvo ja kontrolloi. Virtuaalisessa yhteisössä luottamus rakentuu jopa neljä kertaa hitaammin kuin perinteisessä työympäristössä. Luottamus on kuitenkin tunne ja toimintatapa, joka ohjaa ihmistä. Etätyön johtamisen lähtökohta pitäisi kuitenkin olla, että etätyö toimii ja on niin pitkään sallittua, kunnes luottamusta käytetään väärin. (Vilkman 2016, 27–29.)

On normaalia, että työyhteisöissä esiintyy ristiriitoja. Laine & Rauramo (2017) esittävät, että sekä luottamus että epäluottamus syntyvät ja muotoutuvat keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Jos vuorovaikutuksessa on puutteita, voidaan ajautua väittelyyn tai vaieta. Ristiriidat voivat parhaimmillaan kehittää työtä, lisätä näkökulmia sekä vahvistaa päätöksentekoa ryhmätasolla. Työntekijöiden joukossa voi olla laiskureita ja vapaamatkustajia sekä niitä, jotka eivät löydä omaa paikkaansa työyhteisössä. Syynä voi olla, että henkilöt eivät osaa hakeutua sellaisiin tehtäviin, joissa he olisivat parhaimmillaan. Luottamus auttaa tunnistamaan jokaisen vahvuudet, todelliset ura- ja kehittymiskohteet sekä mahdolliset heikkoudet. Pitkittyessään työyhteisön sisäiset ristiriidat voivat johtaa epäasialliseen kohteluun ja kiusaamiseen. Ristiriidat pitäisi hoitaa siten, etteivät ne henkilöidy tai laajene. (Savaspuro 2019, 157–158.)

Sanoin tässä yhdelle tiimiläiselle, että huomaatko, että nyt me ollaan saavutettu se taso, että me pystytään keskustelemaan, ihan ilman... että nyt me ollaan jo tuttuja. Se vaatii vaan sen oman tietyn aikansa. (Liiketoimintapäällikkö)

Luottamus pohjautuu organisaation kulttuuriin ja sitä kautta heijastuu työyhteisön kulttuuriin. Vaikka luottamuksen rakentaminen on myös yksilön vastuulla, esihenkilöllä on siinä merkittävä rooli. Työntekijät eivät tue esihenkilöä, johon eivät pysty luottamaan. Luottamukseen vaikuttaa aito kiinnostus työntekijöiden mielipiteistä ja näkemyksistä ja se, että esihenkilö pystyy tarkastelemaan asioita heidän näkökulmastaan. Palauteen, niin kiitoksen kuin kritiikin, on oltava oikeudenmukaista ja perusteltua. Myös välittäminen työhyvinvoinnista merkitsee työntekijöille paljon. (Laine & Rauramo 2017.)

4.6 Perehtyminen, perehdyttäminen, hiljainen tieto

Perehtyminen työhön mainitaan työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738, 2 luku 14 §). Perehdyttämisen tarkoitus on saada uusi työntekijä, tai uusiin tehtäviin siirtyvä työntekijä, oppimaan työnsä ja siihen liittyvät odotukset, tavoitteet, tavat ja käytänteet sekä vastuut ja velvoitteet. Perehdytykseen liittyy tärkeänä osana oppimisen etenemisen seuranta ja varmistus siitä, että tieto on mennyt perille. Perehdytys on työnantajan vastuulla ja koskee jokaista työntekijää. Koska perehdytysvastuu on työnantajan, esihenkilöiden perehdytys organisaation toimintaan vaikuttaa siihen, miten esihenkilö pystyy vastaamaan omien työntekijöiden perehdytyksen onnistumisesta. Perehdytyksen yleinen tavoite on varmistaa, että työntekijä asennoituu myönteisesti työhönsä ja työyhteisöönsä. Perehdytys edistää itsenäisyyttä ja aktiivisuutta, luo valmiudet niin tiedolliseen kuin taidolliseen osaamiseen sekä on osana työhyvinvointia, työterveyttä ja työturvallisuutta. (Rauramo 2020a, 7.)

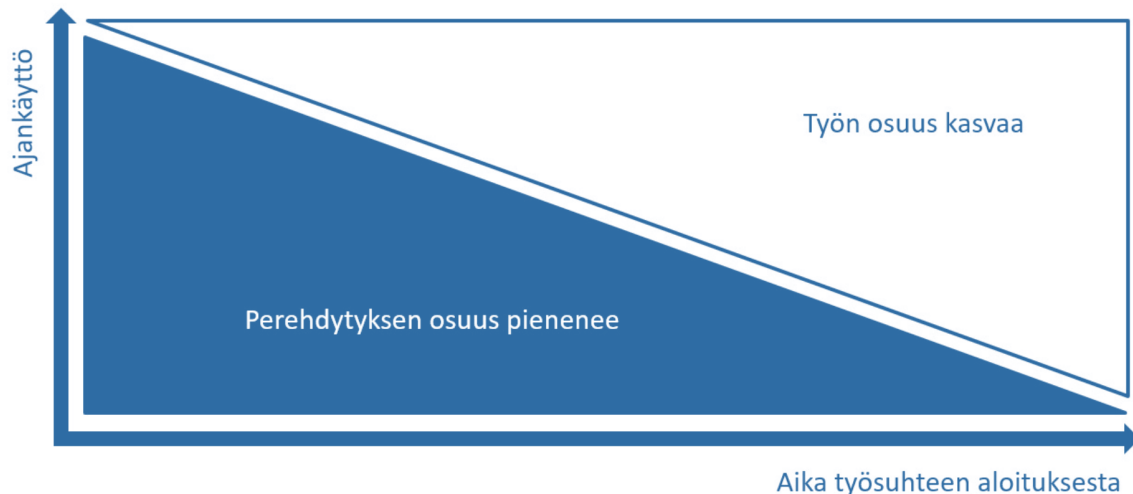
Uuden työntekijän aloittaessa työt, ensivaikutelmalla on merkitystä niin työnantajalle kuin työntekijälle. Työntekijä aloittaa muodostamaan vaikutelmaa työnantajastaan ja vaikuttaa päätökseen sitoutua työnantajaansa. Työnantajamielikuvan rakentumiseen vaikuttaa pienet asiat. Mielikuvaan vaikuttaa esimerkiksi saako työntekijä välittömästi käyttöönsä toimivat työvälineet, kuten tietokoneen, puhelimen, nettiyhteydet, sähköpostin ja työtehtäviin liittyvät järjestelmät. Kokemus joukkoon kuuluvuudesta vahvistuu, kun työntekijä tapaa esihenkilönsä ja muun työyhteisön mahdollisimman pian työn aloittamisen jälkeen. Tapaamiset vaikuttavat paremman yhteistyön syntymiseen. (Klinghoffer, Young & Liu 2018.)

Työ on aika haastavaa ja se on painottunut muutamalle henkilölle, jolla on erittäin vahva osaaminen. Ja sitten näiden muutamien henkilöiden pitäisi ehtiä perehdyttämään niitä muita, niin että he pääsisivät sisään ja oikeasti auttamaan niitä muita ja tekemään tavallaan yhtä paljon. Mutta sitten kun he on niin työllistettyjä, joilla se

osaaminen on, niin he ei oikein ehtinyt perehdyttämään. Niin tää on vähän jatkuva ongelma, että paikataan resurssivajetta sillä, että palkataan uusi työntekijä. Niin vaikutus on alkuun negatiivinen, kun se vie enemmän aikaa, kun pitää perehdyttää sitä uutta, että se on pitkällä tähtäimellä vasta se, että siitä uudesta henkilöstä on sitten apua siihen tilanteeseen. Että on hankala juttu, että pitäis vaan löytää se aika siihen, että perehdyttää, että pääsisivät siihen mukaan. (Liiketoimintapäällikkö.)

Perehdytystä tarvitaan aina tehtävänkuvan muuttuessa. Tilanne voi kärjistyä, kun kaikkien pitää osata kaikkea. Asiantuntija voi kokea, että liian yksinkertaiset työtehtävät eivät kehitä, tai tehtävä on puurtamista. Usein käy niin, että liian pienillä resursseilla työtä kasataan yksittäisille työntekijöille. Työtehtävien muuttuessa työaika ja osaaminen eivät välttämättä kohtaa. (Mattila-Aalto 2020, 45.) Suonsivu (2019, 43) muistuttaa, että esihenkilön on vähennettävä työntekijältä työtehtäviä sitä mukaan, kun hän ottaa haltuunsa uusia tehtäviä. Näin työn kokonaismäärä ei muutu hallitsemattomaksi. Työntekijän osaamattomuus näkyy työn laadussa ja ylpeys omaan osaamiseen häviää. Työnantajan tulisi muistaa, että ”Työnantajan muut työntekijälle määräämät työt” ovat myös niitä, mihin työntekijällä on oikeus saada kunnollinen perehdytys. (Mattila-Aalto 2020, 45.)

Osaaminen lisää työhyvinvointia. Jos organisaatiolla on liian vähäiset resurssit ja huono ymmärrys siitä, mitä oppiminen vaatii, niin oppiminen tapahtuu häiriötekijöiden keskellä. Oppimiselle yritetään löytää aikaa työnteon keskeltä. Ongelma on todellinen, jos oppimista ei ymmärretä osaksi työtä. Juuti & Vuorela (2015, 65) muistuttavat, että työntekijältä ei saa odottaa työntuloksia, mikäli kellään ei ole aikaa perehdytykseen. Perehdytykseen käytettyä aikaa suhteessa tuottavuuteen voidaan kuvata yksinkertaisesti (Kuva 5). Parhaimmillaan oppiminen on luovaa ja osaaminen näkyy nopeasti tuottavuutena. Pahimmillaan osaamattomuus on työtehtävistä selviytymistä ja niin kuormittavaa, että osaamattomuus vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. Silloin työntekijä joutuu ottamaan sellaisia vastuita, mihin hänellä ei ole tarvittavaa osaamista. (Lemmetty 2020, 330.)



KUVA 5. Perehdytyksen hyöty ajankäytön näkökulmasta (Valonen 2021)

Etäperehdytys ei sinänsä poikkea lähiperehdytyksestä. Etenkin asiantuntijatyössä työtehtäviin etäperehtyminen ja etäperehdyttäminen on mahdollista. Tekniikka, tietojärjestelmät, sekä ohjelmistot mahdollistavat sen. Esimerkiksi Microsoft Teamsin kautta pystytään jakamaan tietoa ja näytön jakaminen mahdollistaa hyvin yksityiskohtaisenkin opetuksen. Haasteet syntyvät nimenomaan vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden puutteesta. Luottamusta on vaikeampi rakentaa virtuaalisesti ja tutustuminen työyhteisöön voi olla haastavaa. (Valonen 2021.)

Se (perehdytys) tapahtuu siellä toimistolla kasvotusten, paikan päällä. Se, miten nopeasti pystytään siirtymään etäperehdytykseen, niin riippuu ihan siitä työntekijästä. Mulla on työntekijöitä, jotka on ollut kahden viikon–kuukauden jälkeen aivan valmiit etätöihin ja pystyvät jatkamaan sitä kautta perehdytystä. Sitten on sellaisia, jotka ei ikinä pysty ottamaan perehdytystä etänä vastaan. (Liiketoimintapäällikkö.)

Perehdytys luo pohjan yleiselle työhyvinvoinnille ja vaikuttaa psykologisen turvallisuuden rakentumiseen. Perehdytyksen avulla syntyy vuorovaikutussuhteet esihenkilöihin ja omaan työyhteisöön. Perehdytys vähentää jännitystä ja auttaa tutustumaan niin fyysiseen kuin psykologiseen työympäristöön. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys vaikuttaa positiivisesti työssä viihtymiseen sekä kokemukseen työnilosta. (Juuti & Vuorela 2015, 64.)

4.7 Tuottavuus ja tehokkuus

Kun minä en aina pysty välttämättä vahtimaan sitä, että onko jokainen työvaihe tehty loppuun ja onko jokainen hoitanut oman tonttinsa, niin mulle on kantautunut sellaista viestiä, että on tiettyjä tehtäviä, joita ei olekaan tehty. (Liiketoimintapäällikkö.)

Hallitsematon työkuorma on asiantuntijaorganisaation haaste. Kun oman työn suunnittelu on siirtynyt jokaisen omalle vastuulle, niin esihenkilön on tuettava työntekijöitä, ettei keskeneräisiä töitä kertyisi liikaa. Mattila-Aalto (2020, 83–84) pitää erityisen tärkeänä seikkaa, että työntekijöillä ja esihenkilöillä voi olla hyvin erilainen käsitys työn laajuudesta. Kun töitä kertyy monesta lähteestä, kuten palavereista, sähköposteista, asiakaspalvelupyyntöjärjestelmistä ja puhelimitse, on todennäköistä, että jälkikäteen paljastuu tekemättömiä tai keskeneräiseksi jääneitä töitä. (Torkkola 2016, 78–79.)

Työn tasapuolinen jakaantuminen sekä töiden sujuvuus on tehokasta ja tuottavaa. Resurssitehokas tiimi varmistaa, että työtehtäviä on aina odottamassa. Asiantuntijaorganisaatiossa on yleistä, että jokainen tiimin jäsen kerää itselleen työtehtäviä. Tämä kuitenkin näkyy asiakkaalle odottamisaikojen kasvamisena. Resurssitehokkuuden muuttaminen virtaustehokkaaksi vaatii hyvää suunnittelua ja selkeää työsuunnitelmaa. Virtaustehokkaassa tiimissä tiedostetaan, että keskeneräisten töiden läpimenoaika on suorassa suhteessa keskeneräisen työn määrään. Virtaustehokkaassa organisaatiossa työn pullonkaulat ovat tiedossa. Tiimin jäsenillä pitää olla selkeä ymmärrys siitä, mitä tehdä seuraavaksi, kuinka kauan siihen käytetään aikaa ja, miten ilmoitetaan, että työ on tehty. (Torkkola 2016, 57–61.)

Yleinen vaatimustaso kaikesta. Tässä on just kiristetty palvelupyyntöjen vasteaikoja, että pysyttäis niissä ja sit on kaikkea laatu poikkeamien kirjaamisia, että kirjataan niitä sinne tänne ja tonne, niin ne on tietysti tärkeitä asioita, mutta sit kun se yksi pieni asia kirjataan moneen paikkaan. (Liiketoimintapäällikkö.)

Työn seuranta ja kontrollointia tulee olla, että tavoitteet voidaan saavuttaa, mutta Rehn (2018, 137) muistuttaa, että toiminnan ylikorostaminen esimerkiksi jatkuvilla ja toistuvilla palavereilla heikentää tehokkuutta. Työntekijöille sekä työn tekemiselle on annettava aikaa ja työrauhaa. Työn huono organisointi ja tekeminen vain tekemisen vuoksi johtaa sähläämiseen, mikä taas kuormittaa työntekijöitä valtavasti. Organisointi ja osaaminen korostuu myös digitaalisessa ympäristössä. Asiantuntijatyö on hyvin digitalisoitua. Minuutteja, jopa tunteja, kuluu hukkaan, jos järjestelmiä, ohjelmia ja työkaluja ei osata käyttää tehokkaasti, tai niitä ohjataan käyttämään tehottomasti. Tehottomuutta on esimerkiksi saman asian päällekkäinen kirjaaminen useampaan eri järjestelmään tai taulukkoon. Tilanne siedetään, koska nämä järjestelmäriippuvat hukkahetket kertyvät vähitellen. Niitä joko ei havaita tai niitä ei oteta tarvittavalla vakavuudella. (Eklund ym. 2019, 134.)

Tuottavuus ja tehokkuus kärsivät työn epätasaisesta jakaantumisesta. On tavanomaista, että työt kasaantuvat parhaille osaajille ja tunnollisimmille työntekijöille. Uusia tehtäviä on luonteva jakaa niille, joiden tiedetään ne hoitavan. Tämä voi johtaa tunteeseen, että

esihenkilöt suosivat toisia työntekijöitä ja aiheuttaa negatiivista työilmapiiriä. Tällaisessa työnjaossa tuottavuus on osalla huomattavasti heikompaa vähäisemmän työmäärän vuoksi. Toiset taas uupuvat työmääränsä alle ja tehokkuus heikkenee liiallisen työkuorman takia. (Mattila-Aalto 2020, 67.)

Tuottavuuteen ja tehokkuuteen vaikuttavat vuorovaikutuksen helppous ja se, että tavoittaa ketterästi sen henkilön, jolla on paras asiantuntijuus kyseistä asiaa koskien. Kun eri toimintojen ja osastojen ihmiset tekevät yhteistyötä, voidaan yhteistyön avulla ratkaista monimutkaisia ongelmia ja luoda uusia innovatiivisia ideoita. Tällaisen yhteistyön laukaisevat yleensä sattumanvaraiset kohtaamiset tai epäviralliset keskustelut esimerkiksi kahvipöydässä. Työntekijöillä on mahdollisuus tunnistaa ne henkilöt, joilta voi saada apua tai joilta kannattaa kysyä sitä. On havaittu, että usein kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus virallisten kokousten ulkopuolella on paras ennustaja tuottavuudelle. (Fayard ym. 2021.)

4.8 Palautteen vaikutus hyvinvointiin

Palautteen anto on osa esihenkilöiden työtä. Perinteisesti palaute on ylhäältä alaspäin suuntautuvaa ja osa organisaatioiden viestintää. Alhaalta ylöspäin eli työntekijöiltä esihenkilöille suuntaava palaute on merkittävä työyhteisötaito. Vastavuoroinen, kumpaankin suuntaan toimiva palautteen anto kehittää organisaatiota. Aktiivisena osallistujana työntekijät näkevät oman vastuunsa ja merkityksensä organisaatiossa. Itsensä ja organisaation kehittämisen nimissä, työntekijöillä on velvollisuus kyseenalaistaa kriittisesti ja rakentavasti toimintatapoja, päätöksiä tai suunnitelmia. (Puusa & Ala-Kortemaa 2019, 192, 196.)

Työn sisällön kehittäminen lisää työntekijän mielihyvää. Oman työn suunnittelu ja sen toteutumisen tarkkailu vaikuttaa hyvinvointiin. Tämän lisäksi työstä saatu palaute lisää onnistumisen kokemuksia. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää saada kiitosta tehdystä työstä. Positiivinen palaute lisää työntekijän voimavaroja. Voimavarojen avulla työntekijän on helpompaa kohdata tulevat haastavat tilanteet ja hankalat työtehtävät. Korjaavan palautteen tavoite on auttaa näkemään työtä uudella tavalla. Palauteen avulla työntekijöiden voimavaroja saadaan hyödynnettyä mahdollisimman paljon. Palautteen ansiosta työvire on mahdollista pitää korkealla ja työnilo korostuu. (Juuti & Vuorela 2015 81–83.)

Palaute pitäisi kohdistaa aina työsuoritukseen, työkäytökseen, laiminlyönteihin tai asiattomuuksiin. Palautetta annettaessa on pidettävä huolta, ettei palaute kohdistu persoonaan. Ihmisen on vaikea muuttaa persoonaansa, mutta jokainen pystyy muuttamaan työsuoritustaan, työtapojaan ja työkäytöstään. Palautetta annettaessa on varmistettava, että henkilö on tietoinen, mitä häneltä odotetaan, että työn tavoitteet, pelisäännöt ja vastuut ovat selkeitä. Korjaava palaute saa usein aikaan myös vastareaktion. Palautteeseen suhtaudutaan

tunneperusteisesti, mutta perusteltu palaute ei vahingoita ketään. Palautteen tavoite on aina parantaa toimintaa tai korjata ongelma. Palaute tulisi antaa ja puuttuminen pitäisi tehdä välittömästi, kun tilanne on havaittu. (Järvinen 2020, 144–155, 154–155.)

Käytiin ihan puheeksi otto keskustelu. Ja sehän oli ihan täysi järkytys tälle ihmiselle, sitten kun sanoin ja kerroin suoraan mistä on kysymys. Ja siitä jäi mulle sitten, että apua, että pystynkö jättämään, että mulle tuli hirveen kova huoli siitä ihmisestä, että pystynkö minä jättämään hänet ja laittamaan linjan kiinni ja se onkin eri tilanne, kun oot livenä sen ihmisen kanssa. Mie sit sanoinkin, että mie en tätä linjaa katkaise, ennen kuin me ollaan tämä asiallisesti sovittu tää loppuun asti ja me ollaan samaa mieltä näistä toimintatavoista ja näin siinä sitten kävi, että myös pystyttiin siitä sitten keskustelemaan. (Liiketoimintapäällikkö.)

Koska palautteeseen suhtaudutaan tunneperusteisesti, empatia ja tunteiden tunnistaminen on esihenkilöille tärkeä ominaisuus. Empatian puute tai kokemus, että esihenkilö ei ole empaattinen, on yleinen syy pelätä esihenkilöitä. Esihenkilöille voi olla haaste tunnistaa ne hetket, jolloin empatiaa tarvitaan. Tunteella johtaminen ei saa muuttua terapiaksi. Palautekeskustelujen yhteydessä tunteiden tunnistaminen vaatii muutakin kuin empatiaa. Toisen ihmisen tunteiden tunnistaminen vaatii läsnäoloa, kykyä olla kiinnostunut sekä kuuntelutaitoa. (Rehn 2018, 52–54.)

Palautteen antoon ja viestin perille menemiseen vaikuttaa vastaanottavan henkilön persoonallisuus. Jabe (2017, 137–138) kehottaa kiinnittämään huomion persoonallisuuteen ja siihen onko henkilö ihmiskeskeinen vai asiakaskeinen, ja miltä kannalta hän prosessoi tietoa. Sisäisesti prosessoiva henkilö tietää itse parhaiten kykynsä ja loukkaantuu helposti palautteesta. Ulkoisesti prosessoiva henkilö janoaa palautetta toimiakseen paremmin. Jatkuva palaute on välttämätöntä, kun esihenkilöt pyrkivät auttamaan työntekijöitä menestymään työtehtävissään ja vastaamaan suorituskykyodotuksiin. Tavoitteiden asettamisen uudelleentarkastelu ja keskeisten suorituskykymittareiden tunnistaminen ovat kriittisiä etätyöntekijöiden johtamisessa. (Castrillon 2020.)

Etätyö vaikeuttaa etenkin rakentavan palautteen ja kritiikin antamista, sillä virtuaalisesti ei ole mahdollista havaita toisen olemuksessa tapahtuvia merkkejä. Rakentavan palautteen antamiseen on valmistauduttava huolella, että perustelut kohdistuvat nimenomaan työsuoritukseen. Pelkän kritiikin sijaan, keskusteluun voidaan sisällyttää niitä seikkoja, mitä työntekijässä arvostaa. Kun palautetta annetaan virtuaalisesti, palautteensaajan on liian helppoa olla kamera ja mikrofoni suljettuna. Keskustelu voidaan lopettaa äkillisemmin kuin henkilökohtaisesti tavatessa. Jos palautteensaaja aikoo lopettaa keskustelun, voi häntä pyytää lähettämään esimerkiksi viestin sähköpostitse päivän loppuun mennessä.

Palautteensaajan tulisi antaa oma näkemys, mitkä seikat ovat johtaneet heikompaa työsuoritukseen. Väärinkäsitykset tulisi oikaista palautteenantohetkellä. Joskus palautteensaaja ei kykene jatkamaan keskustelua. Palautteen jälkiseuranta ja uusi yhteyden ottaminen samana päivänä on parempi, kuin antaa työntekijän murehtia palautetta yön yli tai viikonloppuna. (Huston 2021.)

4.9 Esihenkilön oma esimerkki vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin

Haasteena on, että esihenkilöt itse ovat usein yhtä kuormittuneita kuin työntekijät, mikä vaikeuttaa heidän mahdollisuuksiaan tukea tiimejään. Muutos parempaa syntyy siitä, kun tiedostaa, että uupumus ei vaikuta vain omaan työhön ja terveyteen, vaan esihenkilön uupumus vaikuttaa myös johdettaviin työntekijöihin. Esihenkilöiden pääasiallinen tehtävä on mahdollistaa työntekijöidensä sujuva työnteko ja varmistaa, että työntekijöillä on aikaa, resursseja ja kykyjä menestyä työssään hyvin. Väärin kohdistetut tavoitteet, ylikuormitetut tiimit ja jäykät tai vanhentuneet työprosessit ovat yleisiä työn kitkan syitä. Esihenkilöiden kuormituksen keventämiseen Lewis (2020) neuvoo määrittämään esihenkilöille ja johtajille parametrit kotona työskentelyyn. Kaikilla pitää olla vapaa-aikaa ja mahdollisuudet palautua työstä. Sähköpostin lähettäminen illalla tai viikonloppuna on työntekijälle merkki, että työntekoa ei tarvitse rajoittaa. Esihenkilön työskentely iltaisin ja viikonloppuisin aiheuttaa myös kuormitusta, koska työntekijät saattavat tuntea olevansa velvollisia seuraamaan viestejä myös vapaa-ajallaan. (Miller 2021.)

Puusa & Ala-Kortemaa (2019, 195) nostavat esiin esihenkilön vuorovaikutustaitojen vaikutuksen työntekijöiden haluun toimia vastavuoroisesti. Esihenkilön taito sopeuttaa vuorovaikutustyyliään työntekijöiden ominaisuuksien mukaan, edesauttaa omassa roolissa ja työyhteisön jäsenenä toimimisessa sekä luo näin paremmat mahdollisuudet onnistumisen kokemuksille. Esihenkilön tehtävä on puhua kunnioittavasti kaikista työntekijöistään, vaikka olisi henkilökohtaisesti toista mieltä. Painottamalla kokonaisuutta ja puhumalla työyhteisöstä ”me”-hengessä, esihenkilö kaataa raja-aitoja ja luo yhteisöllisyyttä. Koska esihenkilön tehtävä on ajaa kaikkien etuja, on poissaolijat huomioitava puheessa ja etenkin varottava nöyryyttämästä tai nolaamasta ketään. Luottamuksellisten tietojen salassa pitäminen on esihenkilön velvollisuus ja huhujen levittämiseen ei pidä antaa mahdollisuuksia. (Juuti & Vuorela 2015, 48–49.)

Läsnä olemisen tunne etätyössä vaikuttaa niin esihenkilön omaan kuin työyhteisön hyvinvointiin. Kun haluaa olla läsnä, on keskeytettävä kaikki muut omat agendalla olevat asiat. On pysähtyvä tilanteeseen ja tehdä pysähtyminen hyvin tietoisesti. Etenkin samaan aikaan kahden asian tekeminen, multitasking, tuottaa vahvan signaalin siitä, onko toinen henkilö oikeasti tilanteessa paikalla vai ei. Etätyössä on mahdollista luoda läsnäoleva tunnelma

ilman erityisiä toimenpiteitä. Jos korostaa kiirettä ja keskittyy esimerkiksi palaverin aikana jo seuraavien palavereiden aiheisiin, niin työntekijät aistivat sen. Erilaisten ponnahdusikkunoiden sulkeminen edesauttaa keskittymistä ja katsekontaktin luominen kameran avulla lisää läsnäolon tuntua. Ajatuksen karatessa täytyy vain pysähtyä ja keskittyä tilanteeseen uudestaan. Läsnäolon tietoisesta harjoittelusta on hyötyä mielialalle ja psykologiselle terveydelle. (Meister & Sinclair 2021.)

Esihenkilöiden ei tarvitse tietää eikä varsinkaan osata kaikkea. Osaavien työntekijöiden palkkaamisella on suuri merkitys. Esihenkilöiden tehtävä on luottaa työntekijöihinsä ja luoda työntekijöille olosuhteet, että työntekijät pystyvät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Tämä edellyttää luottamuksen lisäksi eräänlaista riskinottoa ja kykyä huomata, milloin työntekijät eivät enää tee oikeita asioita, työt seisovat tai työntekijät keskittyvät epäollennaisiin tehtäviin. Esihenkilöiden tulee hahmottaa kokonaisuus ja reagoida välittömästi, kun ongelmista näkyy pieniäkin viitteitä. (Rehn 2018, 69.)

Esihenkilöiden tulee ymmärtää olevansa esimerkki, tahtoivat he sitä tai eivät. Karisma ja viehäytys ovat erinomaisia ominaisuuksia. Esimerkillä on suurempi vaikutus kuin pelkällä läsnäololla tai puheella. Esimerkillä johtaminen on samaan aikaan työntekijöille ikkuna, miten toimitaan ja esihenkilölle peili omaan tekemiseen. Se, miten esihenkilö priorisoi työn kehittämisen tai miten hän suhtautuu työntekijän kokemukseen esimerkiksi henkilökohtaisen kriisin aikana, heijastuu työntekijöihin. Epäjohdonmukaisuus tai tekopyhyys näkyy välittömästi työntekijöille. Jos esihenkilö myöhästyy jatkuvasti omista kokouksista, myöhästymiset huomataan. Kunnioitus ja arvostus esimerkiksi puheessa asiakkaista vaikuttaa työntekijöiden tekemiseen. Kriittinen suhtautuminen omaan työhön, asenteen tunnistaminen sekä tekemisestä välittäminen, on työskulttuurin ydin. Selvittäminen, onko olemassa vielä parempia tapoja näyttää esimerkkiä, on keskeistä terveellisen johtajuuden kehittämiskulttuurin kannalta. (Schrage 2016.)

5 Tutkimus

5.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Metsämuurosen (2006, 62) mukaan tutkimusmenetelmän valinnalla on suuri merkitys siihen, että tutkimuksen tulokset ovat mahdollisimman luotettavia ja oikein tulkittuja. Tutkimusmenetelmät ovat kokonaisuus, jolla on tarkoitus ratkaista tutkimusongelma. Tutkimusmenetelmät käsittävät aineistonkeruun menetelmät, itse aineiston, analyysimenetelmät, tutkimustulokset ja lopulta johtopäätökset. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmiä on useita. Etätyötä on lähes mahdotonta tutkia esimerkiksi havainnoimalla. Keskustelemalla ilmiöstä, siihen saadaan yleensä paras ymmärrys. Haastattelu valikoitui nopeasti tiedonkeruumenetelmäksi. (Kananen 2015, 60, 80; Kananen 2017b, 41.)

Teemahaastattelun voi tehdä yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Teemahaastattelu yksilöhaastatteluna antaa haastateltavalle mahdollisuuden puhua annetuista aiheista vapaamuotoisesti. Vaikka haastattelussa on tarkoitus käydä läpi ennalta rakennetut teemat, niin haastateltavat tuovat mukaan aiheita, joita alun perin ei ole ajateltu haastattelurunkoon. Haastatteleamalla yhtä henkilöä, teemahaastattelulla on mahdollisuus pureutua yleisten näkökulmien lisäksi myös arkaluonteisiin aiheisiin. Teemahaastattelu antaa haastateltavalle mahdollisuuden rönsyillä puheessaan. Haastateltava voi myös jättää vastaamatta käsiteltäviin teemoihin. Kun haastattelu aloitetaan helpoilla, orientoivilla kysymyksillä, saadaan haastattelutilanne luontevaksi ja haastattelun edetessä hankalatkin teemat on helpompi käsitellä. Haastattelu pyritään aina päättämään positiiviseen teemaan, jolloin haastattelu jättää tilanteesta mielekkään vaikutelman. (Kallinen, Pirskanen & Rautio 2018, 50–53.)

Koska kyseessä on tutkimus, jossa halutaan ymmärtää ilmiötä, saadaan tulos parhaiten selville haastatteleamalla niitä henkilöitä, jotka toimivat ilmiön parissa. Haastatteluun valikoitiin Organisaatio X:n liiketoimintapäälliköt samalta palvelualueelta. Haasteltavien valikointia määritteli halu tutkia organisaatiossa samassa asemassa olevien henkilöiden kokemusta ja auttaa heitä tunnistamaan ne tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Kananen (2015, 146) mukaan laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrää ei yleisesti määritellä. Määrän tulee olla kuitenkin tarpeeksi suuri, jotta vastaukset alkavat jossain määrin toistamaan itseään. Uusi haastateltava ei tuota enää olennaisesti uutta tietoa. Haastateltavaksi valikoitui kaikki 15 talous- ja henkilöstöpalveluiden liiketoimintapäällikköä, jotka ovat toisiinsa nähden rinnakkaisessa asemassa ja toimivat talous- ja henkilöstöpalvelutuotantojen työntekijöiden lähiesihenkilöinä. (Metsämuuronen 2006, 45–46.)

Kun haastateltavat oli valikoitu, pyydettiin yleinen tutkimuslupa haastatteluille Organisaatio X:n henkilöstöhallinnosta. Tutkimusluvan antoi Organisaatio X:n henkilöstöpäällikkö.

Keskustelun yhteydessä sovittiin toimintamalli haastattelujen keräämisestä sekä materiaalin säilyttämisestä. Haastattelun kerääminen voi olla epävarmaa, sillä osallistumisesta on tehtävä samaan aikaan vapaaehtoista ja motivoivaa. Haastattelupyynnön saatekirjeen (Liite 1) merkitys motivoida kutsun saaneita osallistumaan tutkimukseen on suuri. Haastattelupyynnot lähetettiin sähköpostilla 25.1.2021. (Valli 2018, 27.)

Haastattelut päätettiin tehdä Teams-haastatteluina paikkasidonnaisuuden välttämiseksi. Haastattelupyynnössä esiteltiin haastattelun tarkoitus ja ilmoitettiin, että haastattelut tullaan tallentamaan. Näin aikaa ei tarvinnut resursoida muistiinpanojen tekemiseen. Haastattelupyynnön mukana lähti tunnin kalenterivaraus ja tämän hyväksymällä haastateltavat antoivat suostumuksensa itse haastatteluun. Haastattelun aluksi jokaiselta varmistettiin vielä suullisesti, että he suostuvat haastatteluun, haastattelun tallentamiseen ja ymmärtävät osallistuvansa tutkimukseen. Haastattelupyynnön saatteessa oli kerrottu aihealueet, mitä haastattelu koski; etätyön haasteet ja mahdollisuudet sekä työhyvinvointi ja työilmapiiri. Tarkempia kysymyksiä ei kuitenkaan annettu ennalta tiedoksi. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että on olemassa jonkinlainen teemarunko (Liite 2). Haastattelussa käytiin läpi jokainen teema. Kysymysten järjestys vaihteli sen mukaan, miten keskustelua oli kulloinkin luonteva jatkaa. (Valli 2018, 36–39.)

Haastattelukutsuihin vastattiin myönteisesti ja kaikki kutsutut halusivat osallistua. Jokaisella kutsun saaneella liiketoimintapäälliköllä tuntui olevan motivaatio kertoa omista kokemuksistaan ja halu kehittää johtamiskäytänteitä. Oli tarkoituksenmukaista, että ennen tallennuksen käynnistämistä tilaisuus aloitettiin vapaamuotoisella kuulumisten vaihdolla. Kerrottiin, että haastattelun aikana käydään läpi kysymysrunko, mutta vastaukset saavat olla avoimia ja tilaisuuteen ei ole tarvittu ennalta valmistautumista. Tallennus käynnistettiin ja ensimmäiset kysymykset olivat niin sanotusti lämmittelykysymyksiä. Haastattelut aloitettiin kysymällä taustoista kysymällä työkokemuksesta esihenkilönä toimimisesta. Samalla kartoitettiin johdettavien tiimien koko. Taustatietojen jälkeen pureuduttiin teemoihin helpoilla kysymyksillä, missä käsiteltiin muistikuvia etätyöhön siirtymisestä ja tunnusteltiin, millaisia haasteita etätyöhön siirtymisessä oli koettu. Helppojen kysymysten avulla oli mahdollista luoda turvallinen ilmapiiri ja tunnelma. Turvallisuuden tunne vähensi jännitystä ja edesauttoi, että jokaisen haastattelun aikana tuli jokin uusi tai toisia vastauksia täydentävä näkökulma.

Jokaisen haastateltavan kanssa syntyi hyvä vuorovaikutus, joten keskustelu eteni joustavasti teemasta toiseen. Haastatteluissa varmistettiin, että jokainen teema tuli käsiteltyä. Haastattelun loppuun pyydettiin vielä kertomaan vapaasti, mitä liiketoimintapäälliköille tuli mieleen etätyöstä, johtamisesta, työilmapiiriä tai työhyvinvoinnista. Tämä kysymys tuotti vielä teemoja kokoavia näkökulmia. Viimeisenä pyrittiin vielä keskusteluun etätyön

mahdollisuuksista ja tällaisen näkökulman avulla saatiin haastattelu päättymään positiivisesti. Useampi haastateltava kiitti tilaisuudesta kertoa kokemuksistaan ja toisaalta siitä, että puhuminen teemoista tuotti heti uusia ajatuksia omaan työhön.

Haastatteluja (Taulukko 2) tehtiin yhteensä 15 kappaletta 1.-12.2.2021 välisenä aikana Teams-haastatteluina. Teams-haastattelun etuna on myös videointi mahdollisuus. Videokameran käyttöä ei vaadittu, ja osa haastateltavista käytti kameraa, osa ei. Kaikista haastatteluista jäi digitaalinen tallenne, joihin pystyi palaamaan, jos analyysivaiheessa tarvitsi tarkistaa äänenpainoa, tauotusta tai muita seikkoja, mitkä voivat olla merkityksellisiä. Osassa tallennuksista on myös videokuvaa, joten eleet ja ilmeet oli mahdollista huomioida aineistoa analysoidessa. Haastatteluista kertynyttä tallennusaineistoa on yhteensä noin 11 tuntia. Haastatteluaineisto luvattiin säilyttää niin kauan kuin se on tutkimuksen takia tarpeellista. Haastattelutallenteet tuhotaan heti, kun aineisto on saatu käsiteltyä ja analysoitua. Tutkimusaineisto on luvattu säilyttää niin, että Organisaatio X ei saa mitään oikeuksia siihen ja näin pyritään varmistamaan haastateltavien anonymiteetti. (Kananen 2015, 152.)

	Haastatteluajan- kohta	Haastattelun kesto	Litterointi valmis
Liiketoimintapäällikkö 1	1.2.2021, klo 15–16	49:15	2.2.2021
Liiketoimintapäällikkö 2	2.2.2021, klo 10–11	36:51	3.2.2021
Liiketoimintapäällikkö 3	2.2.2021, klo 12–13	30:41	4.2.2021
Tuotepäällikkö 1	2.2.2021, klo 14–15	44:51	5.2.2021
Liiketoimintapäällikkö 4	3.2.2021, klo 12–13	44:06	6.2.2021
Liiketoimintapäällikkö 5	3.2.2021, klo 13:30– 14:30	36:50	7.2.2021
Liiketoimintapäällikkö 6	4.2.2021, klo 10–11	57:01	7.2.2021
Liiketoimintapäällikkö 7	4.2.2021, klo 12–13	51:05	8.2.2021
Liiketoimintapäällikkö 8	4.2.2021, klo 13:30– 14:30	41:20	9.2.2021
Liiketoimintapäällikkö 9	5.2.2021, klo 9–10	48:04	9.2.2021
Liiketoimintapäällikkö 10	5.2.2021, klo 12–13	48:35	10.2.2021
Liiketoimintapäällikkö 11	5.2.2021, klo 14:15– 15:15	38:33	12.2.2021
Liiketoimintapäällikkö 12	9.2.2021, klo 15–16	39:54	13.2.2021
Liiketoimintapäällikkö 13	12.2.2021, klo 10–11	50:56	14.2.2021
Liiketoimintapäällikkö 14	12.2.2021, klo 12–13	50:05	14.2.2021

TAULUKKO 2. Haastattelujen aikataulu ja litterointi.

5.2 Aineiston käsittely

Haastattelujen litterointi eli haastattelujen muuttaminen tekstimuotoon pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. Kaikki haastattelut oli litteroitu 14.2.2021 mennessä. Litterointi päätettiin tehdä lähes sanatarkalla tasolla. Kaikkia äännähdyksiä ei kirjoitettu auki, mutta puhekieli ja murre sekä apusanat, kuten ”niinku” ja ”tota”, kirjattiin auttamaan analyysissä. Ne kertoivat osittain epäröinnistä. Epäröintiä havaittaessa haastattelussa hyödynnettiin apukysymyksiä. Tallenteet olivat kuitenkin litteroitujen tekstien lisäksi käytössä aineistoa analysoidessa. Tallenteiden avulla oli mahdollista tarkentaa vielä sanamuotoja tai tulkita tunnetiloja, kuten huvittuneisuutta. (Kananen 2015, 161.)

Litterointia voidaan pitää aineistoon tutustumisena ja toimii samalla osana analyysia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b). Aineiston kerääminen ja analysointi oli mahdollista toteuttaa ainakin osittain yhtä aikaa. Tämä on yleinen käytäntö kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kerätty aineisto abstrahoidaan eli haastatteluissa saatu tieto irrotettiin yksittäisistä haastatteluista. Näin tieto ei edusta yksittäistä haastateltavaa, vaan tietoa käsitellään yleisellä ja teoreettisella tasolla. Abstrahointi toteutettiin irrottamalla vastaukset Excel-taulukoon teema kerrallaan. Taulukkoon teemat (Taulukko 3) oli määritelty haastattelurungon perusteella ja ovat tutkimuksen teorian pohja. Taulukoinnin avulla yksittäisiä vastauksia ei voi enää kohdentaa kehenkään henkilöön. Käsin tehtävän taulukoinnin etuna on jatkuva aineistoon tutustuminen. (Metsämuuronen 2008, 48.)

Teema	Teemavastaavuuksia (taulukkoriviä)
Muutos	87
Etätyön haaste	36
Digitaalisuus	63
Ikämoninaisuus	38
Vuorovaikutus	108
Itseohjautuvuus	61
Perehdytys	73
Resurssi	50
Tuottavuus ja tehokkuus	48
Ilmapiiri	71
Työssäjaksaminen	167
Työajat	54
Luottamus	36
Tasapuolisuus	38
Osaaminen	34
Palaute	83

Esimiestyö	79
Villit pohdinnat	31

TAULUKKO 3. Teemoittelu -taulukko; yhteenveto.

Aineistosta tehtiin sisällön analyysi hyödyntäen aineistolähtöistä lähestymistapaa. Teoria vahvistui aineiston avulla. Aineiston analyysi eteni yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa ei ole ennalta määrätty, mikä on tärkeää, vaan yksittäiset havainnot muotoutuvat yleisiksi väitteiksi. Aineistolähtöinen analyysi voi vaikuttaa intuitiiviselta. Tiedostamalla omat ennakkokäsitykset, oli mahdollista pitää keskittyminen itse aineistossa koko tutkimuksen ajan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006a.)

5.3 Kehityskohteiden esittelytilaisuus

Kun haastatteluaineistoa oli saatu käsiteltyä ja sitä oli työstetty teorian pohjalta, tutkittua tietoa päätettiin vahvistaa kutsumalla haastateltavat kuulemaan, mitä tutkimus on paljastanut. Haasteelliseksi tilanteen teki se, että oli mahdotonta saada kaikki 15 aiemmin haastateltua liiketoimintapäällikköä samaan tilaisuuteen. Saman sisältöisiä tilaisuuksia päätettiin järjestää kolme; 26.3.2021, 30.3.2021 ja 31.3.2021. Kutsut (Liite 3) lähetettiin niin, että jokainen kutsun saanut pystyi valitsemaan itselleen parhaiten sopivan ajankohdan. Tarkoitus oli esitellä opinnäytetyön pääteemat sekä alustavat tutkimuksen tulokset. Tilaisuudessa kuvattiin ne seikat, mitä konkreettisia kehityskohteita työhyvinvoinnin tukemiseksi oli tutkimuksessa paljastunut. Tilaisuuteen oli valmisteltu tutkimustulosten ja teorian pohjalta aineisto, muistikirja (Liite 4) akuuteista johtamisen kehittämiskohteista. Muistikirja annettiin Organisaatio X:n henkilöstöhallinnon käyttöön ja aineiston läpikäynti sovittiin Organisaatio X:n henkilöstöpäällikön kanssa 20.4.2021.

Tutkimustulosten tuottamien kehityskohteiden esittelytilaisuuteen osallistumisen tiedettiin olevan haastavaa kiireisen työtilanteen johdosta. Lopulta vain 5 liiketoimintapäällikköä osallistui tilaisuuksiin. Osallistujat vahvistivat haastatteluissa saadun tiedon oikein tulkituksi. Liiketoimintapäälliköt tunnistivat ne kehittämiskohdat, joita esiteltiin. Liiketoimintapäälliköt, jotka eivät pystyneet osallistumaan, saivat sähköpostitse saman aineiston ja heille annettiin mahdollisuus olla yhteydessä myös jälkikäteen, mikäli kysyttävää aiheesta ilmenee. Kysymyksiä ei tullut, mutta palaute aineistosta oli positiivista.

Organisaatio X:n Henkilöstöpäällikkö oli saanut muistikirjan kehittämiskohteista ennakkoon ja hänen kanssaan sovittiin palaveri tulosten läpikäymiseksi. Keskustelussa henkilöstöpäällikön kanssa ilmeni, että Organisaatio X oli alkanut kiinnittämään huomiota työhyvinvoinnin heikkenemisestä kertovaan henkilöstön viestintään. Konkreettisia toimenpiteitä ei oltu aloitettu. Henkilöstöpäällikkö tiedosti, että johtamiskäytänteitä pitää kehittää.

5.4 Tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen haastattelut ja aiemmat tutkimukset etätyöstä osoittavat, että etätyön hyvinä puolina nähdään esimerkiksi paikkasidonnaisuuden väheneminen. Etätyö mahdollistaa työnteon, jos internetyhteydet toimivat. Rekrytointi ja asiantuntijuus ei riipu toimiston sijainnista, vaan rekrytointeja voidaan tehdä valtakunnallisesti. Asiantuntijuutta voidaan siirtää Organisaatio X:n yksiköiden sisällä ja tiimien välillä. Etätyö mahdollistaa paremmin osa-työkykyisten osallistumista työelämään ja auttaa ikääntyviä jaksamaan töissä vähintään eläkeikään saakka. (Keyriläinen 2020, 24.)

Haastatteluissa tuli ilmi, että etätyöhön siirtyminen oli herättänyt monissa työntekijöissä innostusta, sillä etätyömahdollisuutta oli toivottu. Työhyvinvointia kerrottiin parantaneen mahdollisuus rytmittää omaa työpäivää joustavammin, kun aikataulusidonnaisuus esimerkiksi julkisiin kulkuneuvoihin väheni. Työtyytyväisyyttä heikentävät autojen pysäköintiin liittyvät ongelmat jäivät etätyöhön siirtymisen myötä pois. Koska etätyö ei ollut aiemmin kaikille mahdollista, epätasa-arvoisuus esimerkiksi työvälineiden osalta koettiin harmittavaksi. Laitteiden, ohjelmien ja järjestelmien asennus aiheutti suuria haasteita. Työn kuormituksen tunnetta lisäsi, kun apua laite- ja ohjelma-asennuksiin oli hyvin heikosti saatavilla. Haastatteluissa kerrottiin, että työnantajan valmiudet reagoida työntekijöitä laite- ja järjestelmäongelmissa olivat puutteelliset. Liiketoimintapäälliköt ja tiimin muut jäsenet joutuivat auttamaan toisiaan jopa kotikäynnillä, että jokaisen työnteko olisi mahdollista kotona.

Työyhteisön tunteminen

Haastattelut paljastivat, että yksittäisten liiketoimintapäälliköiden johdettavien tiimien koot vaihtelivat. Mitä suurempi tiimi oli johdettavana, sitä haasteellisemmaksi henkilöstön johtamistyö koettiin. Tiimikoot vaihtelivat 4–43 henkilön välillä. Osalla liiketoimintapäälliköistä oli apunaan tiiminvetäjiä, joiden tehtävään kuuluu osavastuu operatiivisesta työstä. Vastuunjako ei kuitenkaan ollut aivan selkeä. Organisaatiomuutokset olivat johtaneet työyksiköiden siirtoihin palvelualueelta toiselle. Johdettavat tiimit olivat vaihtuneet vuoden aikana lähes jokaisella liiketoimintapäälliköllä.

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat, että eivät tunne kunnolla työntekijöitään. Haastateltavat kokivat, että heillä ole mahdollisuutta tutustua heihin, koska heillä ei ole riittävästi aikaa tutustumiseen. Ainoastaan ne liiketoimintapäälliköt, joilla oli alle 15 johdettavaa henkilöä, kokivat onnistuvansa jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Pienten tiimien liiketoimintapäälliköt kertoivat tuntevansa työntekijät niin hyvin, että tunnistavat työhyvinvointiin liittyvät muutokset ajoissa. Tilannetta heikensi tunne siitä, että organisaation rakenteessa tapahtuu jatkuvia

muutoksia. Isojakin organisaatiomuutoksia toteutetaan hyvin nopeasti. Esihenkilöt ovat vaihtuneet usein ja vastuuhenkilöitä on haasteellista tavoittaa, kun muutoksia on paljon.

Haastattelujen mukaan työntekijöiden ikäjakauma käsitti koko työikäisten kirjon. Tiimien nuorimmat työntekijät olivat noin 20-vuotiaita ja vanhimmat jo eläkeiän saavuttaneita. Ikä ei tuntunut sinänsä vaikuttavan etätööhön siirtymisen helppouteen tai vaikeuteen. Iäkkäämpien työntekijöiden kohdalla tekniset laiteasennukset olivat jossain määrin haaste, mutta etätöskentely sujui iästä riippumatta. Etenkin vanhemmille työntekijöille työmatkojen poisjääminen oli helpotus. Perheellisillä on ollut jonkin verran haasteita, kun lapset tai puoliso ovat myös olleet Covid19 -pandemian vuoksi etäkoulussa tai -työssä. Suurin haaste etätöystä selviämässä on kuitenkin ollut nuoremmilla ja yksinasuvilla työntekijöillä, sillä toimistot ovat voineet olla myös ennen poikkeusoloja ainoita sosiaalisen kontaktin mahdollistajia. Toimistotyön jäädessä pois, yksinäisyyden tunne tai pieneen asuntoon pakolla rakennettu työpiste on vaikuttanut heikentävästi työhyvinvointiin.

Palautteen anto haastateltavien mukaan oli suurimmaksi osaksi sujuvaa. Ongelmia palautteenannossa aiheutti, etteivät liiketoimintapäälliköt tunteneet kaikkia työntekijöitään. Samoin operatiivisen työn työvaiheiden tuntemus oli puutteellista. Liiketoimintapäälliköt epäilivät, etteivät antaneet tarpeeksi hyvää palautetta, sillä eivät tieneet, milloin joku on onnistunut. Rakentavan palautteen antamiseen haluttiin luoda hyvä vuorovaikutustilanne. Jokainen liiketoimintapäällikkö piti palautteenantohetkellä tärkeänä, että näkee toisen osapuolen kehon kielen, ilmeet ja eleet. Huolta aiheutti, miten palaute käsitellään yksin ja kuinka jälkiseurantaa työntekijän kanssa etätöössä toteutetaan. Organisaatio X:lle annettiin kuitenkin kiitosta siitä, että puheeksi otto –tilanteisiin oli saatu päivitettyjä ohjeita. Liiketoimintapäälliköt itse kokivat saavansa liian vähän palautetta niin työntekijöiltä kuin omilta esihenkilöiltään. Kokemus siitä, että joutuu yksin ratkomaan isojakin ongelmia, oli ilmeinen.

Työn hallinnan tunne

Koska etätö ei ollut huomattavalle osalle työntekijöistä entuudestaan tuttu työtapa, etätööhön vahvasti liittyvä itseohjautuvuus koettiin jopa tuntemattomaksi käsitteeksi. Liiketoimintapäälliköt ymmärsivät hyvin, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan, mutta Organisaatio X:n toimintakulttuuri estää osittain päätöksenteon hajauttamista. Haastatteluissa ilmeni, että itseohjautuvuuden mahdollistamisen ja kontrolloimisen tarpeen välillä on ristiriitoja. Itseohjautuvuutta ei ole ilmeisesti kuvattu tai määritelty Organisaatio X:n strategiassa, joten sen johtamiseen ei ole saatu tarvittavia keinoja, ohjeistuksia tai toimintamalleja.

Tuottavuuden ja tehokkuuden käsitteet ymmärrettiin yleisellä tasolla, mutta liiketoimintapäälliköt kertoivat, että selkeitä mittareita ei tunnustettu olevan olemassa. Liiketoimintapäälliköt totesivat seuraavansa työntekijöiden ajankäyttöä, mutta muuten haastattelut

paljastivat, että heillä oli vain tunne, että tuottavuus tai tehokkuus on sama, mikä on ollut toimistolla työskennellessä. Sen sijaan aika- ja henkilöstöressurssien puute oli jokaisen liiketoimintapäällikön haaste. Haastateltavat tunnustivat resurssien vähyyden vaikuttavan omaan sekä työntekijöidensä työhyvinvointiin. Resursseja toivottiin etenkin perehdyttämiseen ja perehtymiseen. Perehdytykseen ja perehtymiseen koettiin olevan todella haasteellista saada tarvittavaa aikaa. Asiakkuuksien vaihtuminen ja muutokset niin ulkoisten sidosryhmien kuin viranomaisraportointien vaatimuksissa, ovat lisänneet työmäärää. Haastateltavat kokivat, ettei työmäärän lisäystä ole tunnustettu siinä määrin, että henkilöressurssien lisääminen mahdollistuisi. Ilmi tuli myös se, ettei edes pitkiin poissaoloihin ole saatu palkata sijaisia. Moni koki, että työ oli muuttunut niin sanotuksi tulipalojen sammuttamiseksi sen sijaan, että asioita pystyisi ennakoimaan ja suunnittelemaan.

Luottamus ja joustavuus työnteossa on pystytty haastattelujen mukaan säilyttämään etätöiden aikana. Vain yksittäisiä työntekijöitä on jouduttu puhuttamaan alisuoriutumisesta. Etätö on aiheuttanut joillekin huomattavia työn hallintaan liittyviä ongelmia. Havainnot työhyvinvoinnin heikkenemisestä johtuivat kuitenkin suurelta osin useammasta eri tekijästä, ei pelkästään etätöistä. Liukuva työaika ja ketterät tavat ilmoittaa omista menoista, ovat tuoneet uusia mahdollisuuksia hoitaa omia, lasten ja omien vanhempien asioita esimerkiksi keskellä päivää. Joidenkin työntekijöiden kohdalla on tehty erityisjärjestelyitä, jotta heillä on mahdollisuus työskennellä toimistossa.

Pitkän työhistorian omaavat liiketoimintapäälliköt kertoivat haastatteluissa löytävänsä kohdallisesti etsimänsä tiedon tai tavoittavansa asiaa koskevat vastuuhenkilöt. Ilmeni kuitenkin, että vastuuhenkilön löytämiseen menee usein paljon aikaa. Organisaatiomuutokset ja esihenkilöiden vaihtuminen lisäsi tätä tunnetta. Lyhyen työhistorian omaavat päälliköt sanoivat käyttävänsä vastuuhenkilön löytämiseen paljon aikaa, joka koettiin erittäin tehottomaksi. Kritiikkiä herätti myös sähköisen asiointijärjestelmän käyttäminen ja sen kautta saatujen vastausten kasvottomuus ja hitaus. Vastausajan arvaamattomuus vaikeuttaa oman työn organisointia ja vaikuttaa työn hallinnan tunteeseen.

Etäkokoukset olivat suurimmalle osalle liiketoimintapäälliköistä jo ennen etätöihin siirtymistä osa päivittäistyötä. Etätö on lisännyt valtavasti kokousten määrää. Kalenterit ovat täyttyneet erilaisista palavereista ja tämä koettiin niin, että kalenteri ei ole enää oma. Kalenterista on tullut hallitsematon tehtävälusta, josta muut omivat tarpeisiinsa sopivaa työaikaa. Työkuormaa lisäsi se, että muut eivät kunnioita kalenterimerkintöjä, vaan pakolliseksi merkittyjä palaveria sijoitetaan aiemmin tehtyjen varausten päälle. Palaverit saattoivat myös olla yhtäjaksoisia koko päivän ajan ilman valmistautumisaikoja. Mahdollisuus tauottaa työpäivää koettiin heikoksi. Palaverimäärän takia etenkin liiketoimintapäälliköiden työpäivät

venyvät, sillä sovitut tehtävät pystytään hoitamaan vasta viimeisten palaverien jälkeen. Täydet kalenterit heikentävät mahdollisuutta pitää yhteyttä työntekijöihin, ja operatiiviseen työhön liittyvät palaveritkin aiheuttivat aikatauluhaasteita. Aikaa vapaamuotoiseen keskusteluun koettiin olevan erittäin vähän.

Työilmapiiri ja työhyvinvointi

Työilmapiiriä kuvattiin haastatteluissa hyväksi ja tätä tunnetta vahvasti säännöllisesti tehty työilmapiirikysely. Toisaalta jokainen haastateltava korosti hajautetun tiimin haasteita olla keskenään yhteydessä. Vuorovaikutuksen merkitys yhteistyössä tiedostettiin, mutta sen laadusta ei oltu varmoja. Työhön liittyvää viestintää pystyttiin seuraamaan kohtalaisen paljon Teams-kanavilla, mutta siitä ei ole varmuutta, millaista yhteydenpitoa tiimien jäsenet pitävät keskenään. Pitkään yhdessä toimineet tiimit tiedettiin osaavan toimia hajallaan, tekemään yhteistyötä ja kommunikoivan paljon. Tuli kuitenkin ilmi, että muutama liiketoimintapäällikkö ei tuntenut tiimin jäseniä juuri ollenkaan. Osa kertoi tiimien keskittyvän epäkohdistuvalittamiseen, sen sijaan, että yritettäisiin yhdessä löytää ratkaisuja ongelmatilanteisiin.

Työhyvinvoinnin tiedettiin olevan merkittävä tekijä tuottavuuden ja tehokkuuden ylläpitämiseksi. Psykologinen turvallisuus terminä oli tuttu ja ymmärrettiin, että siihen tarvitaan luottamusta. Tiedostettiin, että luottamus rakentuu heikommin etätyössä ja virtuaalisesti kuin toimistolla kohdatessa. Mielenterveys tuntui olevan aihe, mistä vaiettiin. Joko vaikeneminen johtui siitä, ettei aiheesta oltu valmistauduttu puhumaan tai siitä, että mielenterveydestä ei osata puhua avoimesti. Mielenterveyden merkitystä ei kuitenkaan väheksytty. Työergonomiasta haastateltavat kertoivat, ettei kaikilla työntekijöille ole kunnollisia työpisteitä kotiloissa. Huonon työergonomian pelättiin aiheuttavan lisääntyviä tuki- ja liikuntaelin vaivoja. Informaatioergonomia ei ollut tuttu käsite, mutta teknostressi tiedostettiin, kun käsitteeseen liitettiin informaatiotulva, vasteajat ja laitteiden toimimattomuus. Liiketoimintapäälliköt ymmärsivät kehityskohteita esitettäessä, että asiantuntijatyössä hyvä kognitiivinen ergonomia syntyy, kun työntekijällä ei ole turhia fyysistä terveyttä tai mielenterveyttä haittaavia ja kuormittavia tekijöitä. Hyvä vuorovaikutus työyhteisössä ja psykologisen turvallisuuden tunne edistävät muistin, päättelykyvyn, ajattelun sekä päätöksenteon ja ratkaisukyvyn ylläpitämistä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että organisaatio on siiloutunut ja erityistehtävien vastuuhenkilöitä oli haastateltavien mukaan erittäin hankala tavoittaa. Osa liiketoimintapäälliköistä tunnisti itse olevansa omassa siilossaan erityisen toimialansa takia. Haastatteluissa korostettiin organisaation prosessien tuntemista yli oman toimialueen, jolloin yksiköiden rajapinnassa tapahtuvat tehtävät tulisivat sujuvammiksi ja toisen tehtävän tunteminen edistäisi

yhtyeistyötä. Liiketoimintapäälliköt kokivat, että työkuormaa lisää se, etteivät työyksiköt tunne toistensa tehtäviä ja näin tehdään mahdollisesti turhia työvaiheita. Ei tunnisteta, mitkä työvaiheet vaikuttavat toiseen työyksikköön ja työhön syntyy erilaisia pullonkauloja sekä odotusta. Vain ne, jotka olivat työskennelleet pitkään Organisaatio X:n palveluksessa, tunsivat aiemmasta historiasta eri vastuuhenkilöitä. He, jotka olivat olleet aiemmin sidoksissa muihin työyksikön tehtäviin, kertoivat pystyvänsä selvittämään pullonkauloista johtuvia ongelmia hieman joustavammin. Sähköiset asiointikanavat kuitenkin ovat tehneet sisäisen asiakkuuden hoidon kasvottomaksi. Kasvottomuus ja vasteaikojen toteutumisen epämääräisyys lisäsi kuormitusta.

Lähes jokainen liiketoimintapäällikkö myönsi haastatteluissa itse jättävänsä taukoja väliin. Tuli ilmi, että liiketoimintapäälliköt eivät välttämättä pysty pitämään lounastaukoja ja kahvitauot pidettiin poikkeuksetta työkoneen ääressä. Taukoliikunnan merkitys tunnistettiin, mutta Organisaatio X:n tarjoama, työkoneille asennettava taukoliikuntaohjelma, ei ollut kaikilla käytössä. Myös webinaarit ja koulutustilaisuudet etätöön palautumisen merkityksestä olivat jääneet useilta liiketoimintapäälliköiltä väliin, koska joku muu työtehtävä tai palaveri koettiin tärkeämmäksi. Liiketoimintapäälliköt kertoivat myös jatkavansa työpäiviä ja tekevänsä työtä iltaisin, viikonloppuisin sekä tarkastavansa esimerkiksi sähköpostia lomalla. Osittain tämä on sitoutuneisuutta työhön, mutta osittain tässä heijastuu työmäärän hallinnan tarve. Kävi ilmi, ettei kaikkia työtunteja edes merkattu työajanhallintajärjestelmään eli tällainen työ ei näy raportoinnissa.

6 Pohdinta

6.1 Kehittämistutkimuksen tulos

Kehittämistutkimuksessa ongelma muutetaan kehityskohteeksi ja näiden avulla pyritään ongelman poistamiseen. Kehittämistutkimus on strateginen tapa lähestyä ilmiötä ja teema-haastattelut olivat erinomainen keino ymmärtää liiketoimintapäälliköiden kokemuksia vallitsevasta tilanteesta. Kehittämistutkimuksen tarkoitus on saada aikaan toimintaa, joka tuottaa käyttökelpoisia ratkaisuja työelämään. (Kananen 2015, 29.) Organisaatio X:n ongelma oli alun perin se, että etätyöllä tunnistettiin olevan vaikutuksia työhyvinvointiin. Nykyiset johtamiskäytänteet eivät ole tukeneet liiketoimintapäälliköitä tunnistamaan ja tiedostamaan työhyvinvoinnissa tapahtuvia muutoksia työntekijöissään. Tavoite on saada tutkimuksen kohde, esihenkilönä toimiva liiketoimintapäällikkö, itse tekemään työtä sen eteen, että asiat paranevat.

Johtamisen kehittäminen on välttämätöntä sellaisen yhteisöllisyyden luomiseksi, joka edistää työntekijöiden ja sidosryhmien hyvinvointia ja tarjoaa ihmisille hetkiä luottamuksen rakentamiseen ja luovuuden edistämiseen. Tutkimukset ja kokemukset osoittavat, että etätyötä tukevat infrastruktuurit, tekniikat ja organisaatioprosessit ovat välttämättömiä, mutta eivät yksistään riitä tuottavaan yhteistyöhön. Ihmiset tarvitsevat edelleen henkilökohtaisia kontakteja ja yhteydenottoja, jotka tarjoavat mahdollisuuden selventää ja yhdenmukaistaa odotuksia, päivittää sääntöjä ja työkäytäntöjä sekä rakentaa tai elvyttää luottamusta. Organisaatiossa, joka mahdollistaa ja hyödyntää laajamittaista työntekoa kotona, on sitäkin tärkeämpää kehittää johtamistaan niin, että nämä inhimilliset tarpeet täyttyvät. (Fayard ym. 2021.)

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden varmistus

Laadullisen tutkimuksen objektiivinen luotettavuus on lähes mahdoton saavuttaa, sillä tutkija on väistämättä vuorovaikutussuhteessa tutkittaviin. Vuorovaikutussuhde voi vaikuttaa tulokseen. Lisäksi aineistolähtöinen analyysi voi vaikuttaa lopputulokseen, sillä on mahdollista, että jokin teoria on jäänyt huomioimatta. Tutkimuksen edetessä on pyritty jatkuvaan tarkasteluun, että kaikki tutkimuksen vaiheet on tehty suunnitelman mukaisesti. Lisäksi huomio on kiinnitetty analyysin vaatimuksiin sekä tulosten perusteluihin. Reliabiliteetti, eli tulosten pysyvyys voitaisiin varmistaa tekemällä tutkimus uudestaan. Ainakin lyhyellä aikavälillä tehtynä uusintatutkimus johtaisi todennäköisesti samoihin tutkimustuloksiin. (Kananen 2015, 339, 342–343.)

Aineiston keräämisessä luotettavuuden kannalta haastattelujen määrä, 15 kappaletta, on ollut riittävä. Vastauksissa syntyi toistoa. Toisin sanoen haastattelujen määrässä saavutettiin luotettavuutta mittaava, tarvittava saturaatio. Saturaatio tapahtui nopeasti. Tällaisen saturaation saavuttamisen havaitsemiseen edellytetään, että aineistoa analysoidaan jo aineistonkeruun aikana. Saturaation havaitsemista auttoi haastattelujen toteutus lyhyellä aikavälillä. Jo ensimmäisten haastattelujen jälkeen havaittiin osan vastauksista toistavan itseään. Jokaisessa haastattelussa tuli kuitenkin esiin uusia kokemuksia, joten kaikki 15 haastattelua tehtiin kuten tutkimussuunnitelmaan oli kirjattu. (Kananen 2017b, 92.)

Haastattelu ei ole spontaani keskustelutilaisuus. Haastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelijan aloitteesta tehty, tavoitteellinen tiedonkeruun tilanne. Haastateltavan ei tarvitse halutessaan kertoa kuin se, minkä hän kokee itselleen sopivaksi. Haastattelutilanne on pyrittävä tekemään mahdollisimman turvalliseksi ja rennoksi. Esimerkiksi haastattelijan eläytyminen voi vaikuttaa ohjaavasti. Haastattelijalla voi toiminnallaan vahvistaa haastateltavan tunnetta vastata tietyllä tavalla. Tämä tulee huomioida, kun haastattelu valitaan aineistonkeruun menetelmäksi. (Valli 2018, 24.)

Eettisestä näkökulmasta haastatteluihin valmistautuminen on tehtävä huolella, sillä aiheena työhyvinvointi on vakava. Ihmisten hyvinvoinnista puhuminen voi olla haasteellista, sillä terveystiedot ovat luottamuksellisia. Positiivisena yllätyksenä tuli, kuinka vapautuneesti haastateltavat kertoivat tuntemuksistaan. Tunne luottamuksesta ja rehellisyydestä oli haastatteluissa läsnä. Haastatteluissa oli kiinnitettävä todella paljon huomiota, ettei kysymysten asetelu johdattelisi vastaajia. Kun haastattelijalle tuli tunne, että kysymys on johdatteleva, haastattelijalla itse mainitsi epäilevänsä johdattelua. Näin mahdollisesta johdattelusta tuli läpinäkyvää.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu dokumentaatioon. Dokumentaation avulla voidaan arvioida tehtyjä ratkaisuja. Luotettavuuskriteereinä voidaan pitää informantin vahvistusta eli vahvistaa haastattelujen tulkinta oikeaksi haastateltavilta. Informantti vahvistettiin esittelemällä haastateltaville haastatteluista tehtyjä havaintoja ja kehityskohteita. Alustavien johtopäätösten ja akuuttien kehittämiskohteiden esittelytilaisuuksissa oli vähäinen määrä osallistujia, mutta kaikki viisi osallistujaa vahvistivat tulkintaa ja halusivat kehittää havaittuja ongelmakohtia. Samoin Organisaatio X:n henkilöstöpäällikön kanssa käyty keskustelu akuuteista kehittämiskohteista vahvisti luotettavuutta. Henkilöstöpäällikkö myönsi havaintojen olevan realistisia ja Organisaatio X:n tilaa kuvaavia. (Kananen 2015, 354.)

Vahvistettavuus eli aineiston vertaaminen muihin tutkimuksiin sekä arvioitavuus eli dokumentaatio, jonka avulla voidaan jäljittää ratkaisut, huolehdittiin käyttämällä mahdollisimman laaja-alaisesti tuoreita kotimaisia, mutta myös kansainvälisiä lähteitä. Kaikki lähdemateriaali

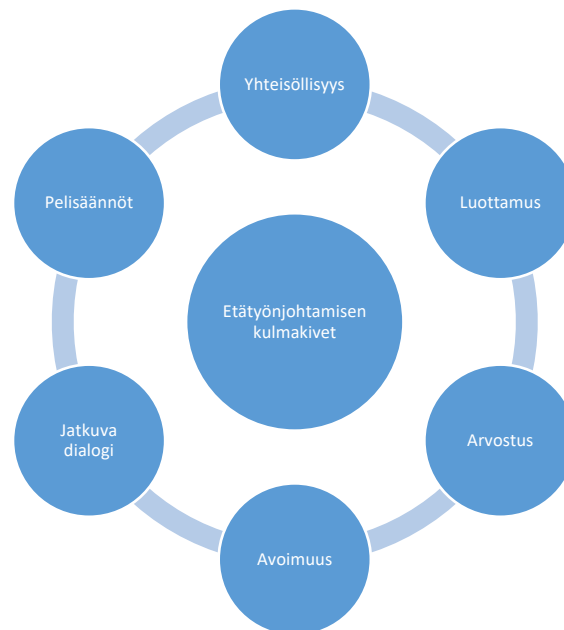
on kirjattu huolellisesti opinnäytetyön lähdeluetteloon ja haastatteluaineisto on tallennettu ja dokumentoitu salassapito huomioiden. Tutkimuksen perustana on lähdeaineisto ja se vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Tulkinnan ja analyysin ristiriidattomuus eli sisäinen validiteetti on haastava tarkasteltava, sillä tulkitsija vaikuttaa aina itse tulkintaan. (Kananen 2017b, 176–179.)

6.3 Vastaus tutkimuskysymykseen

Tutkimuskysymys oli alun perin: Mitkä tekijät etätyön johtamisessa vaikuttavat työhyvinvointiin? Tutkimuksessa on selvitetty, että työhyvinvointiin asiantuntijaorganisaatioissa liittyy muun muassa mielenterveys, ergonomia, psykologinen turvallisuus sekä toimiva työyhteisö. Tutkimuksessa tunnistettiin tekijöitä, jotka luovat edellytyksiä työhyvinvoinnille, kuten hyvä vuorovaikutus ja kokemus luottamuksesta. Työhyvinvointia ja työn hallinnan tunnetta heikentävät jatkuva kiireen tuntu, vaikeus tutustua työyhteisön jäseniin ja teknostressi.

Asiantuntijatyö kuvataan usein kaaosmaiseksi. Kiire, tulosaineet ja hallitsemattomuuden tunne aiheuttavat epävarmuutta ja vaikuttavat työhyvinvointiin. Kaaosmaisuus tulkitaan usein voimavaroja vievänä ilmiönä. Toisaalta tällainen kompleksisuus voi aiheuttaa positiivista työn kehitystä ja avata uusia mahdollisuuksia. Jos organisaatioissa keskitytään liikaa valmiisiin toimintamalleihin, soveltamistaidot ja kyky ymmärtää monitahoista työympäristöä jää saavuttamatta. Innovatiivisuuteen rohkaisu, turvallisuuden lisääminen ja osaamisen hyödyntäminen lisäävät työntekijöiden luovuutta. Luovuus edistää uusien työtapojen kokeilua ja kehittämistä. Kompleksisuutta tulisikin tutkia kaikilla organisaatiotasolla. Kompleksisuudessa tulisi huomioida yksilö ja inhimillinen näkökulma työelämän käytänteissä, rakenteissa sekä työstä palautumisessa. (Niemi & Kräkin 2019, 27.)

Onnistunut etätyöskentely vaatii onnistunutta etäjohtamista. Vilkmán (2016, 26) on määritellyt kuusi kulmakiveä (Kuva 6), mitkä mahdollistavat onnistumisen. Luottamus vahvistuu vähitellen, kun yhdessä sovitusta pelisäännöistä pidetään kiinni, ja jokainen tekee oman sovitun osansa. Luottamukseen liittyy uskallus onnistua ja epäonnistua. Kun työntekijän ei tarvitse pelätä tiimin reaktiota, työskentely on psykologisesti turvallista. Arvostus yhteisöä kohtaan on rehellisyyttä, toisen kunnioittamista sekä tavanomaisia käytössääntöjä, kuten tervehtimistä ja osallistumista. Yhdessä sovitut pelisäännöt antavat työnteolle raja-aidat. Avoimuus siitä, mitä on menossa, millä perusteella ja missä aikataulussa, tukee yhteisön tekemistä. Ilman hyvää vuorovaikutusta ja jatkuvaa dialogia, ei yhteisöllisyys pääse kunnona syntymään. (Haapakoski ym. 2020, 66–67.)



KUVA 6. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, 26)

Covid19-pandemian aiheuttamat poikkeusolot muuttivat monia käytäntöjä. Työskentelytapoja pitää kehittää. Nyt on tunnistettava, mitä käytäntöjä säilytetään ja kehitetään tulevaisuutta silmällä pitäen, ja mitä käytäntöjä hävitetään. Lievens (2021) pitää tärkeänä säilyttää ja tunnistaa ne toimintatavat, mitä on kehitetty muutoksen aikana toimiviksi ratkaisuksi ja karsia niitä, jotka eivät ole soveltuneet enää etätyön toimintatavoiksi. Niistä pitää luopua kokonaan. Esimerkiksi chat-toiminto kokousten yhteydessä lisää mahdollisuuksia vuorovaikutukseen. Chat-toiminto on auttanut osallistamaan niitä työntekijöitä, jotka eivät halua kokouspuheenvuoroja. Nyt olisi löydettävä keino, miten osallistuminen saadaan säilymään, kun palataan taas kasvokkain käytäviin tapaamisiin. Työntekijät tarvitsevat aikaa ja mahdollisuuksia tutustua toisiinsa, kun he tapaavat toisensa. Tapaamissa on huomioitava poikkeusolojen aikana rekrytoidut työntekijät, sillä he eivät ole nähneet aiemmin työyhteisöään kasvokkain. Koska ei ole olemassa enää ”normaalia” työyhteisön kulttuuria, kulttuuri on rakennettava uudelleen. (Empson & Howard-Grenville, 2021.)

Jotta liiketoimintapäälliköt voisivat onnistua työssään, ihmisten johtamiseen pitää saada aikaa. Koska etätyössä toiseen tutustuminen on haastavaa ja aikaa vievää, epämuodolliseen keskusteluun on annettava resursseja. Jatkuva kiire ja kiireen tuntu estävät ihmisiä ottamasta yhteyttä toisiinsa. Ujot, arat ja osaamattomat työntekijät ovat heikoimmassa asemassa. Työsuoritukset voivat jäädä huonoksi vain sen takia, ettei työntekijöitä tunneta ja heitä ei osata kuunnella. Ilman hyvää vuorovaikusta, ei tutustu työyhteisöön ja psykologinen turvallisuus voi jäädä heikoksi. Vuorovaikutuksen puute estää yhteistyön ja heikentää sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Työn kehittäminen jää puutteelliseksi, mikäli epäkohtia ei uskalleta nostaa esiin kritiikin, väheksynnän tai negatiivisen vastapalautteen pelossa.

Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen ja työn hallinnan tunteen menetys ovat etätöiden suurimmat haasteet. Keyriläinen (2020, 24) nostaa esiin mahdollisuuden, että työpäivät venyvät tai kotona olevat olosuhteet estävät työskentelyä. Työpuhe-ergonomia on usein heikompaa kuin toimisto-olosuhteissa. Tunteet yksinäisyydestä ja eristyneisyydestä voivat hallita, kun kasvokkain kohtaamiset vähenevät. Ei voida olettaa, että työhyvinvoinnissa on kyse yksinkertaisesti paremmasta henkilökohtaisesta sietokyvystä tai selviytymisen taidoista. Työhyvinvoinnin heikkeneminen ei ole henkilökohtainen puute. Työntekijöitä on tuettava tehokkaammin poikkeusoloissa, kuten nyt Covid19 -pandemian aiheuttamassa etätöiden voimassa. Tilanne vaatii uudelleensuunnittelua, jotta saavutetaan tehokas ja tyydyttävä työ- ja yksityiselämän tasapaino, joka on ollut ennen pandemiaa. Tasapainon tulee pysyä poikkeusolojen jälkeen uutena normaalina. (Lievens 2021.)

Työturvallisuuslaki (TTL 738/2002) velvoittaa työnantajan tarkkailemaan ja seuramaan sekä huomioimaan niitä tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden turvallisuuteen tai terveyteen. Työnantajan on toimittava ennaltaehkäisevästi, että kuormitustekijät saadaan minimoitua. Työhyvinvoinnin nykytila pitäisi kartoittaa. Organisaatio X:n työsuojeluhenkilöstö sekä työterveyshuolto ovat ratkaisevassa asemassa tällaisen kartoituksen toteutuksessa. Kartoituksen avulla voidaan kehittää mittaristo, jonka lähtökohtana on organisaation strategia. Mittaristo tulee tukea toimialan ja organisaation tarpeita. Työhyvinvointia voidaan erinomaisesti mitata esimerkiksi ennakoivilla mittareilla. Tällaisia ovat työkyky-, työhyvinvointi- ja työilmapiirimittaukset. Myös psykologiseen turvallisuuteen ja sen havainnointiin on saatavissa valmiita mittareita. Etätöissä ei välttämättä voi tehdä työturvallisuuskierroksia, mutta työntekijöiden työolosuhteita voidaan kartoittaa ja tehdä riskiarvioita haittatekijöistä, kuten työmäärästä ja ylityöstä sekä työyhteisön hajanaisuuden vaikutuksesta työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin johtaminen pitää olla osana organisaation jokapäiväistä johtamista. Johtamiseen ensisijassa kuuluu perustehtävien tavoitteiden asettaminen, seuranta ja toiminnan kehittäminen. Mitä voi mitata, niin sitä voi myös johtaa sekä kehittää. (Rauramo 2020b, 6–7, 31,41.)

Työntekijät ovat yksilöitä

Järvisen (2017, 23–24) mukaan kokemus, koulutus, ikä ja elämäntilanne vaikuttavat suhtautumiseen työhön. Lisäksi työhön suhtautumiseen vaikuttaa ihmisen oma persoona. Toiset tarvitsevat vaihtelua ja kyllästyvät helposti. Toiset taas nauttivat turvallisuudesta ja pysyvyydestä. Tutkimuksen haastatteluissa selvisi, että Organisaatio x:n työntekijöiden ikähaarukka kattoi koko työikäisyyden. Suuri ikähajonta voi lisätä riskiä ikäsyynnän kokemukseen, poissaolojen lisääntymiseen ja näin vähentää sitoutumista työnantajaan. Tämä haastaa organisaation huomioimaan eri-ikäisten työntekijöiden työhön liittyvät tavoitteet,

työkyvyn tuen tarpeet. Kielteiset ennakkoluulot, joita ikämoninaisuus voi synnyttää, ja epäoikeudenmukaiseksi koetut henkilöihin panostukset, ovat mahdollisia kuormituksen aiheuttajia työyhteisössä. (Kokkinen 2020, 58.)

Persoonallisuuspiirteet, kuten tunnollisuus, huolellisuus, kiltteys, kunnianhimo, sitoutuneisuus ja velvollisuudentunto ovat työnantajan kannalta erinomaisia piirteitä työntekijässä. Näillä samoilla ominaisuuksilla varustetuilla henkilöillä on myös suurempi riski menettää työn hallinnan tunne. Tunnolliset työntekijät ottavat työyhteisössä suurta vastuuta ja huolehtivat, että työt tulee tehtyä. He haluavat tehdä työnsä laadukkaasti kiireestä riippumatta. Tunnollisille työntekijöille kasaantuu usein paljon työkuormaa. He kouluttautuvat ja kehittävät jatkuvasti itseään. He joustavat ja ovat diplomaattisia uupumukseen saakka. Kun työ vaatii enemmän, kuin työntekijällä on voimavaroja, eli työn hallinnan tunne katoaa, tulos on työsuojelun termein ilmaistuna haitallinen kuormitus. Jokaisen oireet ovat yksilölliset, joten jokaista, myös ulkoisesti hyvinvoivalta vaikuttavaa työntekijää, tulee seurata tarkasti. Työnantajalla on vastuu havaita ja puuttua välittömästi, kun merkkejä työn hallinnan tunteen menettämisestä ilmenee. (Karjalainen 2020, 32–43.)

Itsevarmat persoonat kokevat enemmän hyvinvoinnin tunteita etätyöskentelyssä. Itsevarmat työntekijät pystyvät ilmaisemaan selkeästi tarpeensa, näkemyksensä ja tunnistavat omat rajansa. He kokevat yleensä vähemmän ahdistusta pyytäessään apua. Heillä on paremmat valmiudet osallistua tiukkoihinkin keskusteluihin. Itsevarmat työntekijät osaavat paremmin kieltäytyä tehtävistä ja sanoa ”ei”. Esimerkiksi yksinkertainen ja säännöllinen kysymys: ”Mikä on suurin haasteesi tällä viikolla?” edesauttaa vähemmän itsevarmoja osallistumaan keskusteluun. Tämän kysymyksen vastaukset ovat niitä ongelmia, jotka eivät välttämättä ole tullut aiemmin esiin. Arjen haasteita kartoittamalla saadaan enemmän tietoa tiimin sisäisestä toiminnasta. Haasteisiin puuttuminen empatia huomioiden, lisää luottamusta johtamiskykyyn. Mikäli juuri näitä esiintuotuja arjen ongelmia väheksytään, heikentää vähättely työntekijän itsevarmuutta ja osallistumista. Arjen haasteiden vähättely lisää ennakkoluuloja johtamiskäytänteisiin ja murentaa luottamusta. (Murphy 2021.)

Työn hallinnan tunteeseen vaikuttaa liian suuri, mutta myös liian vähäinen työkuorma. Työkuormitus voi olla laadullista tai määrällistä ja kuormittavuuden kokeminen on yksilöllistä. Tunne työn kuormittavuudesta vaihtelee työuran aikana, sillä kokemukseen vaikuttavat työn ulkopuoliset elämäntapahtumat. Objektiviiset työn vaatimukset ovat samat kaikille samoja työtehtäviä tekeville. Subjektiviiset vaatimukset määrittyvät työntekijän suoritusedellytysten ja objektiviisten vaatimusten suhteesta. Toisin sanoen osaamisen ja työnvaativuuden täytyy olla sopivassa suhteessa. Jos työ on liian vaativaa, työntekijä ei selviä tehtävistään. Jos työ on liian helppoa, työntekijän kykyjä aliarvioidaan tai kykyjä ei hyödynnetä, työntekijä

turhautuu ja pitkästyy. Työkuormitus voi olla hyvin positiivinen ja jaksamista sekä motivaatiota lisäävä tekijä. Työn vaatimukset, odotukset ja työntekijän kyvyt on saatava tasapainoon, ja silloin työntekijällä on mahdollisuus kehittyä sekä laajentaa osaamistaan. (Suonsivu 2019, 38–43.)

Karjalainen (2020, 115) vahvistaa, että organisaation ylimmän johdon ihmiskäsitys ratkaisee, millainen työkuormitus, arvot ja pelisäännöt organisaatiossa vallitsevat. Onko ihminen palkattu vain koneiston osaksi vai muistetaanko, että työntekijä on aina inhimillinen ihminen. Organisaatioon on saattanut muodostua toimintakulttuuri, missä joustaminen ja työn hoitamisen vastuu annetaan jatkuvasti yksittäisille henkilöille. Tämä aiheuttaa ennen pitkää näiden avainhenkilöiden uupumiseen ja voi vaikuttaa lopulta jopa organisaation tulokseen. Jos organisaatiossa ei huolehdita, että osaaminen jakaantuu laaja-alaisesti, osaaminen katoaa nopeasti. Kuka tahansa voi esimerkiksi irtisanoutua ja viedä osaamisensa mennessään. (Järvinen 2017, 31.)

Organisaatiotason kehittämiskohteet

Organisaatioissa jokainen yksikkö haluaa onnistua, mutta ei riitä, että yksi yksikkö onnistuu. Organisaatio menestyy vasta, kun jokainen yksikkö onnistuu. Yksiköiden välillä on epäjatkuvuuskohtia, joissa prosessi pysähtyy, tai työvaiheita tehdään päällekkäin ja kahteen kertaan. Kun nämä yksiköiden välillä olevat vastualueet havaitaan ja yhdistetään, saadaan organisaation sisäinen asiakkuus toimimaan suoraviivaisemmin. Työntekijöille on merkityksellistä, että perustehtävät on kuvattu, ja perustehtävälle on asetettu tavoitteet. Organisaatiotasolla tilanne on sama; Organisaatiossa työyksiköiden perustehtävien kuvaamisen avulla voidaan havaita yksiköiden väliset rajapinnat, ja tunnistaa yksiköiden välillä liikkuvat perustehtävät. Yhteistyö yksiköiden välillä murentaa organisaation sisälle muodostuneita silloja. (Mattinen 2020, 100.)

Pelko siitä, että työntekijät eivät voi hyvin, tuli tutkimuksessa selkeästi esiin. Keinot kuitenkin työntekijöiden tukemiseen olivat liiketoimintapäälliköiden mukaan vähäiset. Työntekijät saattavat mainita olevansa hyvin kuormittuneita. Suuri työkuorma on usein seurausta huonosta työn suunnittelusta, työjärjestelyistä, osaamattomuudesta, työn mielekkyyden tunteesta tai työyhteisön tuen puutteesta. Se, miltä työkuorma tuntuu, ei välttämättä korreloi tuottavuuteen. Jos työntekijä kuitenkin tuntee itsensä hyvin kuormittuneeksi ja samaan aikaan myös työyhteisö pitää häntä tehottomana ja tuottamattomana, tämä on merkki voimavarojen hiipumisesta ja työkyvyn heikkenemisestä. Karjalainen (2020, 116) korostaa, että tunne siitä, että työntekijöiden viestit kuormituksesta eivät tavoita esihenkilöitä tai johtajia, heikentää luottamusta sekä psykologista turvallisuutta. Henkilöstö ei luota, että ongelmiin

tartutaan, jos esimerkiksi työtyytyväisyysmittauksiin ei syvennytä, vaan ne vain esitellään saman kaavan mukaan vuodesta toiseen. (Eklund ym. 2019, 134–135.)

Haastattelujen mukaan työnkuvan moninaisuudesta ja vaatimuksista johtuva ajankäytön suunnittelu koettiin erityisen vaikeaksi. Tehtävänkuvan selkeyttäminen ja tavoitteet sekä ymmärrys yksilön mahdollisuuksista selviytyä annetuista tehtävistä koskee myös liiketoimintapäälliköiden työtä. Liiketoimintapäälliköt kokivat, että on osallistuttava kaikkeen, mitä omilta johdettavilta, esihenkilöiltä sekä sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailta vaaditaan. Tällaiset ulkoa tulevat vaatimukset aiheuttavat työn hallinnan menetyksen tunnetta. Työkalerin käyttöön toivottiin pelisääntöjä ja kalenteriin aiemmin tehtyjen varausten kunnioittamista. Järvinen (2020, 52–53) on havainnut työssään, että epäselvyydet vastuiden jakaantumisessa kärjistyvät, kun hierarkioita puretaan ja tilannetta vaikeuttaa, mikäli samaan aikaan muutetaan organisaatorakennetta. Epäselvät roolit ja vastuunjako aiheuttaa tehottomuutta, ohjohtamista, kilpailutilanteita ja jopa reviiritaisteluja. Mikäli esihenkilöt tai tiiminvetäjät eivät tunne omaa asemaansa, vastuutaan tai oikeuksiaan, on organisaation johdon selvitettävä asia ja saatettava tämä tieto jokaiselle työntekijälle. (Heikinheimo 2021, 260–265.)

Liiketoimintapäälliköt toivoivat oman työnsä tueksi nopeampaa reagointia resurssitarpeisiin. Samoin päätöksenteon hajauttaminen ja tiiminvetäjien tarpeellisuus tunnistettiin operatiivisen johtamisen helpottavana keinona. Työnkierron mahdollistaminen nähtiin hyvänä keinona dynaamisempaan osaamisen siirtämiseen työyksiköstä toiseen. Sisäisten asiakkuuksien merkitys korostui toiminnan kehittämisen yhtenä kulmakivenä. Osaaminen pitäisi kartoittaa ja valjastaa koko organisaation toiminnan tueksi. Organisaatiossa tiedetään olevan esimerkiksi Lean- ja Teams-agentteja, mutta näiden henkilöiden nimiä ei tiedetty, joten heiltä ei osata pyytää apua. Vastuualueiden epäselvyys vaikeutti tiedonsaamista ja oikean vastuuhenkilön löytämiseen koettiin tuhrautuvan valtavasti aikaa. Teams, erinomaisena tiedonlähteenä, oli kääntynyt monessa kohtaa itseään vastaan. Tietotulva vaikeutti työnhallintaa.

Avoimuuden puute organisaatiossa on merkittävä tekijä työntekijöiden työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Vähäinen viestintä ja ylhäältä alas suunnattu nopea ja käskevä johtaminen, aiheuttaa työn hallinnan menetyksen tunteita. Etenkin, jos muutokset koskevat resursseja tai työn tekemisen sisällöllistä muutosta, paras tulos syntyy, kun työntekijät pääsevät itse osallistumaan valmisteluun ja suunnitteluun. Muutokset vaativat perusteluja, ja osallistuminen toteutukseen ja seurantaan on merkityksellistä. Ne muutokset, joissa työntekijät voivat itse vaikuttaa asioiden kehittymiseen, luovat toivoa ja seuraukset ovat ennemmin positiivisia. (Suonsivu 2019, 51.)

Mikäli liiketoimintapäälliköiden työkuorma jatkuu entisellään ja liiketoimintapäälliköillä ei ole aikaa työntekijöilleen, kuormitus tulee näkymään heidän omassa, mutta myös johdettavien työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Haastattelujen perusteella olisi tärkeä, että Organisaatio X reagoisi tähän välittömästi, sillä kaikki tutkimukset osoittavat, että hyvinvoivat työntekijät ovat organisaatioiden arvokkain pääoma ja liiketoiminnan mahdollistaja. Työhyvinvointi on laissa määritelty ja lain laiminlyönti johtaa oikeudelliseen vastuuseen. Työhyvinvointi maksaa, sillä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja seurantaan on käytettävä aikaa. Heikentynyt työhyvinvointi maksaa todennäköisesti enemmän, sillä sairauspoissaolot ovat suuri kuluerä. Kuluerää voidaan ainakin osittain keventää työhyvinvointia kehittämällä. Koska väistämättä Organisaatio X on koko globaalien maailman tavoin jatkuvassa muutoksessa, on esihenkilöinä toimivien liiketoimintapäälliköiden oltava jatkossakin sitoutuneita, joustavia, määrätietoisia, keskustelevia ja luotettavia. Työhyvinvointi takaa jatkossakin Organisaatio X:n onnistumisen.

6.4 Tutkimushankkeen jälkeen

Muutoksiin varautuminen edesauttaa muutoksista selviytymiseen. Muutokset ovat usein pieniä. Covid19 -pandemia ei tuskin ole viimeinen, koko yhteiskuntaa mullistava muutos. Mitä paremmin organisaatio on varautunut muutoksiin, sen paremmin organisaation elinvoima ja kilpailukyky säilyy muutosten keskellä. Säännöllisesti päivitetyt skenaariot ja kriisinhallintatoimet auttavat ennakoimaan tulevaa. Työntekijöiden osaamisen tunnistaminen, osaamisen jakaminen, tehtäväkuvien tarkastelu ja osaamisalueiden haavoittuvuuden havainnointi, lisää mahdollisuuksia siirtää nopeastikin työntekijöitä varmistamaan toiminnan jatkuvuus niille alueille, jota muutoksesta selviäminen edellyttää. Organisaation sisäiset siilot vaikeuttavat muutoksesta selviämistä. Vuorovaikutus ja avoimuus koko organisaation välillä auttavat muutoksen läpiviennissä. Jotta toiminta ei lamaannu muutoksen aikana, on huolehdittava työntekijöiden mielenterveydestä ja hyvinvoinnista. Organisaatiossa on arvostettava monimuotoisuutta, mahdollistettava osallisuus sekä taattava tasa-arvoinen kohtelu. Ketterän organisaation, osallistavan kulttuurin ja monipuolisen työvoiman välillä on vahva yhteys hyvinvoivaan ja tuottavaan työyhteisöön. (Deloitte 2021.)

On aiheellista pohtia, palataanko Covid19 -pandemian aiheuttaman poikkeusolon jälkeen mihinkään normaaliin. Saksin & Ahlstedin (2020, 58) mukaan organisaatioiden on erittäin vaikea arvioida tulevaa tai asettaa tavoitteita. Toimintaympäristö on muuttunut pysyvästi epävakaaaksi ja tämä vaikuttaa asiakaskäyttäytymiseen. Toimintaympäristön muutos vaatii erilaista suhtautumista investointeihin. Etätyön tulevaisuus vaatii monia muutoksia, kuten investoinnit digitaaliseen infrastruktuuriin ja toimistotilojen muokkaamista hybridityömalliin sopivaksi. Useimmille yrityksille työntekijöiden työskenteleminen toimiston ulkopuolella

edellyttää monien uusien prosessien ja käytäntöjen keksimistä sekä työkuulttuurin rakentamista uudelleen. (Castrillon 2020.)

Tämän tutkimuksen alustavien tulosten esittelystä valmisteltu materiaali on luovutettu Organisaatio X:n käyttöön. Materiaalia voidaan hyödyntää toiminnan ja johtamisen kehittämisen tukena. On kuitenkin epäselvää, miten etätyö pitkällä tähtäimellä vaikuttaa työhyvinvointiin. Organisaatio X:n tulisi jatkaa yleistä tilanteen seuranta ja etätyön johtamisen kehittämistä. Esimerkiksi Työterveyslaitos (2021a) on käynnistänyt 1.8.2020 tutkimushankkeen ”Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveyskäyttäytyminen etätyössä (2020–2023)” Tästä Työterveyslaitoksen hankkeesta saadaan varmasti lisätietoa, kuinka organisaatiot voivat huomioida työntekijöidensä työssäjaksamisen ja näin varmistaa oman liitetoimintansa jatkuvuuden ja kilpailukyvyn. Poikkeusolot ovat lisänneet joka tapauksessa epävarmuutta ja stressiä. Etätyö on tehnyt työhyvinvoinnin seuraamisesta ja sen heikkene- misen tunnistamisesta entistä vaikeampaa. Jos hyvinvoinnin seuranta laiminlyödään, Covid19 -pandemia voi aiheuttaa aivan uudenlaisen pandemian. (Lewis 2020.)

Tutkimustulokset jäivät varsin yleiselle tasolle ja tulosten avulla olisi mahdollisuus syventyä tutkimaan tutkimuksessa esiin nousseita aihealueita tarkemmin. Tämä tutkimus käynnistää toivottavasti uusia ja syventäviä tutkimuksia Organisaatio X:n sisällä. Tämän tutkimuksen jatkotutkimushanke voisi olla psykologisen turvallisuuden kehittäminen tiimeissä. Samoin hajautettu päätöksentekoprosessi, joka vähentäisi vastuunjaon epäselvyyttä ja toisi avoimuutta päätöksentekoon, sopisi Organisaatio X:n toimintaympäristöön. Päätöksentekoprosessin kehittäminen voisi olla osa suurempaa kokonaisuutta eli organisaatiokulttuurin kehittämistä itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden suuntaan. Se vaatisi kuitenkin todennäköisesti Organisaatio X:n strategian päivittämistä eli itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus pitäisi olla koko Organisaatio X:n tahtotila.

Nyt on kuitenkin todennettu, että etätyön johtamisessa on sellaisia tekijöitä, jotka todella voivat vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Johtamista voi kehittää pienillä jokapäiväisillä asioilla. Päivittäisjohtamisessa huomion kiinnittäminen vuorovaikutukseen ja luottamuksen rakentamiseen, kehittää työilmapiiriä ja psykologista turvallisuutta. Luomalla pelisäännöt palavereihin ja viestintävälineiden, kuten sähköpostin käyttöön, voidaan nopeasti vähentää työn kuormittavuutta. Antamalla aikaa liiketoimintapäälliköille esihenkilönä toimimiseen, voidaan heidän omaa sekä heidän työntekijöidensä työhyvinvointia parantaa.

Lähteet

Akola, A. E. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio: Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki: Basam Books.

Alahautala, T., Huhta, H. 2018. Johda terveyttä: Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Alaja K. 2021. Perheystävällinen työpaikka syntyy erilaisilla joustoilla – näin ne toimivat käytännössä [viitattu 16.3.2021]. Saatavissa: <https://telma-lehti.fi/perheystavallinen-tyopaikka-syntyy-erilaisilla-joustoilla-nain-ne-toimivat-kaytannossa>

Aro, A. k., Rämö, A., Aho, J., Kedonpää, K. & Lappi, T. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi T. & Ilmarinen, J. 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 [viitattu 12.3.2021]. Saatavissa: <https://www.ossiaura.com/julkaisut.html>

Bernstein, E. & Waber, B. 2019. The truth about open offices [viitattu 8.3.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2019/11/the-truth-about-open-offices>

Brownlee, D. 2020. This is how remote teams stay productive [viitattu 11.3.2021]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/danabrownlee/2020/04/16/this-is-how-remote-teams-stay-productive/?sh=121246c936b7>

Castrillon, C. 2020. This is the future of remote work in 2021 [viitattu 12.3.2021]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2021/12/27/this-is-the-future-of-remote-work-in-2021/?sh=15d23e171e1d>

Davey, L. 2020. Reframe how you Think about selfcare [viitattu 9.3.2021]. Saatavissa <https://hbr.org/2020/08/reframe-how-you-think-about-self-care>

Delizonna L. 2017. High-Performing Teams Need Psychological Safety. Here's How to Create It [viitattu 8.3.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>

Deloitte 2021. How to build a resilient organization for a post pandemic world [viitattu 6.3.2021]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2021/02/18/how-to-build-a-resilient-organization-for-a-post-pandemic-world/?sh=4cf4d01033f3>

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja: Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uudistettu painos. Espoo: J-Impact Oy.

Empson, L. & Howard-Grenville, J. 2021. How has the past year changed you and your organization? [viitattu 14.3.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2021/03/how-has-the-past>

year-changed-you-and-your-organization?utm_medium=email&utm_source=newsletter_weekly&utm_campaign=insider_activesubs&utm_content=signinnudge&deliveryName=DM122912

Eurich, T. 2018. What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It) [viitattu 26.2.2021]. Saatavissa: https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it?utm_campaign=hbr&utm_source=linkedin&utm_medium=social

Fayard, A., Weeks, J. & Khan, M. 2021. Designing the hybrid office [viitattu 17.3.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office>

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

Heikinheimo, P. 2021. Päätöksen juoni: Miten johdan parempiin päätöksiin. Helsinki: Alma Talent.

Howe, L.C., Whillans, A. & Menges, J.I. 2020. How to (Actually) Save Time When You're Working Remotely [viitattu 12.4.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2020/08/how-to-actually-save-time-when-youre-working-remotely>

Huston, T. 2021. Giving Critical Feedback Is Even Harder Remotely [viitattu 2.4.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2021/01/giving-critical-feedback-is-even-harder-remotely>

Huttunen M. 2017. Mielenterveyden häiriöt [viitattu 22.3.2021]. Saatavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/lam00002>

Huttunen, T. 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä: Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi? Helsinki, Suomi: BoD, Books on Demand.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Jiang M. 2020. The reason Zoom calls drain your energy [viitattu 1.3.2021]. Saatavissa: <https://www.bbc.com/worklife/article/20200421-why-zoom-video-chats-are-so-exhausting>

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Kalakoski, V. & Valtonen T. 2021 Kognitiivinen Ergonomia [viitattu 17.3.2021]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/aivot-tyossa/aivojen-hyvinvointi/>

Kallinen, K., Pirskanen, H. & Rautio, S. 2018. Sensitiivinen tutkimuksessa: Menetelmät, kohderyhmät, haasteet ja mahdollisuudet. 2. painos. Tallinna: Unipress.

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

Kananen, J. 2017a. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen J. 2017b. Laadullinen tutkimus Pro Graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjalainen, M. 2020. Jaksamisen rajat: Psykososiaalinen kuormitus, työuupumus ja työsuojelu. Helsinki: Basam Books.

Karolaakso, T., Autio, R., Näppilä, T., Nurmela, K. & S Pirkola, S. 2020. Socioeconomic factors in disability retirement due to disorders in Finland, *European Journal of Public Health*, Volume 30, Issue 6, December 2020, Pages 1218–1224 [viitattu 16.3.2021]. Saatavissa: <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckaa132>

Keyriläinen, M. (toim.) 2020. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020. [Viitattu 19.3.2021]. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf.

King, E., Finkelstein, L., Thomas, C. & Corrington A. 2019. Generational Differences At Work Are Small. Thinking They're Big Affects Our Behavior [viitattu 15.3.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior>

Klinghoffer, D., Young, C., & Liu X. 2018. To Retain New Hires, Make Sure You Meet with Them in Their First Week [viitattu: 26.2.2021]. Saatavissa: https://hbr.org/2018/06/to-retain-new-hires-make-sure-you-meet-with-them-in-their-first-week?utm_medium=social&utm_source=linkedin&utm_campaign=hbr

Kokkinen, L. (toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kuntatyönantajat. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista [viitattu 16.3.2021]. Saatavissa: <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyoohyvinvointi>

- Laine, K. & Rauramo, P. 2017. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa [viitattu 14.3.2021]. Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa
- Lemmetty, S. 2020. Itseohjautuvan työssä oppimisen ihanuus ja ongelmallisuus: Kohti sosiokulttuurista näkökulmaa. *Aikuiskasvatus*, 40(4), 328–332. <https://doi.org/10.33336/aik.100538>
- Lencioni, P. & Sevón, M. 2019. Viisi toimintahäiriötä tiimissä: Tarina johtajuudesta. 3. painos. Tampere: Päivä Osakeyhtiö.
- Lewis, K. 2020. Preventing a new kind of burnout [viitattu 11.3.2021]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/04/20/preventing-a-new-kind-of-burnout/?sh=1a03bef82f05>
- Lievens, D. 2021. How the Pandemic Exacerbated Burnout [viitattu 5.3.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2021/02/how-the-pandemic-exacerbated-burnout>
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.
- Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja: Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä. Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. 2021. Frank Martela tutki ristiriitaista itseohjautuvuutta: ”Tulokset olivat selkeät: itseohjautuvuus vahvistaa työn imua”. [viitattu 4.3.2021]. Saatavissa: <https://telma-lehti.fi/frank-martela-tutki-ristiriitaista-itseohjautuvuutta>
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Mattila-Aalto, M. 2020. Työelämän uudistumisen esteet: Työyhteisön sivistys ja vastuu. Helsinki: Basam Books.
- Mattinen, M. 2020. Mistä kasvua? Opas digijohtajalle. Liettua: Alma Talent Oy
- Meister A. & Sinclair A. 2021. Staying mindful, when you’re working remotely [viitattu 24.3.2021]. Saatavissa: https://hbr.org/2021/03/staying-mindful-when-youre-working-remotely?utm_medium=email&utm_source=newsletter_weekly&utm_campaign=insider_active-subs&utm_content=signinnudge&deliveryName=DM123938#
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Miten milleniaaleja tulisi johtaa? [viitattu 18.3.2021]. Saatavissa: <https://heko.fi/miten-milleniaaleja-tulisi-johtaa/>

Mental health foundation. 2016. I'm fine campaign [viitattu 3.3.2021]. Saatavissa: <https://www.mentalhealth.org.uk/news/mental-health-foundation-launches-im-fine-campaign>

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3., uud. p. Helsinki: International Methelp.

Miller, J. 2021. At The Heart Of An Adaptable Organization Is Employee Well-Being [viitattu 16.3.2021]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/01/19/at-the-heart-of-an-adaptable-organization-is-employee-well-being/?sh=5de1821e4eb3>

Moss, J. 2021. Beyond burned out [viitattu 1.3.2021]. Saatavissa: https://hbr.org/2021/02/beyond-burned-out?utm_medium=email&utm_source=newsletter_weekly&utm_campaign=insider_activesubs&utm_content=signinnudge&deliveryName=DM120882

Murphy, M. 2021. In Your Next Virtual Meeting, You Must Make Your Employees Answer This Question (If You Want Them To Be Happy And Engaged) [viitattu 12.3.2021]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/markmurphy/2021/01/19/in-your-next-virtual-meeting-you-must-make-your-employees-answer-this-question-if-you-want-them-to-be-happy-and-engaged/?sh=264880464a43>

Niemi, S. & Kräkin M. Asiantuntijatyön paradoksisyyhti; Työn kaaosmaisuuuden kokemus ja selviytymiskeinot asiantuntijatyössä [viitattu 24.3.2021]. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87106/46031>

Organisaatio X. 2021a. Organisaation Identiteetti.

Organisaatio X. 2021b. Palvelut.

Piha, K. 2019. Lopeta kokouksien vihaaminen ja tee niistä hyviä [viitattu 26.2.2021]. Saatavissa: <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/lopeta-kokouksien-vihaaminen-ja-tee-niista-hyvia/>

Potter, J. 2020. The ideal team size at work may be the smaller than you think [viitattu 23.3.2021]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/jaimepotter/2020/04/27/the-ideal-team-size-at-work-may-be-smaller-than-you-think/?sh=c1aecea630a6>

- Puusa, A. & Ala-Kortemaa, S. 2019. Vuorovaikutukselliset yhteistyötaidot asiantuntijatyössä [viitattu 24.3.2021]. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87125/46056>
- Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja: Käytännönläheinen, helppolukuinen ja tiivis opas digiajan johtamiseen. Helsinki: BoD - Books on Demand.
- Raappana, M. 2019, Tiimityössä onnistuminen [viitattu 24.3.2021]. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87121/46052>
- Rauramo P. 2017. Etätyössä turvallisesti. [Viitattu 25.3.2021] Saatavissa: https://ttk.fi/op-paat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti
- Rauramo, P. (toim.) 2020a. Esimiesten perehdyttäminen - keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Rauramo P. 2020b. Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Jyväskylä: Docendo.
- Rönqvist, K. 2020. Teknostressi aikamme vitsaus [viitattu 18.3.2021]. Saatavissa: <https://lehti.tek.fi/tyoelama/teknostressi-aikamme-vitsaus>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Aineisto- ja teorialähtöisyys [viitattu 23.4.2021]. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 2.3.2021]. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
- Saksi, J. & Ahlstedt, L. 2020. Arvovalta: Opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvun johtamis- ja asiantuntijatyössä. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Salovaara, P. 2020. Johtopäätös: Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos.
- Sathyan, S. 2020. Employee Well-Being: Embracing Conversations About Mental Health In Your Organizations. Forbes [viitattu 1.3.2021]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2020/11/11/employee-well-being-embracing-conversations-about-mental-health-in-your-organizations/?sh=3150faa07817>

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

Schrage, M. 2016. Like it or not, you are always leading by example [viitattu 7.4.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2016/10/like-it-or-not-you-are-always-leading-by-example>

Sorsa, T. & Rotkirch, A. 2020. Perhebarometri 2020; Työ ja perhe ne yhteen soppii? Vanhemmuuden ja työn yhteensovittaminen suomalaisissa lapsiperheissä. Helsinki: Väestöliitto ry.

Suonsivu, K. 2019. Kohti riittävyttä: Matkalla työhyvinvointiin. 2. painos. Tallinna: United Press.

Staglin, G. 2020. 4 Ways To Improve Performance Reviews And Promote Mental Health [viitattu 1.3.2021]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/onemind/2020/11/11/4-ways-to-improve-performance-reviews-and-promote-mental-health/sh=2227cdd69614>

Taherian, S. 2020. Employees need to feel connected leaders have to humanize [viitattu 11.3.2021]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/suzytaherian/2020/06/04/employees-need-to-feel-connected-leaders-have-to-humanize/?sh=792adb94e82e>

Tamminen, N. & Solin, P. (toim.) 2014. Mielenterveyden edistäminen työpaikalla [viitattu 1.3.2021]. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/115996/THL_OPA2014_032_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Torkkola, S. 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. 2. painos. Helsinki: Talentum Pro.

Työterveyslaitos. 2021a. Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveyskäyttäytyminen etätöissä (2020–2023) [viitattu 19.3.2021]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/tyon-uudet-muodot-ja-tyokyvystahuolehtiminen-terveyskayttaytyminen-etatyossa-2020-2023/>

Työterveyslaitos. 2021b. Työkykytalo [viitattu 15.3.2021]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työterveyslaitos. 2020. Summary of the key wow recommendations. [viitattu 16.3.2021]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/en/summary-of-the-key-wow-recommendations/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, annettu Helsingissä 1.1.2003 [viitattu 1.3.2021]. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L10P68>

Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. (E-kirja)

Valonen M. 2021. Etäperehdytys ja viisi vinkkiä sen toteuttamiseen [viitattu 25.3.2021]. Saatavissa: <https://etajohtaminen.fi/etaperehdytys-ja-viisi-vinkkia-sen-toteuttamiseen/>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Volini E. & Fisher, J. 2021. How to integrate well-being into work so employees perform and feel their best [viitattu 16.3.2021], Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2021/03/08/how-to-integrate-well-being-into-work-so-employees-perform-and-feel-their-best/?sh=18a07d71cb87>

Warrel, M. 2021. Dreading The Idea Of Returning To The Office? How To Talk To Your Boss About Staying Remote [viitattu 23.3.2021]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/margiewarrell/2021/03/22/are-you-dreading-the-idea-of-returning-to-the-office-how-to-talk-to-your-boss-about-staying-remote/?sh=4f5c48171440>

Yli-Kaitala, K., Toivanen, M. 2021. Pelottaa töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä [viitattu 9.3.2021]. Saatavissa: https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta_toissa-psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa.pdf

Zak, P. 2019. How our brains decide when to trust [viitattu 10.3.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2019/07/how-our-brains-decide-when-to-trust>

Zucker R. 2019. 5 ways to respond to ageism in a job interview [viitattu 2.4.2021]. Saatavissa: <https://hbr.org/2019/08/5-ways-to-respond-to-ageism-in-a-job-interview>

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei,

Varaan sinulta tässä tunnin työaika. Toivottavasti työtilanteesi sallii sen.

Olen Tiina Veijanen, opiskelen Lab-ammattikorkeakoulussa Uudistavaa johtamista (Tradenomi YAMK) ja teen opinnäytetyöni etäjohtamisesta, jossa näkökulmana on työhyvinvointi. Organisaatio X on valtakunnallisten suositusten mukaan siirtänyt henkilöstönsä mukaan etätöihin keväällä 2020. Tämä on vaatinut uudenlaista ajattelua myös päivittäisjohtamiselta.

Tämän haastattelun tarkoitus on saada tietoa, miten sinun tiimisi on onnistunut etätöihin siirtymisessä. Kysymysten pääteemoja on neljä; etätöiden haasteet, etätöiden mahdollisuudet, työilmapiiri ja työhyvinvointi.

Tähän haastatteluun on valittu Organisaatio X:n taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon liiketoimintapäälliköt, yhteensä 15 henkilöä, eli kaikki haastateltavat ovat organisaatiossa toisiaan vastaavassa asemassa. Tulen tallentamaan keskustelunne, mutta nauhoitteet jäävät vain minun käyttöni niin pitkäksi aikaa, kuin niiden käsittely opinnäytetyöhöni vaatii. Tämän jälkeen tallenteet tullaan hävittämään.

Opinnäytetyö tulee olemaan salattu myös organisaatiotasolla, eli lopullisessa työssä ei edes työnantajan nimeä julkaista. Sinun vastauksesi tulee jäämään vain minun tietooni. Työn tarkoitus on kuitenkin saada sinun kokemuksesi esiin, että Organisaatio X voisi tulevaisuudessa antaa parempia johtamisen työkaluja sinun tiimisi onnistumisen takaamiseksi.

Tämä opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Organisaatio X:n henkilöstöhallinnon kanssa ja haastatteluun on haettu tutkimuslupa Organisaatio X:n henkilöstöpäälliköltä. Mikäli sinulla herää kysyttävää ennen haastattelua, olethan yhteydessä minuun. Minut tavoittaa "sähköpostiosoite" tai numerosta "puhelinnumero".

Ystävällisin terveisin

Tiina Veijanen

Liite 2. Teemahaastattelun runko

Tausta: esimiestyövuodet, ____ vuotta ja tiimin koko ____ henkilöä.

Lähtökohtia etätyöhön ja psykologiset tarpeet

1. Onko työntekijäsi aiemmin ollut etätyössä ja onko siihen siirtyminen ollut helppoa? Millaisia reaktioita se on aiheuttanut?
2. Miten luottamus ja joustavuus näkyy päivittäisessä työssä?

Työntekijöiden moninaisuus, haaste vai mahdollisuus

3. Onko esimerkiksi työntekijän ikä tai jokin muu ominaisuus vaikuttanut jollain tavoin etätyöhön siirtymiseen?

Työkaluja etätyöhön

4. Onko työnantaja tarjonnut tarvittavat työvälineet kaikkien käyttöön tasapuolisesti? Osataanko niitä käyttää ja hyödyntää? Esim. etäkokoukset.

Perehtyminen perehdyttäminen ja hiljainen tieto

5. Miten tiimi on onnistunut perehdyttämisessä ja ns. hiljaisen tiedon jakamisessa? Millaisia keinoja olette käyttäneet?

Itsensä johtaminen ja itseohjautuvat tiimit

6. Etätyö vaatii itseohjautuvuutta. Onko vastuunottamisessa ollut haasteita?

Tehokkaan tiimin perusedellytykset

7. Onko työn tuottavuus ja tehokkuus kasvanut, onko siinä tapahtunut muutos nyt vuoden aikana?

Ilmapiirin luominen – miten osallistuttaa tiimi, vaikka ollaan etänä? Hajautetun tiimin yhteistyö

8. Onko etätyö vaikuttanut työilmapiiriin? Onko hajallaan oleva tiimi kyennyt yhteistyöhön?

Palautteen antaminen, kuuntelu

9. Onko palautteen antaminen ja saaminen tuottanut haasteita ja miksi?

Työhyvinvointi asiantuntijaorganisaatiossa

10. Jakaantuuko työt tiimissä tasapuolisesti? Onko työkuorma yleisesti kasvanut vai keventynyt?
11. Pystytkö kontrolloimaan työntekijöidesi työmäärää ja ajankäyttöä?
12. Oletko havainnut tiimissäsi työssäjaksamiseen liittyviä tekijöitä? Kuormittavia? Palauttavia?

Millainen on hyvä ja valmentava johtaminen, valmennus ja joustaminen, mahdollistaja

13. Oletko itse saanut omalta esimieheltäsi tukea työhösi? Mitä toivoisit häneltä?
14. Mitä muuta tulee mieleen.

Liite 3. Kutsu: Kehittämisideoiden esittely

Heippa,

Olimme yhteydessä helmikuun alkupuolella ja keskustelimme etätyöstä, työhyvinvoinnista ja johtamisesta. Sain valtavasti ajatuksia, pohdintaa ja kokemuksia vallitsevasta tilanteesta. Opinnäytetyöni etenee ja nyt olisi se hetki, kun voisin haastaa teitä pohtimaan uudestaan tätä aihetta.

Koska tiedän, että on mahdotonta saada teidät kaikki samaan aikaan linjoille, teen tässä kolme saman sisältöistä kutsua, jossa tulen esittämään havaintojani.

Pe 26.3.2021 klo 11–12.30,

Ti 30.3.2021 klo 11–12.30 tai

Ke 1.4.2021 klo 11–12.30

Saat toki osallistua jokaiseen näistä, mutta ajattelin, että näin joku kutsuista sopisi juuri sinun kalenteriisi. Varaan tässä joustavan 1,5 tuntia aikaa, koska minulla on tunne, että teillä saattaa olla vielä jotain sanottavaa.

Ja kyllä, päädyin hyödyntämään nyt lounasaikaa. Ota tämä virkistäytymisen kannalta. Valmistaudu toki eväillä, ainakin kahvilla ja mukavalla asennolla.

Ollaan kuulolla!

Tiina Veijanen

Liite 4. Mitä kuuluu? – Muistikirja johtamisen tueksi

Etätyön ja johtamisen vaikutus työhyvinvointiin -Mitä kuuluu?

Maaliskuu 2021

Tiina Veijanen

Muistin virkistämiseksi

- 15 haastattelua ajalla 1.-15.2.2021.
- Jokaisen kanssa samat teemat ja kysymykset.
- Haastattelut kestivät 35 minuutista tuntiin ja ne tallennettiin.
- Haastattelut on litteroitu, teemoiteltu ja saatua aineistoa on nyt peilattu tutkitun tiedon valossa.
- Opinnäytetyö on salattu organisaatiossalla ja kerätty aineisto hävitetään heti, kun se on tutkimuksen kannalta mahdollista.
- Tutkimus auttaa ymmärtämään, mitkä seikat etätyön johtamisessa vaikuttaa työhyvinvointiin.
- Tutkimuksen tavoite on saada teidät kehittämään työtänne.

Työhyvinvointi asiantuntijaorganisaatiossa

Työhyvinvointi on määritelty työturvallisuuslaissa 23.8.2002/738, 2 luku 1 § ja siinä sanotaan:

”Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.”

- Koska taustalla on laki, työhyvinvoinnin laiminlyönti voi johtaa oikeudelliseen vastuuseen
- Asiantuntijatyössä työ toimii, jos ihminen toimii. Etätyössä ihmisen toimivuutta on entistä tärkeämpi havainnoida.
- Asiantuntijaorganisaatiossa työhyvinvointiin liittyy ennen kaikkea psykologinen turvallisuus, mielenterveys, työergonomia ja informaatioergonomia.

Psykologinen turvallisuus:

”Työntekijä voi tehdä virheen pelkäämättä kenenkään rangaistusta.”

- Positiiviset tunteet, kuten luottamus, uteliaisuus ja inspiraatio, laajentavat mieltä ja auttavat rakentamaan psykologisia, sosiaalisia ja fyysisiä resursseja.
- Summana on ennakkoluulottomampi, joustavampi, motivoituneempi ja sitkeämpi työntekijä.
- Turvallisuuden lisääntyminen lisää huumoria, työn iloa ja ratkaisujen löytymistä.
- Psykologinen turvallisuus edellyttää työyhteisöltä kielteisiin asioihin suhtautumisen tutkimista.
 - Jos negatiivisia asioita ei saa tuoda esiin, avoimuudesta ja rehellisyydestä tulee näennäistä.
 - Väheksyntä ja huonon käytöksen hiljainen hyväksyntä kadottaa turvallisuuden tunteen.
 - Kielteisistä asioista avoimesti puhuminen parantaa konfliktinratkaisukykyä, jolloin psykologinen turvallisuus paranee.
- Voiko sinun työntekijät tehdä virheen pelkäämättä seurauksia?
- Miten kielteisiin asioihin suhtaudutaan? Vähätellään vai otetaan vakavasti ja kehitetään?
- Onko negatiivisen asian esiintuova työntekijä valittaja?

Työn hallinnan tunne osana mielenterveyttä

- Työn hallinnan tunne voimistaa hyvää itsensä johtamisen kokemusta ja vähentää kuormituksen tunteita.
- Työn hallinnan tunnetta vaarantavat epäselvät tavoitteet ja odotukset, liiallinen ja kasaantunut työkuorma, huoli työn laadusta, epävarmuus osaamisesta ja yksinjäätämisen tunne sekä häiriöt, keskeytykset sekä hajanaiset työtehtävät.
 - **Nykyiset resurssit eivät mahdollista palvelulupausten toteutumista.**
 - **Kokemus siitä, ettei ehdi tekemään työtään hyvin.**
 - **Taloushallinnon työntekijät ymmärtävät olevansa vastuussa asiakkaiden rahoista, itseään venytetään ääri rajoille.**
 - **Jälkikäteen korjaaminen onnistuu, mutta se on huomattavasti työläämpää, kuin se, että tekee kerralla asian huolella ja oikein.**
 - **Tuntuu, että aika menee tulipalojen sammuttamiseen ja työstä selviämiseen.**
 - ”Jos resursseja olisi niin, että saataisiin nenä pinnalle ja työ vakiintumaan, voisi nykyinen resurssi riittää hyvän palvelun jatkumiseen.”
 - **Työtä ei ole kuvattu ja vastuuhenkilöt ovat hukassa.**
 - **Vastausten viipyminen aiheuttaa työkuormituksen tunnetta.**
- Puhutaanko mielenterveydestä avoimesti?

Työergonomia ja informaatioergonomia vaikuttaa kognitiiviseen ergonomiaan



Työpiste-ergonomialla on vaikutus tukija liikuntaelinten kuormitukseen.

Onko kaikilla tiloja rakentaa kunnollinen etätyöpiste?
Onko jokaisella esimerkiksi näytöt ja mahdolliset ergohiiret käytössä?
Onko työtuolit ja työasentojen vaihtaminen mahdollista?



Informaatioergonomia vähentää teknostressiä.

Järjestelmät ja yhteydet toimii.
Tietokoneet ja siihen liittyvät välineet, kuten kuulokkeet, näytöt ja hiiret on olemassa ja kunnossa.
Tieto on helposti saatavissa, ohjeet ovat kunnossa.
Jokainen osaa käyttää esim teamsin keskusteluja, kanavia, soittaa sillä, varata palaveria jne.



Kognitiivinen ergonomia on ajattelua, muistia, päätöksentekovalmiutta ja näiden käyttämistä työtehtävissä.

Kognitiivinen ergonomia on suoraan yhteydessä työnhallinnan tunteeseen eli mielenterveyteen.



(Järvinen, 2017)

Hyvinvoiva tiimi

Ei riitä, että työntekijä voi hyvin, vaan koko tiimin pitää voida hyvin.

- Organisaation pitää tukea tiimin toimintaa.
- Esihenkilöiden pitää mahdollistaa työnteko ja siinä onnistuminen.
- Työtehtävät ovat selkeitä ja ne osataan tehdä.
- Pelisäännöt ja tavoitteet on luotu yhdessä.
- Tiimissä on avoin ja turvallinen ilmapiiri.
- Tavoitteita seurataan ja toimintaa kehitetään.

Tiimi on osa organisaation kokonaisuutta ja toimii yhdessä muiden tiimien kanssa.

Etätöiden mahdollisuuksia ja vaatimuksia

Etätöiden mahdollisuudet

Etätöiden vai toimistotyö

Tunne työntekijäsi, niin tunnet tiimisi vahvuudet ja heikkoudet

Digihaasteet

Itseohjautuvuus

Perehdytyksen merkitys

Palautteen anto

Etätyön mahdollisuudet

- Aika- ja paikkasidonnaisuus menettää merkitystään.
 - Työtä voi tehdä vaikka tien päällä.
 - Sujuvoittaa työn sovittamista vapaa-aikaan.
 - Liukuva työaika lisää joustavuutta suunnitella päivää.
- Rekrytointi onnistuu valtakunnallisesti, eli työvoiman saatavuus paranee.
- Sähköinen tiedonkäsittely on nopeaa ja turvallista.
- Asiakastyö (sisäinen ja ulkoinen) tehostuu, kun tapaamisiin ei tarvita siirtymäaikaa.
- Ekologisuus ja ajansäästö.

Etätyöstä tykätään, mutta sitä myös vastustetaan

- Etätyö ei sovi kaikille:
 - Fokus työntekoon ei säily, kun kotona on kaikkea muutakin.
 - Päivät ei täyty tai työpäivät venyy kohtuuttomasti.
 - On helppo kadota etätyömuurin taakse, muuttua näkymättömäksi.
 - Etätyö korostaa työntekijän omaa aktiivisuutta ja rohkeutta.
 - Jos tiimiläiset eivät tunne toisiaan, apua ei uskalleta välttämättä kysyä.
- Toimistolle jäävät eivät ole eriarvoisessa asemassa muihin nähden:
 - Kummastakin työmallista on tehtävä houkutteleva vaihtoehto.
 - Tyhjä kolkko toimisto tai huonosti järjestetty kotityöpiste ei ole suotuisa työnteolle tai työhyvinvoinnille.
 - Etätyön ja toimistotyön hybridimalli vaihtoehtona.
- Oletteko pohtineet yhdessä kollegoiden ja etenkin tiimiläisten kanssa etätyön mahdollisuuksia, hyötyjä ja haittoja?
- Millainen olisi tulevaisuuden toimisto?

Tunne tiimisi, mahdollista hyvinvointi (1/2)

- Tiimikoot vaihtelevat 4-43 henkilöön.
 - "Tiimi on sopivan kokoinen, kun se mahtuu syömään yhdessä samaa pizzaa".
 - Optimaalinen tiimin koko on alle 7 henkilöä luottamuksen, vuorovaikutuksen ja yhteistyön onnistumisen näkökulmasta.
- Elämäntilanne vaikuttaa etätööhön sopeutumiseen, ikä ei niinkään.
 - Perhesuhteet, lapset, muu sosiaalinen piiri.
 - Yksineläjä voi kadota myös sosiaaliseen apatiaan, kun ei näe työkavereita.
 - Asumisolosuhteet; onko mahdollista edes rakentaa toimivaa työpistettä.
 - Tilat, naapurusto, ergonomia, nettiyhteydet.
 - Ekstrovertti ja introvertti kokee tilanteet eri tavoin kuormittavana ja palautuminen vaatii erilaisia asioita.
 - Palautteen vastaanottokyky riippuu persoonasta.
 - Resilienssi, eli kyky joustaa muutoksissa, on yksilöllistä.
 - Aiemmat kokemukset vaikuttavat resilienssiin.

Tunne tiimisi, mahdollista hyvinvointi (2/2)

Milleniaalit tarvitsevat eri asioita kuin kohta eläkkeelle jäävät ja sitten on vielä ne kaikki siltä väliltä.

- Milleniaalit ovat dynaamisia, etsivät itseään ja paikkaansa, janoavat onnistumisia ja palautetta.
 - Milleniaalit nostavat kytkintä, jos töissä ei ole kivaa.
- Päiväkoti-ikäisten ja koululaisten vanhemmat elävät ruuhkavuosia ja elämän prioriteetit suuntaavat työstä pois päin.
 - Entä lapsettomat perheet? Joutuvatko joustamaan aina lapsiperheiden mukaan?
- Keski-ikä tuo tullessaan erilaisia kriisejä; työelämä ei ehkä annakaan niin paljoa, arvomaailma tarkastellaan uudestaan.
 - Lapset kasvavat ja lähtevät kotoa, parisuhteissa tapahtuu muutoksia. Omien vanhempien voimavarat heikkenevät.
- Ikääntyvät eivät ole tottuneet johtamaan itseään. Fyysiset vaivat lisääntyvät. Digitaalisuus tuo omat haasteet ja kaikki eivät pysy digiloikassa mukana.
 - Onko eläkeikää lähestyvä kuitenkin työkykyinen, millä hänet saisi pidettyä töissä?

Digitaalisuus on mahdollisuus, mutta sillä on haasteensa.

Kaikilla ei ole valmiuksia asentaa koneita ja ohjelmistoja.

- Somen käytön osaaminen ei tarkoita välttämättä työjärjestelmien käytön osaamista ja logiikan hallintaa.
- Kameran käyttö rinnastetaan esiintymiseen. Esiintyminen jännittää ja se voi aiheuttaa jopa ahdistuksen tunteita.

Työnantajan vastuulla on järjestetää myös tekniikan toimivuus ja tarvittava ohjelmien käytön osaaminen.

- Kuka auttaa ja millaisissa tilanteissa? Mihin vioista ilmoitetaan?
- Mistä löytyy työohjeet? Kuka talon sisällä on ohjelman paras asiantuntija?

Teknostressi on vakava tauti.

- **Teknologian ylikuormitus**
 - Liiallinen teknologian määrä ja informaatiotulva.
- **Teknologian jatkuva tunkeutuminen käyttäjän elämään**
 - Häiriöt ilmoituksista ja keskeytyksistä.
- **Teknologian monimutkaisuus**
 - Vaikeus käyttää ja oppia käyttämään teknologiaa.
- **Teknologinen epävarmuus**
 - Hankaluus sopeutua jatkuiin teknologisiin muutoksiin.

Teams on parhaimmillaan hyvä, mutta pahimmillaan loputon tiedonsäilytysjärjestelmä, josta on mahdoton löytää sitä tarvittavaa.

- Teams-kanavat ja -keskustelut sisältävät loputtoman määrän tietoa ja lopulta tieto löytyykin Saranasta tai sitä ei ole edes kirjoitettu.
- Osataanko Teamsia hyödyntää. Tiedättekö ketkä on Organisaation Teams-lähettiläitä?

Sähköposti!

- Miten sähköpostitulvaa voisi hallita?
- 100 sähköpostia x 2min/posti = 3h 20 minuuttia = ½ työpäivää. Kuka selvittää 2 minuutissa sähköpostin lukemisen ja vastaamisen?
- Arjen juoksevat asiat voisi hoitua Teams-kanavilla, joita on velvollisuus seurata.

Efecte on kasvoton asiointikanava, josta ratkaisujen saaminen toivotussa nopeudessa on täysin arpapeliä.

- Vastausten viipyminen on hyvin kuormittavaa.
- Talon sisäiset asiakkuudet ilman kasvoja kasvattaa siiloja. Me palkoissa, te sovelluspuolella, te aspassa, me myressä, mutta kuka maksuliikenteessä?

Moneen paikkaan asioiden kirjaaminen turhauttaa ja kuormittaa.

- Poikkeama. Miten se merkataan? Mihin kirjataan ja onko se laskutettavaa?
- Minne kaikkiin järjestelmiin loma pitikään merkitä?

Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen

- Itseohjautuvuudessa on huomattavan tärkeää ymmärtää, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan.
 - Vastauksissa epäiltiin, että työntekijät eivät tunne tarpeeksi hyvin käsitettä.
- Työntekijän tärkein tehtävä on tehdä työtä.
 - Jokaisella on oltava selkeät ensisijaiset tehtävät, vastuut ja tavoitteet.
 - Jokaisen työvaiheen tärkeys pitää tuoda selvästi esille. Myös ne ikävät ja tylsät työt täytyy tehdä.
 - Jos osaaminen ei ole riittävä ja työtehtävään ei ole saatu perehdytystä tai työntekijällä ei ole aikaa, työtehtävästä voi olla mahdotonta suoriutua.
 - Itseohjautuvuus vaatii jatkuvaa muistutusta siitä, ketä varten työtä tehdään. Asiakas on oltava toiminnan keskiössä.
 - Vastuunjakotaulukot, palvelulupaukset, työohjeet.
- Itsensä johtaminen ei ole kaikille itsestään selvää.
 - Yksilön tarve on huomioitava ja silloin mikään ei ole itsestään selvää.
 - Mitä suurempi ero on työminän ja todellisen minän välillä, sen vaikeampaa on itsensä johtaminen.
 - Jokaiseen työhön kuuluu ryhtymisen vaikeutta, osaamattomuuden hetkiä, epäonnistumisia, hankalia asiakkaita ja tylsiä rutiineja.
 - Esimiehen tehtävä on huolehtia, että työntekijä ei jää tehtäviensä ja erityisesti ongelmiansa kanssa yksin.
 - Ainainen epäjumavuus ei kehitä, vaan ennemmin stressaa. Jokainen tarvitsee onnistumisen tunteita.

Itseohjautuvuus vaatii johtajuutta

- Hierarkkinen järjestelmä on tuttu, itseohjautuvuus on valtava työkuulttuurin muutos.
 - Itseohjautuvuus on yleensä osa organisaation strategiaa.
 - Hyvin johdettuna itseohjautuvuuden saavuttamiseen voi mennä 1-2 vuotta.
- Muutos itseohjautuvuudesta ei saa jäädä kesken.
 - Annetaan vastuuta, mutta toimintaa ei tueta.
 - Tiimiä ei kouluteta tekemään päätöksiä tai ratkaisemaan konflikteja.
- Valtatyhjiön täyttäjät löytyy ja käyttäyskulttuuri nosta päätään.
 - Valta- ja vastuukysymykset täytyy määritellä erittäin tarkasti.
- Tyhmit riskit ja leväperäisyys mahdollistuvat
 - Päätäntävalta saattaa johtaa isojen riskien ottamiseen.
 - Vapauden tunne saattaa johtaa tilanteeseen: ”kukaan ei ole käskenyt, ei kuulu mulle”.
- Tavoitteet ja tarkoitus hukassa.
 - Tiimillä pitää olla yhteinen päämäärä.
- Mitä isompi porukka, sen vaikeampaa toimia.

Perehdyttäminen, perehtyminen ja hiljainen tieto

- Perehtymiseen, uuden tiedon omaksumiseen eikä perehdyttämiseen anneta aikaa.
 - Perehdyttäminen vie aikaa. Sen tekee usein se työntekijä, jolla on osaamisensa vuoksi muutenkin paljon työtehtäviä.
 - Osaaja tekee sen oman työnsä ohjella ja kuormittuu.
 - Ajadutaan helposti tilanteeseen, että osaajien on vaan helpompi tehdä asiat itse, kuin käyttää aikaansa opastamiseen.
 - Osaaminen ei jakaannu ja näin ollen työtehtävät eivät jakaannu tasapuolisesti.
- Uuden työntekijän tullessa, perehdyttämisen vastuu pitää olla selkeästi ilmaistu ja osana työtehtäviä koko tiimille.
 - Muut työntekijät kertovat, mikä on tiimin, mikä tiimin vetäjän ja mikä liiketoimintapäällikön rooli.
 - Liiketoimintapäällikkö vastaa, että organisaation strategia ja toimintatavat tulevat selkeäksi.
 - Tiiminvetäjät ja tiimi vastaa, että työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja varmistaa tehtäviin tarvittavan osaamisen.
 - Perehdytys on myös osa työturvallisuuslakia. Työnantaja on vastuussa sen toteutumisesta.
- Hiljainen tieto on vaarassa karata. Eläkkeelle jääviä on valtavasti lähivuosina. Varmistakaa, ettei tieto katoa.
 - Kaikki taloushallinnon tehtävät vaativat asiantuntijuutta. Taustalla on lakeja, säännöksiä, työehtosopimuksia, matematiikkaa.
 - Jos luotetaan liikaa järjestelmiin, ei opita tuntemaan syytä, miksi asioita tehdään, niin kuin tehdään.
 - Sanotaan, että palkanlaskijaksi kasvamiseen menee yli vuosi. Kirjanpitäjän vuosi päättyy tilinpäätökseen ja kaikki vuoden aikana tapahtuneet ovat merkityksellisiä.

Perehdyttämisen merkitys

- Huono perehdyttäminen on kallista.
 - Työntekijä ei sitoudu ja työnantajamielikuva jää heikoksi.
 - Rekrytointi on kallista ja jokainen uusi tiimiläinen lisää muun tiimin työkuormaa niin kauan kun hän pystyy toimimaan itsenäisesti.
- Prosessit kuntoon, myös työyksiköiden rajapintatehtävät on hyvä kuvata.
 - Siilojen purku edistää vuorovaikutusta ja vähentää turhaa työtä.
- Työohjeet kuntoon.
 - Työohjeita kannattaa täydentää perehtyjillä.
 - Perehdyttäjän täytyy pystyä perustelevaan, miksi joku asia tehdään.
- Vuosikello avuksi.
 - Taloushallinnon tehtävät ovat erittäin aikataulutettuja ja tämä voi vaikuttaa työnhallinnan tunteeseen.



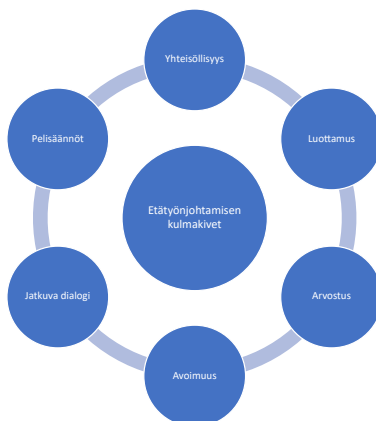
- Spontaanit kiitokset:
 - Hyödynnä emoji, gifit, kuvat, tykkäykset, sydämet.
- Palaute ja kiitos jonkin yksittäisen, ehkä isomman suorituksen jälkeen.
 - Jos et tunne työtehtäviä tai niiden vaatimuksia, niin rohkaise tiimiä kiittämään toisia.
 - Jos joku pahoittaa mieltään, että joku toinen saa kiitoksen, ei palautetta ole annettu tarpeeksi.
 - Rahallinen palkio on lyhytaikainen motivaattori, palaute on työn arvostamista ja näin ollen kantaa pidemmälle.
- Asiakaspalaute ja sen läpikäyminen yhdessä.
 - Kehittää myös asiakastyytyväisyyttä ja lisää asiakasarvoa.
- Rakentava palaute vaatii perustelut ja tavoitteen.
 - Muista aina pyytää työntekijän oma näkemys.
- Puheeksiotot ja puuttuminen:
 - Ajan käytön merkitys.
 - Kuinka varmistat, että työntekijä ei jää jumiin palautteeseen vaan pystyy jatkamaan eteenpäin? Tilannetta on seurattava!
- Palautteenannon etiketti: "Ei koskaan perjantai-iltapäivisin".

Etätöiden johtamisen kulmakivet

Yhteisöllisyys vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta. Vaatii ponnisteluja, ja että nämä muut asiat ovat kunnossa.

Selkeästi kirjatut pelisäännöt selkiyttävät kaikkien työtä, vähentävät eriarvoisuuden kokemuksia. Koskee myös esihenkilöitä ja kaikkien on pidettävä niistä kiinni.

Jatkuva dialogi, kaiken kulmakivi: kerrotaan, kuunnellaan, jaetaan ja tehdään yhdessä.



Luottamus:

Esimies ei puutu joka asiaan, luottamus vahvistuu pikkujiljaa. Pidetään kiinni sopimuksista, tehdään oma osa, annetaan tilaa, onnistutaan ja epäonnistutaan yhdessä. Ollaan toisten tukena.

Arvostus: tervehtiminen, kuunteleminen ja rehellisyys

Avoimuus: läpinäkyvyys, mitä on suunnitteilla, millä aikataululla, millä perusteella.

(Vilkman 2016)

Mitä ei voi mitata, sitä ei voi johtaa!

- Hyvinvoiva työntekijä on organisaation arvokkain pääoma.
- Työhyvinvointi vaikuttaa:
 - Työilmapiiriin (Esim. fiiliskyselyt)
 - Psykologiseen turvallisuuteen
 - Tuottavuuteen ja tehokkuuteen
 - Poissaoloista johtuviin kustannuksiin
 - Haluun sitoutua organisaatioon ja työhön
 - Työn laatuun ja virheettömyyteen (Asiakaspalaute)
 - Haluun oppia ja kehittyä (Osaamiskartoitus)

Tuottavuuden ja tehokkuuden mittaaminen

- Kuinka tärkeää on mitata työssä vietettyä aikaa?
- Kontrollointi ei välttämättä takaa työsuoritusten paranemista.
 - Alisuorituivan, mutta myös ylisuorittajan kanssa on käytävä läpi, mitä häneltä odotetaan ja mitä työsuoritusten pitäisi olla.
 - Yksilön mittaaminen voi olla vaarallista ja johtaa kilpailuun, kateuteen ja toisen työn kytäämiseen -> ilmapiiri heikkenee.
 - Yksilölle annetut lisätehtävät saattavat näyttäytyä suosimiselta.
 - Ryhmän tulos on parempi mittari, silloin ryhmällä on sama tavoite.
- Mittareita tuottavuudelle:
 - Työn selkeät tavoitteet.
 - Työn selkeät aikataulut.
 - Milloin ollaan onnistuttu työssä?

Hyvinvointi maksaa, mutta sairauspoissaolo maksaa vielä enemmän.

Poissaolokustannuksiin vaikuttavat palkan lisäksi myös henkilöstösivukulut sekä se, että poissaolijan työpanos puuttuu.

- Poissaolijan työtehtävät joko kasaantuvat odottamaan tai siirtyvät muun tiimin tehtäväksi.
- Alentunut työkyky vaikuttaa huomattavasti työtehon heikkenemiseen. Se taas johtaa lisääntyneeseen virhealttiuteen ja näin myös tuottavuuden laskuun. Sairaana työskentely pitkittää toipumisaikaa ja hidastaa paranemista.

Esimerkki:

- 10 hengen tiimi
- Palkka ka. 2500€/kk
- Poissaoloja vuodessa yht. 30 päivää (3 vrk/hlö).
- Yhden päivän hinta n. 400€
- Vuositasolla kustannukset 30 päivää X 400€ = 12000€

<https://www.varma.fi/poissaololaskuri>

Psykologinen turvallisuus

- Tällainen anonyymi kysely säännöllisesti paljastaa, mihin suuntaan psykologinen turvallisuus kehittyy.
- Voidaan toteuttaa esim. Exceliin, ja pisteet kertomalla saadaan numeerinen tulos.
- Mitä vähemmän pisteitä, sen turvallisemmaksi tiimi olonsa tuntee.

1= Täysin samaa mieltä 5= Täysin eri mieltä	Jos mokaan tiimissäni, se ei käänny minua vastaan?	Tiimin jäsenet tuovat helposti esiin haasteita, ongelmia ja vaikeita asioita ratkottavaksi?	Tiimiä ei haittaa, jos on joissain asioissa erilainen?	Tiimissä on turvallista ottaa riskejä?	Kukaan tiimissä ei tarkoituksella kaiva maata jalkojen alta?	Tiimissä on turvallista pyytää apua?	Tunnen, että minun vahvuuksiani ja osaamistani arvostetaan tiimissä?
1 *	X						X
2 *		X			XXX	X	
3 *	X	XX		X		X	
4 *			XXX		X		X
5 *	XXXXX						XXX
yhteensä	29	8	12	3	10	5	20

(Sitomo)

Hyviä ja huonoja uutisia

- Jokainen teistä on kokenut esimies ja tunnette paloa työhönne.
- Olette erittäin sitoutuneita työhönne.
- Arvostatte omaa työtänne, itseänne ja omia tiimiläisiänne.
- Pidätte etätöitä mahdollisuutena.
- Ymmärrätte itseohjautuvuuden merkityksen ja haluatte kehittää työtä siihen suuntaan.
- Haluatte olla joustavia ja luottaa työntekijöihin.

MUTTA, teillä on jatkuva kiire ja siksi

- Ette pysty kehittämään omaa, ettekä tiimin työtä.
- Ette ehdi epämuodolliseen kanssakäymiseen.
 - Vuorovaikutus on asiakaskeistä ja tuttuus jää takalalle.
 - Samaa pyörää keksitään uudelleen ja uudelleen.
- Ette pysty pitämään riittävästi yhteyttä tiimiin.
- Ette tunne työntekijöitänne.
- Tiedostatte, että työkuorma ei jakaannu tasapuolisesti, koska osaamisessa on puutteita.
- Tieto on hajallaan, aikaa menee tiedon etsimiseen.
- Olette huolissanne jaksamisesta nyt ja tulevaisuudessa.
- Näytätte itse huonoa esimerkkiä.

Olet itse tiimillesi esimerkki

Organisaation johto näyttää esimerkillään, millainen työskulttuuri organisaatiossa vallitsee.

- Arvot, pelisäännöt, pyrkimykset, julkisuuskuva.
- Uskottavuus kärsii, jos organisaation johto ei toimi sanojensa mukaan.

Kiireesi tarttuu työntekijöihin.

- Työkuorma tuntuu kasvavan, vaikka todellisuudessa työt ei lisäänty.
- "Esimiehen kanssa tulee toimeen, mutta sillä on aina kalenteri täynnä, niin ei viitsi vaivata".
- Kiire johtaa kokemukseen, että esimies on kaukainen, vaikka haluaisit olla kuinka läsnä.

Työaikojen venyminen.

- Päivän aikana, klo 8-16, vain palavereja, muut työt hoidetaan tuon ajan ulkopuolella.
- Ehditkö hoitamaan kaiken, mitä palavereissa on sovittu? Asettaako se paineita jatkaa työpäivää?
- Kirjaatko kaikki illalla ja viikonloppuisin tehdyn työn Severaan?
- Huomautteletko tiimiläisiä työpäivän venymisestä, vaikka oma työaikasi ei pysy kurissa?

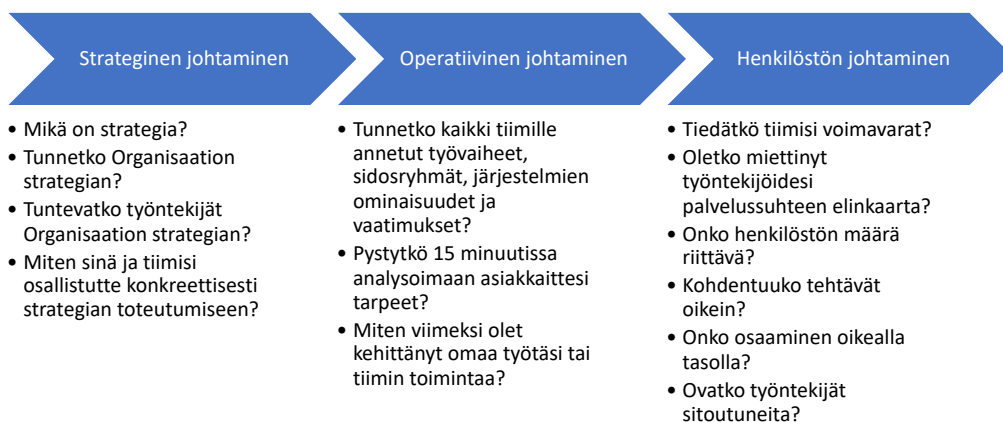
Töistä palautuminen, lakisääteiset kahvi- ja lounastauot.

- Taukojen pitämättä jättäminen vaikuttaa omaan työhyvinvointiisi ja asettaa painetta työntekijöille ottaamaan sinusta mallia.

Lomille ehtiminen ja siellä oleminen.

- Viikaisetko lomallasi sähköpostia tai puhelinta? Onko sinut velvoitettu siihen?

Johtamisen tasot; Liiketoimintapäällikkö vastaa strategisesta, operatiivisesta sekä henkilöstön johtamisesta



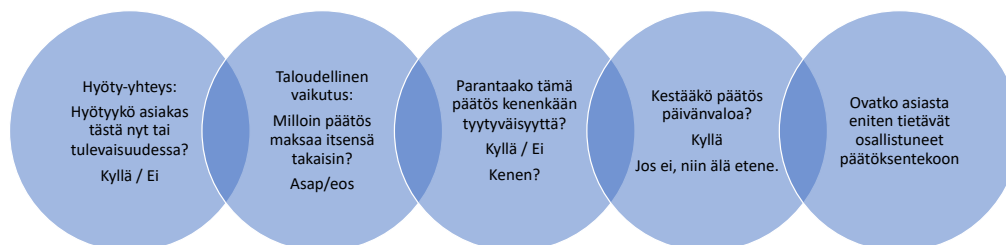
Johtamisen hajauttaminen; uhka vai mahdollisuus?

- Liiketoimintapäällikkö vastaa strategisesta, operatiivisesta sekä henkilöstön johtamisesta.
 - Onko tämä Organisaation tahtotila, vai ollaanko siihen vain ajaututtu?
 - Onko vastuut ja tavoitteet teille selkeitä strategisen ja henkilöstön johtamisen kannalta?
 - Onko operatiivinen johtaminen ja kaikkien työvaiheiden tietäminen tarpeellista?
 - Onko liiketoimintapäällikön tehtävä osallistua kaikkiin talon sisäisiin kehittämistehtäviin? Voisiko työnsä parhaat asiantuntijat laittaa oikeille paikoille? Se vähentää esihenkilöiden työkuormaa ja toisaalta taas motivoi työntekijöitä.
- Jos liiketoimintapäällikön ei tarvitse tietää kaikesta kaikkea ja olla vaikuttamassa kaikkiin päätöksiin, se
 - Antaa mahdollisuuden keskittyä isoihin kokonaisuuksiin.
 - Antaa työaikaa työnteon ja asiakkuuksien kehittämiseen.
 - Antaa aikaa olla esihenkilö.

Itsensä johtaminen ja hajautettu johtajuus vaatii avoimuutta ja selkeät vastuunjaot

- Jatkuvassa muutoksessa on entistä tärkeämpää, että joku katsoo kokonaisuutta, huolehtii tavoitteiden selkeydestä ja työn tekemisen edellytyksistä.
- Jos vastuunjako jää puutteelliseksi, vaikeudet ilmenevät viimeistään siinä vaiheessa, kun tulee ongelma- tai kriisitilanne.
- Jos luovuttaisit operatiivisen johtamisen tiiminvetäjälle,
 - Onko tiiminvetäjällä valmiudet olla ryhmän pomo?
 - Onko hänellä tarvittavat valtuudet siihen?
 - Millaisen keskusteluyhteyden ja seurannan haluaisit, että hajautettu johtajuus todella toteutuu?
 - Oletko oikeasti halukas luopumaan tämän hetkisestä asemastasi?

Päätöksentekoa voi harjoitella; hyvä päätös syntyy hyvällä päätöksenteon mallilla



(Integratan mallia mukaellen)

Onko liiketoimintapäällikkö yksinhuoltaja tai yksinyrittäjä?

Sinulta odotetaan sekä keskustelevaa, että jämäkää johtamista ja suoriutumista mitä moninaisemmasta työkokonaisuudesta.

- Sinä et ole yksin. Tässäkin tutkimuksessa oli yhteensä 15 päällikköä.
- Lean-agentit avuksi ja Teams-lähettiläät käyttöön. Sisäinen asiakkuus on yhtä tärkeä, kuin ulkoinen asiakas.
- Olisiko tarvetta yhteiseen kehittämispäivään? Keltä tarvitsette siihen luvan?
 - Esim. kuvatkaa Leania tai muuta vastaavaa apuna käyttäen, miten sinun tiimin toiminta vaikuttaa toisiin työyksiköihin? Näin hahmotatte toistenne asemoinnin ja osaamisen.
 - Pystytkö pyytämään apua kollegalta, jos hänen lähitoimistoon tulee sinun uusi työntekijä ja et pääse itse paikalle?
- Työn kiertoon kannustaminen.
 - Olisiko tästä apu dynaamisempaan resurssien hyödyntämiseen ja mahdollisen resurssipulan paikkaamiseen?
 - Sisäinen rekrytointi on hieman kankeaa, työnkierto voisi keventää prosessia.
- Tutor-malli, tiimin mentorit
 - Ettei hiljainen tieto karkaa ja perehdytys olisi selkeämmin osana työtehtäviä.
 - Perehdyttäjät ja työhönopestajat nimeämällä vastuu ei siirry tiimiltä, mutta vähentää perehdytymisen ja perehdyttämisen sekavuutta.
- Tuotannon työntekijät ovat asiantuntijoita. Hyödyntäkää heitä päätöksenteossa ja kehittäkään heidän kanssaan.
 - Osallistaminen motivoi, sitouttaa, lisää vuorovaikutusta ja parantaa yhteistyökykyä, kun omaan työhön on saanut vaikuttaa.

Kun Korona kuitenkin helpottaa

- Valmistautukaa siihen jo nyt!
- Toimistot ovat nyt kolkkoja ja tyhjiä. Sinne kuitenkin halutaan palata.
- Antakaa aikaa toimistoille palaamiseen ja varutukaa siihen, että
 - Työntekijät eivät ole nähneet toisiaan nyt vuoteen.
 - Uudet työntekijät eivät ole nähneet työkavereitaan koskaan.
 - Siinä on monet syntyneet lapsenlapset, lemmikkieläimet, kuolemat, muutot ja muutokset käsittelemättä ja toisaalta tutustuminen ja laumautuminen käynnistyy.
- Kasvokkain kohtaaminen parantaa vuorovaikutusta.
 - Etänä tutustuminen on n. 6 kertaa hitaampaa kuin kasvokkain kohdaten.
 - Älkää väheksykö toiveita nähdä koko tiimin kesken.

Työ toimii, jos ihminen toimii!

Iso kiitos yhteistyöstä ja avustasi!

Tiina Veijanen

Lähteitä ja lukusuosituksia

- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja: Miten saan tiimiflow'n virtaamaan?
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen.
- Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmisiä: 102 ohjetta esimiehelle.
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi.
- Mannermaa, K. 2018. Työsuojelupäällikön käsikirja: Turvallisuus ja hyvinvointi työkyvyn edistäjinä.
- Mattila-Aalto, M. 2020. Työelämän uudistumisen esteet: Työyhteisön sivistys ja vastuu.
- Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat.
- Salovaara p. 2020. Johtopäätös: yhteistöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan.
- Torkkola, S. 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa.
- Työterveyslaitos
- Työturvallisuuskeskus
- Vilkmán U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä.

