



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Riikka Kokkonen

Sosiaaliset suhteet etätyössä ja niiden vaikutukset työyksinäisyyden kokemuksiin

Esihenkilön rooli etätyössä sosiaalisten suhteiden muodostumisessa ja
työyksinäisyyden ehkäisyssä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Riikka Kokkonen		
Tutkielman nimi:	Sosiaaliset suhteet etätyössä ja niiden vaikutukset työyksinäisyyden kokemuksiin : Esihenkilön rooli etätyössä sosiaalisten suhteiden muodostumisessa ja työyksinäisyyden ehkäisyssä		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2022	Sivumäärä:	114

TIIVISTELMÄ:

Maailman laajuinen COVID-19 pandemia pakotti keväällä 2020 organisaatiot siirtymään toimistoilta kotiin etätöihin, mikä on muuttanut työelämää pysyvästi. Etätöiden jäädessä pysyväksi osaksi työelämää, ei ainoastaan työnteon tavat muuttuneet, vaan myös työn sosiaalinen ympäristö on kokenut pysyvän muutoksen. Työyhteisöjen hajanaisuus ja kasvokkain tapahtuvien vuorovaikutustilanteiden raju vähentyminen etätöiden seurauksena haastavat organisaatioiden sosiaalisia käytäntöjä ja työhyvinvointia aivan uudella tavalla. Työyksinäisyys on yksi työhyvinvointia haastavista tekijöistä ja merkittävä riski työhyvinvoinnille, jos työyhteisöjen sosiaalisia toimintatapoja ei saada vastaamaan tämän päivän työelämän tarpeita. Työyksinäisyydellä tarkoitetaan negatiivista tunnereaktioita, joka syntyy, kun organisaatioympäristön kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen taso ei vastaa yksilön odotuksia ja tarpeita.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan ja analysoidaan sosiaalisten suhteiden merkitystä työyksinäisyyden kokemuksiin etätyössä. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti tarkastelemaan esihenkilö-alaisuuden merkitystä työyksinäisyyden kokemuksiin ja tarkastellaan esihenkilön roolia sosiaalisten suhteiden muodostumisessa ja työyksinäisyyden kokemusten ehkäisyssä etätöiden kontekstissa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työyksinäisyyden määrittelystä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, sekä sosiaalisten suhteiden johtamiseen ja esihenkilö-alaisuuteen perehdytään tarkemmin LMX-teorian kautta.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuskohteena ovat esihenkilö- ja alaisuudessa toimivat henkilöt, jotka ovat viimeisen kahden vuoden aikana pääasiassa tehneet etätöitä ja heidän kokemuksiaan sosiaalisista suhteista etätyössä on käytetty tutkimuksen empiirisenä aineistona. Tutkimuksen tavoitteena on laajentaa ymmärrystä työyksinäisyydestä ilmiönä ja löytää työkaluja esihenkilöille ehkäistä ja suojautua työyksinäisyyden haitallisilta seurauksilta.

Tutkimuksen tulokset tukevat aikaisempaa tutkimustietoa, jonka mukaan organisaation toimintatavoilla, ilmapiirillä ja sosiaalisten suhteiden laadulla on vaikutusta työyksinäisyyden kokemuksiin etätyössä. Lisäksi kohdejoukon kokemusten perusteella havaittiin, että etätö ei ainoastaan aiheuta työyksinäisyyden kokemuksia, vaan se voi myös vähentää yksinäisyyden kokemuksia työssä, jos mahdollisuudet ja keinot virtuaaliselle vuorovaikutukselle on järjestetty organisaatiossa hyvin.

Tutkimus tarjoaa uusia näkökulmia ja syventää ymmärrystä työyksinäisyydestä ilmiönä. Tutkimusaineiston ja aikaisemman tutkimustiedon pohjalta nostetaan esiin keinoja, joilla esihenkilö voi edistää sosiaalisten suhteiden muodostumista ja ehkäistä työyksinäisyyden syntyä etätyössä.

AVAINSANAT: Työyksinäisyys, esihenkilö-alaisuus, LMX-teoria, etätö, sosiaaliset suhteet

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkielman rakenne	9
2	Yksinäisyys työyhteisössä	11
2.1	Työyksiäisyys ilmiönä	11
2.1.1	Työyksiäisyyden ulottuvuudet	14
2.2	Työyksiäisyys etätyössä	15
3	Sosiaalisten suhteiden johtaminen	23
3.1	Esihenkilö-alaissuhde (LMX-teoria)	24
3.2	Esihenkilö-alaissuhde etätyössä	27
3.3	Esihenkilö-alaissuhde ja työyksiäisyys	30
4	Tutkimuksen toteutus	34
4.1	Tutkimusmenetelmä	34
4.2	Aineiston keruu	37
4.3	Aineiston analyysi	41
5	Kokemuksia sosiaalisista suhteista etätyössä	44
5.1	Kokemuksia etätyöskentelystä	44
5.2	Kokemuksia organisaatioilmapiiristä	49
5.3	Kokemuksia esihenkilö-alaissuhteesta	57
5.4	Kokemuksia sosiaalisista suhteista etätyössä ja työyksiäisyydestä	69
6	Pohdinta	82
6.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	82
6.1.1	Sosiaalisten suhteiden muodostaminen etätyössä ja vaikutukset työyksiäisyyteen	82
6.1.2	Työkaluja esihenkilöille sosiaalisten suhteiden tukemiselle ja työyksiäisyyden ehkäisemiselle etätyössä	86
6.2	Kontribuutio tieteelliseen keskusteluun ja liiketoimintaan	89

6.3	Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet	91
6.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	92
6.5	Jatkotutkimusmahdollisuudet	96
	Lähteet	97
	Liitteet	107
	Liite 1. Kutsu tutkimushaastatteluun	107
	Liite 2. Työntekijän haastattelurunko	108
	Liite 3. Esihenkilön haastattelurunko	111

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen teorettinen viitekehys.

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimushaastatteluiden ajankohdat ja kestot.

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Keväällä 2020 maailman laajuinen COVID-19-pandemia pakotti organisaatiot siirtymään toimistoilta kotiin etätöihin. Pandemian myötä ei ainoastaan työnteon tavat muuttuneet vaan myös työn sosiaalinen ympäristö muuttui samalla, kun työyhteisöt hajautettiin etätöihin siirtymisen myötä. Vaikka pandemia on hiljalleen hiipumassa ja normaaliin työarkeen voisi palata, on etätöiden ennustettu jäävän pysyväksi osaksi työelämää. Suomen yrittäjien Kantarilta teettämän tutkimuksen mukaan etätöistä ei tulevaisuudessa haluta luopua kokonaan ja työelämässä olevista 74 % haluaa jatkossakin tehdä etätöitä (n. 1002) (Hyry, 2021). Etätöiden koetaan olevan pääasiassa positiivinen asia työelämälle, kuitenkin vielä löytyy varsin vähän tutkimustietoa siitä, miten etätö vaikuttaa työyhteisöjen sosiaaliseen ympäristöön.

Etätöiden työyhteisöjen hajanaisuus ja kasvokkain tapahtuvien vuorovaikutustilanteiden raju vähentyminen haastavat organisaatioiden sosiaalisia käytäntöjä ja työhyvinvointia aivan uudella tavalla. Työyksinäisyys on yksi työhyvinvointia haastavista tekijöistä, minkä etätöiden lisääntyminen tuo mukanaan. Työyksinäisyys on työssä koettua yksinäisyyttä, mikä syntyy, kun organisaatioympäristön kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen taso ei vastaa yksilön odotuksia ja tarpeita (Wright ja muut, 2006). Yleisesti yksinäisyys on laaja ja monialaisesti tutkittu ilmiö. Kuitenkin tieteellisessä keskustelussa työssä koettua yksinäisyyttä on tutkittu varsin vähän. Yksinäisyys-tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on pitkälti ollut nuoret ja vanhukset, ja työyksinäisyys on jäänyt vähäisemmälle huomiolle. Yksinäisyys koettelee ihmisen yhteenkuuluvuuden perustarvetta ja sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeä osa ihmisen elämää. Riittävällä sosiaalisella piirillä ja tuella on tutkittu olevan positiivisia vaikutuksia ihmisen terveyteen ja hyvinvointiin. (Holt-Lustad ja muut, 2010.) Etätö haastaa sosiaalisten suhteiden muodostumista ja sosiaalisten kontaktien puute etätöissä voi heikentää rajusti työntekijän hyvinvointia. Tutkimuksia siitä, miten etätö vaikuttaa työyksinäisyyden kokemukseen ei juurikaan löydy, minkä vuoksi

työyksi­näisyyden tutkiminen etätö­n kontekstissa on tärkeää ja tätä aukkoa lähdetään tämän tutkimuksen avulla täyttämään. Tunnistamalla työyksi­näisyyttä aiheuttavia syitä ja seurauksia etätö­ssä, on organisaatioilla tulevaisuudessa paremmat mahdollisuudet johtaa työhyvinvointia ja suojautua työyksi­näisyyden haitallisilta seurauksilta yksilö- ja organisaatiotasolla.

Koska työyksi­näisyyden kokemukset kumpuavat yksilön tyytymättömydestä organisaatioympäristön kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen tasoon (Wright ja muut, 2006), on tärkeä tutkia organisaation toimintatapoja ja johtajuutta, kun etsitään työkaluja työyksi­näisyyden ehkäisemiseen etätö­ssä. Etätö ja työn sosiaalisen ympäristön muuttuminen haastaa myös uudella tavalla johtajuutta. Etätöajan johtamisessa korostuu uudella tavalla suhteiden merkitys organisaatioissa, kuten muun muassa se, miten luottamusta, yhteisiä arvoja ja toimintamalleja rakennetaan ja vaalitaan etätö­ympäristössä (Varma ja muut, 2022). Samat teemat koskettavat vahvasti myös työyksi­näisyyttä ja sen ehkäisemistä, mikä nostaa siten suhdelähtöisen johtamisen keskeiseksi teemaksi tässä tutkimuksessa.

Uhl-Bienin (2006, s.627) mukaan suhdelähtöinen johtajuus rakentuu esihenkilöiden ja alaisten välisessä päivittäisessä vastavuoroisessa vuorovaikutuksessa ja pääajatuksena on, että johtajuus ei synny ainoastaan yksin esihenkilön toiminnan kautta, vaan johtajuus syntyy toimiessa vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Tässä tutkimuksessa sosiaalisten suhteiden rakentumista etätö­ssä tarkastellaan ensisijaisesti esihenkilön ja alaisen välisen suhteen kautta. Esihenkilön ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta tarkastellaan erityisesti kahdenvälisessä esihenkilö-alaisuuden vaihdantateoriassa (leader-member exchange -theory, LMX-teoria) ja se on yksi ainoista johtamisen teorioista, joka kiinnittää huomiota esihenkilön ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Tässä tutkimuksessa on haluttu tutkia esihenkilön roolia työyksi­näisyyden ehkäisemisessä ja sosiaalisten suhteiden muodostamisessa etätö­ympäristössä. Aikaisempi tutkimustieto jo osoittaa, että heikolla esihenkilö-alaisuudella on negatiivinen yhteys työyksi­näisyyteen (Lam & Lau, 2012), mutta tutkimustietoa esihenkilön roolista

työyksiinäisyyden ehkäisyssä ja sosiaalisten suhteiden rakentamisessa etätyön kontekstissa ei löydy ja tätä yhteyttä halutaan tarkemmin tutkia tässä tutkimuksessa.

Koska etätyössä koettu työyksiinäisyyttä koskeva kirjallisuus on vielä verrattain vähäistä, käytetään tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä hyödyksi monitieteellisiä tutkimuksia yksinäisyydestä, sosiaalisista suhteista ja organisaatiotekijöistä sekä perehdymme suhdelahtoiseen johtamiseen LMX-teorian kautta, ymmärtääksemme paremmin johtajan roolia suhteiden rakentamisessa. Teoreettisen viitekehysten sekä empiirisen aineiston avulla lähdetään tässä tutkielmassa laajentamaan ymmärrystä etätyön vaikutuksista työyksiinäisyyden kokemuksiin ja sitä, miten esihenkilön rooli näyttäytyy sosiaalisten suhteiden muodostumisessa ja työyksiinäisyyden ehkäisyssä etätyön kontekstissa. Tutkimuksen kohteena ovat esihenkilö- ja alaisrooleissa toimivat henkilöt ja heidän kokemuksensa sosiaalisista suhteista etätyön aikana. Tutkimushaastattelut on toteutettu osana Vaasan yliopiston LEADIS-työhyvinvointitutkimusta, joka käsittelee etätyöskentelyä sekä sosiaalisia suhteita ja sosiaalista hyvinvointia.

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää kokemuksia sosiaalisten suhteiden vaikutuksesta työyksiinäisyyden kokemuksiin ja sitä, miten esihenkilöiden rooli näyttäytyy sosiaalisten suhteiden muodostumisessa työpaikoilla etätyön kontekstissa. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti etätyön aikana koettua työyksiinäisyyttä ja sosiaalisten suhteiden johtamisen vaikutusta tähän ilmiöön. Tutkimuksen tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä työyksiinäisyydestä ilmiönä ja löytää työkaluja esihenkilöille, joiden avulla voidaan ehkäistä ja suojautua työyksiinäisyyden kokemuksilta etä- ja hybridityössä. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jonka aineistonkeruu toteutetaan teemahaastatteluiden avulla. Koska sosiaalisten suhteiden vaikutuksista työyksiinäisyyden kokemuksiin etätyössä ja siitä, miten esihenkilön rooli näyttäytyy sosiaalisten suhteiden muodostumisessa ja työyksiinäisyyden ehkäisyssä etätyön kontekstissa ei juurikaan löydy, vastaa tämä tutkimus tähän tarpeeseen.

Tutkimushaastatteluiden avulla pyritään löytämään vastaus tutkimuksen pääkysymykseen:

- Millainen merkitys sosiaalisilla suhteilla on työyksinäisyyden kokemuksiin etätyössä?

Alakysymykset, joiden avulla päätutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan:

- Miten sosiaaliset suhteet muodostuvat etätyössä?
- Millainen rooli esihenkilöllä on sosiaalisten suhteiden muodostumisessa etätyössä?
- Millainen merkitys esihenkilöllä on työyksinäisyyden kokemuksiin etätyössä?

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää laajemmin työssä koettua yksinäisyyttä ja löytää työkaluja työyksinäisyyden ehkäisemiseen etätyön kontekstissa. Tavoitteena on löytää työkaluja esihenkilöille, kuinka tukea sosiaalisten suhteiden muodostumista etätyössä ja välttää työyksinäisyyden kokemusten syntymistä työyhteisössä.

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma rakentuu johdannosta, teoreettisesta viitekehyksestä, tutkimuksen metodologiasta ja tutkimustuloksista. Tutkielma alkaa johdannosta, jossa esitellään tutkimuksen taustaa ja johdatetaan lukija tutkielman aihepiiriin. Johdannossa esitellään lisäksi tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset sekä tutkielman rakenne.

Tutkielman toisessa ja kolmannessa luvussa esitetään tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat kirjallisuuskatsauksen avulla. Tutkielman luvussa kaksi käsitellään työyksinäisyyttä ilmiönä ja siihen vaikuttavia tekijöitä keskeisimpien tutkimusten avulla. Luvussa kolme perehdytään sosiaalisten suhteiden johtamiseen erityisesti LMX-teorian eli esihenkilö-alaisuhdetta käsittelevän teorian kautta. Luvussa kolme käsitellään lisäksi esihenkilö-alaisuhdetta etätyön kontekstissa ja sen suhdetta työyksinäisyyteen.

Tutkielman neljäs luku käsittelee tutkimuksen metodologiaa. Luvussa tarkastellaan ja perustellaan tutkimusmetodologisia valintoja, tarkastellaan laadullista tutkimusta ja teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä ja tarkastellaan tutkimuksen aineiston analyysia.

Tutkielman viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto teemahaastattelua varten valikoitujen teemojen mukaisesti: Etätyöskentely, organisaatiokulttuuri, esihenkilö-alaisuus, ja sosiaaliset suhteet etätyössä ja työyhteisöissä.

Kuudennessa eli tutkielman viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset sekä tarkastellaan tutkimuksen kontribuutiota tieteelliseen keskusteluun ja liiketoimintaan. Lopuksi luvussa arvioidaan vielä tutkimusprosessia, tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta, tutkimuksen rajoitteita sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Yksinäisyys työyhteisössä

Tässä luvussa käsitellään yksinäisyyttä työympäristössä ja määritellään työyksinäisyyden käsite. Luvussa tarkastellaan työyksinäisyyttä ilmiönä ja sitä, miten se näyttäytyy etätöiden kontekstissa. Lähdeaineisto työyksinäisyydestä on vielä varsin suppeaa ja tutkimustietoa työyksinäisyydestä etätöiden kontekstissa löytyy varsin vähän. Tämän vuoksi luvussa on pyritty nostamaan esille työyksinäisyyden ehkäisemisen kannalta tärkeitä näkökulmia, joidenka kautta tutkimukselle voidaan muodostaa aihealueeseen soveltuva viitekehys.

2.1 Työyksinäisyys ilmiönä

Jos ihmiset eivät olisi sosiaalisia olentoja, ei olisi yksinäisyyttäkään (Svendsen, 2015, s. 9). Yksinäisyys on ilmiö, jolle on olemassa useita erilaisia määritelmiä ja ilmiön alle sijoitetaan monenlaisia käsitteitä. Vaikka yksinäisyydellä on yhtenäisiä piirteitä useiden eri tunnetilojen kanssa ja termejä käytetään sujuvasti keskenään sekaisin, on yksinäisyys kuitenkin oma ainutlaatuinen rakennelma (Wright, 2014). Tutkimukset yksinäisyydestä ovat viimeisten vuosikymmenten aikana lisääntyneet, minkä vuoksi käsitys ilmiöstä on laajentunut ja yksinäisyyden määrittelystä on tullut monipuolisempaa. Yhtenäistä näille erilaisille yksinäisyyden määritelmille on kivun tai surun tunne, kokemus eristäytyneisyydestä tai erillään olemisesta muista ihmisistä ja tunne läheisyyden puuttumisesta (Svendsen, 2015, s. 17).

Yksinäisyyden määrittelyn kannalta on merkityksellistä erottaa toistaan positiivinen ja negatiivinen yksinäisyys. Myönteisesti koettu yksinäisyys (*solitude*) on vapaaehtoista yksinäisyyttä ja se koetaan voimaannuttavaksi ja rauhoittavaksi kokemukseksi. Negatiivinen yksinäisyys (*loneliness*) viittaa kielteiseen tunnetilaan, joka aiheuttaa epämiellyttäviä tunteita, jopa tuskaa ihmissuhteiden puutteesta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että negatiivisen yksinäisyyden kokemus on sukua fyysiselle kivulle ja kulkevat ihmisessä samoja hermoratoja pitkin. Molemmat saavat aikaan nopeaa, puolustavaa käyttäytymistä ja ovat emotionaalisesti vastenmielisiä kokea. (MacDonald & Leary, 2005.) Tieto

sosiaalisen ja fyysisen kivun yhteydestä, alleviivaa entisestään yksinäisyyden haitallisuutta ja korostaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. Negatiivisen yksinäisyyden haitallisuuden vuoksi, tässä tutkielmassa keskitytäänkin negatiivisesti koettuun yksinäisyyteen työympäristöissä.

Tutkimukset osoittavat, että yksinäisyys on negatiivinen sosiaalinen puute. Itsessään sosiaalisen piirin koko ei ennusta suoraan yksinäisyyttä, vaan kyse on siitä, täyttävätkö sosiaaliset suhteet yksilön yhteenkuuluvuuden tarpeen ja koetaanko omattu sosiaalinen ympäristö merkitykselliseksi (Cacioppo & Patrick, 2008, s. 94). Yksinäisyyden kokemukset kumpuavat tyytymättömyydestä ihmissuhteisiimme ja kaipuusta yhteyden kokemiseen muiden ihmisten kanssa. Yksinäisyyden kokemus muotoutuu sosiaalisten vuorovaikutusten toivotusta ja saavutetusta tasosta. Siihen vaikuttaa niin kokemukset aikaisemmista sosiaalisista kohtaamisista kuin myös odotukset tulevista sosiaalisista tapahtumista. (Peplau & Perlman, 1982, s. 101–102.)

Yksinäisyyden ja työyksinäisyyden käsitteitä ei voida suoraan pitää toistensa synonyymeinä. Työyksinäisyys on olotila, jossa kaivataan merkityksellisten yhteyksien luomista muiden ihmisten kanssa ja nämä tarpeet organisaatioyhteisössä ei toteudu. Yksinäisyyden kokemukset aiheuttavat negatiivisen tunnepohjaisen reaktion, joka kumpuaa epäsuhteesta toivottujen ja todellisten suhteiden välillä. Suhteiden määrää tärkeämpi tekijä on suhteiden laatu, kun tarkastellaan tyytyväisyyttä ihmissuhteisiin työpaikalla ja työyksinäisyyden kehittymistä. (Lam & Lau, 2012; Wright ja muut, 2006; Wright & Silard, 2020.) Wright, Burt ja Strongman (2006) nostavat esiin työyksinäisyyden tunnetilana, joka syntyy, kun organisaatioympäristön kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen laatu on toivottua heikompi, mikä näyttäytyy yksilön kokemuksena yksinjäamisestä ja ulkopuolisuudesta työpaikkansa sosiaalisessa ympäristössä (kollegoiden ja/tai esihenkilöiden keskuudessa). Sillä onko henkilö johtajan vai rivityöntekijän roolissa ei ole merkittävää vaikutusta yksinäisyyden kokemiseen työpaikoilla. Työyksinäisyyttä esiintyy niin hierarkiatason ala- kuin yläpäässä. (Wright, 2012.)

Työympäristössä koettua yksinäisyyttä on tutkittu varsin vähän ja esimerkiksi työympäristöt yksinäisyyttä laukaisevana tekijänä on sivuutettu lähes kokonaan. Yksinäisyys on perinteisesti nähty yksilön ongelmana, johon vaikuttaa yksilön persoonallisuus ja olemus, vaikka yksinäisyyden kokemukseen vaikuttaa myös sosiaalinen ympäristö, tilanne kuin kontekstikin (Wright & Silard, 2020). Yksinäisyys on voimakas sana ja Wood (1986) väittää sen olevan yksi voimakkaimmista ihmiskokemuksista, mitä on. Tutkimukset osoittavat, että ihmiset ovat haluttomia ilmaisemaan menneitä tai nykyisiä yksinäisyyden kokemuksia. Yksinäisyyden ilmaiseminen koetaan häpeälliseksi, sillä se nähdään sosiaalisena epäonnistumisena. (viitattu Erdil & Ertosun, 2011, s. 506.) Häpeä ja ajatus epäonnistumisesta voi olla myös yksi merkittävä syy, miksi yksinäisyydestä työympäristössä ei juuri-kaan puhuta. Työpaikat mielletään perinteisesti sosiaalisiksi ympäristöiksi ja yksinäisyyden liittäminen tähän kontekstiin voi tuntua vieraalta. Vaikka maalaisjärjellä ajateltuna voisi ajatella, että yksinäisyyttä ei voi kokea sosiaalisessa ympäristössä, ei yksinäisyys kuitenkaan katso aikaa ja paikkaa. Tutkimukset osoittavat, että yksinäisyyden kokemukset korostuvat juuri sosiaalisissa yhteyksissä, kuten esimerkiksi työelämässä työpaikoilla. (Svendsen, 2015, s. 9.) Onkin syytä huomioida, että yksinäisyys ei ole synonyymi sanoille eristäytyneisyys ja yksin oleminen. Yksinäisyys on subjektiivinen kokemus ja ihminen voi kokea yksinäisyyttä, vaikka ympärillä olisi ihmisiä (Peplau & Perlman 1982, s. 3).

Vaikka yksinäisyyden kokeminen sosiaalisessa ympäristössä on pääasiassa yksilön subjektiivinen kokemus, on organisaatiolla tässä myös roolinsa. Työympäristö voi tarjota paikan, jossa yksilön sosiaaliset ja emotionaaliset tarpeet voivat täyttyä (Wright, 2014). Merkittävä huomio on, että yksinäisyyden kokemukset eivät ole täysin yksilön hallinnassa, vaan tunnetta voi määrätä myös yksilön hallinnan ulkopuoliset tekijät. Tutkimukset osoittavat, että esimerkiksi organisaation dynamiikalla ja työilmapiirillä on vaikutusta työelämän suhteisiin ja yksinäisyyden kokemuksiin työympäristössä. (Wright, 2014.) Ozelik ja Barsade (2011) tutkimuksessaan toteavatkin, että työyksinäisyys on sosiaalinen ilmiö, johon organisaatiojohdon pitäisi puuttua organisaation ongelmana eikä yksilön yksityisenä ongelmana.

Työyksinäisyys on merkittävä riskitekijä organisaation menestymiselle ja työntekijän hyvinvoinnille. Tutkimukset osoittavat, että työympäristössä koetulla yksinäisyydellä on monia haittavaikutuksia moniin erilaisiin organisaation muuttujiin kuten hyvinvointiin, työssä jaksamiseen, suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen, työilmapiiriin ja työntekijöiden motivaation (ks. esimerkiksi Erdila & Ertosun, 2011; Lam & Lau, 2012; Mäkinie mi ja muut, 2021; Uslu, 2021; Wright, 2005a). Pyrkimällä ehkäisemään työyksinäisyyden negatiivisia vaikutuksia voidaan saada aikaan merkittäviä positiivisia vaikutus niin työntekijöille kuin koko organisaatiolle.

2.1.1 Työyksinäisyyden ulottuvuudet

Yksinäisyystutkimuksen perinteisimpiin teorioihin kuuluu Robert Weissin (1973) yksinäisyysteoria, jonka mukaan yksinäisyys voidaan jakaa sosiaaliseen ja emotionaaliseen ulottuvuuteen. Sosiaalinen yksinäisyys syntyy, kun ihmisellä on vähän sosiaalisia kontakteja, ja yhteyden tunnetta sosiaaliseen yhteisöön ja muihin ihmisiin ei pääse syntymään. Emotionaalinen yksinäisyys syntyy merkityksellisten, läheisten ja intiimien suhteiden puuttumisesta. (Weiss, 1973, s. 33, 147–149.) Sosiaalisesti yksinäinen toivoo siis pääsevänsä osaksi yhteisöä, mutta emotionaalisesti yksinäiseltä puuttuu läheinen ihmissuhde.

Yksinäisyyden jaottelu sosiaaliseen ja emotionaaliseen yksinäisyyteen on edelleen relevanttia. Tutkittaessa työympäristössä koettua yksinäisyyttä on organisaatioissa havaittavissa niin sosiaalisen kuin emotionaalisen yksinäisyyden piirteitä. Puhuttaessa emotionaalisesta yksinäisyydestä työympäristössä, ei tarkoiteta romanttisen suhteen tai intiimin siteen puuttumisesta toiseen yksilöön. Emotionaalinen yksinäisyys työympäristössä näyttäytyy puutteena, joka syntyy, kun työympäristössä ei synny haluttua ystävyttä tai henkilökohtaista suhdetta toiseen. Läheinen suhde työympäristössä toiseen henkilöön voi täyttää emotionaaliset tarpeet työssä, mikä mahdollistaa luottamuksen, lojaaliuden ja sosiaalisen tuen synnyn. Sosiaalinen yksinäisyys näyttäytyy työympäristössä kokemukse na sosiaalisen verkoston tai yhteenkuuluvuuden tunteen puutteena. Sosiaalinen

yksinäisyys kumpuaa ulkopuolisuuden tunteesta, kun henkilö ei tunne olevansa osa työryhmää tai organisaation sosiaalista ympäristöä. (Wright, 2005b, s.76.)

Sosiaalinen ja emotionaalinen yksinäisyys eivät välttämättä ilmene samanaikaisesti. Yksilö voi olla samanaikaisesti tyytyväinen sosiaalisen verkostonsa laajuuteen, mutta kokea tyytymättömyyttä läheisen ystävän puutteeseen eli kokea emotionaalista yksinäisyyttä, mutta ei sosiaalista. Emotionaalinen yksinäisyys on tutkittu olevan sosiaalista yksinäisyyttä haitallisempaa sen mielenterveysongelmia ja ahdistusta voimakkaammin aiheuttavan luonteen vuoksi. (Junntila 2016, s. 56) Tämä näyttäytyy myös työympäristössä. Usulun (2021) tutkimus työyksiäisyyden, työpaikkasyrjäytymisen ja työstä suoriutumisen välisestä suhteesta osoittaa, että emotionaalilla yksinäisyydellä on negatiivisempi vaikutus syrjäytymiseen ja työstä suoriutumiseen kuin yksinäisyyden sosiaalisella ulottuvuudella.

2.2 Työyksiäisyys etätyössä

Tutkimusten perustella etätyö nähdään työntekijöiden parissa pääasiassa positiivisena asiana (Hyry, 2021). Kuitenkin etätyön ja työyksiäisyyden välistä suhdetta on tutkittu varsin vähän ja etätyön vaikutukset työyksiäisyyteen on vielä laajalti tutkimatta. Mielekäs oletus, etätyön luonteen mukainen sosiaalinen etäisyys muista ihmisistä huomioiden, on, että etätyö altistaa työntekijät yksinäisyyden kokemuksille. Tutkimukset osoittavat kuitenkin, että yksinäisyyden kokemukset ovat voimakkaampia ja tuskallisempia, kun yksilö kokee itsensä yksinäiseksi sosiaalisessa ympäristössä, kuin tilanteissa, joissa yksilö kokee yksinäisyyttä ollessaan yksin (Jones 1981, viitattu Erdil & Ertosun, 2011, s.508.) Etätyön fyysinen etäisyys ihmisistä ei siis automaattisesti altista työntekijöitä yksinäisyydelle vaan kokemus työyhteisöstä erkaantumisesta ja yhteisöllisyyden puuttumisesta.

Sarason (1974) on määritellyt yhteisöllisyyden tunteen kumpuavan siitä, että yksilö kokee kuuluvansa osaksi toisiaan tukevaa sosiaalista verkostoa, johon voi luottaa ja, jonka ansiosta yksilö ei koe jatkuvaa yksinäisyyden tunnetta (Nowell & Boyd, 2010, s. 830).

Yhteisöllisyys muotoutuu ihmisten välisessä sosiaalisissa suhteissa ja vuorovaikutuksessa, ja sitä ylläpidetään yhteisön jäsenten välisessä kanssakäymisessä. Keskeisessä roolissa ovat ihmissuhteet, jotka muodostuvat yhteisön välisessä rehellisyydessä, kunnioituksessa ja luottamuksessa. (Lampinen ja muut, 2013, s.79-80.) McMillanin ja Chavisin (1986, s.9) yhteisöllisyysteorian mukaan yhteisöllisyyden kokemus muodostuu seuraavista tekijöistä: tunne jäsenyydestä eli yhteenkuuluvuudesta, merkityksellisyydestä eli yhteisön merkityksestä jäsenelle ja jäsenen merkityksestä yhteisölle, kokemuksesta sosiaalisten tarpeiden tyydyttämisestä sekä yhteisön jäsenten jaetusta emotionaalisesta yhteydestä, millä tarkoitetaan yhteisön jäsenten sitoutuneisuutta yhteisöön ja yhteistä historiaa, aikaa ja kokemuksia.

Koska etätyössä koettua työksinäisyyttä koskeva kirjallisuus ja tutkimustieto on vielä varsin suppeaa, tarkastellaan etätyön ja työksinäisyyden välistä suhdetta työympäristön yhteisöllisyyden muodostumiseen vaikuttavien seikkojen kautta, jotka nähdään vaikuttavan työksinäisyyden kokemusten syntyyn ja nähdään merkityksellisiksi tekijöiksi myös etätyön kontekstissa.

Vuorovaikutus etätyössä

Etätyö haastaa merkityksellisten suhteiden syntymistä työpaikoilla ja Seppäsen, Spännärin ja Pessin (2020) tutkimus etätyöstä osoittaa, että vaikka etäyhteydet tarjoavat monipuolisen ja helpon alustan kommunikoida työyhteisön kesken, on etäyhteys kollegoihin tuonut mukanaan myös merkittäviä haasteita yhteisöllisyydelle ja positiivisten sosiaalisten suhteiden muodostumiselle työympäristössä. Vuorovaikutuksen vähentyminen on yksi näistä ja erityisesti spontaanit sosiaaliset tilanteet jäävät etätyössä käytännössä kokonaan syntymättä. Fyysinen etäisyys on haitaksi yhteisöllisyydelle ja digitaalinen vuorovaikutus voi helposti saada kylmän, ja suoraviivaisen sävyn kommunikointiin, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti yksilön ja työyhteisön väliseen yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Etätyö on tarjonnut myös yksilöille, jotka sitä haluavat, mahdollisuuden etäännyä ja passivoitua työyhteisössään. Yksilöiden vetäytymisellä ja passivoitumisella on suora

negatiivinen vaikutus työyhteisön dynamiikkaan ja saa yksilöt kyseenalaistamaan halukkuutensa kuulua työyhteisöön. Niin kuin on jo todettu, yhteisöllisyyden puutteella on suora negatiivinen vaikutus työyksi­näisyyden kokemukseen. Ilman positiivisia vuorovaikutuksellisia kohtaamisia ja ihmissuhteita työpaikoilla voi työntekijät kokea yksinäisyyttä työssään, millä on myös suora negatiivinen vaikutus yksilön hyvinvointiin. (Seppänen ja muut, 2020; Wright, 2005b.)

Tutkimukset osoittavat, että vaikka kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus nostetaan usein tehokkaammaksi ja toimivammaksi viestinnän muodoksi rakentaa yhteisöllisyyttä, voi viestintä ja vuorovaikutus olla toimivaa myös virtuaalisten kanavien kautta (Heinonen, 2008, s. 121). Virtuaalisessa viestintäympäristössä voidaan yhtäläillä käydä luottamuksellista ja vuorovaikutuksellista keskustelua. Tässä avainasemassa on, että yhteisön jäsenet hallitsevat virtuaalisen viestinnän kanavat ja välineet. Tutkimustulokset osoittavat, että yhteisön jäsenten sujuva virtuaalisten viestintävälineiden käyttö, paransi yhteisön jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta (Heinonen, 2008, s.122).

Lam ja Lau (2012) tutkivat yksinäisyyden kokemuksia opettajien keskuudessa ja tutkimustuloksissa ilmeni, että yksinäisyyden kokemukset ovat yleisempiä uusilla työntekijöillä kuin vanhoilla. Tulokset osoittavat, että mielekkäiden sosiaalisten suhteiden muodostuminen vaatii aikaa. Tämä on seikka, joka on huomioitava etätö­n kontekstissa, jossa sosiaalisten suhteiden muodostaminen on fyysisen etäisyyden vuoksi hitaampaa kuin lähityöskentelyssä toimistoilla. Ajan lisäksi yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksellisen suhteen muodostuminen, niin uusien kuin vanhojen työntekijöiden välille, vaatii myös yhteisiä kiinnostuksen kohteita. Ihmiset muodostavat ihmissuhteita helpommin sosiaalisessa ympäristössä, jossa ihmisillä on yhteiset arvot, kiinnostuksen kohteet ja samantyyppiset taustat (Ernst & Ertosun, 2011). Yhteisöllisyys voi näyttäytyä myös negatiivisessa muodossa. Organisaation yhteisen identiteetin ja kulttuurin muodostumista voi haitata voimakkaasti toisistaan eristäytyneet työryhmät ja epävirallisesti muodostuneet ”kuppikunnat”, jotka jättävät osan työyhteisön jäsenistä ulkopuolelleen. Pahimmillaan ryhmitymät jakavat tietoa vain keskenään ja tiedonkulkua kuppikunnan ulkopuolelle ei

tapahdu. Kuppikunnat voivat aiheuttaa vastakkainasettelua eri ryhmien välille ja vahingoittaa yhteisöllisyyden kokemusta (Juholin, 2009, s. 49, 52.), mikä voi lisätä myös työyksinäisyyttä organisaatiossa.

Ilmapiiri

Erdil ja Ertosun (2011) tutkimuksessaan havaitsivat, että organisaatioiden sosiaalisella ilmapiirillä on vaikutusta työntekijöiden yksinäisyyden kokemuksiin. Organisaatioilmapiiri, joka tukee työntekijöiden myönteisiä vuorovaikutussuhteita, vähentää työntekijöiden yksinäisyyttä ja vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Erdil ja Ertosun (2011, s.520) esittävätkin organisaation ilmapiirin olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä yksinäisyydelle altistumiselle, mikä ennustaa myös työntekijöiden hyvinvointia. Organisaatio ilmapiirillä viitataan organisaation sisäisen ympäristön laatuun, erityisesti työntekijöiden kokemana, mutta myös organisaation ulkopuolisten jäsenten näkemänä (Erdil & Ertosun, 2011, s. 508). Organisaatioilmapiiri muodostuu ihmisten sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja se heijastaa organisaatiokulttuurissa vallitsevia arvoja, asenteita ja normeja. Organisaatioilmapiiri on osa organisaation kulttuuria ja viittaa yksilön kokemuksiin ja havaintoihin työympäristöstä. (Nakari 2003, s. 39, 84; Virolainen, 2010, s. 32, 43.) Virolaisen (2010, s.32) mukaan yksilön havainnot ilmapiiristä liittyvät tekijöihin, jotka yksilö kokee merkityksellisiksi. Havaintojen kohteena on muun muassa palkitseminen, autonomia, me-henki, luottamus, tuki, tasa-arvo, esimiestyö, tunnustus ja viestintä.

Organisaatioilmapiiri, jossa tuetaan ja rohkaistaan aktiivisesti työntekijöiden väliseen yhteistyöhön, ystävällisyyteen ja sosiaaliseen harmoniaan, vaikuttaa kokemukseen sosiaalisten suhteiden laadusta. Heikoksi koettu sosiaalinen ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, lisäten työyksinäisyyttä ja tyytymättömyyttä työhön, mikä ennustaa korkeampaa vaihtuvuutta sekä heikentää tuottavuutta pitkällä aikavälillä. (Erdil & Ertosun, 2011, s.521.) Kilpailullinen ilmapiiri on tutkimusten mukaan yhdistettävissä negatiivisena tekijänä työyksinäisyyden kokemukseen. Kilpailullinen ja epäluuloinen ilmapiiri voi vieraannuttaa työntekijät toisistaan ja lisätä työyksinäisyyttä. (Du, Ma ja muut, 2022; Erdil

& Ertosun, 2011.) Du, Ma ja Lee (2022) tutkimustulokset osoittavat, että organisaation jäsenten välinen yhteenkuuluvuuden tunne vaikuttaa positiivisesti työyksinäisyyden kokemuksiin. Yhteenkuuluvuuden tunne vähentää kilpailullisen ilmapiirin vaikutuksia ja helpottaa yhteistyötä ja tiedon jakamista organisaation jäsenten välillä.

Tutkimustulokset osoittavat, että ympäristössä, jossa yksinäisyyden ilmapiiri on vahva, keskitytään enemmän negatiiviseen sosiaaliseen informaatioon kuin positiiviseen, mikä saa ihmiset näkemään muut negatiivisessa valossa. Negatiivinen mielikuva muista heikentää ihmisten välistä luottamusta, avuliaisuutta ja empaattisuutta toisia kohtaan. (Cacioppo & Hawkley, 2009; Lam & Lau, 2012). Ympäristöissä, joissa vallitsee negatiivinen yksinäisyyden ilmapiiri, ei todennäköisesti pystytä ylläpitämään ja kehittämään positiivista vuorovaikutusta tai luomaan läheisiä, laadukkaita ihmissuhteita. Negatiivinen vuorovaikutuksen taso, joka johtuu tyydyttävistä tai puutteellisista sosiaalisista suhteista, on riski myös organisaation jäsenten suorituskyvyille. (Ozcelik & Barsade, 2018.)

Tutkimuksen mukaan negatiiviset yksinäisyyden tunteet voivat levitä yksilöltä toiselle ja tästä voi muodostua organisaatiolle ongelmallinen kierre (Cacioppo ja muut, 2009). Yksinäisyyden tunteiden leviäminen on kierre, joka tapahtuu pikkuhiljaa sosiaalisissa piireissä kuten työpaikoilla. Työntekijät, jotka kokevat negatiivisia tunteita kuten yksinäisyyttä, levittävät negatiivista ilmapiiriä ympärilleen, mikä saa aikaan kierteen. Negatiivinen vuorovaikutus työntekijöiden keskuudessa ruokkii negatiivista tunne- ja käyttäytymismalleja ja saattaa vahvistaa yksilön kokemusta yksinjäamisestä ja ulkopuolisuudesta työyhteisössään. (Cacioppo ja muut, 2009). Tätä ihmisten välistä tunteiden välittämistä kutsutaan tunnetartunnaksi. Tunnetartunnalla tarkoitetaan ihmisen taipumusta matkia ja ilmentää toisten ihmisten ilmeitä, ääniä, asentoja ja liikkeitä, ja siten lähentyä emotionaalisesti toisten kanssa. Tunnetartunnan avulla ihminen kerää alitajuntaisesti tietoa toisten tunnetiloista ja ympäröivästä ilmapiiristä, tulkiten näin sosiaalisen tilanteen kulua. (Hatfield ja muut, 1992, s. 170–171; Hatfield ja muut, 1993.) Se, miten ihmiset reagoivat keräämiinsä positiivisiin ja negatiivisiin ärsykkeisiin on yksilöllistä. Tutkimustulosten perusteella negatiiviset tapahtumat saavat aikaan voimakkaampia ja nopeampia

tunne- ja käyttäytymisreaktioita kuin positiiviset tai neutraalit tapahtumat, mikä tekee negatiivisesta ilmapiiristä organisaatiolle huomattavasti haitallisemman. (Rozin & Rozman, 2001.)

Sosiaalinen tuki

Yksinäisyys koettelee ihmisen yhteenkuuluvuuden perustarvetta. Sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeä osa ihmisen elämää ja sosiaalisella tuella on tutkittu olevan positiivisia vaikutuksia ihmisen terveyteen ja hyvinvointiin (Holt-Lunstad ja muut, 2010). Työpaikka voi tarjota sosiaalisen verkoston, joka mahdollistaa sosiaalisen tuen saannin. Hyvä sosiaalinen tuki työpaikalla tutkitusti edistää työhyvinvointia ja voi vähentää työntekijöiden stressiä (Blanch, 2016; Johnsen ja muut, 2018). Sosiaalinen tuki voidaan nähdä olevan myös suojaava tekijä työyksiinäkyyttä vastaan. Aito sosiaalinen tuki esihenkilöiden, työntekijöiden ja kollegoiden välillä voi synnyttää luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden tunteita organisaatiossa. Huono sosiaalinen tuki työssä voi päinvastoin olla merkittävä huolenaihe työntekijälle, mikä voi aiheuttaa eristyneisyyden ja yksinäisyyden tunteita. (Wright, 2005a, s. 194.)

Sosiaaliselle tuelle ei ole olemassa yhtä hyväksyttyä universaalia määritelmää. Sosiaalinen tuki voidaan nähdä ilmiönä tai prosessina, joka liittyy yhteen yksilön hyvinvoinnin ja viestintäsuhteet toisiinsa (Mikkola, 2006, s. 24). Sosiaalinen tuki voidaan määritellä tunneperäiseksi ja välineelliseksi tueksi. Tunneperäinen sosiaalinen tuki ilmenee työyhteisön jäsenten välisenä luottamuksena, välittämisenä, arvostuksena ja empatian ilmaisuna. Välineellinen sosiaalinen tuki on esihenkilön tai työkaverin tarjoamaa konkreettista apua työstä suoriutumiseen. (Karasek & Theorell 1990, s.70; Kärkkäinen ja muut, 2014; Mäkinen, 2021). Mikkolan (2006, s. 25) mukaan sosiaalisen tuen määritelmässä korostuu merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteet muiden kanssa. Merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteiden perustana on kuuluminen sosiaaliseen verkostoon ja tämän verkoston synnyttämät positiiviset merkitykset yksilölle, kuten tunne tarvituksi

tulemisesta, ja kokemus hyväksytyksi ja arvostetuksi tulemisesta (Cobb, 1976 s.300; Mikola, 2006, s.25).

Kuriakose, Sreejesh, Wilson ja Anusree (2019) tutkivat konflikteja työympäristössä ja niiden vaikutusta yksilön hyvinvointiin. Tutkimuksen tulokset osittivat, että sosiaalinen tuki työssä voi vaimentaa työssä esiintyvien konfliktien haitallisia vaikutuksia ja vaikuttaa positiivisesti työyksinäisyyden kokemuksiin. Kuriakose ja muut (2019) ehdottivat tämän johtuvan siitä, että työkavereiden ja esihenkilöiden sosiaalinen tuen asianmukainen edistäminen voi auttaa työntekijää suoriutumaan työtehtävistään tehokkaammin, mikä parantaa ihmisten välisiä suhteita työpaikalla ja vähentäen yksinäisyyden kokemuksia. Esihenkilö voi edistää sosiaalisen tuen ilmapiiriä esimerkiksi mahdollistamalla apua työstä suorittamiseen, kannustamalla ja antamalla arvostusta ja tunnustusta (Wright, 2005b). Työn kuormittavuutta voidaan ehkäistä koordinoimalla ja suunnittelemalla työtä sekä sallimalla joustavuutta aikatauluihin. (Gilbreath, 2001 viitattu Wright, 2005b, s. 105).

Mäkinieniemi, Oksanen ja Mäkikangas (2021) tutkivat organisaatiotuen vaikutuksia etätyöaikana koettuun stressiin ja uupumukseen. Tutkimustulokset osoittavat, että korkeaksi koettu organisaation tuki, vähentää stressiä ja työuupumusta, mikä vähensi myös työyksinäisyyden kokemuksia. Elektronisten järjestelmien ja työkalujen käyttöön liittyvien ongelmien ratkaisuun keskittyvä organisaatiolta saatu tuki ei kuitenkaan hillinnyt yksinäisyyden ja uupumisen välistä suhdetta. Mikä korostaa etätyössä sosiaalisen tuen merkitystä työyksinäisyyden kokemusten ja uupumuksen hallinnassa. Wright (2005b, s. 107) ehdottaakin aikaisemman tutkimustiedon valossa, että työkavereilta saatu tuki on merkittävin tekijä ehkäistä työperäistä stressiä, uupumusta ja yksinäisyyden kokemuksia työssä.

Yhteenveto

Wright (2005a) on tutkinut organisaatioilmapiirin, sosiaalisen tuen ja yksinäisyyden välistä suhdetta työpaikalla. Tutkimus osoitti, että negatiivinen tunneilmapiiri, pelko,

yhteisöllisyyden puute ja organisaation ja työntekijöiden arvojen epäsopivuus, vaikuttavat haitallisesti työntekijöiden yksinäisyyden kokemiseen, asenteisiin ja hyvinvointiin. Sosiaalisia suhteita kehittämällä ja kiinnittämällä huomiota työpaikalla tapahtuvan vuorovaikutuksen laatuun, voidaan parantaa sekä organisaation että yksilön hyvinvointia (Wright, 2005a). Rakentamalla organisaatioon yhteisiä käyttäytymismalleja ja kannustamalla työntekijöitä etsimään tukea, esimerkiksi luomalla erilaisia vertaistukiyhteisöjä ja mahdollistamalla työntekijöiden välisiä sosiaalisia kohtaamisia, voidaan organisaatiossa tukea luottamuksen ja yhteenkuuluvuuden ilmapiiriä organisaatiossa ja lievittää näin yksinäisyyden tunteiden muodostumista. (Wright, 2014.) Kuitenkin yksinäisyyden tunteen subjektiivisen luonteen vuoksi on organisaatioissa syytä tarkastella kokonaisuutta ja arvioida tilannetta niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta, jotta oikeat tavat työyksinäisyyden selättämiseksi löytyy. Yksinäisyyden kokemuksia voi aiheuttaa niin sosiaalinen ympäristö kuin yksilölliset ominaisuudet, minkä vuoksi interventiot yksinäisyyden kokemusten selättämiseksi, pitäisi valita aina tapauskohtaisesti. (Wright, 2005b.)

3 Sosiaalisten suhteiden johtaminen

Johtajuus on käsitteenä monimuotoinen, laaja ilmiö, jossa lähestymistapoja ja erilaisia johtajuusteorioita on kehitetty vuosikymmenten saatossa useita. Yksi asia johtajuusteorioita kuitenkin yhdistää ja se on ihmiset, joita johtajuudessa on mukana vähintään kaksi: johtaja ja johdettava. Johtamisteorioiden viimeisin aalto keskittyy ihmisten välisiin suhteisiin ja tehokas johtajuus nähdään muodostuvan siitä, miten tämä kahden välinen suhde määritellään, miten sitä kehitetään ja miten sitä hallitaan. (Martin ja muut, 2019.) Haasteena vuorovaikutteiselle, suhteisiin keskittyvälle johtajuudelle on aika. Vuorovaikutteinen johtajuus vaatii usein paljon aikaa, mitä tämän päivän hektisessä työelämässä harvemmin on esihenkilöllä liikaa tarjolla. Parhaimmillaan suhdelahtöisen johtamistyylin avulla pystytään ottamaan huomioon alaisten yksilölliset ja erilaiset toiveet ja tarpeet johtajuudelle (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Etätyöajan johtamisessa on myös vahvasti suhteet läsnä. Viestinnän siirtyessä sähköisten kanavien varaan, tiedon liikkuminen voi olla vajavaista tai rajattua, ja suhteita pitäisi pyrkiä luomaan ja säilyttämään näiden sähköisten kanavien kautta. Esihenkilöllä voi olla merkittävä vaikutus suhteiden pysyvyyteen ja ylläpitämiseen (Golden, 2006), mikä nostaa vuorovaikutteisen johtamistyylin merkitystä etätyöympäristössä. Johtajuudelta vaaditaan etäympäristössä paljon. Tiimin koordinointi, luottamuksen rakentaminen, yhteisten arvojen ja toimintamallien muodostaminen ja konfliktien hallinta vaativat kaikki enemmän ponnisteluja etätyöympäristöissä kuin perinteisessä kasvotusten tapahtuvassa tiimin toimintaympäristössä. (Varma ja muut, 2022.)

Vuorovaikutussuhdetta korostavan johtajuustutkimuksen merkittävimmistä tutkimuskentistä on esihenkilö-alaisuus. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaankin kahdenvälisen esihenkilö-alaisuuden vaihtoteoriaa (LMX-teoria) etätyön kontekstissa. Etätyön lisääntyminen luo kontekstin, jossa vuorovaikutussuhdetta korostavan johtajuuden merkitys kasvaa ja fyysisesti hajautuneet työyhteisöt voivat altistua työyksinäisyyden kokemuksille. Lopuksi tarkastellaan vielä esihenkilö-alaisuuden ja työyksinäisyyden kokemusten välistä yhteyttä.

3.1 Esihenkilö-alaissuhde (LMX-teoria)

Johtajuustutkimus on vuosien saatossa edennyt yksilönäkökulmasta kohti ilmiötä, jossa johtajuus nähdään yhä enemmän yhteisöllisenä tekijänä, jossa suhteet ja vuorovaikutus on tärkeässä roolissa. Yksilöiden välisen vuorovaikutuksen merkitys johtajuuden kehittämisessä on saanut yhä enemmän jalansijaa johtajuustutkimuksen kentällä ja johtajuuden ei enää nähdä kehittyvän niinkään esihenkilön ja alaisen välisessä autoritaarisessa suhteessa, vaan johtajuus nähdään kehittyvän organisaation jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa (Darth ja muut, 2008, 635–637). Puhuttaessa vuorovaikutteisesta johtamisesta, keskeisimmäksi johtajuusteoriaksi nousee LMX-teoria (*leader-member exchange theory*) eli johtaja-johdettavasuhteen vaihdantateoria. Teorian perusajatuksena on, että esihenkilö kehittää jokaiseen alaiseensa yksilöllisen vuorovaikutussuhteen (dyadic relationship) ja suhteen kehittyessä korkealaatuiseksi vuorovaikutussuhteeksi tehostuu myös johtajuusprosessit. (Danserau ja muut, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995) Esihenkilön ja alaisen välisen sosiaalisen vaihdannan onnistuessa, muovaantuu vuorovaikutussuhde kohti läheistä ja luottamuksellista suhdetta - kumppanuussuhdetta. Esihenkilön ja alaisen välistä vaihtosuhteen laatua tarkastellaan molemminpuolisen luottamuksen, ammatillisen kunnioituksen, vastavuoroisuuden ja työhön panostamisen kautta. (Graen & Uhl-Bien 1995, Nuutinen ja muut, 2013, s. 20.)

LMX-teoria tuli tunnetuksi jo 1970-luvulla ja on keskeisesti vaikuttanut siihen, että johtajuustutkimuksessa on alettu kiinnittämään huomiota suhteiden rooliin johtajuudessa. Esihenkilöiden ja alaisten ominaisuuksiin ja piirteisiin keskittyvää johtajuustutkimuksen näkökulmaa lähdettiin haastamaan tutkimalla esihenkilön ja alaisen välisiä dyadisia eli kahdenvälisiä suhteita. (Graen & Scandura 1987, s. 177–179) Tutkimuksia LMX-teorian pohjalta on tehty vuosien saatossa useita. Aikaisemmissa tutkimuksissa on tutkittu esihenkilö-alaisuusuhdeiden vaikutusta erilaisiin organisaation muuttujiin, kuten työstä suoriutumiseen, työntekijöiden vaihtuvuuteen, työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen, työsuoritusten arvioimiseen, työilmapiiriin, innovatiivisuuteen, alaistaitoihin, voimaantumiseen, oikeudenmukaisuuteen ja urakehitykseen. Lukuisat tutkimukset osoittavat, että laadukkailla vuorovaikutussuhteilla on positiivisia vaikutuksia mm. edellä mainittuihin

tekijöihin. Laadukkailla esihenkilö-alaisuhteilla on siten merkittävä positiivinen vaikutus niin esihenkilölle, alaisille, työyksiköille kuin yleisesti organisaatiolle. (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 227–229.)

Tutkimukset osoittavat, että esihenkilöt eivät noudata samanlaista johtamistyyliä jokaisen alaisen kanssa (Dansereau ja muut, 1975, s.76, Graenin & Uhl-Bien, 1995, s. 225). Esihenkilö-alaisuus on yksilöllinen ja esihenkilöt kehittävät jokaiseen alaiseen yksilöllisen suhteen erilaisten suhdetason roolien kautta, jotka muokkaantuvat vuorovaikutuksen ja kontekstin myötä. (Hackman & Johnson 2013, 93-94.) Keskinäiselle vuorovaikutussuhteelle asetetut vaatimukset, luottamuksen ja kunnioituksen taso ja molemminpuoliset vastuut, tekevät jokaisesta esihenkilö-alaisuudesta yksilöllisen. Alaisten yksilölliset persoonat, tarpeet ja motivaatiot ohjaavat esihenkilöä ja tämän suhdetta alaiseen. Toisin sanoen tapa, jolla esihenkilö kohtelee alaista ei ole riippuvainen tavasta, jolla hän kohtelee toista alaista. (Graen & Schandura 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 236–237).

Työyhteisössä voidaan kokea hyvin eri tavalla vuorovaikutussuhde esihenkilön ja alaisen välillä ja alaisten arviot suhteesta voivat vaihdella paljonkin. Esihenkilön ja alaisen välisen suhteen tasoa mitataan vaihdannalla, jonka laatu voi vaihdella korkeasta matalaan. LMX-teoriassa esihenkilön ja alaisen välinen sosiaalinen vaihdantasuhde voidaan määrittellä heikkolaatuiseksi (low-quality exchange relationship) tai korkealaatuiseksi vuorovaikutussuhteeksi (high-quality exchange relationship). Arvio vuorovaikutussuhteen laadusta ilmenee Nuutisen ja muiden (2013, s. 20) mukaan alaisen kokemuksesta saada esihenkilöltä tarpeellinen määrä resursseja työnsä tekemiseen, kuten tukea, vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta. Korkealaatuisissa vaihdantasuhteissa on ominaista esihenkilön ja alaisen välinen tiedonvaihto ja molemminpuolinen tuki sekä keskinäinen luottamus ja laajempi neuvotteluvapaus. Heikkolaatuisissa vaihdantasuhteissa tuen, luottamuksen ja huomion puute ovat ominaisia ja leimaavat esihenkilön ja alaisen välistä suhdetta. (Mueller & Lee, 2002, s. 220–221.) Kun esihenkilö-alaisuus on toimiva, ja alainen

kokee saavansa tarpeeksi resursseja ja tukea esihenkilöltään, arvotetaan vuorovaikutussuhde korkealaatuiseksi.

Esihenkilö-alaisuhde alkaa kehittymään jo hyvin varhaisessa vaiheessa ja, millaiseksi vuorovaikutussuhde muotoutuu ajan saatossa, määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin molemmipuoliset odotukset suhteesta täyttyvät. Odotukset suhteelle alkavat muotoutua jo ennen kuin osapuolet fyysisesti ensimmäisen kerran kohtaavat ja näillä ennako-odotuksilla voi olla jopa ratkaisevan tärkeä rooli vuorovaikutussuhteen kehittymiselle. Varsinkin alaisen kokemilla negatiivisilla ennakoasenteilla esihenkilöä kohtaan, on todettu olevan vaikutusta myös myöhemmässä vaiheessa alaisen kokemukseen esihenkilö-alais-suhteen laadusta. (Kangas, 2013.) Graen ja Uhl-Bien (1995) jakavat LMX-suhteen kehittymisen kolmeen vaiheeseen: Vieras-, tuttava- ja kumppanuusvaihe. Suhteen kehittymisen alkaa Vieras-vaiheella (*Stranger*), jossa esihenkilö ja alainen eivät vielä tunne toisiaan kovinkaan hyvin. Heidän roolinsa ja organisaation hierarkiataso määrittävät vuorovaikutusta. Tässä vaiheessa vuorovaikutus on muodollista ja viestiminen keskittyy työtehtävien suorittamiseen: Esihenkilö antaa aikaansa alaiselle vain sen verran, mitä tarvitsee ja alainen suorittaa vain tehtävät, mitä hänelle on määrätty. Vieras-vaihetta seuraa Tuttava-vaihe (*Acquaintanceship*), jossa sosiaalinen vaihdanta lisääntyy ja esihenkilö ja alainen alkavat rakentamaan tuttavallisempaa suhdetta toisiinsa. Tässä vaiheessa työasioiden lisäksi jaetaan henkilökohtaisempia asioita. Tuttava-vaihe on myös testausvaihe, jossa suhteen tasoa testataan ja suhteen kehitys voi lähteä kohti ensimmäistä tai kolmatta vaihetta. Kolmas ja suhdetasojen korkein vaihe on Kumppanuus-vaihe (*Partnership*), jossa suhteen sosiaalinen vaihdanta on pitkällä. Työ- ja henkilökohtaisia asioita jaetaan laajasti, ja molemmat osapuolet voivat luottaa toistensa tukeen ja lojaaliuteen. Kumppanuusvaiheessa molemmin puolinen kunnioitus, luottamus ja vastuuntuntoisuus kasvavat. Kumppanuus vaihe on laadultaan korkealaatuinen vaihtosuhde. (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 230; Hackman & Johnson, 2013, s.94.)

Korkealaatuinen vaihtosuhde ei ole toimivan esihenkilö-alais-suhteen kannalta välttämätön, mutta siihen olisi hyvä pyrkiä (Graen & Uhl-Bien, 1995). On väistämätöntä, että kaikki esihenkilö-alais-suhteet eivät voi olla korkealaatuisia, sillä esihenkilön resurssit

ovat rajalliset ja osa suhteista jää heikkolaatuisiksi (Griffith ja muut, 2011, s. 509). On myös hyvä muistaa, että kaikki ei ole esihenkilön käsissä vaan vuorovaikutussuhteen syntymisen laatuun vaikuttaa myös henkilökemiat, johon vaikuttaa niin yksilön persoonallisuus kuin vuorovaikutuskyvyt (Nahrgang ja muut, 2009). Korkealaatuisen vaihtosuhteen syntyä voi esihenkilö auttaa pyrkimällä esimerkiksi luomaan luotettavan ja avoimen ilmapiiriin, osoittamalla kiinnostusta ja välittämistä, ja antamalla positiivista palautetta myös alaisille, joidenka kanssa vuorovaikutussuhde on heikkolaatuisempi. Tasapuolinen ja reilu kohtelu alaisten välillä on avaintekijä kohti korkealaatuisia vaihdantasuhteita. (Hackman & Johnson, 2013, s. 94.)

Vaikka vaihtosuhde olisi kehittynyt korkealaatuiseksi, ei tämä tarkoita sitä, että suhde olisi muuttumaton, vaan suhteen ylläpitoon täytyy panostaa. (Scandura & Pellegrini, 2008, s.108) Sarja onnistuneita molemminpuolisia vuorovaikutustilanteita voi muuttaa heikkolaatuisen vaihdantasuhteen korkealaatuiseksi, mutta yksittäinen negatiivinen tilanne osapuolten välillä, voi johtaa suhteen laadun heikkenemiseen (Ballinger & Rockmann, 2010; Kangas, 2020). Toisin sanoen, negatiiviset tapahtumat, joita ei käsitellä asiallisesti, voi tehdä särön esihenkilön ja alaisen väliseen luottamukseen ja rikkoa jo kehittyneen vuorovaikutussuhteen.

3.2 Esihenkilö-alaisuus etätyössä

Avolio, Kahai ja Dodge (2001, s. 617) määrittävät etätyön johtamisen sosiaalisesti vaikuttamisprosessiksi, jonka tavoitteena on auttaa organisaatiota muuttamaan yksilöiden ja ryhmien asenteita, tunteita, käyttäytymistä ja suorituskkyä teknologisten välineiden avulla. Etätyöskentelyssä fyysinen etäisyys asettaa haasteita johtamiselle ja vuorovaikutukselle, mikä haastaa myös esihenkilö-alaisuus suhteen kehittymistä. Etätyössä korostuu laadukkaiden suhteiden merkitys niin kollegoiden kuin esihenkilö-alaisuus suhteiden välillä, koska perinteinen toimistotilojen ja yrityssymbolien näkyvyys etätyössä puuttuu, jolloin laadukkaiden vaihtosuhteiden tarve korostuu (Varma ja muut, 2022). Etätyössä kommunikoinnin onnistuminen esihenkilön ja alaisen välillä ei ole itsestään selvä asia.

Varmistuminen siitä, että viestit kulkeutuvat sujuvasti alaisille, voi olla esihenkilölle haastavaa, kun kommunikaatio tapahtuu teknologian välityksellä. Virtuaalisessa ympäristössä esihenkilön vastuulla on myös varmistua, että jokainen tiimin jäsen osaa käyttää viestintäteknologiaa oikein. Eri ikäluokassa syntyneillä voi olla hyvinkin erilaiset taitotasot teknisten viestintäkanavien kanssa, millä voi olla merkittävä vaikutus siihen, miten tiimin jäsenet viestivät keskenään virtuaalisessa ympäristössä. (Liao, 2017.)

Virtuaaliympäristössä toimivien tiimien johtamisessa esihenkilöiden täytyy proaktiivisesti ohjata suhteiden rakentumisprosessia, sillä sähköiset viestintäkanavat rajoittavat sosiaalisten viestien tehokkuutta (Liao, 2017). Virtuaalisesti tapahtuva kommunikointi altistaa herkemmin väärinymmärryksille, kun ilmeet ja keholliset signaalit jäävät vuorovaikutuksesta puuttumaan kokonaan tai ovat vaillinaisia. (Snellman, 2014, s. 1258.) Wang, Albert ja Sun (2020) ovat artikkelissaan kuitenkin nostaneet esille, että uudet nykyaikaiset virtuaaliset viestintäteknologian välineet mahdollistavat oikein käytettynä, melkein saman tasoisen kanavan viestiä kuin kasvokkain tapahtuvassa viestintätilanteessa. Nykyaikainen viestintäteknologia ei pysty kuitenkaan korvaamaan toisen ihmisen kosketusta tai spontaaneja epävirallisia vuorovaikutustilanteita kollegoiden, esihenkilöiden ja alaisten välillä, mitkä ovat myös tärkeä osa sosiaalisten suhteiden rakentumista (Wang ja muut, 2020).

Contreras, Baykal ja Abidin (2020) mukaan etätyöympäristössä menestyäkseen esihenkilöiden on madallettava hierarkiatasoa ja kehitettävä uusia tapoja luoda vahva ja luotettava esihenkilö-alaisuhde etätyöntekijöiden kanssa kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Vaikka esihenkilö-alaisuuden laatu ei ole suoraan verrannollinen esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutuksen säännöllisyyteen, osoittavat tutkimukset, että korkealaatuisen vuorovaikutussuhteen muodostumista edistää ja vahvistaa säännöllinen esihenkilö-alaisviestintä työyhteisöissä, jotka ovat etäällä toisistaan. Vuorovaikutuksen lisääntyminen mahdollistaa palautteen saannin ja mahdollisuuden viestiä omasta tietämyksestä, osaamisesta ja ideoista puolin ja toisin. Korkealaatuiset vaihdantasuhteet esihenkilön ja alaisen välillä hyödyttävät koko yhteisöä ja tiimiä. (Gajendran & Joshi, 2012.) Esihenkilön, alaisen

ja tiimin välinen viestintä pitäisi perustua huolettomaan ja vapaaseen vastavuoroiseen viestintään eri viestintäkanavien kautta. Esihenkilö-alaissuhteen muodostumisen ja ylläpitämisen kannalta etätyöympäristössä, tulisi esihenkilön viestintä perustua suunnitelmattomaan ja säännölliseen vuorovaikutukseen alaisten kanssa. Viestinnän esihenkilön suunnalta ei pitäisi rajoittua pelkästään ongelmatilanteisiin tai rutiineihin, vaan myös suunnittelemtomia vuorovaikutustilanteita alaisten kanssa päivittäisessä työssä tarvitaan. Säännöllinen, aikataulutettu viestintä luo kuitenkin alaisille ennustettavuutta ja luotettavuutta. (Kelley & Kelloway, 2012.)

Esihenkilö-alaissuhteen vaihtoteorian keskiössä on luottamus, joka muodostuu esihenkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa ja luottamus toimii pohjana korkealaatuisen vuorovaikutussuhteen syntymiselle. (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 223.) Luottamus on myös yksi etätyön johtamisen avaintekijöistä. Luottamuksen rakentaminen niin yksilöiden kuin tiimien välille virtuaalisessa työympäristössä on esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä (Hunsaker & Hunsaker, 2008, s.93; Savolainen, 2013, s. 291). Tilanteissa, joissa korostuu epävarmuus ja haavoittuvuus, korostuu myös luottamuksen merkitys. Etätyö ja virtuaaliset työkalut eivät tarjoa luonnollista jaettua sosiaalista ympäristöä luottamuksen rakentamiselle. Luottamus kasvaa, kun ihmisillä on mahdollisuus tavata kasvokkain ja rakentaa henkilökohtaisia suhteita. Etätyössä, jossa fyysinen läheisyys ei ole mahdollista ja toiminnan arvioiminen vähemmän ennakoitavissa, tarvitaan luottamusta enemmän ja sen rakentamiseen tarvitaan myös enemmän aikaa. Luottamuksen rakentamiseen virtuaalisessa työympäristössä tarvitaan yhteisesti sovittuja viestintätapoja, nopeaa reagointia viesteihin ja esihenkilön roolia. Kun kommunikointi on oikea aikaista, konsultoivaa ja tuo selityksiä päätöksille, on luottamuksen rakentaminen esihenkilön ja alaisen välillä mahdollista. (Rauramo, 2018; Blomqvist, 2006, 2–3.) Varma ja muut (2022) esittävät, että luottamuksen kehittyminen vie etätyöympäristössä paljon kauemmin aikaa, eikä se välttämättä koskaan saavuta täydellistä luottamuksen tasoa, ennen kuin kumpikin osapuoli pystyy havaitsemaan kasvojen reaktioita ja fyysisiä vihjeitä. Myös Norman, Avey, Larson & Hughes (2020) tutkimuksessaan kertovat luottamuksen rakentamisen vaikeudesta virtuaalisessa ympäristössä, koska perinteiset luottamuksen määrääjät

ja edistäjät, kuten kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, joka mahdollistaa kehonkielen tulkitsemisen ja muut sosiaaliset vihjeet, puuttuvat yleensä lähes kokonaan.

Psykologinen turvallisuus on luottamuksen rinnalla yksi avaintekijöistä korkealaatuisten vuorovaikutussuhteiden muodostumiselle, mikä on merkittävä tekijä myös virtuaaliympäristössä työskennellessä. Gibsonin ja muut (2006) osoittavat, että psykologisesti turvallinen ilmapiiiri lievittää johtamisen haasteita virtuaalisessa työympäristössä, sillä psykologisesti turvallisessa virtuaalityöympäristössä viestintä ja töiden koordinointi helpottuu. Kun työympäristö koetaan psykologisesti turvalliseksi, uskalletaan käyttäytymisessä ottaa myös sosiaalisia riskejä. Sosiaalisilla riskeillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että omista asioista, iloista ja murheista viestitään avoimesti ja palautetta omasta työstä pyydetään rohkeammin. (Pearsall & Ellis, 2011.) Luottamus ja tuki ovat avaintekijöitä korkealaatuissa esihenkilö-alaisuhteissa ja samat tekijät edistävät myös psykologisen turvallisuuden muodostumista työpaikoilla (Edmondson, 2003; Graen & Uhl-Bien, 1995).

Vaikka etätyö haastaa sosiaalisia suhteita, vastavuoroisesti etätyöskentely tarjoaa enemmän vapautta ja joustavuutta, jolloin työntekijä voi kokea korkeampaa autonomiaa ja määräysvaltaa työssään, mikä edistää merkityksellisyyden tunnetta. Vapauden ja määrävallan lisääntyminen useimmiten vahvistaa myös työntekijöiden velvollisuuden tuntoa. Tämä voi vahvistaa työntekijän kunnioitusta, mieltymystä ja sitoutumista, mitkä kuuluvat myös korkealaatuiseen esihenkilö-alaisuhteeseen. Kuitenkin, jos esihenkilö-alaisuus suhde on heikkolaatuinen, voi etätyö tuntua työntekijästä vähemmän tyydyttävältä, kun esihenkilön ja alaisen välinen luottamuksen puute voi rajoittaa alaisen autonomiaa ja vapautta. (Varma ja muut, 2020.)

3.3 Esihenkilö-alaisuus suhde ja työyhteisö

Esihenkilö-alaisuus suhteen ja työyhteisöisyyden välillä on löydettävissä aikaisemman tutkimustiedon valossa yhteys. Lam ja Lau (2012) ehdottavatkin, että työyhteisöisyys ennustaa heikkoa esihenkilön ja alaisen välistä vaihdantasuhdetta. Esihenkilö-alaisuus suhteen

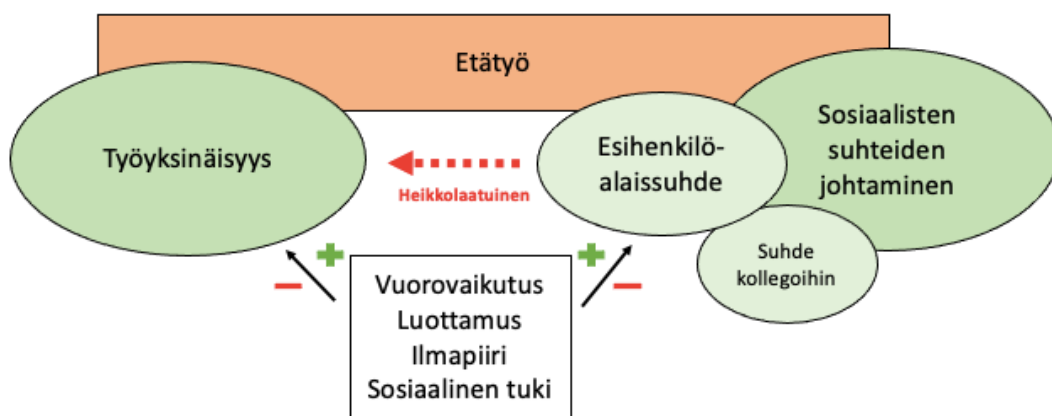
kehittymiseen LMX-teorian mukaan vaikuttaa alaisen odotukset ja tiedot esimiehestä. Jos alaisella on negatiivisia odotuksia esihenkilöä kohtaan, kehittyy vuorovaikutussuhde esihenkilöön tämän mukaisesti ja vuorovaikutussuhde esihenkilöön jää heikoksi. (Liden ja muut, 1993, s. 670.) Lam ja Lau (2012) ehdottavatkin, että yksinäisyyttä kokevilla työntekijöillä on taipumus nähdä muut negatiivisessa valossa, minkä vuoksi myös esihenkilöalaisuus jää heikoksi. Lam ja Lau (2012) nostavat esiin myös Waynen ym. (1997) tekemän tutkimuksen, jonka mukaan esihenkilöt kiinnittävät enemmän huomiota alaisiin, jotka ovat valmiimpia tarttumaan esihenkilön tarjoamiin rooleihin ja tehtäviin. Lam ja Lau (2012) esittävät, että alaisen aktiivisuus ja halukkuus ottaa vastaan työtehtäviä on yhteydessä esihenkilöalaisuuden laatuun ja sitä kautta työyksinäisyyden kokemukseen. Heikoissa esihenkilön ja alaisen välisissä vaihdantasuhteissa on tyypillistä, että alainen saa vähemmän resursseja ja tukea esimieheltä luottamuksen, kunnioituksen ja veloitteiden osalta (Graen ja Uhl-Bien, 1995.)

Lam ja Lau (2012) ehdottavat työyksinäisyyden ja heikon esihenkilöalaisuuden välisen yhteyden johtuvan pitkälti työntekijän persoonallisuudesta ja olemuksesta. Kuten aiemmin on jo tuotu esiin, tutkimustulokset osoittavat, että työyksinäisyyden kokemukset eivät johdu vain alaisen henkilökohtaisista ominaisuuksista, vaan organisaation toimintaympäristö voi laukaista myös työyksinäisyyden kokemuksia (Wright, 2014). Organisaatiossa voidaan tukea sosiaalisten suhteiden rakentumista niin esihenkilön ja alaisen välillä, kuin myös työtovereiden välillä, tarjoamalla monipuolisesti sosiaalisten suhteiden parantamiseen tähtäävää toiminta- ja koulutusohjelmia. Muodostamalla organisaatioon toisia tukevan ja auttavan ilmapiirin, voidaan lievittää työntekijöiden yksinäisyyden kokemuksia työympäristössä. (Jung ja muut, 2021.)

Jong, Song ja Yoonin (2021) tutkimustulokset osoittivat, että työyksinäisyyden negatiivisia vaikutuksia hillitsee esihenkilöalaisuutta voimakkaammin työntekijän myönteinen suhde työtovereihin. Tulosten mukaan esihenkilöalaisuudella ei ollut merkittävää hillitsevää vaikutusta työyksinäisyyden kokemusten ja työntekijän sitoutuneisuuden välillä, joilla oli löydettävissä toisiinsa vaikuttava yhteys, kun taas myönteisellä suhteella

työtovereihin oli merkittävä positiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen ja työyksi-
näisyyden kokemusten vähentymiseen. (Jong ja muut, 2021). Tutkimustulosten yleistet-
tävyteen on kuitenkin suhtauduttava hieman varauksella, sillä tutkimuksessa tutkittiin
hotellissa paikan päällä työskenteleviä henkilöitä ja esihenkilö-alaisuuden vaikutusta
laajemmin työyksi-
näisyyden kokemuksiin ei ole tutkittu. Tutkimustulokset myös osoitta-
vat, että emotionaalisen yhteyden ja vastavuoroisuuden puute ennustavat yksinäisyyttä
voimakkaammin alaisissa kuin esihenkilöissä, ja laadukkaiden vastavuoroisten esihen-
kilö-alaisuus-
suhteiden avulla, voidaan vähentää alaisen yksinäisyyden kokemuksia (Silard &
Wright, 2022, s.921). Silard ja Wright (2022, s. 923) ehdottavatkin tutkimustulosten pe-
rusteella, että esihenkilön kehittäessä suhdettaan alaisiinsa, tämä hyödyttää etupäässä
alaisen hyvinvointia esihenkilön itsensä sijaan.

Alla olevassa kuviossa 1 esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka näkökul-
masta työyksi-
näisyyttä ja sosiaalisten suhteiden johtamista tarkastellaan.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tämäkin tutkimus pohjautuu ajatukseen, että sosiaalisten suhteiden laadulla, on vaiku-
tusta työyksi-
näisyyden kokemuksiin etätyössä. Heikolla esihenkilön ja alaisen välisellä
vuorovaikutussuhteella nähdään olevan negatiivisia vaikutuksia työyksi-
näisyyden koke-
myksiin, ja korkealaatuisella esihenkilö-alaisuus-
suhteella on työyksi-
näisyyttä vähentävä vai-
kut. Lisäksi muilla työympäristön sosiaalisilla suhteilla, kuten suhteilla työtovereihin,

nähdään olevan myös yhteys työyksinäisyyden kokemuksiin. Ajatus tukee Jong ja muiden (2021) tutkimustuloksia, joiden mukaan yksinäisyyden negatiivisia vaikutuksia voidaan minimoida, ylläpitämällä positiivista keskustelua ja suhteita esihenkilöön, että työtovereihin.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tämän tutkimuksen toteutustapa. Luvussa esitellään tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä sekä käytetyt aineiston keruu- ja aineiston analyysimenetelmät. Lisäksi esitellään anonyymisti tutkimushaastatteluiden kohdejoukko.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän avulla haetaan vastauksia asetettuun tutkimusongelmaan. Menetelmällä tarkoitetaan menettelytapaa, keinoa tai sääntöä, jonka avulla haetaan ratkaisua tai näkökulmia tutkittavaan ongelmaan ja ilmiöön. Keinot, joilla lähdetään hakemaan ratkaisua tutkimusongelmaan, tulisi olla tiedemaailman hyväksymiä ja oikeaksi toteamia. (Kananen, 2015, s. 65.) Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tiedonintressi vaikuttavat tutkimusmenetelmän valintaan. Tutkimusmenetelmä määrää myös sen, millaista aineistoa ja tietoa tutkimuksesta saadaan. Valittu tutkimusmenetelmä tulisi palvella tutkimusta ja tuottaa tutkimusongelman ratkaisun kannalta merkityksellistä aineistoa. (Eskola ja muut, 2018.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti kahteen pääsuuntaukseen laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Määrällisissä tutkimusmenetelmissä hyödynnetään aineiston analyysissä aineiston määrällisyyttä: määrien jakaumia, muutoksia ja eroja. Määrällisen tutkimusmenetelmän aineiston analyysi nojautuu normaalisti numeroihin ja havaintomatriiseihin, ja tutkimus toteutetaan perinteisesti lomakkeiden ja kyselyiden avulla. (Ronkainen ja muut, 2013, s. 80–83.) Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään tyypillisesti ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tutkittavien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on tutkittavien henkilöiden kokemukset, ajatukset, tunteet ja niiden merkitykset, joita ihmiset antavat tutkimuksen kohteena olevalle asialle. Perinteisesti laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään haastatteleamalla tai toimintaa havainnoimalla. (Juuti & Pusa, 2020; Ronkainen ja muut. 2013, s. 80–83.) Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole

löytää luotettavaa tietoa ilmiön määristä ja yleisyydestä, mikä korostuu enemmän määrällisissä tutkimuksissa, vaan keskiössä on pyrkimys löytää erilaisia näkökulmia ilmiön tarkasteluun (Juuti & Pusa, 2020).

Tutkimusmenetelmien jako määrällisiin ja laadullisiin ei ole aivan yksinkertaista, sillä tutkimusmenetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia vaan molempia tutkimusmenetelmiä voidaan hyödyntää myös saman tutkimuksen sisällä. Määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä ei pidä pitää toistensa vastakohtina vaan enneminkin toisiaan täydentävinä tutkimusmenetelminä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Merkittävin ero näiden kahden tutkimusmenetelmän välillä on, että määrällisessä tutkimuksessa argumentoidaan lukujen ja niiden välisen systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla ja tutkimus perustuu eri tutkimusyksiköiden ja muuttujien välisten erojen etsimiseen. Laadullinen tutkimus keskittyy subjektiivisiin kokemuksiin, minkä vuoksi tutkimusyksiköiden suuri joukko ja tilastollinen argumentointi ei ole tarpeen, eikä se usein ole myöskään mahdollinen. (Alasuutari, 2011.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä koettiin sopivaksi tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä tässä tutkimuksessa ei pyritä löytämään tilastollisia yhteyksiä, vaan kiinnostuksen kohteena on tutkittavien kokemukset tutkittavasta ilmiöstä. Tämän tutkielman tavoitteena oli saada erityisesti tietoa työyksinäisyydeltä suojaavista tekijöistä, sekä suhteiden johtamisen vaikutuksesta työyksinäisyyden kokemuksiin etätyön kontekstissa. Koska kokemukset yksinäisyydestä ja sosiaalisista suhteista ovat hyvin subjektiivisia, ilmiötä ei ole mielekästä selittää matemaattisten kaavojen avulla, mikä puolsi myös laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa.

Erilaisia laadullisia tutkimusmenetelmiä on olemassa monia. Perinteisimmät laadullisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut ovat aineistonkeruumenetelmänä eniten käytetty (Puusa, 2020). Haastattelu valikoitui myös tämän tutkimuksen aineistokeruumenetelmäksi, sillä haastattelu on

luonnollinen valinta, kun halutaan saada tietoa ihmisten henkilökohtaisista ajatuksista, kokemuksista ja toimintatavoista (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastattelu on keskustelu, jolle on asetettu tavoite. Haastattelun etuna on sen joustavuus ja sopivuus moniin eri lähtökohtiin. Mahdollisuus kysymysten toistamiseen, tarkentamiseen ja väärinkäsitysten oikaisuun, tekee haastattelusta joustavan. Tutkimushaastatteluun voidaan valita juuri henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta, jolloin voidaan varmistua siitä, että saadaan tietoa halutusta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Haastattelun vuorovaikutteisen luonteen vuoksi on tärkeä tunnistaa, että haastattelun osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa ja vaara haastateltavan johdattelemiseen on olemassa. Parhaimmillaan tutkija pääsee haastattelun avulla kiinni tutkittavien ajatuksiin, mielty- myksiin, mielihaluihin, odotuksiin ja kokemuksiin, joidenka pohjalta tutkija voi tehdä ilmiöstä uskottavia päätelmiä. Haastatteluaineisto on aina tilannesidonnaista, minkä vuoksi tulosten yleistämistä ei ole syytä liioitella. (Puusa, 2020.)

Tutkimushaastattelutyyppejä on olemassa useita, niistä perinteisimpiä ovat muun muassa teemahaastattelu, lomakehaastattelu ja avoin haastattelu. Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, joka on yksi Suomen suosituimmista laadullisen aineiston keruumenetelmistä (Eskola ja muut, 2018). Haastattelutyypit jaotellaan yleensä niiden strukturointiasteen eli haastattelun ohjailtavuuden mukaan. Teemahaastattelu on strukturointiasteeltaan puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastattelussa edetään ennalta valittujen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Teemahaastatteluista puuttuu strukturoidulle haastattelulle ominaiset tarkat kysymysten muotoilu ja järjestys. Teemahaastattelussa käydään kaikkien haastateltavien kanssa ennalta määritellyt teemat lävitse, mutta se, missä järjestyksessä ja laajuudessa aihetta käsitellään voi vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola ja muut, 2018.)

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on hyvä silloin, kun kysymyksessä on vähän tutkittu aihealue ja tutkijan on vaikea ennakoida vastausten suuntaa. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä mahdollistaa haastattelun suunnan mukauttamisen saatujen

vastausten perusteella. (Hirsijärvi & Hurme, 2008.) Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava ja on tyypillistä, ja jopa toivottavaa, että tutkimushaastatteluissa nousee esiin myös asioita, joita tutkija ei ole etukäteen osannut ajatella. Teemahaastattelun joustavuudesta huolimatta, teemat ja tarkentavat tutkimuskysymykset on syytä valita tarkkaan tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymysten pohjalta, jotta haastatteluaineisto palvelee tutkimusongelman ratkaisua. Haastattelun teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli siihen, mitä aiheesta jo tiedetään. (Tuomi & Saarijärvi, 2018.)

Tässä tutkielmassa teemat valikoituivat teoreettisen viitekehyksen ja Vaasan yliopiston LEADIS työhyvinvointitutkimuksen ohjaamana. Teemahaastattelu nähtiin hyvänä aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa, sillä työyksinäisyys on moniulotteinen ja monelle jopa vieras käsite, lisäksi aikaisempaa tutkimustietoa työyksinäisyydestä etätöiden kontekstista löytyy vähän, minkä vuoksi oli oletettavissa, että haastatteluissa nousee tarve esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltaville. Työyksinäisyys, esihenkilö-alaisuus ja suhde kollegoihin ovat hyvin subjektiivisia kokemuksia ja teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä tarjoaa alustan tuoda tutkimuksessa esille tutkittavien yksilöllisiä kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Tutkimuksessa haluttiin antaa tilaa myös tutkittavien omille tulkinnoille ja heidän asioille antamille merkityksille, minkä teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä mahdollistaa. (Hirsijärvi & Hurme, 2008.)

4.2 Aineiston keruu

Valitessa haastateltavia, oleellista on valita henkilöt, joilla uskotaan löytyvän, joko teeman tai tutkittavaa asiaa koskevaa asiantuntijuutta tai kokemusta. Haastateltavat tutkimusta varten voidaan valita esimerkiksi henkilön aseman tai vastuualueiden perusteella. (Eskola ja muut, 2018; Vilka 2021.) Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan tavoitteena on pyrkiä kuvaamaan tapahtumia ja ilmiöitä, ja luomaan teoreettisesti mielekkäitä tulkintoja tutkittavasta tapahtumasta tai ilmiöstä. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien määrän sijaan on merkityksellistä tutkia oikeita henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on omakohtaista

kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2008.) Tutkimusaineiston keruu tässä tutkimuksessa tapahtui haastattelemalla henkilöitä, jotka olivat aikaisemmin vuonna 2020 osallistuneet Vaasan yliopiston etätöitä ja sen johtamista käsittelevään haastattelututkimukseen. Haastateltavien valinnassa oli oleellista, että henkilö on työskennellyt enemmässä määrin etänä viimeisen kahden vuoden aikana. Haastateltavat työskentelivät eri organisaatioissa ja haastattelemalla sekä esihenkilö että alaisroolissa toimivia henkilöitä pyrittiin saamaan laajempi kuva esihenkilö-alaisuuden merkityksestä työyhteisötyön kokemuksiin etätöissä. Haastattelemalla sekä esihenkilöitä, että alaisen roolissa toimivia henkilöitä, saatiin myös vertailuasetelma aikaiseksi.

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin kymmenen teemahaastattelun avulla. Neljä haastateltavaa toimi esihenkilöroolissa ja kuusi työntekijän roolissa. Haastateltavat valittiin aikaisemmin vuonna 2020 Vaasan yliopiston teettämään etätöitä koskevaan tutkimukseen osallistuneiden joukosta. LEADIS-tutkimus on jatkotutkimus edelliselle etätöitä koskevalle tutkimukselle ja haastateltavat valikoituivat aikaisemmasta tutkimusjoukosta satunnaisesti tutkielman tekijän ja haastateltavien aikataulujen yhteensopivuuden mukaan. Tutkielman tekijä haastatteli henkilökohtaisesti neljää henkilöä ja lisäksi tämän tutkielman tekijä sai kuuden muun haastattelun aineiston käyttöönsä, mitkä oli kerätty muiden LEADIS-tutkimusryhmäläisten tekemien haastatteluiden avulla. Haastateltavien kontaktointi oli tämän tutkielman tekijän kannalta vaivatonta. Haastateltaville oli Vaasan yliopiston LEADIS-tutkimusryhmän toimesta toimitettu kutsu haastatteluun, jossa linkki ajanvaraukseen. Varausten perusteella, tutkielman tekijälle toimitettiin yhteystiedot haastateltaville, joille lähetettiin sovitusti Teams-kutsu haastatteluun tutkielman tekijän toimesta. Yhteydenotoissa painotettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja kerrottiin tutkimuksen aihe, tarkoitus ja arvio tutkimushaastattelun kestosta (ks. liite 1.).

Haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina ja ne toteutettiin 2022 huhti-toukokuun aikana. Haastattelut pidettiin etähaastatteluina Teamsin välityksellä, sillä haastateltavat ja tämän tutkimuksen tekijä olivat eri puolilla Suomea. Etätö ja virtuaaliset tapaamiset olivat jokaiselle haastateltavalle tuttuja, minkä vuoksi tutkimushaastatteluiden

pitäminen etänä oli luontevaa niin haastateltaville kuin haastattelijallekin. Haastattelukysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen, sillä kyseessä oli teemahaastattelu, jonka kulkua tutkittavan kokemukset ja näkemykset ohjasivat. Haastattelurunko valikoitui tutkittavan roolin (esihenkilö/ työntekijä) perusteella, eikä täysin samoja kysymyksiä esitetty kaikille haastateltaville. Haastattelun aihe määrittää, onko haastatteluun osallistuvalla tarpeellista lähettää materiaalia etukäteen tutustuttavaksi (Eskola, Lätti & Vastamäki, 2018). Tässä tapauksessa esimateriaalin lähettäminen ei koettu tarpeelliseksi tutkimuksen aiheen ajankohtaisuuden vuoksi.

Haastattelujen pituus vaihteli 40 minuutista reiluun tuntiin. Haastateltavien puhetyyli ja -nopeus ja vastausten laajuus vaikuttivat haastatteluiden keston. Haastateltavien joukossa oli eri ikäisiä, sukupuolisia ja eri aloilla toimivia esihenkilöitä ja työntekijöitä. Esihenkilökokemuksen määrä vaihteli muutamasta kuukaudesta kymmeneen vuosiin ja työkokemukselta nykyisen työnantajan palveluksessa oli jokaisella tutkimushenkilöllä useampi vuosi, vaihdellen aina neljästä vuodesta yli 20 vuoteen. Haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi, ei tässä tutkimuksessa eritellä tutkimukseen osallistuneiden ominaisuuksia tämän tarkemmin.

Taulukko 1. Tutkimushaastatteluiden ajankohdat ja kestot.

Haastateltava	Haastattelu ajankohta	Haastattelun kesto	Rooli
H1	21.4.2022	65 min	Työntekijä
H2	26.4.2022	53 min	Esihenkilö
H3	27.4.2022	62 min	Esihenkilö
H4	2.5.2022	61 min	Esihenkilö
H5	18.5.2022	68 min	Esihenkilö
H6	18.5.2022	57 min	Työntekijä
H7	18.5.2022	41 min	Työntekijä
H8	22.5.2022	62 min	Työntekijä

H9	24.5.2022	64 min	Työntekijä
H10	25.5.2022	67min	Työntekijä

Haastattelutilanne kannattaa Eskolan ja muiden (2018) mukaan aloittaa rauhallisella jutustelulla yleisistä asioista esimerkiksi kiittämällä haastateltavaa tutkimukseen osallistumisesta ja kertaamalla käytännönasioita haastattelutilanteesta, kuten tämänkin tutkimuksen haastatteluissa tehtiin. Haastattelun aihe, tarkoitus, haastateltavan anonymiteetti tutkimuksessa, haastatteluiden nauhoittaminen ja kerätyn aineiston käsittely kerättiin vielä jokaisen haastattelun alussa. Haastattelu aloitettiin helpoilla, haastateltavan taustaa kartoittavilla kysymyksillä, joilla pyrittiin luomaan luottamuksellinen ja vapautunut ilmapiiri haastatteluun.

Haastatteluja ohjasi Vaasan yliopiston LEADIS-tutkimusryhmän laatima haastattelurunko. Haastattelurunko käytiin tämän tutkielman tekijän kanssa ennakkoon lävitse, missä oli mahdollista esittää omia parannusehdotuksia ja kysymyksiä haastattelurunkoon liittyen. Haastattelurungot esihenkilö- ja työntekijärooleissa toimiville haastateltaville oli tehty erikseen. Haastattelurunko koostui neljästä teemasta: kokemukset etätyöstä, organisaatiokulttuuri, esihenkilö-alaisuudet ja sosiaaliset suhteet työssä, ja jokaisen teeman alle luoduista apukysymyksistä (ks. liite 2 ja 3). Haastattelun teemat ja kysymykset määritettiin tutkimuksen aiheeseen liittyvän aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksen, ja siitä johdetun teoreettisen viitekehyksen perusteella. Teemojen avulla luotiin kokonaisuuksia, joilla pyrittiin saamaan kattava kuva haastateltavien omasta ja heidän organisaationsa tilasta, ja tavoitteena oli selvittää haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä niin ennen kuin jälkeen Covid-19-pandemian tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavan näkemyksiä oman organisaation sosiaalisesta ympäristöstä pyrittiin selvittämään kysymyksillä, joissa haastateltavaa pyydettiin kuvailemaan organisaatiossa vallitsevaa ilmapiiriä ja toimintatapoja.

Haastattelut etenivät ennakkoon mietityn haastattelurungon mukaisesti. Apukysymyksiä ei käyty kaikkien haastateltavien kanssa lävitse, vaan haastatteluissa keskityttiin

kysymyksiin ja aihealueisiin, joista haastateltavalla oli eniten kokemusta ja sanottavaa. Kaikki teemat käytiin kaikkien haastateltavien kanssa lävitse, mutta painotukset teemojen välillä vaihtelivat. Haastateltavan asema, työhistoria- ja kokemus yrityksessä sekä haastatteluun käytettävissä oleva aika vaikuttivat teemojen eri painotuksiin. Haastattelurungossa olevien kysymysten lisäksi esitettiin tarkentavia ja vastausten perusteella esiin nousseita kysymyksiä. Haastattelun lopuksi haastateltavalle tarjottiin mahdollisuus nostaa esiin omia ajatuksia ja mietteitä tutkimusaiheesta.

4.3 Aineiston analyysi

Kerätty tutkimusaineisto on analysoitava ja se pitää muuttaa muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Haastatteluilla kerätyssä tutkimusaineistossa tämä tarkoittaa nauhoitetun haastattelun muuttamista tekstimuotoon eli haastattelu litteroidaan, kuten tässäkin tutkimuksessa tehtiin. Litteroinnin avulla tutkija aloittaa tutustumisen saatuun aineistoon ja tarkastelee aineiston riittävyttä tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta. Tekstimuotoon muutettu haastatteluaineisto helpottaa tutkijaa tutkimusaineiston analysoinnissa eli aineiston järjestelmällisessä läpikäynnissä, ryhmittelyssä ja luokittelussa. Litteroinnissa on tärkeää, että litterointi vastaa haastateltavien puhetta ja asioille antamia merkityksiä ei muuteta. (Vilka, 2021.) Litterointia tehdessä on päätettävä, kuinka tarkkaan tutkimushaastattelut litteroidaan auki: litteroidaanko vain puhuttu teksti vai huomioidaanko myös vuorovaikutuksen muut piirteet, kuten naurahdukset, epäröinnit ja äänen painot (Ronkainen ja muut. 2013, s. 119.). Tässä tutkimuksessa ei ollut tarkoitus tutkia haastateltavien kielenkäyttöä tai elekieltä, minkä vuoksi haastatteluista on litteroitu ainoastaan puhe. Litteroinnin ulkopuolelle jätettiin täytesanoja ja äännähdyksiä, kuten ”niinku”, ”öö” ja ”hmm”, joilla ei ollut sisällöllistä arvoa. Tällä pyrittiin parantamaan litteroinnin luettavuutta kuitenkin siten, että haastateltavien puhe kirjattuna tekstimuotoon, ei muuta merkitystään.

Tutkija on avainasemassa aineiston analysoinnissa. Tutkija tarkastelee tutkimusaineistoa oman ymmärryksen ja näkemysten kautta, ja nostaa näiden perusteella esiin tiettyjä

asioita tutkimustuloksiksi (Ronkainen ja muut, 2013.) Tutkimusongelma ja tutkijan valitsema näkökulma ohjaavat aineiston analyysia. Tutkimusongelma määrittää, miten aineistoa lähdetään analysoimaan, mitä analyysitekniikkaa käytetään ja, miten aineistoa on hyvä koodata ja tulkita. (Ruusuvuori ja muut, 2010, s.11.) Tämän tutkielman aineiston analyysissä on hyödynnetty sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on perinteinen analyysimenetelmä laadullisissa tutkimuksissa ja se sopii niin kirjoitetun, kuullun kuin nähdyn aineiston analysointiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Sisällönanalyysia voidaan pitää laadullisen tutkimusmenetelmän metodina, minkä avulla tuodaan esille aineistosta löytyneitä merkityssuhteita ja -kokonaisuuksia. Näistä löytyneitä tutkimustuloksia ei ole mahdollista esittää numeerisessa muodossa, vaan niistä tehdään sanallisia tulkintoja. (Vilkkä, 2021.)

Sisällönanalyysi jaetaan perinteisesti aineisto- tai teorialähtöiseen sisällönanalyysiin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä pyritään luomaan aineiston pohjalta teoreettinen kokonaisuus, johon aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla ja teorialla ei ole yhteyttä. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkija pyrkii löytämään aineistosta esimerkiksi jokin toiminnan logiikka tai tyypillinen kertomus. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Vilkkä, 2021.) Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analyysiä ohjaa teoria. Teorialähtöinen analyysi nojaa johonkin tiettyyn, aikaisemman tiedon perustella luotuun teoriaan, kehykseen tai malliin, joka ohjaa aineiston analyysia. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on useimmiten aikaisemman tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Puhdas aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kuitenkin käytännössä mahdotonta, sillä tutkijan tekemät jäsennykset ja tulkinnat ovat poikkeuksetta saaneet vaikutteita teoreettisista tutkimusasetelmista ja käsitteistä. (Ruusuvuori ja muut, 2010, s.19.) Tuomi ja Sarajärvi (2018) nostavat esiin näiden edellä mainittujen lisäksi kolmannen sisällönanalyysin muodon: teoriaohjaava sisällönanalyysi, jota on käytetty tässä tutkimuksessa. Teoriaohjaava sisällönanalyysin avulla voidaan ratkaista aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin kohdistuvia ongelmia liittyen tutkijan omiin ennakkoluuloihin ja -asetelmiin liittyen. Teoriaohjaava analyysi ei pohjautu pelkästään teoriaan, mutta se

toimii apuna aineiston analyysissä. Aikaisempi tieto ohjaa analyysia, mutta analyysiyksiköt valitaan aineistolähtöisen analyysin tapaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti aineistoa lähdetään analysoimaan aluksi aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa otetaan mukaan tutkimusta ohjannut teoreettinen viitekehys. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkökulmaa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tämän tutkimuksen aineiston analysointi lähti liikkeelle tutustumalla litteroituun aineistoon kokonaisuuden hahmottamiseksi. Samankaltaisuuksien ja/tai eroavaisuuksien etsiminen tutkimusaineistosta voidaan tehdä luokittelemalla, teemoittamalla tai tyypittelemällä aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Tässä tutkimuksessa aineisto ryhmiteltiin tyypittelemällä. Tyypittelyssä aineistoa lähdetään tarkastelemaan tiettyjen teemojen kautta ja teemojen avulla aineistosta etsitään yhtäläisyyksiä, joidenka pohjalta pyritään tekemään aineistosta yleistyksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Teemat tämän tutkimuksen aineiston analyysiin valikoitui teemahaastattelun teemojen mukaisesti. Jokaisesta haastattelusta nostettiin esiin vastauksia kustakin teemasta erilliselle tiedostolle, josta vastaukset ryhmiteltiin omiin kokonaisuuksiin. Aineiston analysoinnin apuna käytettiin myös värikoodausta, jonka avulla teemakohtaisista vastauksista lähdettiin erottelemaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Värikoodien avulla aineistoa yhdistävät tekijät oli helppo löytää ja nostaa esiin tutkimustuloksissa.

5 Kokemuksia sosiaalisista suhteista etätyössä

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia ja tarkastellaan haastateltavien kokemuksia sosiaalisista suhteista etätyössä. Haastatteluiden avulla lähdettiin hakemaan tietoa sosiaalisten suhteiden merkityksestä työyksinäisyyden kokemukseen etätyön kontekstissa ja sitä, millainen rooli esihenkilöllä on sosiaalisten suhteiden rakentumisessa ja työyksinäisyyden kokemuksissa etätyössä. Tutkimustuloksia käsitellään teemahaastatteluiden neljän teema-alueen mukaisesti. Teema-alueet haastattelurunkoon on valikoitunut LEADIS tutkimusryhmän toimesta, jotka saavat myös tukea tämän tutkielman teoreettisesta viitekehystä. Muun muassa Wright (2005a) on tutkinut organisaatioilmapiirin, sosiaalisen tuen ja yksinäisyyden välistä suhdetta työpaikalla ja tutkimus osoitti, että negatiivinen tunneilmapiiri, pelko, yhteisöllisyyden puute ja organisaation ja työntekijöiden arvojen epäsopivuuden, vaikuttavat haitallisesti työntekijöiden yksinäisyyden kokemukseen, asenteisiin ja hyvinvointiin, minkä vuoksi haastateltavien kokemuksia organisaation ilmapiiristä ja tavoista on haluttu selvittää. Edellä mainittujen lisäksi, aikaisemmat tutkimukset viittaavat siihen, että työyksinäisyyden kokemukseen vaikuttaa heikko suhde esihenkilöön kuin kollegoihin (Lam & Lau, 2012), mikä on ohjannut myös tutkimustulosten teemoittelua.

Tutkimushaastattelun teemojen mukaisesti ensimmäisenä nostetaan esiin haastateltavien kokemuksia yleisesti etätyöstä, toiseksi kokemuksia oman organisaation ilmapiiristä ja toimintatavoista, kolmanneksi esihenkilö-alaisuudesta etätyön aikana ja viimeisenä käsitellään haastateltavien kokemuksia laajemmin sosiaalisista suhteista ja työyksinäisyyden kokemuksista etätyössä.

5.1 Kokemuksia etätyöskentelystä

Haastateltavista jokainen oli työskennellyt suurimmaksi osaksi etänä viimeisen kahden vuoden ajan COVID19-pandemian pakottamana. Ennen pandemian alkua etätyöskentely oli haastateltavien keskuudessa harvinaisempaa. Osa haastateltavista ei ollut tehnyt

etätyötä ennen pandemiaa ollenkaan tai vain satunnaisia päiviä kuukaudessa, kaksi haastateltavaa kertoi tehneensä säännöllisesti viikoittain 1–2 päivää etänä töitä jo ennen pandemian alkua. Kokemus etätyöstä on haastateltavien keskuudessa vaihdellut viimeisen kahden vuoden aikana, mutta yleinen kokemus etätyöstä on positiivinen. Etätyöskentelyn koetaan merkittäväksi arjen helpottajaksi, mikä mahdollistaa joustavan työn ja vapaa-ajan yhdistämisen. Pandemian alussa useampi haastateltava kertoi kokeneensa etätyöskentelyn raskaaksi ja uuvuttavaksi äkkinäisen ympäristön muutoksen vuoksi, mutta viimeisimmät kokemukset etätyöstä ovat hyvät ja etätyöstä ei olla valmiita luopumaan tulevaisuudessakaan kokonaan.

”Työn tekemisen vapaus, oma rytmittäminen, vapaa aika, kaikki on lähellä. Työmatkat on jäänyt pois. Jos miettii tällaisia työmatkaan liittyviä riskejä, onnettomuudet ynnä muut, niin tässä on niin paljon hyviä puolia, että käytännössä kaikki mitä nyt kuvitella saattaa. -- Ei ole tarvinnut miettiä sitä, että miten, missä ja miten liikkuu, niin on hienoa.” (H1)

”Alussa se oli tietysti ihan kiva. Mut kun täs on pari vuotta menty, niin kyllä mä tossa jo aika pian, kun oli alkanu etätyöt, tuumin, että mä tykkään enemmän olla työpaikalla. Pysyy vähän ero työn ja vapaa-ajan välillä”. (H7)

”Aluks se oli paljon tottumiskysymys, et kun ei ollu tosiaan tehny aikaisemmin etänä, niin mä jotenkin en tykännyt siitä ajatuksesta, että mä tuon sen työn kotiin tai et mä nimenomaan tykkäisin siitä että ois selkeempi ero työn ja vapaa-ajan välillä. Sen takii mä en tykänny siitä ajatuksesta, mutta sitten siihen tottu ja siitä aika nopeesti ne positiiviset puolet sitten tuli kuitenkin esiin. Vaikka mullakaan ei oo pitkä työmatka, niin kuitenkin se säästi aikaa molemmista päistä päivää ja toi vähän sellaista vapautta kuitenkin siihen, että pysty suunnittelee jotenkin vähän paremmin sitä omaa päivää, et miten ajoittaa niitä tehtäviä. Sitten ehkä suurin on se, että pystyy keskittymään paremmin kotona, kun ei siel oo mitään sellaisia ylimääräisiä avokonttorin hälinää ja muuta.” (H9)

Kokemukset etätyöstä vaihtelivat myös jonkin verran esihenkilö- ja työntekijä-rooleissa toimivien haastateltavien välillä. Esihenkilö-roolissa toimivat haastateltavat kaipasivat selkeästi enemmän kohtaamisia kollegoiden ja alaisten kanssa. Vaikka etätyö esihenkilöiden piirissä koettiin yhtäläillä motivoivaksi, vapaa-ajan ja työelämän yhteensovittamista helpottavaksi tekijäksi, koettiin esihenkilöiden parissa etätyö esihenkilötyötä haastavaksi asiaksi. Haastavaksi etänä tehtävässä esihenkilötyössä koettiin tiimiläisten fyysinen etäisyys ja varmistuminen siitä, että viestintä organisaation asioista tavoittavat joko kaisen alaisen.

”Varsinkin nyt, kun tämä uusi hybridimalli astuu voimaan, niin se mahdollistaa sen, että me tavataan siellä toimistolla ja näkee kollegoita ja pystyy sitten sitä sosiaalista puoltakin ylläpitämään ihan eri tavalla, kuin mitä nyt viimeisen 2 vuoden aikana.-- Riippuen päivästä ja asiasta, monesti niin kuin kokee, että semmoisia lyhyitä pieniä asioita tulisi hoidettua siellä toimistolla paljon tehokkaammin ja nopeammin, kun sä voit kävellä siihen kollegan vierelle ja käyttää sen 5 minuuttia siihen, että jutellaan se asia läpi, kun sitten etänä aina joutuu kyselemään, että koska olisi sopiva hetki niinku ottaa puheluita.” (H4)

”No tota, esimiesroolissa, niin etätyö on ollu...niin tää on ollu aika haastava. -- Se, että sä oot kuitenkin se tiedontuoja tiimille, ja tiedonvälittäjä. Ja sitten kun sä et nää fyysisesti henkilöitä, eikä tuu normaalia vuorovaikutusta tiimin kanssa -- elikkä ei nähdä kasvojen ja keskustella asiasta, niin se kaikki on ollu esimiehen varassa, mistä tiimi saa tietoa oikeestaan. Niin se on ollu esimiehenä aika raskasta. Et siinä on pitäny koko ajan olla tuntosarvet ylhäällä, että tunnustella, että miten tiimi voi.” (H5)

Etätyö on tuonut mukanaan joustavuuden ja vapauden tunteen, vaikka työnkuva ja työn sisältö oli jokaisella haastateltavalla pysynyt samana. Haastateltavat kertoivat joustavuuden ja vapauden tunteen syntyvän etätyössä paremmasta kontrollin tunteesta omaa

työtä kohtaan. Omaa työskentelyä pystyy etätyössä suunnittelemaan helpommin haluaamalla tavalla ja työskentely kotoa käsin koettiin tehokkaammaksi, kun ylimääräiset avokonttorissa työskentelystä tulevat keskeytykset ovat jääneet pois. Työtä pystyy taottamaan oman aikataulun mukaan ja etätyö koettiin joustavaksi työskentelymuodoksi, joka mahdollistaa myös omien henkilökohtaisten asioiden hoitamisen, vaikka keskellä päivää.

”Mut jotenkin ehkä se tunne on se ratkaisevin tekijä, et nyt kun on kotona, niin tuntuu et sä pystyt paremmin kontrolloimaan työtä, että nyt mä teen tätä ja jotenkin just, kun ei tarvii miettiä, että joku saattaa kohta häiritä tai jotenkin, kun tietää vaikka et on toimistolla lounasaikaan, niin hirvee hälinä ja kaikki liikkuu siellä käytävillä ja näin. On se jotenkin vapaampaa (työskentely etänä), kun ei tarvii miettiä sitä.” (H9)

”Mul on täällä (kotona) niinku hyvä työrauha ja sitte semmonen niin kun melu ja häslinki ja semmonen kaikki puuttuu, et sä pystyt täällä niinku paljon tehokkaammin keskittymään siihen (työhön) --kun töissä on kuitenkin sellanen hälinä ja vaikka sä et kuuntelisikaa kenenkään juttuja siinä vieressä, niin sä kuulet ne, halusit tai et. -- Kotona ei sellasta oo, kun tääl ei oo niitä häiriötekijöitä sillä tavalla, et mun on helppo täällä (kotona) keskittyä ihan siis siihen tekemiseen.” (H10)

Toiveet etätyön ja konttorilla työskentelyn välillä ei ole aivan selkeä. Moni haastateltava luonnehti etätyötä työelämän uudeksi normiksi, jonka haittapuolena on kasvokkain tapahtuvien sosiaalisten kohtaamisten vähyys. Vaikka sosiaalisia kohtaamisia konttoreilta kaivataan, toimistolle paluu koettiin myös työläänä ja jopa ahdistavan ajatuksena. Kommunikointi kollegoiden kanssa koettiin etätyössä pääosin helpoksi virtuaalisten työkalujen välityksellä, mutta kohtaamisia ja yhteisiä lounaita kollegoiden kanssa myös kaivataan. Vaikka sosiaalisia kohtaamisia kaivataan, on kokemus avokonttoreista kuitenkin haastateltavien keskuudessa yhtenevä. Avokonttorin hälinä ja mahdolliset työn keskeytykset spontaanien sosiaalisten kohtaamisten vuoksi, koettiin kuormittavana,

tehokkuutta laskevana tekijänä ja palautumiseen konttoripäivän jälkeen koettiin tarvitsevan huomattavasti enemmän aikaa kuin etätyöpäivän päätteeksi. Erot sosiaalisten kohtaamisten kaipuusta oli haastateltavien omien sanojen mukaan selitettävissä myös luonteen piirteillä. Itseään sosiaalisiksi luonteiksi kuvaavat haastateltavat kertoivat kaipaavansa enemmän sosiaalisia suhteita kuin introverteiksi luonteiksi itsensä luokittelevat haastateltavat.

”Mä en niinku kaipaa sieltä (konttorilta) jokapäiväisiä keskeytyksiä, mä mieluummin haluan tehdä sen työni ja sitten varata aikaa sitten niille muille jutuille. Semmoiset päivittäiset keskeytykset niinku avokonttorissa, niin mä oon tosi tyytyväinen, että ne on poistunut. Joo tottakai ne on aina välillä ihan kivoja jossain kahvikoneen ääressä vaihtaa muutama sananen, mutta en mä niitä kaipaa. Että tiettyjä kohtaamisia toki, mutta sitten kun puhutaan työn tekemisestä avokonttorissa ja siitä hälinästä, niin sitä ei kaipaa.” (H1)

” No en mä oikein itse asiassa tiedä, että oonko mä hirveesti niitä kaivannut (sosiaalisia suhteita). -- Kun on enemmän introvertti luonne, niin sopii semmoinen, että saa rauhassa tehdä omaan tahtiin ilman keskeytyksiä hiljaisessa ympäristössä töitä, versus sitten kun mennään taas avokonttorille ja siel on hirveä hälinä ja keskeytyksiä ja ihmisiä ja meteliä ja kaikkee. Se oli vähän myös semmoinen herätys, kun meni kotiin tekemään töitä, et kuinka kuluttavaa se oli kuitenkin siellä toimistolla oleminen. -- Mä tykkään siitä et nimenomaan saa sosialisoida niitten työkaavereitten kanssa, mut et jos se ois joka päivä, koko ajan, niin huomaa että se on kuluttavaa tällaiselle introvertille. Oli jotenkin ehkä sekä henkisesti ja fyysisesti poikki ihan vaan siitä töissä käymisestä tai siitä arjesta. Siis ei poikki, mutta kuitenkin se kuluttaa henkisiä akkuja eri tavalla kuin nyt, kun saa olla kotona, ni on ihan eri ihminen.” (H9)

”Minä olen sen verran sosiaalinen ihminen, että mulla rupesi vati menemään jumiin silloin, kun joutuu olemaan kotona, että siinä mielessä se oli helpotus, kun

pääsi työmaan varjolla vähän takaisin ihmisten sekaan, tekemään ihmisten kanssa töitä.” (H3)

5.2 Kokemuksia organisaatioilmapiiristä

Haastateltavat kokivat oman organisaationsa työilmapiirin hyväksi. Avuliaat, osaavat kollegat, jotka jakavat toisilleen tietoa, loivat useamman haastateltavan mukaa kokemuksen hyvästä työilmapiiristä. Kukaan haastateltavista ei kertonut työilmapiirin olevan kilpailuhenkinen vaan enemmän yhteen hiileen puhaltava oman tiimin sisällä. Kilpailuhenkiä oli havaittu eri paikkakuntien tai yksiköiden välillä, mutta oman tiimin sisällä tätä ei ole tunnistettu. Kokemukset etätöön vaikutuksesta työilmapiiriin vaihteli haastateltavien keskuudessa. Haastateltavien joukosta löytyi kokemuksia, joiden mukaan etätöskentelyn koettiin jopa parantaneen työilmapiiriä, sillä etätöön kerrottiin lisänneen tiimien välistä viestintää, mikä on vaikuttanut positiivisesti työilmapiirin muodostumiseen.

”On hyvä ilmapiiri ja niin kuin koen, että saadaan helposti apua.” (H2)

”Mä tykkään et meillä on kyllä hyvä työilmapiiri. -- Mun lähin esimies, se on osannut kerätä aika pätevästi tiimin. Meillä löytyy sekä kaupallista että teknistä osaamista. Mä ite oon enemmän kaupallisen alan ihminen. Mut tähän on osattu hankkia hyvin teknisiä ihmisiä, jotka myös osaa jakaa tietoa. Se tieto löytyy ja meil on hyvä yhteishenki. Tieto kulkee meillä tässä porukassa.” (H7)

”Siis hyväksi koen sen ylipäättään kyllä (ilmapiirin), mutta ehkä jopa se mielikuva on parantunut nyt tässä korona-aikana, kun ollaan oltu kotona. Meil on ehkä lisääntynyt sellainen yksikön sisäinen viestintä periaatteessa, kun ollaan oltu kaikki kotona, niin sitä on ollu vähän tietysti sinällään tarpeenkin lisätä, että kaikki siellä on informoituja asioista ja näin, niin ehkä siinä enemmän ihmiset on ollu äänessä

tai jotenkin siis on sellaisiakin ihmisiä kuullu jossakin Teams-palavereissa, ketä ei oo aikaisemmin.” (H9)

Etätyöllä kerrottiin olleen myös negatiivisia vaikutuksia organisaation ilmapiiriin. Turhautuminen ja väsyminen vallinneeseen tilanteeseen on vaikuttanut myös työilmapiiriin. Työntekijöiden vaihtuvuus etätyöaikana ja kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten puuttuminen kollegoiden kanssa, on koettu vaikuttavan myös negatiivisesti työilmapiirin muodostumiseen. Työntekijöiden vaihtuvuus ja fyysisten kohtaamisten puuttuminen koetaan haastavan yhteisöllisyyden muodostumista.

”No sanoisin, että meillä on hyvä työilmapiiri. Toki huomaa ihmisistä aina välillä sen turhautumisen tähän tilanteeseen ja tavallaan väsymisen, että kyllä tämä 2 vuotta on meitä kaikkia kohdellut aika rajulla kädellä, että ehkä valitettavasti semmoinen tietty me-henki, aina välillä sitä huomaa, että sitä puuttuu, että ei ole enää se yhteisöllisyys, mikä aikaisemmin oli.” (H4)

”Itekin tulín nyt täs pandemia-aikaan tohon regressiporukkaan mukaan, että en oo nähny näitä ihmisiä ku kerran livenä. -- Mutta kyl se vaikuttaa siihen, et jos sitä vaihtuvuutta on tällee etätyöaikana ja ei nää niit ihmisii livenä, tiimihengen rakentamiseen.” (H6)

Onnistumisten ja epäonnistumisten käsittely

Tunnustus ja palautteenantokulttuurista haastateltavat kertoivat hyvin samankaltaisesti ja organisaatioiden välillä ei ollut havaittavissa suuria eroja. Yleisesti onnistumisten ja epäonnistumisten käsittelyn haastateltavat kokivat omissa organisaatioissaan mutkattomaksi ja etäyön ei ole koettu tuoneen tähän muutoksia. Tunnustusten anto on näkyvämpää kuin epäonnistumisten läpikäynti. Haastateltavien mukaan epäonnistumiset käsitellään yleisesti suoraan asianomaisten kesken, kun taas onnistumisia pyritään tuomaan laajemmin julki, niin tiimin, kuin koko konsernia koskevissa palavereissa. Myös

henkilöstöä on pyritty ottamaan mukaan kehittämään palautteenantokulttuuria, tarjoamalla mahdollisuuksia antaa tunnustusta kollegoille.

"Varsinkin onnistumiset tuodaan heti julki ja ilmi erilaisissa foorumeissa, henkilöstön infoissa, pienemmissä ryhmissä. Totta kai riippuu, mikä se onnistuminen on ollut, mutta meillä meidän lokaali ylin johtaja, niin hän pitää joka toinen viikko tämmöisiä, missä käydään läpi kaikkia tämmöisiä hyviä menestystarinoita ja onnistumisia. Epäonnistumiset, nehan on aina sitten vähän henkilökohtaisempia, mutta samaan tapaan kuin ennenkin, ennen ne oli kahden kesken jossain huoneessa, nyt ne on sitten kahden kesken näin (Teamsissa), ainoastaan kanava on siis muuttunut. " (H1)

"Yrittänyt niin kuin mahdollisimman avoimen keskustelun kautta hoitaa kaikki negatiiviset ja positiiviset asiat." (H3)

"No meil on esimerkiksi tiimipalavereissa semmoinen osio, mihin me voidaan käydä ite lisäämässä, vaikka kiitosta, jos kollega on tehnyt jotain jonkun hyväksi tai jonkun hyvän työn tai teon tai mitä ikinä haluaa vaan kiittää ylipäätensä niin, et pidetään siitä vähän yllä, että muistetaan kiittää niistä pienistäkin asioista." (H6)

Suullinen kiittäminen ja rahalliset pikapalkinnot nousivat haastatteluissa esille yleisimmiksi tavoiksi palkita henkilöstöä hyvästä työstä ja onnistumisista. Kiittäminen niin yksilö kuin tiimitasolla koettiin tärkeäksi esihenkilöroolissa työskentelevien haastateltavien keskuudessa ja sitä pyritään tekemään mahdollisimman matalalla kynnyksellä. Tunnustuksen antamisen tueksi, rahalliset pikapalkinnot olivat yleistyneet etätyöaikana. Haastatteluissa nousi myös esille, että etätyöaika on lisännyt onnistumisten esiin tuomista. Haastateltavan (H9) kokemuksen mukaan etätyö on lisännyt yleisesti työpaikan sisäistä viestintää, minkä vuoksi onnistumisetkin on tullut näkyvimmiksi.

"Ihan semmoinen suoraa palaute, kiitos tai joku muu tällöinen, ei välttämättä rahallinen tai materiaallinen kiitos vaan ihan suullisesti -- pyyteetöntä kiitosta."
(H3)

"Mut sitte onnistumisia, niin kyllä mä oon pyrkiny ainaki antaa pikapalkkioita. Meillä on mahdollisuus antaa pikapalkkioita, jos henkilö onnistuu jossakin tehtävässä, tai toimeksiannossa hyvin, --. Niin kyllä mä näin pandemian aikana oon useammalle, nyt itse asiassa annoin viimeksi koko tiimille pikapalkkion, tässä ihan maaliskuuhun vaihteessa." (H5)

"No kyllä siellä varmaan on ehkä pyritty jakaa aina silloin tällöin sellaisia onnistumisia. On niitä ehkä ennenkin ollu, mutta voi olla, että nyt on ehkä vähän enemmän. Varmaan halutaan motivoida tai sitä ilmapiiriä sillä myös kohottaa ehkä." (H9)

Sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden rakentaminen organisaatiotasolla

Haastateltavat kertoivat, että organisaatiotasolla on pyritty yhteisöllisyyttä ja sosiaalisia suhteita rakentamaan etätyön aikana. Viikoittaiset tiimipalaverit nousivat jokaiselta haastateltavalta esille organisaation tapana rakentaa yhteisöllisyyttä ja nämä koettiin tarpeellisiksi viestinnän ja yhteisöllisyyden rakentamisen kannalta. Myös koko organisaation yhteisten palavereiden merkitys on korostunut etätyöskentelyn aikana. Kun kahviautomaateilla ei tapaa kollegoita ja kuule organisaatiossa meneillään olevia asioita ohi menen, on haastateltavien keskuudessa koettu tärkeäksi säännöllinen viestiminen organisaation asioista, missä mennään, mitä tapahtuu ja milloin tapahtuu. Yhteisöllisyyden kokemuksen kannalta on tärkeää kokea, että tietää mitä organisaatiossa ja oman tiimin sisällä tapahtuu. Viestinnän organisaatiotasolla on yleisesti koettu parantuneen etätyöaikana.

” Meillähän on aika ajoin tiimipalavereita, mitkä aikaisemmin pidettiin neukkarissa, pidetään nytten Teamsin kautta. Ne on ihan hyviä kun niit on riittävän usein. Siinä tulee aina uutta tietoa et mitä on meneillään. ” (H7)

”Noi yhteiset aamupäivät, joissa sitten tuodaan tämmöisiä johdon asioita enemmän julki ja pidetään paremmin kartalla koko aika, että missä mennään ja mitä on tulossa ja näin. Niit asioit on ehkä pimitetty aika paljon viimeiseen asti, et semmoisii, että kerrotaan vasta sitten, kun on valmista, mut nyt on pidetty periaattees kaikkia siin matkassa mukana koko ajan, et miten asiat etenee... Tämmöisii juttuja, et tulee se tuntuma ainakin että okei, et kiinnostaa oikeesti myöskin muu ku se et me tehään tulosta.” (H6)

”No ehkä niiden merkitys (palavereiden) on nyt korostunut entisestään, koska nyt ei näe sitä tiimiä siellä toimistossa, niin sen takia ne on ehkä ollut sitten entistä tärkeämpiä. Aikaisemminkin meillä on ollut ihan yhtälailla näitä palavereita, mutta silloin, jos missasi jonkun niin se ei välttämättä tuntunut, koska sen saman tiedon sai sitten siinä käytävillä tai lounastauolla tai jossain muussa tilanteessa. Mutta nyt sitten, kun ei ole semmoisia käytäväkeskusteluja, sen takia niiden (palavereiden) merkitys on korostunut.” (H4)

Vastuu yhteisöllisyyden rakentamisesta koettiin siirtyneen etätyöaikana enemmän organisaatiotasolta henkilöstölle. Aikaisemmin ennen pandemiaa haastateltavat kertoivat yhteisten koko organisaatiota/ yksikköä koskevia tapahtumia olleen säännöllisesti muutamia kertoja vuodessa, mutta pandemian myötä nämä yhteiset yhteisöllisyyttä rakentavat tapahtumat ovat jääneet. Pandemian alussa yhteisöllisyyden rakentamisen koettiin olevan aktiivisempaa organisaation suunnalta ja organisaatiot pyrkivät kiinnittämään tähän enemmän huomiota. Pakotetun etätyöajan edetessä yhteisöllisyyden rakentamisen vastuu koettiin muutaman haastateltavan keskuudessa kuitenkin siirtyneen organisaatiolta enemmän henkilöstön vastuulle. Organisaation panostus yhteisöllisyyden rakentamiseen koettiin hiipuneen henkilöstön vähäisen innokkuuden vuoksi osallistua

organisaation yhteisöllisyyden parantamisyrityksiin ja etätyöskentelyn normalisoitumisen myötä. Myöskin tarve kollegoiden kohtaamiselle ja yhteisöllisyyttä rakentaville aktiviteeteille on koettu hiipuneen etätyöajan pitkittyessä. Yhteisöllisyyden rakentamisen koettiin vaativan omaa aktiivisuutta ja haastateltavat, jotka kaipasivat enemmän yhteisöllisyyttä kollegoiden kanssa, pitivät itse aktiivisesti yhteyttä kollegoihin soittelemalla ja sopimalla yhteisiä tapaamisia.

”No tuota, ennen oli hyvin säännönmukaisia tällöiset niin sanotut tykypäivät ja sitten oli kaikkia tiimijuttuja ja, jos joku uusi tuote lanseerattiin, niin meillä saattoi olla jotkut juhlat tai pikkujoulut, kaiken tämän tyyppisiä, niin näähän on kaikki jäänyt pois. -- Niinku sanoin niin silloin, kun mä meen Vaasaan (toimistolle) niin mä pyrin tapaamaan mahdollisimman paljon itse niitä tuttuja, että se on ehkä mennyt vähän semmoiselle henkilökohtaiselle tasolle sitä tämä sosialisointi.” (H1)

”Jotain tän tyyppistä (aktiivisuushaastetta) on saattanu olla, mutta ehkä se on vähän sitten kuitenkin jääny nyt, kun tästä (etätyöstä) on tullut tällöinen uusi normaali. Ei se kuitenkaan korvaa sitä, et oltais lähetty, vaikka kaikki johonkin urheilemaan tai jotain. -- Jos yritetään korvata jotain tollasta jollain etäasialla, niin ei se oo ihan sama asia, ni sitten ne on vähän jääny. Alkuun oli innoissaan siitä, et no on jotain kontaktia siihen työyhteisöön jossain muodossa, mutta ei se sit ehkä... Kun ei se oo ihan sama asia, niin ei jotenkin enää tunne tarvetta sellaiselle.” (H9)

Etätyöajan suosituin kokeilu oli virtuaalikalvit, joiden toimivuus organisaatioissa vaihteli haastateltavasta toiseen. Muutama haastateltava kertoi virtuaalikalvien toimivan hyvin yhteisöllisyyden rakentajina ja keräävän ihmisiä hyvin myös paikalle. Kahvitteluhetket ovat varattu epäviralliselle juttelulle kollegoiden kanssa ja työasioiden puimista kahvihetkillä vältetään. Vastakkaisia kokemuksia virtuaalikalveista nousi myös haastateltavien keskuudessa esille. Muutaman haastateltavan mukaan virtuaalikalvit koettiin väkinäiseksi ja niistä on sittemmin luovuttu työkiireiden vuoksi.

”Meillä on semmoista virtuaalikahtia joka perjantai, elikkä perjantai aamuisin niin tuota höpötellään kaikkea muuta kuin työasiaa, että silloin niinku agenda on se, että työasioita ei puhuta.” (H1)

”No meillä koitettiin työaikana semmoisia niin kuin, working pause tyyliä tämmöisiä, että varattiin kalenterista 15 minuuttia, mutta ne mun mielestä oli vähän semmoisia väkinäisiä ei siinä ei siitä yhteenkuuluvaisuutta oikein niinku päässyt rakentumaan.” (H3)

”No silloin, kun pandemia alkoi, meillä oli oikeastaan viime vuoden loppuun asti aina buukattu semmoinen kahvihetki, se on nyt tämän vuoden puolella jäänyt siitä syystä, että meillä oli niin kiire alkuvuodesta, että kukaan ei niihin ehtinyt.” (H4)

Organisaation ja tiimin yhteiset viikoittaiset palaverit, virtuaalikahtit ja organisaation satunnaisesti järjestämät yhteiset tilaisuudet koettiin haastateltavien keskuudessa lisäävän yhteisöllisyyttä. Organisaation panostus yhteisöllisyyden rakentamiseksi erilaisten tapahtumien kautta koettiin haastateltavien parissa riittäväksi, eikä etätyöaikana näitä osattu sen enempää edes kaivata. H6:n vastauksista nousee esiin myös ristiriita, jonka mukaan etätyöaikana tehtyjen yhteisöllisyyttä parantavien toimien vaikuttavuutta yhteisöllisyyteen on hyvin vaikea myös arvioida, kun ollaan etänä ja kollegoita ei nähdä fyysisesti.

”Ei niitä (organisaation yhteisiä aktiviteetteja) liian paljon oo tietenkään, mutta kuitenkin, että sopivissa määrin, ja sopivin väliajoin, sanotaanko näin.” (H5)

”No kyl mun mielestä ne on lisänny, tommoste tekemiset, niin on lisännyt (yhteisöllisyyttä). Ja sitten niissä kuitenkin on, ne on semmosii tilanteit, et sitte voi tutustuu vähän muihin yksikön työntekijöihin, joitten kaa ei välttämät tee päivittäin töitä.” (H8)

”Nyt se on tietenkin aika vaikee sanoo, kun on tällee, kaikki ollaan kotona ja nähään tosi vähän ja tulee tosi vähän keskustelua muitten tiimien kanssa. -- Että miten kukakin tän (yhteisöllisyyden) kokee, mut et nyt on tosi vaikee sanoo kyl.”
(H6)

Kuitenkin organisaatioiden siirryttäessä työskentelemään hybridimalin mukaisesti, toiveena on yhteisen kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten lisääntyminen. Useampi haastateltava koki yhteisöllisyyden rakentamisen etänä hankalammaksi kuin kasvotusten. Eri-tyisesti esihenkilöroolissa toimivien haastateltavien keskuudessa koettiin yhteisöllisyyden rakentaminen etätyössä tehottomaksi ja erityisesti huolta herätti etätyöaikana aloitaneiden uusien henkilöiden yhteisöön liittäminen. Yhteisöllisyyden rakentamista koettiin haittaavan myös ihmisten osallistumattomuus yhteisiin tapahtumiin ja se, että kaikki työntekijät eivät näe yhteisöllisyyden rakentamista kaikkien yhteisenä asiana.

”Näinä (etätyö) aikoina on aika haasteellista saada rakennettua sitä hyvää yhteishenkeä erityisesti, kun tulee vaikka uusia työntekijöitä, niin sitten se, että miten heidät saadaan mukaan porukkaan, niin se siinä on oma haasteensa.” (H2)

”Enemmänkin pandemia on ehkä repinyt yhteenkuuluvaisuutta vähän erilleen, että nyt kun palataan takaisin hybridimalliin, nyt pitäisi niin kun ottaa sieltä ei nyt täysin toimistotyöstä, niin ne hyvät yhteenkuuluvaisuuden työkalut tai mausteet mukaan, koska kyllä ihmisten lähellä olo, on se sitten kahvipöydässä tai toimistopöydällä tuossa vieressä, niin kyllä se sosiaalinen kontakti tekee siihen (yhteisöllisyyteen) niinku positiivisen vaikutelman varsinkin, jos organisaation ilmapiiri on hyvällä tasolla.” (H3)

”Mun mielestä se on tärkeääkin, että on semmosta rentoa yhdessäoloa, että tykkään tosi paljon, mutta jotenki sen huomaa toisinaan, et siellä on aina vaan ne tietyt naamat sitten paikalla, että tietyt ihmiset puuttuu aina, et ne ei koskaan osallistu, et se on jotenkin sääli, mutta eipä sille mitään voi” (H10)

"Ajoittain tulee semmoinen niinkun ehkä esiin, että ei välttämättä ajatella sitä yhteistä etua vaan mietitään vaan... esimerkiksi nyt tämä uusi hybridimalli, että halutaan tehdä jatkossakin sataprosenttisesti etätyötä, että ei nähdä mitään hyötyä siitä, että tultaisiin edes päiväksi viikossa toimistolle. -- Välillä huomaa, että mietitään vaan, että kyllä mä pärjään tämän työni kanssa siellä kotona, ja ei ajatella sitä, että olisiko siitä jollekin muulle jotain hyötyä, että oltaisiin kaikki välillä toimistolla. " (H4)

5.3 Kokemuksia esihenkilö-alaisuudesta

Niin esihenkilö kuin alaisen roolissa toimivat haastateltavat kuvailivat esihenkilö-alaisuutensa olevan hyviä. Alaisen roolissa olevat haastateltavat, jotka ovat olleet saman esihenkilön alaisuudessa useita vuosia kuvasivat suhdettaan esihenkilöön paremmaksi, kuin haastateltavat, jotka ovat olleet nykyisen esihenkilön alaisuudessa vähemmän aikaa. Suhteen laatu koettiin hyväksi, kun esihenkilöön voi luottaa, häneltä saa tukea ja yhteiset roolit ja pelisäännöt ovat selvät molemmin puolin. H7:n haastattelussa nousi esille esihenkilön ymmärrys alaisen työstä ja esihenkilön helposti lähestyttävyyys, esihenkilö-alaisuutta parantavaksi seikoiksi. Myös yhteinen huumori ja molemmin puolinen ymmärrys toista kohtaan nousi haastatteluissa suhdetta parantavina tekijöinä esille.

"Hyvä, kun meillä on keskinäinen pelisäännöt selvät." (H1)

"Meil on ihan semmoinen hyvä suhde esimiehen kanssa ja hänkin otti tän ihan semmoisen huumorin kautta."(H6)

"Oon ihan tyytyväinen kyllä nytten, ollaan, alettu ymmärtämään toisiamme paljon paremmin, se on hyvä." (H8)

"Hyvät ja mä koen, että sellaiset luottamukselliset tai siis sellaiset, että koen että voin luottaa esimieheeni ja saa sieltä tukea ja sellaiset aika välittömät, että pystyy missä hyvänsä tilanteessa ottamaan yhteyttä tai näin."(H9)

Etätyön on koettu parantaneen esihenkilö-alaisuutta. Etätyö on nostanut vahvemmin esiin viestimisen tärkeyden, mikä nousi esiin myös seikaksi, jonka koettiin parantaneen suhdetta esihenkilöön. Etätyö on pakottanut esihenkilöitä ja alaisia olemaan aktiivisemmin yhteydessä toisiinsa. Esihenkilön tarjoama henkilökohtainen aika alaiselle, koetaan tärkeäksi asiaksi niin esihenkilö-alaisuuden rakentumiselle kuin alaisen omalle työhyvinvoinnille.

"Koen että se (suhde esihenkilöön) on parantunut nyt paljon tässä korona-aikana, niin jopa siis paljon parantunu itse asiassa tai lähentynyt se suhde esimieheen verrattuna, kun oltiin toimistolla. -- Meil on ollu sellaiset viikoittaiset puhelut esimiehen kanssa, et se on ihan sellaista sua varten aikataulutettua aikaa. Se on ollu ihan semmoinen tosi tärkeä osa tätä koko etätyöskentelyä jotenkin, kun tuntuu että pääsee käymään vähän läpi sitä, vaikka työkuormaa tai et, mikä meininki on ja sitten kysymään neuvoo ja muuta. Siinä yhteydessä tietysti muutenkin tulee juteltua, kun taas toimistolla ollessa ei se nyt.. Vaikka istuttiin lähekkäin, niin kuitenkin ei siinä tuu kauheesti.. Kun kaikki menee siellä ja täällä ja siel on koko muu tiimi ympärillä, niin ei siinä tuu hirveesti, eikä välttämättä muutenkaan." (H9)

Varsinkin esihenkilön roolissa toimivat vastaajat kokivat etätyön myös haasteena esihenkilö-alaisuuteelle. Haasteena on koettu alaisten erilaiset persoonat ja aikaresurssit. Itseohjautuvat, oma-aloitteiset henkilöt koetaan jääneen etätyöaikana vähemmälle huomioille esihenkilön suunnasta kuin alaiset, jotka tarvitsevat työssään enemmän tukea ja ohjausta esihenkilöltään. Esihenkilön ja alaisen jakamat yhteiset tehtävät ja projektit ovat lisänneet myös esihenkilön yhteydenpitoa tahattomasti tiettyjen alaisten suuntaan, minkä vuoksi osa alaisista on jäänyt vähemmälle huomiolle esihenkilön suunnalta. Haastateltava H5 nostaa esiin myös työntekijöiden vastuun esihenkilön ja alaisen

välisessä yhteydenpidossa etätyöaikana. Esihenkilöllä on koettu olevan rajalliset mahdollisuudet huomata ja tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja jaksamista virtuaalisten viestintäkanavien kautta, minkä vuoksi alaisen vastuu omasta työhyvinvoinnista etätyössä on merkittävä.

”Ehkä tässä niinku haastavaa on se, että semmoiset henkilöt, jotka ei nyt välttämättä tarvitse, sanotaanko joka päivä tai viikkotasolla, niin kuin esihenkilöltä mitään, ei tarvitse niinku heitä neuvoa tai muuten on semmoisia tosi itseohjautuvia, niin he jää kyllä aika lailla vähemmälle, että sitten se aika oikeastaan menee semmoisten henkilöiden kanssa, jotka tarvitsee enemmän sitä tukea minulta tai tarvitsee enemmän ohjausta siihen oman työn tekemiseen ja siihen itsensä johtamiseen. Ja sen koen kyllä tosi hankalaksi, että kaikkiin ei saa sitä kontaktia viikottain, että se on tän etätyön haaste, koska sitten jos olisi toimistolla, niin näkisi edes ihmisiä.” (H2)

”Joidenkin tiimiläisten kanssa olen enemmän tekemisissä ja se johtuu ihan siitä työn sisällöstä, että on enemmän sitten niitä asioita missä itse on mukana, mutta ei voi sanoa että olisi semmoista prefer jotain henkilöä tai henkilöitä kohtaan, että kyllä se on enemmänkin sitten niinku työn ohjaamana ja sen tuomana.” (H4)

”Jos jollain on joku huoli tai muu, niin se on näin esimiehen kannalta äärimmäisen tärkeätä, että se henkilö itse osaa tuoda sen asian riittävän ajoissa esiin, koska me ei olla kuitenkaan mitään ajatusten lukijoita ja kristallipallon tulkitsijoita, niin ei tulisi sitten niitä tilanteita yllätyksenä, että jokin asia onkin painanut mieltä jo pidemmän aikaa, että niinku mä sanoin niin Teamsissa ei välttämättä pääse niin lähelle siinä ihmisen sen hetkistä tilannetta” (H5)

Kokemus etätyöajan viestimisestä tietoteknisten välineiden kautta koettiin yleisesti positiiviseksi ja yhteydenpidon on koettu jopa helpottuneen etätyöaikana. Viestimisen

työkaluna Teams nousi esiin helppona, matalankynnyksen kanavana ottaa niin esihenkilöön kuin kollegoihin yhteyttä. Yhteydenotto Teamsin kautta koettiin madaltavan kynnystä kysyä apua. Yhteydenotto Teamsin välityksellä ei koettu yhtä häiritseväksi, sillä työnteon ei koettu keskeytyvän samalla tavalla kuin kasvotusten tapahtuvissa avunpyynnöissä. Vuorovaikutustaitojen on koettu parantuneen etätyöaikana, kun viestimistä ja sen laatua on tarvinnut miettiä tarkemmin. Myös viestimiseen tarkoitettujen virtuaalisten työkalujen käytön yleinen parantuminen henkilöstön keskuudessa, on koettu helpottavan yhteydenottoa etätyöaikana. Kollegoiden ja esihenkilöiden kalenterien näkeminen, on H7 mukaan helpottanut myös yhteydenottamista etätyöaikana. Sähköpostin jaetun kalenterin avulla on pystynyt ajoittamaan omaa yhteydenottoa kollegoille ja esihenkilölle sopivaan väliin, jolloin toisen työn keskeyttämisen pelko ei ole niin suuri.

"En nyt välttämättä kauheesti toimistolla ollessa tykkää mennä jonkun pöydälle, kun tuntuu että häiritsee, ni ei siellä tullu ehkä niin paljoo spontaanistikaan kysytyä jotakin, kun taas nyt ehkä mä koen, että se on matalampi kynnys jossain Teamsissa kysyä, kun tää henkilö, jos sil on kiire eikä se kerkee vastata silloin just, niin se voi tehdä sen myöhemmin. Mä koen, et mä en ehkä ihan niin paljon häiritse sillä tavalla, niin ehkä sitäkin kautta tulee kysyttyä enemmän ja oltua enemmän yhteydessä." (H9)

"Ainakin itse koen, että he (alaiset) pystyy hyvinkin helposti ottamaan yhteyttä ja monesti tulee silleen päivän aikana chatissa, että hei että hänellä olisi yksi asia, että koska sinulla on hetki aikaa, että voitaisiin soitella." (H4)

"Kommunikaatio työasioihin liittyen on varmaan jollain tavalla parantunu, koska nyt sitä viestintää täytyy miettiä, kun pitää kirjoittaa viestiä tai soittaa, kun taas toimistolla se on vähän sellaista et saattaa äkkiä kysäistä joltakin jotain tai huutaa jollekin jotakin, jos tarvii apua johonkin tai neuvoo johonkin asiaan esimerkiks." (H9)

”Mä pidän siellä (Outlook) kalenterinäkömää et mä nään työkavereitten ja pomojen kalenteriin merkittynä siellä. Nään ovatko palaverissa tai onko Teamsissä tavotettavissa niin tietää millon voi soittaa.” (H7)

Vaikka yhteydenpitäminen etätyöaikana on koettu virtuaalisten työkalujen avulla helpoksi, on etätyön myös koettu muuttaneen kommunikointia. Haastateltavat kertoivat kommunikoinnin muuttuneen työkeskeiseksi ja epävirallisten asioiden käyminen esihenkilöiden ja alaisten välillä on vähentynyt huomattavasti etätyöaikana. Epävirallisia, työn ulkopuolisia asioita käsitellään edelleen ja ne koetaan tärkeiksi sosiaalisten suhteiden rakentamisen kannalta, mutta etätyössä aikataulutetut Teams-palaverit on koettu jättävän vähemmän aikaa ja tilaa epäviralliselle keskustelulle. Palaverit halutaan pitää tiiviinä ja asiasisällöstä pitää kiinni. Virtuaaliset kahvihetket ja kahdenkeskeiset keskustelut esihenkilön kanssa ovat paikkoja, joissa epäviralliselle keskustelulle on enemmän tilaa. Epävirallisten asioiden puhuminen koettiin lähityöskentelyssä olevan helpompaa ja, että toimistolla työskentelyssä epävirallisten asioiden läpikäynnille on enemmän mahdollisuuksia. H2 kuvaili kasvokkain tapahtuvilla kahvitauoilla ja yhteisillä lounailla ilmapiirin olevan ”vapaampi”, mikä mahdollistaa helpommin työhön liittymättömien asioiden läpikäymisen. Vaikka epävirallisten asioiden läpikäynti on vähentynyt etätyöaikana, kokivat haastateltavat virallisten ja epävirallisten asioiden käsittelyn olevan vielä kuitenkin ihan hyvässä suhteessa.

”No kyllä se enemmän muusta kuin työasioista keskusteluun painottuu silloin, kun toimistolla ollaan. -- Että kun jollekin soittaa (Teamsissä) tai sitten varaa niinku siihen keskusteluun aikaa, niin sitten se aika pitkälti pysyy niissä työasioissa, jotta pystyy pitämään sen keskustelun tavallaan semmoisena kompaktina. Sitten taas toiset ihmiset ei juuri itsestään mitään anna ja toiset kertoo hyvinkin monipuolisesti kaikesta henkilökohtaisestakin. Mä itse toivoisin, että saisi ihmisistä irti jotain muutakin kuin pelkästään sitä työasiaa, että ei opi tietysti tuntemaan niin hyvin, jos on vaan aina semmoista tosiasiallista -- Että niin kun ollaan toimistolla, niin saa helpommin jututettua myös niitä epävirallisia asioita” (H2)

*”Vielä ollaan siinä tilassa, että puhutaan vain ja ainoastaan työasioita. Ollaan oltu niin kauan osittain etänä ettei mitään muuta ei olla osattu puhua, kun vaan työ-
asiaa niin se muiden asioiden käsittely ehkä ottaa hetken aikaa. -- Se ei ole nyt
silleen palautunut sille vanhalle tasolle, en tiedä palautuuko, se olisi sääli, jos ei
voi puhua mistään muusta kuin työasioista, koska työaika on kumminkin aika
pitkä päivittäin, kyllä siinä mielellä jotain muutakin vähän kävisi lävitse, jos sem-
moinen tarve on.” (H3)*

*”Koen, että ainakin osan henkilöistä kanssa on paljon vähemmän keskusteltu
niistä henkilökohtaisista asioista, kuin kun on Teamsissa, niin siellä on ehkä kyn-
nys sitten puhua niistä omista asioista korkeampi, kuin se että jos ollaan tuossa
kahvitunnilla toimistolla niin siinä ihan huomaamatta monesti kertonut enemmän
jotain, mitä viikonloppuna tapahtuu tai, mitä lapset on tehnyt tai, mitä tahansa
tämmöistä.” (H4)*

Esihenkilö-alaisuuden laadulla oli havaittavissa myös vaikutusta siihen, kuinka paljon esihenkilön kanssa käydään epävirallisia asioita lävitse. Mitä kauemmin esihenkilö-alaisuus suhde on kestänyt ja, mitä enemmän yhdistäviä tekijöitä, yhteisiä kiinnostuksen kohteita esihenkilön ja alaisen väliltä löytyi, sitä enemmän myös työn ulkopuolisia, epävirallisia asioita, esihenkilön kanssa käytiin lävitse. Esihenkilön ja alaisen välisten työhön liittyvämmien keskustelujen syvyyteen vaikuttaa myös se, kuinka hyvin tunnetaan toisensa. H6 nosti haastattelussaan myös esille kasvotusten tapahtuneiden kohtaamisen määrän vaikuttavan keskusteluiden syvyyteen esihenkilön kanssa.

*”Kyl me puhutaan ihan työn ulkopuolisistakin asioista melko paljonkin. Hän toimii
välillä myöskin mun vähän tommosena terapeutina, jos on vaikka parisuhteessa
vaikeeta tai muuta, niin ollaan semmoisiikin asioita kyl keskusteltu. Hän tietää kyl
mun elämästä tosi paljon.” (H6)*

*”No se oli aiemmin enemmän työorientoitunutta. Nyt on just tullut tätä vähän
enemmän mun kaipaamaa semmosta, että no: ”Miten mun koiralla menee?”, tai*

”Miten mun äiti voi?”. On tullut sitä inhimillisyyttä mukaan siihen, että osataan tulkita toisiamme paremmin.” (H8)

”Kyllähän hän (esihenkilö) kyselee ihan siis kuulumisia ja et, jos oon vaikka ollu lomalla tai näin hiljattain, niin hän kysyy, että oliko hyvä loma ja mitä teit, tai niinku, et kyllä me jutellaan paljon kaikkee semmosta ihan yleistä, mutta ei kauheesti mitään perheestä tai tämmöstä kumpikaan oikeastaan puhu, et se on ehkä jääny vähän semmoseks hyvin niinku platoniseksi se. -- Tosiaan et ehkä just toi paikkakunta, se varmaan tekee vähän sitä, että se ei oo niin ehkä sulavaa se yhteydenpito kun ei oo nähny, no tasan kerran mä oon hänet nähny livenä nyt sillon, kun hän on kerran käyny täällä Vaasassa.”(H10)

Hyvästä esihenkilö-alaisuudesta kertoi haastateltavien mukaan myös haastateltavien kokemus siitä, että esihenkilön ja alaisen kanssa voi keskustella mistä vain, niin hyvistä kuin huonoista asioista. Luottamussuhde, joka rakentuu vuosien saatossa, on yksi tekijä, mikä koettiin helpottavan asioista kuin asioista puhumista esihenkilön kanssa. H10:n haastattelusta käy ilmi, että muiden mielipiteet ja etukäteen muodostetut mielikuvat voivat haitata keskusteluyhteyden avaamista esihenkilön kanssa. Myös persoonallisuudella on koettu olevan merkitystä siihen, kuinka paljon ja mitä asioita esihenkilön ja alaisen välillä jaetaan. Esihenkilöiden toimesta on pyritty luomaan ilmapiiriä, jossa kaikesta voidaan avoimesti keskustella ja persoonallisuustyyppistä riippumatta kaikille alaisille on pyritty tarjoamaan tasapuolinen mahdollisuus jakaa asioita esihenkilön kanssa.

”Hän on ollu yheksän vuotta mun esimies, niin ollaan kyllä luotu ihan tosi hyvä luottamussuhde toisiimme, että pystytään puhuu mistä vaan ja vaikeimmistakin asioista ollaan alettu opettelee puhumaan ihan oikeesti täysin suoraan, ni on kyl helppo ottaa oikeastaan mikä tahansa hänen kaa puheeks.” (H6)

”No joo, kyllä mä uskon, että pystys ihan hyvin hänen (esihenkilön) kanssa siitä (vaikeista asioista) puhumaan. Et tietysti aluksi oli vähän sellasta, koska mulla oli

yks tuttava siit samalta paikkakunnalta ku tää esimies ja mä sitte hänelle vaan laitoin, et joo, et nyt mulla vaihtuu tähän ja tähän esimieheen, niin hän sitte vaan sano siitä, että hän on sitte aika tämmönen empatiakyvytön. Mä olin aivan, että voi apua, että kun mä just haluisin semmosen, joka niinku ymmärtää ja näin. Mut en mä oo kyllä kokenu ainakaan vielä, että hän ois mitenkää ollu semmonen et hän ois kauheen kylmä tai niinku näin, et ehkä justiin se etäinen sitte kuvastaa parhaiten sitä.” (H10)

”No se riippuu vähän tyyplistä, mulla tiimissäkin on niin erityyppisiä ihmisiä, ja toiset ei puhu ollenkaan henkilökohtaisia asioita, eikä halua puhua niistä. Toiset pysyy täysin asiassa. Ja toiset taas sitte haluaa kertoo henkilökohtaisista asioista. Mutta en mä tiä, kyä noi kahdenkeskeiset keskustelut on hyvä, siis niitä mä kyllä kannustan esimiehiä pitämään. Että ottais jokaselle henkilölle aina ajan, on se sitte kerran viikossa, kerran kahes viikossa, tai kerran kuukaudessa.” (H5)

Useampi haastateltava koki, että etätyössä virtuaalisessa ympäristössä on jopa helpompi ottaa vaikeitakin asioita puheeksi esihenkilön kanssa. Virtuaaliset yhteydenotokanavien tuoma etäisyys ja esihenkilöltä saatu jakamaton kahdenkeskeinen aika, on helpottanut myös vaikeiden asioiden puheeksi ottamista etätyöaikana. Kuitenkin esihenkilöroolissa olevien haastateltavien puheissa korostui alaisen roolissa toimivia haastateltavia enemmän vaikeiden asioiden puheeksi ottamisen olevan helpompaa ja suotavampaa kasvotusten.

”No itseasias, vaikka tommoset vaikeitten asioiden puheeksi ottamiset, niin se on helpompaa tälleen koneen välityksellä. En tiedä, miksi. --. Kyl mä koen, että on matalempi kynnyks sanoo asioista tälleen koneen välityksellä ku sitten ihan kasvotusten, mutta se myöskin helpottaa siihen, et jossain vaiheessa myöskin madaltaa sitä kynnystä sanoa myöskin kasvotusten niit asioita suoraan, kun sitä harjoittelee tässä Teamsin välityksellä.”(H6)

"Aikaisemmin oli niin, että jos haluttiin puhua kahden kesken, niin mentiin neukariin ja puhuttiin siellä. Mutta nyt sitten, kun oli Teamsin välityksellä, niin sitte oli tavallaan helpompi kyllä totta kai, kun oli vaan me kaks siinä Teamsissa, niin keskustella sitte myöskin vaikeista asioista. Kyllä, puhuttiin paljon tilanteista, niin kun perhetilanteista ja jaksamisesta ja muustakin." (H5)

"Varsinkin näin etätyöaikana se, että jos ei näe toista ja että miten sen negatiivisen asian esittää, niin se saatetaan ymmärtää joko tahattomasti tai tahallisesti joskus väärin ja se on ehkä tässä se haaste, että kyllä mieluummin sitte varsinkin tällaisia hankalia keskusteluja kävisi siellä läsnä ollessa, että istutaan saman pöydän ääressä, niin olisi varmasti helpompi." (H4)

Esihenkilö sosiaalisten suhteiden rakentajana

Alaisroolissa työskentelevien vastaajien keskuudessa esihenkilön rooli sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden rakentajana ei nähty kovinkaan merkittävänä. Yhteisöllisyyden ja sosiaalisten suhteiden rakentaminen tiimin sisällä koettiin pitkälti jääneen henkilöiden omalle vastuulle etätyöaikana. Haastateltavat kertoivat esihenkilön kannustavan ja haluavan parantaa yhteisöllisyyttä, mutta haastateltavien oli jopa vaikea nimetä tekijöitä, miten esihenkilö toiminnallaan edistää yhteisöllisyyden rakentumista. Tiimipalaverit, virtuaalikalat ja yhteiset työpajat nousivat useammassa haastattelussa esille esihenkilön keinoina parantaa yhteisöllisyyttä. H6 nosti esiin myös kameroiden merkityksen sosiaalisten suhteiden rakentamiselle etätyöaikana, jolla koettiin olevan yhteisöllisyyttä parantava vaikutus. Myöskään sillä, onko esihenkilön toiminnassa eroa yhteisöllisyyden rakentamisessa lähi- ja etätyössä, ei osattu haastateltavien keskuudessa laajasti tarkastella ja eroavaisuuksia ei juurikaan tunnustettu. Haastateltavat kokivat esihenkilön roolin yhteisöllisyyden rakentajana olleen vähäinen jo ennen etätyöaikaa.

"Mulle esimiehen rooli rakentaa yhteisöllisyyttä on sitä, että sekin pysyy omassa roolissaan, että ne ihmiset luo näitä henkilökohtaisia suhteita muihin niin ihan

omalla tavallaan. -- Se, että esimies on siinä välissä jotenkin se vaan mutkistaa asioita.” (H1)

”No onhan siin eroo, mut et mejän esimies vaatii meilt sen, et me pidetään esimerkiksi kamerat päällä että oikeesti näkee. -- Kyllähän se luo vähän enemmän semmoist tuntuu, et oltais tässä vierekkäin, kun sitten että pidetään se kamera kiinni ja toinen ei nää, et keskittykö se edes siihen, mistä nyt puhutaan tai mitä käydään läpi.” (H6)

”No en mä nyt tiedä, ei se oo kauheesti taas tosiaan muuttunut tässä etätyöaikana. Enemmän se on ollu sitten, mikä on muuttunu tai lisääntyny, on nää kahdenkeskiset viikoittaiset puhelut. Se ei taas toki sinällään liity siihen tiimin ryhmäytymiseen tai mihinkään sellaiseen.” (H9)

Esihenkilön rooli alaisten sosiaalisten suhteiden rakentajan etätyöaikana ei ole koettu esihenkilöroolissa työskentelevien vastaajienkaan keskuudessa aivan selkeäksi. Esihenkilön rooli ei ole helppo ja työkalut tiimin sisäisten suhteiden rakentamiselle on esihenkilöiden keskuudessa koettu rajallisiksi. Esihenkilön rooli suhteiden rakentajana etätyöaikana on enemmänkin jäänyt kannustajan tasolle. Esihenkilö on voinut esimerkiksi pyrkiä luomaan yhteisöllisyyttä ja kannustaa työntekijöitä olemaan yhteydessä kollegoihin matalalla kynnyksellä, ja keskustelemaan yhdessä myös muista kuin työasioista.

”Vaikea kysymys. Totta kai ainakin siis, kun meillä on nyt tullut muutamia uusia henkilöitä, niin hyvin matalalla kynnyksellä kehotan heitä olemaan yhteydessä siihen omaan tiimiin ja tietysti mahdollisuuksien mukaan ehdottanut henkilöille, että he olisi aluksi toimistolla, että tutustuisi joihinkin henkilöihin, jotka siellä käy. Ja sitten meillä on myös erilaisia Teams-ryhmiä, siellä voi käydä keskustelua juuri aika matalalla kynnyksellä, kysyä neuvoja ja apuja.. että ainakin kehottamalla siihen yhteistyöhön. -- Uusi työntekijä, vaikka tulee niin toki meillä on ne viikottaiset tiimipalaverit, että siellä sitten niin pyritään aina tutustumaan ja sitten nää

vapaamuotoiset kahvit ja muut niin, joo kyllä niistä varmasti on hyötyä siihen, että pääsee mukaan tiimiin.” (H2)

”Esimerkin kautta mä uskaltaisin sanoa. Että mä omalla esimerkillä yritän olla niin semmoinen, onko se nyt yhteisöllinen. -- Niin kyllä mä sen kautta yritän rakentaa sitä kokonaiskuvaa ja sitä, että kaikki tässä meidän bändissä soittaisi sitä samaa sävelmää.” (H3)

”Me ollaan pyritty siihen, että mun tiimiläiset voisi keskenään myös järjestää niitä tiimejä, että ei tarvitse aina sitä esimestä, ja tosi hyvin se on mun mielestä toiminut. On koettu tiiminvetäjien kanssa nyt, että meidän aika ei riitä kaikkien tiimien ja näiden palavereiden organisoimiseen, että sillä tavalla haluttu, että tiimiläiset myös ottaa enemmän sitä vastuuta siellä. Ollaan sovittu, että he tarvittaessa pyytää meidät esimiehet niihin mukaan, että ollaan sitten heille niinku tuki ja turva siinä vaiheessa, jos on niitä tilanteita että tarvitaan.” (H4)

Esihenkilön ja alaisen välisen suhteen syventäminen kohti merkityksellisempää ja syvempää ystävyyssuhdetta, ei koettu esihenkilöiden eikä alaisten keskuudessa tarpeelliseksi. Toistensa välinen arvostus ja luottamus suhteessa koettiin tärkeäksi, mutta syvempää ystävämäisempää suhdetta ei haluttu edes lähetä tavoittelemaan esihenkilön ja alaisen välisessä suhteessa. Suhdetta esihenkilöön on koettu lähentävän yhteiset vuodet ja työprojektit sekä yhteiset kahdenkeskiset keskustelut, joissa on päässyt tutustumaan toisiinsa paremmin.

”Meillä on tällainen hyvin toisiamme arvostava työhön liittyvä suhde ja tapamme kyllä satunnaisesti myös tällaisissa sosiaalisissa jutuissa tiimilounaalla ja näin, mutta suhde on hyvin tällainen ammatillinen ja se on ihan toimiva. Sit, jos mä nyt haluan hänen kanssaan keskustella jostain omista asioista, niin se on mahdollista ja hän tekee sen myös toisinpäin, että jos haluaa kertoa

jostain omista jutuista niin onnistuu. Arvokkaasti kuuntelemme toisiamme ja tuemme toisiamme ja teemme lisää kysymyksiä ja sitten kaikki on hyvin.” (H1)

”Monta vuotta mä oon tehny tosi läheistä yhteistyötä kaikkien esimerkiksi Vaasalaisten esimiesten kanssa, et sitä kautta he on kaikki mulle tosi läheisiä ja semmoisia, et mä tuun kaikkien kans tosi hyvin toimeen.-- Mä oon tosi hyvissä väleissä kaikkien kanssa, vaikka ne ei oookaan suoraan mun esimiehiä, mutta en mä nyt sanois et me sillai kavereita ollaan kuitenkaan.” (H10)

”No kyllä ne aina on ollu hyvät. -- Tässäkin nyt on ollut selvä muutos, tässä ennen korona-aikaa ja korona-ajan jälkeen, et se on vaan parantunut nyt tässä, kun on ollu enemmän just sitä kahdenkeskistä keskustelua tässä etäaikana.” (H9)

Varsinkin esihenkilöroolissa toimivat vastaajat kokivat helpommaksi pitää suhde alaiseen etäämpänä. Haastateltavien keskuudessa tunnistettiin, että suhteet eri henkilöiden kanssa lähtevät syventymään eri tavalla ja joidenkin henkilöiden kanssa tullaan paremmin toimeen kuin toisten. Esihenkilörooleissa työskentelevät haastateltavat nostivat myöskin yhteiset työskentelyvuodet ja työpaikkakohtaamiset seikoiksi, joiden avulla suhde lähtee helpommin alaiseen kehittymään. Myös yhteiset kiinnostuksen kohteet, samanlainen elämäntilanne ja jaettu aaltopituus, koettiin tekijöiksi, minkä vuoksi joidenkin kanssa tulee toimeen paremmin kuin toisten. Esihenkilöt eivät kuitenkaan halua ruokkia epätasa-arvoa tai antaa tilaa epäilyille suosimisesta, minkä vuoksi suhde alaisiin haluttiin pitää jokaisen kanssa etäällä, vaikka tiedostettiin, että joidenkin alaisten kanssa erilaisessa hierarkiajaossa voisi ystävyysuhteitakin jopa syntyä.

”No siis tietysti osa näistä mun tiimiläisistä on semmoisia, että me ollaan oltu ennen kollegoita samassa tiimissä, niin heidät tunne paremmin. Mutta sitten, joidenkin kanssa ei ole sellaista, että oltais tunnettu entuudestaan, niin ehkä se on jäänyt vähän jotenkin vähemmälle se suhteen rakentaminen ja toisaalta sitten myös nää, jotka asuu kauempana, niin heitä näkee vähemmän, niin sitten myös senkään takia ehkä se suhde ei ole sitten niin sellainen läheinen. Ja tavallaan

*yrityn myös pitää sen sellaisena tietynlaisena etäisenä. – Tavallaan, että tulis mi-
tään semmoista läheisempää ystävyssuhdetta, niin pyrin sitä välttämään.” (H2)*

*”Vaikka mä olen sosiaalinen ihminen, mä haluan paljon ihmiskontakteja, niin mä
kumminkin oon samalla työnantajien edustaja. Mä en voi niinku solmia ystävyys-
suhteita omien alaisten kanssa, mä haluan pitää vähän etäisyyttä. -- Merkityksel-
listen suhteiden luominen niin mun mielestä, -- ,mä en niinku näe sitä mahdol-
liseksi suorien alaisten kanssa, mutta sitten, jos ollaan kollegoita niin se on sitten
vähän eri asia.” (H3)*

*”Toisten ihmisten kanssa on ehkä helpompi siinä mielessä tulla toimeen, että jos
on vaikka samanlaisessa elämäntilanteessa, niin pystyy vähän jakaa niitä sem-
moisia ajatuksia asioista ja ei se nyt sinällään ehkä vaikuta sitten taas siihen esi-
henkilö-alainen suhteeseen se, että tuleeko jonkun kanssa toimeen paremmin, ai-
nakin yritän, että ei vaikuttaisi.” (H2)*

5.4 Kokemuksia sosiaalisista suhteista etätyössä ja työyksinäisyydestä

Suhteet kollegoihin

Yleisesti suhteet kollegoihin koettiin kaikkien haastateltavien keskuudessa ihan hyviksi ja vastaukset olivat saman suuntaisia huolimatta siitä, mikä vastaajan rooli (esihenkilö/alainen) työyhteisössä oli. Suurin osa vastaajista kertoi yhteydenpidon kollegoiden kanssa rajoittuvan työajalle tai työpaikan järjestämiin yhteisiin vapaa-ajan rientoihin ja suurimman osan kollegoiden kanssa suhde luokitellaan enemmän ammatilliseksi kuin kaverilliseksi. Haastateltavat kokivat tulevansa toimeen hyvin kaikkien kollegoiden kanssa ja, yhteistyö ja avun pyytäminen koettiin helpoksi, vaikka kollegoiden välisessä suhteessa ei olisikaan kaverillisia piirteitä. Merkityksellisiä, ystävyden kaltaisia suhteita koettiin muodostuneen vain harvan kollegan kanssa. Muutama vastaajista kertoi viettävänsä työka- vereiden kanssa aikaa myös työajan ulkopuolella vapaa-ajalla. Yhteiset kiinnostuksen

kohteet ja vapaa-ajalla vietetty yhteinen aika koettiin tekijöiksi, mitkä korostuivat merkityksellisiksi luokiteltujen suhteiden taustalla.

”Oikein hyvät, siellä on muutama tyyppi, kenen kanssa jutellaan niitä näitä ja joita mä tapaan sitten aina, kun käyn siellä Vaasassa, käydään lounaalla tai jotain muuta. Sitten on niitä tyyppejä, jotka elää omissa maailmoissaan muutenkin, sitten se on enemmän semmoinen ammatillinen, mutta kyllä kaikkien kanssa hyvät (suhde kollegoihin). Meillä on peliporukoita muodostunut, pelataan golfia, paddlea, että kyllä ne mun Vaasan kaverit on kaikki töistä lähtöisin.” (H1)

”Mä kattosin et erittäin hyvät. Mä oon viihtynyt tässä porukassa erittäin hyvin.— Meillä on meidän porukan WhatsApp-ryhmä myöskin. Ja vapaa-aikanahan siellä viestit lentää, kun löytyy jotain hauskaa niin sitä kauttahan jaetaan iloa myöskin. Joskus lomilla tulee soiteltua lähimpien työkavereitten kanssa.” (H7)

”No koen, että on monia semmoisia hyviä kollegoita, joihin niin kuin luottaa tosi tosi paljon ja joilta saa sitten apua ja tukea ja tehdään paljon yhteistyötä. Pääasiassa ne on työsuhteita, mutta on siellä muutama ihan semmoinen kaverillinen suhde, saatetaan viettää joskus jotain iltaa, varsinkin jos on jotain pikkujouluja tai muuta niin saatetaan etukäteen nähdä jossakin.” (H4)

Muutama haastateltavista nosti esille oman toiminnan ja ajatusmaailman olevan yksi rajoittava tekijä merkityksellisten suhteiden luomiselle kollegoiden kanssa. Omalla aktiivisuudella ja kiinnostuksella koettiin olevan merkitystä siihen, kuinka suhteet kollegoihin lähtevät muodostumaan ja, kuinka paljon aikaa työkavereiden kanssa vietetään työssä ja sen ulkopuolella. H9 koki työpöörönan ja vapaa-ajan persoonan erojen vaikuttavan myös jonkin verran merkityksellisten suhteiden muodostamiseen kollegoiden kanssa. Myös työn ja vapaa-ajan erottamisen kannalta ei välttämättä haluta lähteä muodostamaan ja syventämään kaverisuhteita kollegiuden kanssa työn ulkopuolelle.

”Mä oon aina ollu aika semmoinen.. En nyt tarkoituksella, mutta se on ollu ehkä mulle vähän sellainen, et mä oon halunnu pitää erillään tai en välttämättä halunnu halunnu, mutta on ollut vaan niin, että on aina työkaverit erikseen ja sitten oma elämä ja omat kaverit ja näin. Must tuntuu, että mä ensinnäkin itse olen ja käyttäydyn vähän eri tavalla töissä, et sitten must tuntuu että.. Niin, et mä en ihan hirveesti työkavereitten kanssa välttämättä osaa jotenkin olla vapaa-ajalla, koska mä koen, että olen erilainen töissä kun vapaa-ajalla ja ehkä jotenkin mä vaan koen, et työkaverit on työkavereita.”(H9)

”Ihan hyvät välit joo, mutta sanotaan näin, että mä oon ehkä niinku itsekin varmaan tietyllä tavalla vähän etäinen, tai että mä en kauheesti niin kun, tai kun puhuttiin just siitä et mennään toimistollaki yhdessä syömään ja näin, niin mä en ehkä niin kauheen usein istu siellä kahvihuoneessa, et monesti sit mä hoidan jotain muita asioita ruokatunnilla. – Ehkä osa pitää mua vähän etäisenä kuitenkin, mutta siis ihan hyvin tuun toimeen kaikkien kanssa” (H10)

Merkityksellisten suhteiden rakentuminen kollegoiden kanssa kerrottiin syntyvän samaan tapaan kuin ystävyysuhteet yleensäkin koettiin syntyvän. Yhteiset kiinnostuksen kohteet, persoona, samanlainen elämäntilanne, yhteiset työprojektit ja molemmin puolin aktiivisuus nousivat haastateltavien keskuudessa esiin tekijöinä, jotka mahdollistavat merkityksellisten suhteiden synnyn kollegoiden kanssa. Suhteen pysyvyyteen kollegoiden kanssa vaikuttaa samat lainalaisuudet kuin ystävyysuhteiden kanssa yleensä; suhteen ylläpito vaatii molemmin puolista aktiivisuutta, yhteistä aikaa ja jaettuja kokemuksia, ajatusmaailmoja ja elämäntilanteita. Selkeää rajattua aikamäärettä ei pystytty antamaan ystävyysuhteen muodostumiselle kollegoiden kanssa. Haastateltavat kertoivat, että joidenkin ihmisten kanssa yhteinen aaltopituus löytyy hyvinkin nopeasti, kun taas toisten henkilöiden kanssa merkityksellisen suhteen muodostuminen vaatii aikaa jopa useita vuosia.

”Mitä on itse huomannut niin ehdottomasti pitäisi olla enemmän semmoista vapaa-aikaa työkavereiden kanssa, jotta se suhde lähtisi muodostuun ja, että siitä tulisi semmoinen kaverisuhde. -- Tietysti se, että ollaan aktiivisesti yhteyksissä, mutta myös se, että sitten se elämäntilanne on suht sama --, että sitten taas löytyy muutakin keskusteltavaa.” (H2)

”Itse ihmisen persoona ja se, että tietylläläilla lähestyttävissä, että jotenkin vaan toisten kanssa asiat sujuu ja juttelu menee niin sujuvasti eteenpäin, ettei ole semmoista väkinäistä. Avoimesti jaetaan asioita keskenämme ja ei ole semmoista, että pitäisi kauheasti miettiä uskallanko sanoa tolleen noin vai näin toisten kanssa.” (H3)

”Kun me ruvettiin keskustelemaan, niin huomattiin, et meillä on paljon samankaltaisuuksia, meil on samanikäiset lapset muun muassa, ja paljon samankaltaisia intressejä. Ja sitte huomattiin, et meillä on hyvin samanlainen tyyli ajatella asioista, niin totta kai sitte semmoset ihmiset lyöttäytyvät yhteen.” (H5)

”Onkohan siit joku viitisen vuotta, kun tutustuttiin ja ollaan oltu kavereita. Ollaan oltu ihan siis vapaa-ajalla tosi paljon, vietetty aikaa yhdessä ja hän muutti vielä samalle paikkakunnallekin ku minä. Sitten jotenkin tiivisty vielä toi ystävyys, mutta elämä tapahtu ja mul tuli uus parisuhde ja hän tuli raskaaks ja vähän tilanteet muuttu siinä, niin ollaan vähän vähemmän nykyään tekemisissä, mutta kuitenkin edelleen kavereita ollaan ihan työn ulkopuolellakin.” (H6)

Vaikka yhdessä vietetty vapaa-aika koettiin tärkeäksi merkityksellisten suhteiden muodostumiselle, on haastateltavien keskuudessa ollut myös kokemuksia siitä, että etätyö ja etäisyys on lähentänyt suhdetta kollegoihin. Etätyön on koettu antavan enemmän mahdollisuuksia keskustella myös työhön liittymättömistä asioista kollegan kanssa, koska se on ollut yleisesti hyväksyttävämpää ja esihenkilöstö on tähän myös etätyöaikana kannustanut. Kuitenkin suhteen muodostumisen kannalta on koettu tärkeäksi

mahdollisuus tavata niin työpaikalla kuin työn ulkopuolelle, mikä nostaa yhteisen paikkakunnan merkittävään rooliin suhteiden muodostamisen kannalta.

”Nyt ku ollaan etänä, niin mä hyvin usein soitan hänelle ja, jos tarvii neuvoo tai jotakin. Sitten on puhuttu paljon enemmän myös sellaisist ei-työasioista myöskin. Sekin suhde on ehkä nyt tässä etäaikana.. Koen, että se on syventyny. – Siel Toimistolla ollessa ei oo niin paljon aikaa mitenkään, mut nyt kun saatellaan soitella, kun on pakko soittaa muutenkin, niin siin on ehkä vähän matalampi kynnys jutella muustakin asiasta.” (H9)

”Joo, on mulla siellä yks hyvä ystävä kenen kans just eilenki kävin lakkokahveilla tuolla keskustassa, mutta tekee niinku eri työtehtäviä kun minä, et hän on niin kun eri tiimissä, mutta että ollaan Vaasasta molemmat.” (H10)

Suhteiden muodostaminen ja kehittäminen vanhojen tuttujen kanssa ei koettu yhtä vaikeaksi kuin uusien suhteiden muodostaminen etätyössä. Uusien suhteiden muodostaminen ja sitä kautta työnteko uusien kollegoiden kanssa koettiin haastateltavien keskuudessa yleisesti helpommaksi kasvotusten kuin virtuaalisesti etätyöympäristössä. Yhteisten työprojektien tekeminen ja yhteydenotto kollegaan koettiin helpommaksi, kun kollegan on edes kerran päässyt tapaamaan kasvotusten tai juttelemaan ja tutustumaan ennen yhteistyön aloittamista. Kynnys ottaa yhteyttä kollegaan, jota ei ole aikaisemmin tavannut on haastateltavan H1 mukaan suuri, kun toisen persoonasta ja tavoista toimia ei ole mitään tietoa ja kehonkieltä ei pääse etänä niin hyvin tarkkailemaan. Kameroiden merkitys viestimisessä etätyöaikana on koettu myös merkittäväksi vuorovaikutussuhteiden kannalta etätyössä. Kokemus siitä, että tulee kuulluksi, on koettu tärkeäksi niin yhteisöllisyyden kuin oman työhyvinvoinnin kannalta ja mahdollistaa syvempien suhteiden synnyn kollegoiden kanssa.

”Mä sanoisin, että silloin on hyvä olla semmoinen kasvotusten jonkun projektin aloituspalaveri, missä esitellään, että hei tässä on nyt tämmöiset tyypit tekee tätä ja nää

tekee tätä. Et se on semmoinen koppi, se on hyvä, silloin se niin kuin se pohjustaa sitä työskentelyä.” (H1)

”Se, että jos ihmisiä ei ikinä näe liveinä niin on vaikea muodostaa sitä suhdetta pelkästään Teamsin välityksellä.-- Välillä tuntuu, että on suuri kynnys hoitaa työasioita kenenkään kanssa, jota ei niin hyvin tunne, että sen ei tarvitse olla niinkään, että kauheasti keskusteltaisiin mistään henkilökohtaisesta, mutta että kunhan nyt edes tuntisi ihmisiä vähän paremmin niin helpottaisi ja esimerkiksi tietäisi, jos jollakulla jotain tietynlaista osaamista niin osaisi vaikka sitä hyödyntää. (H2)

”No mä kyl tykkään, et on kamerat päällä. -- Mä tykkään siitä, että näkee et ihmiset oikeesti kuuntelee, jos joku puhuu ja näkee sitten ne nyökkäyksetkin siellä. Se antaa semmoist käsitystä, et okei et muakin kuunnellaan ja kaikkia kuunnellaan siinä palaverissa, et ei se oo vaan semmoista yksinpuhelua ja hiljaisuutta. Itelle tulee vähän välil semmoinen kiusallinen olo, että kuunteleekohan kukaan ja lähtiköhän joku kahville.” (H5)

Pääasiassa haastateltavat keroivat keskustelewansa kollegoiden kanssa työasioista, mutta suhteiden saadessa kaverillisimpia piirteitä keskustellaan myös henkilökohtaisemmista, vapaa-aikaa koskettavista asioista. Toisen henkilön vastaanottavuudella ja kiinnostuneisuudella on haastateltavien mukaan merkitystä sille, kuinka paljon työasioiden ulkopuolisia asioita halutaan kollegalle kertoa ja keskustella niistä. Kun suhde kollegaan on muodostunut merkityksellisemmäksi ja saanut kaverisuhteelle ominaisia piirteitä, on kynnys jakaa omia asioita pienempi. Haastateltava H5 kertoi esihenkilöroolilla olevan merkitystä siinä, kenelle omia työn ulkopuolisia asioita haluaa kertoa. Kynnys keskustella muusta kuin työasioista on korkeampi alaisten kanssa kuin tasavertaisten kollegoiden kanssa, jotka on helpompi mieltää ystävänrooliin. Yhteydenpito kollegoiden kanssa vaihteli hyvinkin paljon viikosta toiseen. Haastateltavat kertoivat olevansa toisten kanssa työnvuoksi enemmän tekemisissä kuin toisten kollegoiden kanssa. Etätyön ei ole koettu tuovan merkittävää muutosta siihen, mitä asioita kollegoiden kanssa käydään lävitse.

Etätyöaikana keskustelut ovat pysyneet paljon työasioissa, mutta myös vapaa-ajan asioita keskustellaan.

”Joo, no sanotaan et on joitain, kenen kanssa käyn pelkästään työasioita läpi, mut he on ehkä ihmisiä kenestä myöskin huokuu semmoinen, et he ei oo kiinnostunukaan oikeastaan puhumaan työn ulkopuolisist asioista, niin ei tietenkään lähetä tällöistä tuputtamaan kenellekään. Mut on myöskin kollegoita, kenen kanssa keskustelen nytkin ihan Teamsin välityksellä muustakin kun työasioista, -- kenen kanssa juttelen ihan tällöisii vapaa-ajan asioita. Ei välttämättä nähdä, mutta ollaan paljon viesteillä yhteydessä tai puhelimesta.” (H6)

”Kyllä mä omiaki asiota kerron, mut mä en paljo kaikille kerro. -- Että mäkin kerron enemmän asioita sit, kun mä tiedän, et hän on enemmän semmoisessa ystävänroolissa sitte taas.” (H5)

Työn ulkopuoliset suhteet

Haastateltavat kuvailivat työn ulkopuolisia suhteita pääasiassa hyviksi ja riittäviksi. Työn ulkopuoliset suhteet muodostuivat perheestä, ystäväistä ja harrastusten tuomista ihmis-suhteista. Työn ulkopuolisten sosiaalisten suhteiden määrä ei kenenkään haastateltavan mielestä ollut valtavan suuri, mutta sen kokoon oltiin kuitenkin tyytyväisiä. Perhe muodosti suurimmalla osalla haastateltavista ydinporukan, jonka ympärille on kerääntynyt muutamia läheisiä ystäviä, joidenka kanssa viettää vapaa-aikaa ja keskustella niin työstä kuin muustakin elämästä. Omaan aktiivisuuden lisäksi yhteydenpitoon työn ulkopuolisten suhteiden kanssa useampi haastateltava kertoi vaikuttavan nykyinen elämäntilanne. Lasten harrastukset ja ikääntyvät vanhemmat kerrottiin vievän aikaa työn ulkopuolisilta sosiaalisilta suhteilta. Tätä ei kuitenkaan koettu ongelmaksi, jos ystävät jakoivat samanlaisen elämäntilanteen.

”Mulla just silleen riittävästi, kun mä oon oman elämäni rakentanut niin, että on tiettyjä juttuja mitä mä pelailen tai teen, niin niissä on semmoinen ihan mukava porukka eli olen ihan tyytyväinen niin sanotusti, enkä kaipaa enempää.” (H1)

”No aika pitkälti aika menee perheen kanssa sitten, kun työpäivän lopettaa, mutta toki viikonloppuisin sitten jonkin verran näkee ystäviä ja mielestäni ihan riittäväällä tasolla on tällä hetkellä.” (H2)

”Onhan noita hyviä ystäviä, ei nyt mitenkään niin kuin valtavissa määrin, mutta siis niitä oikeasti hyviä ystäviä on kuitenkin useita. Tietysti niihin ehkä enemmän vaikuttaa se muun elämä, kun elää niin sanottuja ruuhkavuosiaan, niin niin tuota niiden ylläpitäminen, -- se säännöllinen kontaktointi on jäänyt. Että kun on lasten harrastuksia ja on niin paljon kaikkia muuta, myös niillä toisilla on, niin tavallaan on paljon vähemmän ehkä treffattu.” (H4)

Etätyön on koettu myös korostaneen työn ulkopuolisten suhteiden merkitystä. Kun sosiaaliset kohtaamiset on työelämässä vähentynyt, on kiinnostus ja tarve omia henkilökohtaisia ystävyys-suhteita kohtaan samaan aikaan voimistunut. Etätyön on koettu tukevan työn ulkopuolisten suhteiden muodostumista. Työskennellessä kotoa käsin jää enemmän aikaa ja henkisiä voimavaroja työn ulkopuolisten suhteiden hoitamiseksi. Haastateltava H9 kertoi etätyöpäivien jälkeen voimavarojen riittävän paljon paremmin omien työn ulkopuolisten ystävyys-suhteiden ylläpitoon. Työn ulkopuoliset suhteet lähtökohtaisesti on koettu merkityksellisimmiksi kuin työpaikan ihmissuhteet, mikä näkyy voimakkaampana sosiaalisena aktiivisuutena työn ulkopuolisia suhteita kohtaan. H3 nosti myös iän ja sosiaalisten kohtaamisten määrän työssä vaikuttavan innokkuuteen ja halukkuuteen panostaa sosiaalisiin suhteisiin työn ulkopuolella.

”Nyt jotenkin tuntuu et pystyy vielä enemmän oleen yhteyksissä ystäviin – kun on enemmän voimavaroja, kun ei tarvii olla siellä introverttina, kun muut on ekstroverttejä siellä toimistolla. Se ei vie henkisiä akkuja. Et on ihan eri tavalla aikaa

päivässä -- panostaa ystävyyssuhteisiin myös ja nähdä ystäviä. Se on ollut positiivinen asia. En mä tiiä, onko se voinu vaikuttaa siihen, miksei myöskään oo niin hirveesti ehkä kaivannutkaan työkavereita, nyt korona-aikana tai ennenkään, et ei niistä oiskaan tullu välttämättä syvempiä ystävyyssuhteita. Kun nyt ehkä huomaa just varsinkin, kun on enemmän aikaa omille ystäville, niin sitten jotenkin on halunnut vaalia niitä suhteita myös aina vaan enemmän. Ehkä tää korona-aika on jotenkin sen tärkeyden tuonu esiin.” (H9)

”Vuosien aikana kun tuli ikää niin kun töissä on paljon sosiaalista kanssakäymistä ja näkee ihmisiä niin sitten haluaisi ehkä viikonloppuna vähän rauhoittua omiin oloihin, että kumminkin semmoinen vähän erakko ihminen. -- Nuorena halusi olla koko ajan menossa ja kaikessa happeningissä mukana, ehkä se ikä tuo semmoista omaa rauhallisuutta siihen.” (H3)

Kokemukset työyksinäisyydestä

Työyksinäisyyden kokemuksia etätyössä tunnistettiin vain vähän haastateltavien keskuudessa. Muutama haastateltava tunnisti tunteneensa ajoittain yksinäisyyttä etätyössä, mutta yksinäisyyden kokemukset eivät olleet jatkuvia vaan enemmänkin hetkellisiä kokemuksia. Yksinäisyyden tunteita tunnistettiin niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden keskuudessa. Yksinäisyyden kokemuksia oli havaittavissa enemmän haastateltavilla, jotka ovat olleet työnantajansa palveluksessa vähemmän aikaa. Ulkopuolisuuden tunteet työyhteisöstä tunnistettiin tilanteiksi, joissa yksinäisyyden kokemuksia on etätyöaikana koettu. Itsessään etätyön ja fyysinen etäisyys työyhteisöistä ei koettu merkittäväksi tekijäksi yksinäisyyden kokemuksille. Työyksinäisyyden kokemuksia on koettu tilanteissa, joissa avun ja tuen saanti kollegoilta tai esihenkilöltä on ollut vähäistä. Etätyö on nostanut kynnyksen avun pyytämiseksi kollegoilta, mikä on herättänyt yksinäisyyden tunteita haastateltavissa. Etätyö on lisännyt varsinkin esihenkilöiden vastuuta työntekijöiden jakamisesta ja työntekijöille organisaation asioista viestimisestä. Kokemus tuen saannista

etätyöaikana esihenkilön tehtävistä selviytymiseen, on koettu liian vähäiseksi, mikä on lisännyt yksinäisyyden kokemuksia.

”No siis joo, kun mä alotin tätä uutta työtä, niin siin on ollu paljon semmost opetteluu. Ja sitte en oo aina tiennyt et keneltä kysyä apua. Mut et toisaalt meil on ollu sitten taas esihenkilön kaa kuitenkin niin tiivistä se yhteydenpito, sit on pystynyt siltä kysyyn aina neuvoo, kenen puoleen kääntyy ja muuta. -- Sit saattaa, kun meil on ollu näit sovittuja kahvitaukoja ja ne nyt saattaa olla et siin on paljon palavereita muilla päällä. Niin sitku sä yksinään siel odotat linjoilla, et tuleeko joku vai ei. Niin semmonen saattaa olla, et mis on kokenut sitä yksinäisyyttä. -- Et koska ne liittyy sit tavallaan yksinäisyyden tunteet siihen et ei oo saanu tarvittavaa henkilöä kiinni. Niin, et ei, emmä sillee koe et tää olis yksinäistä tehdä etätöitä”(H8)

”Jos joku asia työssä esimerkiksi on semmoinen hankala, että ei oikein tiedä miten etenee niin -- tavallaan niin siellä toimistolla on ollut helppo jutella jonkun kollegan kanssa niistä, mutta sitten kun se tilanne tulee tässä etäaikana, niin on vähän hankalaa ottaa yhteyttä johonkin, että hei mä haluaisin nyt vaan purkaa mieltä ja en odota sinulta mitään, että semmoisessa tilanteessa ehkä kun on halunnut vaan pallotella jotain asiaa, eikä ole odottanut edes mitään siltä toiselta, niin semmoisissa tilanteissa ehkä kokee, että on ollut yksin.” (H4)

”No kyllä jonkinlaisia, että koska mä koen, että tässä esimiestyössä, niin esimiehet on ollu tosi koetuksella. Voi sanoa, että mä koen, että se esimiestuki on ollu ehkä vähäistä. Tai en mä tiä ny vähäistäkään, kyl meilläkin on pyritty järjestään kaiken näköistä. Mutta kyllä mä koen kuitenkin, et mä oon ollu esimiehenä aika yksin.” (H5)

Haastateltavat kertoivat, että itsessään etätyö ei ole aiheuttanut työyksinäisyyden kokemuksia vaan ulkopuolisuuden tunteet työyhteisöstä ja yksinäisyyden tunteiden kerrottiin jopa laantuneen etätyöaikana. Haastateltavien keskuudessa nousi esiin työyksinäisyyden

kokemuksia, joita toimistolla työskennellessä koettiin. Yksinäisyyden kokemukset toimistolla työskennellessä kerrottiin kummunneen ulkopuolisuuden tunteesta, joka koettiin korostuneen toimiston sosiaalisissa tilanteissa kuten lounailla ja yhteisillä kahvihetkillä. Yksinäisyyden ja ulkopuolisuuden tunteita toimistolla kerrottiin ruokkivan toimistolla näkyväksi tulevat työyhteisön jäsenten kesken muodostuneet kuppikunnat ja ystävyysuhteet, joihin haastateltavat eivät itse kuulu. Yksinäisyyden tunteet on kerrottu hiipuneen etätyössä, kun ulkopuolisuuden tunne työyhteisössä ei ole konkretisoitunut samalla tavalla päivittäin kuin toimistolla työskennellessä. Pandemia on koettu lisänneen myös yhteisöllisyyden tunteita. Pandemia on koskettanut kaikkia ja etätyö on ollut työyhteisöä yhdistävä tekijä.

"Vaikka siellä (toimistolla) on ihmisten ympäröimänä, niin silti, jos ei jotenkin tunne, että jossain tilanteessa, vaikka oikein oo mitään sanottavaa johonkin asiaan tai oikein sovi porukkaan tai jotain tämmöistä, niin se (yksinäisyyden tunteet) korostuu toki silloin siellä, kun on muita ihmisiä siellä ja ne on, vaikka työskennelly yhdessä tosi pitkään. -- En mä nyt siis sano, että yksinäiseksi oisin tuntenu, mutta siis jotain tollasia on ehkä huomannu, että tuntuu joskus, että kaikki muut tuntee kaikki ja toisensa niin hirveen hyvin, et ite ei oikein oo vielä ihan päässy sisään johonkin porukkaan tai johonkin, mutta et joo enemmän silloin toimistoaikana ku nyt etänä ihan ehottomasti (tuntenut yksinäisyyttä)." H9

"No en mä tiedä siis en mä kotona koe mitenkään itseeni yksinäiseksi, mut et varmaan siel toimistolla sitte justiin se, että kun siellä on niitä omia kuppikuntiansa, jos nyt näin sanotaan, et vaikka me ollaan kaikki niinku hirveen hyväis väleis ja jutellaan ja näin, niin kumminki siel on kaikilla on vähän ne omat kaverit, et kyllä mä oon aina se joka siit jää ikään kun yksin, et kyllähä välillä joku huikkaa, et heituu säkin kahville tai tuuks sä jo syömään kans, että näin, mutta että mulla ei oo siinä porukassa ketään tämmöstä ns kauheen läheistä ystävää kuitenkaan, että siinä mielessä joo, koen ehkä vähän itteni ulkopuoliseksi." (H10)

Kysyessä haastateltavilta heidän näkemyksiään siitä, mikä on suojannut heitä työyksinäisyyden kokemuksilta, nousi vastauksissa esiin: työpaikan ulkopuoliset suhteet, oma sopeutumiskyky ja työyhteisöltä saatu tuki. Työyksinäisyyden kokemukset koettiin olevan monen tekijän summa, johon henkilön hyvinvointi kokonaisuudessaan vaikuttaa merkittävästi. Työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhe- ja ystävyysuhteet nostettiin haastateltavien keskuudessa merkittävään rooliin suojautuessa työyksinäisyyden kokemuksia vastaan ja tärkeäksi koettiin, että elämä ei rakennu vain työn ympärille. Kollegoilta saatu tuki ja hyvät yhteydenpitomahdollisuudet koettiin myös merkittäviksi tekijöiksi, jotka koettiin suojaavan työyksinäisyydeltä. Mahdollisuus jutella kollegoiden kanssa ja sosiaalinen aktiivisuus työyhteisössä on koettu merkittäviksi tekijöiksi etätyössä koettua työyksinäisyyttä vastaan. Haastateltava H6 kertoi yksinäisyyden tunteita ehkäisevän kokemus tarvitukseksi ja arvostetuksi tulemisesta, kun kollegat osoittavat kiinnostusta yhteisissä virtuaalisissa kohtaamisissa. Etätyöajan pitkittyessä organisaatiot ovat haastateltavien mukaan parantaneet organisaatioiden sisäistä viestintää, mikä on koettu helpottaneen esihenkilötyötä ja auttanut myös tuen puutteesta johtuviin yksinäisyyden kokemuksiin.

”Se on kummiskin, että kun meil on työkalut millä voi pitää yhteyttä työkavereihin. En oo kokenu sit mitenkään sitä yksinäisyyttä.” (H7)

”Aina kun meillä oli yhteisiä palavereita, niissä painotettiin paljon, että jos jollain on mitä vaan keskusteltavaa tai haastetta niin aina pitää olla yhteydessä ja katsotaan ne kaikki lävitse. Semmoista yksinäisyyden tuntoa tai sitten semmoista, että kun yksin pitää tehdä asiat, mä en saa mistään tukea, niin se semmoista ei tullut.” (H3)

”Vaik mä aina itteeni jotenkin kauheen ujoks väitän, niin kyl mä aika paljon pulisen noissa kaikis tiimikahveilla ja tiimipalavereissa ja muuta ja mulle myöskin vastataan ja mun kans keskustellaan, niin en oo kokenu semmoist, et ois jotenkin yksinäinen olo.” (H6)

"Tässä ruvettiin järjestään näitä tämmösiä BeWeeklyjä, elikkä joka toinen viikko tämmösiä, että pidettiin koko yksikölle informaatiotilaisuuksia. Mutta ennen sitä, niin tuntu ettei oo sitä tukee, ja se informaation kulku, että piti niin paljon tietoa yrittää viedä (alaisille). Mut sitte ku tuli nää weeklyt, niin sittehän alko tilanne helpottumaan (tunteet tuen puutteesta), että sitä informaatiota johdolta tuli tiimille, ja koko funktio-, koko organisaatiolle sitten samanaikaisesti." (H5)

Lemmikeillä on koettu olevan myös vaikutusta siihen, ettei etätyöaikana ole koettu itseään yksinäisiksi. Lemmikin on koettu helpottaneen kokemusta fyysisestä yksinolemisesta.

"Fyysisesti en tunne olevani koskaan yksin tääl kotona, koska on noita lemmikejä, ketkä kyllä tässä viihdyttää myöskin, milloin positiivisesti ja milloin negatiivisesti tätä päivää. Aina on joku kuitenkin, kelle höpöttää. Ei tarvi yksin puhua." (H6)

6 Pohdinta

Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset ja johtopäätökset, kontribuutio tieteelliseen keskusteluun ja liiketoimintaan sekä arvioidaan tutkimusta ja sen rajoitteita. Lopuksi esitellään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sosiaalisten suhteiden merkitystä työkyynäisyyden kokemuksiin etätyössä ja sitä, miten esihenkilöiden rooli näyttäytyy sosiaalisten suhteiden muodostumisessa työpaikoilla etätyön kontekstissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin viimeisen kahden vuoden aikana etätyötä pääasiassa tehneiden henkilöiden kokemuksia sosiaalisista suhteista etätyössä, niiden ilmenemistä ja muodostumista sekä suhteiden vaikutusta työkyynäisyyden kokemuksiin. Tutkimusaineisto koostui kymmenestä teemahaastattelusta, joiden tuloksia analysoimalla haettiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: Millainen merkitys sosiaalisilla suhteilla on työkyynäisyyden kokemuksiin etätyössä? Lisäksi tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, mitkä eri tekijät vaikuttavat työkyynäisyyden kokemusten syntyyn etätyössä ja löytää työkaluja esihenkilöille, kuinka tukea ja johtaa sosiaalisten suhteiden muodostumista hybridityöaikana ja välttää työkyynäisyyden kokemusten syntymistä työyhteisössä. Seuraavaksi tässä alaluvussa vertaillaan tutkimustuloksia tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen aikaisemmasta kirjallisuudesta ja teoriasta.

6.1.1 Sosiaalisten suhteiden muodostaminen etätyössä ja vaikutukset työkyynäisyyteen

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, millaisilla tekijöillä on koettu haastateltavien keskuudessa olevan vaikutusta sosiaalisiin suhteisiin ja työkyynäisyyden kokemuksiin etätyössä. Tuloksissa on kuitenkin syytä huomioida, että etätyön ja työkyynäisyyden kokemusten taustalla on vaikuttanut pitkäkestoinen, poikkeuksellinen, globaali pandemiakriisi ja

haastateltavien kokemukset perustuvat kyseiseen, verrattain lyhyeen ajanjaksoon. Tutkimustulokset tukevat aikaisempaa tutkimustietoa, mutta tarjoavat myös uutta näkökulmaa työyksinäisyydestä ja sosiaalisten suhteiden muodostumisesta etätyössä, joita aikaisemmat tutkimukset eivät ole osanneet huomioida. On kuitenkin syytä huomioida, että haastateltavien kokemukset ovat subjektiivisia eivätkä siten tarjoa tyhjentäviä vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että työyksinäisyyden kokemuksia esiintyy niin hierarkiataason ylä- kuin alapäässä ja roolilla (alainen/esihenkilö) ei ole haastateltavien keskuudessa löydettävissä merkitystä, mikä tukee myös Wrightin (2012) tutkimustuloksia. Yksinäisyyden kokemukset on koettu kumpuavan kollegoiden ja esihenkilöltä saadun tuen puutteesta ja ulkopuolisuuden tunteista työpaikan sosiaalisessa ympäristössä. Työyksinäisyyden kokemuksia oli havaittavissa hieman enemmän henkilöillä, jotka ovat työskennelleet vähemmän aikaa nykyisen työnantajan palveluksessa, mikä tukee Lam ja Laun (2012) opettajiin kohdistunutta tutkimusta, jossa työyksinäisyyden kokemuksia ilmeni enemmän uusilla kuin vanhoilla työntekijöillä. Haastateltavien kokemusten perusteella uusien työntekijöiden on koettu olevan vaarassa kokea herkemmin ulkopuolisuuden tunteita työyhteisössä, kun kollegoita ja heidän persoonaansa ja osaamista ei tunneta vielä niin hyvin, jolloin tuen ja avun pyytämisen kynnyks koetaan myös korkeammaksi. Tuen saannin merkitys koettiin korostuvan erityisesti etätyössä, jossa kollegat eivät istu samassa tilassa ja yhteydenpito on suunnitelmallisempaa.

Haastateltavien keskuudessa koettiin, että työyksinäisyyden kokemuksia etätyössä voidaan lievittää kiinnittämällä huomiota viestintään ja tuen saantiin. Kokemus arvostuksesta ja tarvituksi tulemisesta, sekä kollegoiden että esihenkilön osoittama kiinnostus ja tuki, koettiin tässä tutkimuksessa merkittäviksi tekijöiksi yksilön kokemukselle yhteisöön kuulumisesta, minkä koettiin haastateltavien keskuudessa vähentävän myös työyksinäisyyden kokemuksia, mikä saa tukea myös aikaisemmista tutkimustuloksista (Cobb, 1976 s.300; Mikkola, 2006, s.25). Wrightin (2005b) tutkimustulosten mukaan kollegoilta saatu tuki on merkittävin tekijä ehkäisemään työperäistä stressiä, uupumusta ja

työyksiäisyyden kokemuksia. Tässä tutkimuksessa haastateltavien kokemusten perusteella ei ole havaittavissa merkittävää eroa työyksiäisyyden kokemuksiin siinä, saako tukea kollegalta vai esihenkilöltä, tärkeimmäksi koettiin yleisesti kokemus tuen ja avun saannista. Tässä tutkimuksessa nousee esille, että erityisesti pienten asioiden kanssa voi etätyössä jäädä helposti yksin, kun etätyössä mahdollisuudet nopeille, ohimennen kysymyksille, ei ole koettu olevan aina tarjolla matalan kynnyksen paikkaa, mikä haastateltavien keskuudessa nosti esiin kokemuksia tuen puutteesta. Toimistolla työskennellessä vieressä istuvalta kollegalta koettiin olevan helppo ja nopea kysyä neuvoa, tilanteissa, joissa kaivataan vain mielipidettä ja spontaania tilaa ongelmien pallottelulle.

Esihenkilö-alaisuuden laadulla ei ollut havaittavissa tässä tutkimuksessa vahvaa yhteyttä työyksiäisyyden kokemuksiin, sillä jokainen haastateltava kertoi suhteen esihenkilöön olevan hyvä. Tutkimustulokset kuitenkin puoltavat hypoteesia, että korkealaatuisella esihenkilö-alaisuudella on ehkäisevä vaikutus työyksiäisyyden kokemuksiin. Haastateltavat, jotka kertoivat kokeneensa työyksiäisyyttä, kertoivat kokemuksista tuen puutteesta ja yhteydenpidon olevan vähäistä tai pinnallista esihenkilön kanssa. Haastateltavat, jotka kertoivat olevansa tyytyväisiä esihenkilö-alaisuuteensa ja kertoivat olevansa säännöllisesti yhteydessä esihenkilöiden kanssa, pystyvänsä juttelemaan esihenkilönsä kanssa asiasta kuin asiasta, kokivat saavansa esihenkilöltään tukea ja apua, ja luottamussuhde esihenkilön ja alaisen välillä koettiin hyväksi. Esihenkilö-alaisuuden saadessa korkealaatuisen vaihtosuhteen piirteitä, haastateltavat kertoivat kokeneensa vähemmän työyksiäisyyden kokemuksia kuin haastateltavat, joidenka suhde esihenkilöön oli luokiteltavissa heikompileatuisiksi. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että korkealaatuisen esihenkilö-alaisuuden muodostumista edistää ja vahvistaa säännöllinen esihenkilö-alaisviestintä työyhteisössä (Gajandran & Joshi, 2012), mitä tukee myös tämän tutkimuksen tulokset.

Suhteilla työkavereihin oli haastateltavien keskuudessa havaittavissa merkittävämpi positiivinen vaikutus työyksiäisyyden kokemuksiin etätyössä, mikä tukee Jong, Song ja Yoon (2021) tutkimustuloksia, joidenka mukaan työyksiäisyyden negatiivisia vaikutuksia

hillitsee esihenkilö-alaissuhdetta voimakkaammin työntekijän myönteinen suhde kollegoihin. Työn ulkopuolisilla suhteilla oli haastateltavien kokemusten perusteella myös haavittavissa ehkäisevä vaikutus työyhteisökokemuksiin. Kun suhteet työpaikan ulkopuolella koettiin riittäviksi, ei sosiaalisia suhteita työpaikoilla arvioitettu niin suureen arvoon, kun sosiaaliset suhteet työn ulkopuolella tyydyttivät haastateltavan yhteenkuuluvuuden tarpeita. Cacioppo & Patrickin (2008, s.94) mukaan sosiaalisen piirin koko ei ennusta suoraan yksinäisyyttä, vaan tärkeämpää on tarkastella täyttyvätkö omatut sosiaaliset suhteet yksilön yhteenkuuluvuuden tarpeet ja koetaanko sosiaalinen ympäristö merkitykselliseksi. Haastateltavien kokemusten mukaan työyhteisökokemuksiin koettiin vaikuttavan niin suhteet esihenkilöön, kollegoihin kuin työn ulkopuoliset suhteet.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempaa tutkimusta (Jones 1981, viitattu Erdil & Ertosun, 2011, s.508), jonka mukaan yksinäisyyden kokemukset ovat voimakkaampia ja tuskallisempia, kun yksilö kokee itsensä yksinäiseksi sosiaalisessa ympäristössä, kuin tilanteissa, joissa yksilö kokee yksinäisyyttä ollessaan yksin. Haastateltavat kokivat yksinäisyyden kokemusten korostuvan etätöitä enemmän lähityössä toimistolla. Työskentely toimistolla kollegoiden ympäröimänä, haastateltavien kokemusten mukaan, korosti ulkopuolisuuden tunnetta työyhteisössä, vaikuttaen negatiivisesti myös työyhteisökokemuksiin. Kollegoiden yhteiset lounaat ja kahvihetket toimistolla koettiin nostavan herkästi ulkopuolisuuden tunteet pintaan. Etätöissä työyhteisön sisäiset kuppikunnat ja ystävyysuhteet ei koettu olevan niin näkyviä kuin toimistolla työskennellessä. Työyhteisökokemuksista etätöissä raportoitiin hetkellisinä, satunnaisina kokemuksina. Tutkimustulokset puoltavat ajatusta, että etätö ja fyysinen etäisyys kollegoista ei itsessään aiheuta työyhteisökokemuksiin. Etätö ja fyysinen etäisyys on työskentelyn kannalta koettu jopa positiiviseksi yksinäisyydeksi haastateltavien keskuudessa. Kotona työskentely ja etäisyys kollegoista tarjoaa haastateltavien mukaan rauhaisan ympäristön työskennellä ilman avokonttorin hälinää ja sen tuomia keskeytyksiä, mikä tukee Hyryn (2021) tutkimusta, jonka mukaan etätö nähdään työntekijöiden parissa pääasiassa positiivisena asiana.

Tutkimuksen tulokset on saatu ajalta, jolloin haastateltavat ja heidän kollegansa ovat olleet pakotettuja etätyöhön ja toimistot ovat olleet tyhjinä. Pandemia ja sitä seurannut etätyö on koettu kollegoita yhdistäväksi, ja yhteisöllisyyttä koko organisaatiotasolla lisääväksi tekijäksi, mikä voi osittain selittää haastateltavien vaikeutta tunnistaa työyksinäisyyden eri muotoja etätyössä. Tutkimustulosten mukaan tuen ja yhteisöllisyyden puute koetaan haastateltavien keskuudessa merkittävimiksi tekijöiksi, jotka altistavat yksinäisyyden kokemuksille etätyössä. Vaikka työyksinäisyyden kokemukset etätyössä olivat haastateltavien keskuudessa vähäisiä, tyytymättömyyttä yhteisöllisyyden kokemuksiin etätyössä oli havaittavissa, mikä voidaan nähdä nostavan riskiä kokea työyksinäisyyttä.

6.1.2 Työkaluja esihenkilöille sosiaalisten suhteiden tukemiselle ja työyksinäisyyden ehkäisemiselle etätyössä

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli selvittää, miten sosiaaliset suhteet muodostuvat etätyössä ja, millainen on esihenkilön rooli suhteiden muodostumisessa. Tutkimustulosten mukaan suhteiden muodostaminen ja ylläpitäminen etätyössä on haastateltavien keskuudessa koettu hitaammaksi ja vaativan enemmän aktiivisuutta suhteen molemmilta osapuolilta. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempaa tutkimustietoa (Norman ja muut, 2020), jonka mukaan luottamuksen rakentaminen virtuaalisessa ympäristössä on hitaampaa, kun kehonkielen signaalit ja muut sosiaaliset vihjeet jäävät lähes kokonaan etätyöympäristössä puuttumaan. Haastateltavien kokemusten mukaan uuden suhteen muodostamisen ja kollegan kanssa työskentelyn sujuvuuden kannalta, on merkityksellistä päästä tapaamaan uusi tuttavuus edes kerran kasvotusten tai vähintäänkin kameran välityksellä, jolloin luottamuksen ja yhteistyön rakentaminen on koettu olevan helpompaa. Työskentely kollegan ja esihenkilön kanssa nähdään helpompana ja madaltaa kynnystä olla yhteydessä toiseen, kun on päässyt muodostamana käsitystä henkilöstä hänen kehonkielensä ja muiden sosiaalisten signaalien kautta.

Tulokset puoltavat myös Wang, Albert ja Sun (2020) tutkimuksen tuloksia, jonka mukaan nykyaikaiset virtuaaliset viestintäteknologian välineet mahdollistavat oikein käytettynä

melkein saman tasoisen kanavan viestiä kuin kasvokkain tapahtuvissa viestintätilanteissa. Tämä kuitenkin vaatii teknisten viestintäteknologioiden käytön osaamista. Tutkimusten mukaan viestintä virtuaalisten viestintäkanavien kautta on koettu helpoksi ja etätyöajan pitkeytyessä viestinnän on koettu parantuneen eri organisaatioissa. Vaikka yhteydenotto virtuaalisten kanavien kautta on koettu tutkimustulosten mukaan helpoksi, on kommunikointi etätyöaikana koettu myös muuttuneen. Haastateltavien mukaan etätyössä kommunikointi jää helposti viralliselle tasolle. Aikataulutetut tapaamiset pitävät keskustelut virtuaalisissa ympäristöissä työasioissa ja keskustelut työn ulkopuolisista asioista haastateltavien kokemusten mukaan jää vähemmälle. Merkityksellisten suhteiden rakentumisen kannalta, työhön liittymättömistä asioista keskusteleminen kollegoiden kuin esihenkilön kanssa, on koettu tärkeäksi.

Syvempien suhteiden ja luottamuksen muodostuminen haastateltavien mukaan vaatii yhteistä töihin liittymätöntä aikaa. Tutkimuksen tulokset olivat hyvin selkeitä siitä, miten merkitykselliset suhteet lähtevät muodostumaan etätyössä niin kollegoiden kuin esihenkilön ja alaisen välillä. Yhteiset kiinnostuksen kohteet, sama elämäntilanne ja henkilökemmiat koettiin haastateltavien keskuudessa tärkeimmiksi tekijöiksi, jotka vaikuttavat suhteiden syventymiseen niin toimistolla kuin etätyössä. Etätyössä suhteen muodostuminen vaatii haastateltavien kokemusten mukaan erityisesti molemmin puolta aktiivisuutta, kiinnostuneisuutta toisen asioista ja avoimuutta jakaa omia asioita. Tulokset tukevat Ernst ja Ertosunin (2011) tutkimusta, jonka mukaan jaetut arvot, kiinnostuksen kohteet ja samantyyppiset taustat edistävät suhteiden muodostamista sosiaalisissa ympäristöissä. Haastateltavat myös kokivat, että ihmisen persoonallisuus tulee etätyössä eri tavalla näkyväksi, kun etätyössä osa ihmisistä sulkeutuvat ja jakavat hyvin vähän työn ulkopuolisia asioita, millä on haastateltavien kokemuksen mukaan vaikutusta suhteiden muodostumiseen, että myös laajemmin yhteisöllisyyden kokemuksiin etätyössä.

Esihenkilön rooli sosiaalisten suhteiden rakentajana etätyössä on koettu haastavaksi. Tutkimustulosten mukaan esihenkilön mahdollisuudet rakentaa yhteisöllisyyttä ja edistää alaisten välisten suhteiden muodostumista on rajalliset. Esihenkilöroolissa toimivat

haastateltavat kertoivat, että suhde alaiseen halutaan pitää hyvänä, mutta suhteita ei haluta syventää kaverilliseksi, jotta tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu alaisten kanssa on mahdollista ja syvempien merkityksellisten suhteiden muodostuminen halutaan jättää siis kollegoiden väliseksi. Alaisella on haastateltavien keskuudessa nähty olevan myös vastuu sosiaalisten suhteiden muodostumisessa ja ylläpitämisessä etätyössä. Haastateltavat kokevat, että esihenkilö voi varmistaa riittävän tiedonkulun säännöllisellä yhteydenpidolla, mutta alaisella on myös vastuu toimia aktiivisena osapuolena niin esihenkilön kuin omien kollegoiden suuntaan. Alaisen rooli sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden rakentajan nähdään korostuvan etenkin etätyössä, kun esihenkilön resurssit ovat rajalliset. Selkeyttämällä niin esihenkilön kuin alaisen rooleja, vastuuttamalla alaisia yhteisöllisyyden rakentamiseen, kuitenkin unohtamatta riittävää tukea ja apua esihenkilön suunnalta, ovat tekijöitä, jotka haastateltavien keskuudessa nousi esille esihenkilön mahdollisuuksina rakentaa yhteisöllisyyttä etätyöaikana.

Vaikka etätyön on koettu haastavan sosiaalisia suhteita työpaikoilla, nähdään etätyö haastateltavien keskuudessa myös työn merkityksellisyyttä lisäävänä tekijänä, kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa on todettu (Varma ja muut, 2020). Tutkimuksen tulosten mukaan etätyön koetaan tarjoavan vapautta ja joustavuutta työskentelyyn, mikä on koettu lisäävän kokemusta työn hallittavuudesta. Sopivalla suhteella etä- ja lähityötä on haastateltavien mukaan nähtävissä positiivisia vaikutuksia hyvinvoinnille. Keskittymiskyvyn ja tehokkuuden on koettu parantuneen sekä sosiaalisten tilanteiden kuormittavuus ja työstä palautuminen on koettu vähäisemmäksi ja nopeammaksi etätyössä. Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että henkilön persoonallisuudesta riippuen, toimistolla sosiaalisessa ympäristössä työskentely, voidaan kokea hyvinkin kuormittavaksi ja haastaa työntekijän hyvinvointia ja jaksamista työssä ja vapaa-ajalla. Haastateltavien mukaan ymmärrys erilaisille persoonille ja sosiaalisille tarpeille, kuitenkin yhteisön etu silmällä pitäen, on sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden muodostamisessa esihenkilöiden tärkeä huomioida.

Tutkielman yhtenä tavoitteena oli löytää työkaluja, joilla esihenkilö voi toiminnallaan edistää sosiaalisten suhteiden muodostumista etätyössä ja ehkäistä työyksinäisyyden kokemusten syntyä. Lopuksi yhteenvetona haastateltavien kokemusten ja teoreettisen viitekehyksen perustella nostetaan esiin tekijöitä, joilla esihenkilö voi mahdollisesti edistää yhteisöllisyyttä ja sosiaalisten suhteiden muodostumista etätyössä. Esihenkilö voi edistää suhteiden muodostumista esimerkiksi auttamalla alaisia löytämään yhtäläisyyksiä ja jaettuja kiinnostuksen kohteita kollegoiden parista, mitkä yhdistävät ja tuovat ihmisiä yhteen. Kannustaa ja mahdollistaa aikaa epäviralliselle, työhön liittymättömälle keskustelulle. Varmistaa, että jokaisella yhteisön jäsenellä on riittävät tietotekniset taidot viestiä ja kommunikoida sujuvasti virtuaaliympäristössä etätyössä ja kannustaa kameroiden käyttöön viestintä tilanteissa. Varmistaa, että työtehtävien roolitus on selkeä ja ymmärretään kollegoiden osaamista ja työtä, mikä madaltaa kynnystä kysyä apua. Panostamalla säännölliseen viestintään, kannustamalla yhteydenpitoon ja avoimuuteen, voidaan edistää merkityksellisten suhteiden syntyä etätyössä ja ehkäistä riskiä työyksinäisyyden kokemusten synnylle. Myös persoonakohtaiset tekijät on hyvä ottaa huomioon, erityisesti nyt, kun pitkittyneen etätyöjakson jälkeen monissa organisaatioissa suunnitellaan toimistolle paluuta. Haastateltavien kokemusten perusteella esihenkilöiden on hyvä huomioida, että toimistolla työskenteleminen voi nostaa jopa enemmän pintaan työyksinäisyyden kokemuksia kuin etätyö, jos organisaation ilmapiiriin ja yhteisöllisyyden kokemukseen ei panosteta.

6.2 Kontribuutio tieteelliseen keskusteluun ja liiketoimintaan

Tämä tutkimus on lisännyt tietoa työyksinäisyydestä etätyön kontekstissa ja sosiaalisten suhteiden vaikutusta tähän, sillä aikaisempi tutkimustieto työyksinäisyydestä etätyön kontekstissa on hyvin vähäistä. Aikaisemmissa työyksinäisyystutkimuksissa on ennemminkin keskittytty tarkastelemaan työyksinäisyyden vaikutuksia työntekijän suoriutumiseen, motivaatioon ja sitoutuneisuuteen työssä (kts. esimerkiksi Erdila & Ertosun, 2011; Lam & Lau, 2012; Mäkinen, Oksanen ja muut, 2021; Uslu, 2021; Wright, 2005) ja esihenkilön roolia sosiaalisten suhteiden muodostumisessa ja sen merkitystä työyksinäisyyden

kokemuksiin ei ole etätöön kontekstissa tutkittu. Tässä tutkimuksessa on keskitytty sosiaalisten suhteiden, erityisesti esihenkilö-alaissuhteen, merkitykseen työyksinäisyyden kokemuksiin etätöössä. Tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa tutkimustietoa yksinäisyydestä ja työyksinäisyydestä, sekä tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyjä ilmiöitä. Tämä tutkimus lisää ymmärrystä siitä, millaiset tekijät voivat aiheuttaa ja, mitkä tekijät voivat suojata työyksinäisyyden kokemuksilta etätöössä ja tarjoaa esihenkilöille työkaluja ehkäistä työyksinäisyyden kokemusten syntyä työympäristössä.

Vaikka työyksinäisyyttä on alettu lähivuosina tutkimaan enemmän ja sen vaikutuksia niin työntekijä kuin organisaatiossa on alettu ymmärtämään paremmin, on työyksinäisyyttä kuitenkin tutkittu Suomessa hyvin vähän. Tutkimuksia työyksinäisyyden kokemuksista etätöössä ei juurikaan löydy ja tämä tutkimus täyttää tätä aukko. Tämä tutkimus tuo esiin sekä aikaisempaa tutkimustietoa, että empiiristä tutkimusta suomenkieliselle yleisölle kansankielellä, mikä madaltaa kynnystä tutustua työyksinäisyyteen aiheena.

Tieteellisen keskustelun lisäksi tällä tutkimuksella voidaan nähdä kontribuutiota myös käytännön liiketoimintaan. Etätöön on ennustettu jäävän pandemiankin jälkeen pysyväksi osaksi työelämää, ja työntekijät eivät myöskään ole valmiita siitä kokonaan luopumaan. Etätöön jäädessä osaksi normaalia työelämää, myös ymmärrys etätöön haasteista ja riskeistä niin organisaatiolle kuin työntekijän hyvinvoinnille on syytä ymmärtää. Huonosti järjestetty etätöo altistaa työntekijöitä työyksinäisyyden kokemuksille ja yksinäisyyden kokemuksilla työssä voi olla merkittäviä haittavaikutuksia niin organisaatiolle, mutta ennen kaikkea työntekijän hyvinvoinnille. Panostamalla sosiaalisiin suhteiden muodostamiseen niin toimistolla kuin ennen kaikkea etätöössä, voidaan edistää työntekijöiden tehokkuutta ja jaksamista työssä. Tämä tutkimus lisää ymmärrystä työyksinäisyydestä, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja miten työyksinäisyyden negatiivisilta vaikutuksilta voidaan suojautua. Tutkimus tarjoaa yrityksille ja esihenkilöille työkaluja ehkäistä työyksinäisyyden kokemusten syntyä etätöössä kuin myös toimistoilla työskennellessä.

6.3 Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet

Laadulliseen tutkimusmenetelmään liitetään usein yleistettävyyden ongelma, joka on otettava huomioon myös tässä tutkimuksessa. Yleistettävyyden ongelma laadullisissa tutkimuksissa perustuu käsitykseen, että laadullisen tutkimuksen tulokset eivät olisi toistettavissa eri ympäristössä tai toisen tutkijan tekemänä. (Alasuutari, 2011.) Tässä tutkimuksessa on kuitenkin haastateltu eri ikäisiä, eri rooleissa ja eri organisaatioissa toimivia henkilöitä sekä tutkimusaineisto on kerätty eri haastattelijoiden toimesta, mikä haastaa yleistettävyyden ongelmaa, joka laadullisiin tutkimuksiin yleensä liitetään. Toisaalta laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole myöskään löytää määrällistä tai yleistettävissä olevaa tietoa vaan löytää erilaisia ja uusia näkökulmia ilmiön tarkasteluun (Juuti & Pusa, 2020).

Koska tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluna, asettaa tämä rajoitteita myös tutkimusjoukon koolle. Rajoitteita tutkimusjoukon koolle teemahaastatteluissa asettaa yleensä raha ja aika (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Yksi tapa ratkaista aineiston riittävyys on saturaatio eli tilanne, jossa aineisto alkaa toistamaan itseään ja tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman ratkaisun kannalta enää mitään merkittävää uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Tässä tutkimuksessa haastatteluiden määrässä oli otettu huomioon haastateltavien eri taustat ja roolit ja tutkimushaastatteluiden koettiin saavuttaneen saturaation taso. On syytä kuitenkin huomioida, että vaikka haastatteluaineiston koettiin saavuttaneen saturaation eli kylläntymispisteensä, olisi erilaisella ja suuremmalla tutkimusjoukolla voineet tutkimustulokset olla erilaisia.

Lisäksi on syytä huomioida, kun käytetään haastattelua tutkimusmenetelmänä, että vaara haastateltavan johdatteluun ja väärinymmärryksille on olemassa. Vaikka tutkimuksen tekijällä itsellä on aiempaa kokemusta haastattelijan roolista, riski väärinymmärryksille tai vastausten erilaisille tulkinnoille eri tutkijoiden parissa on olemassa, mikä korostuu erityisesti tässä tutkimuksessa, kun kaikki tutkimusaineistot eivät ole tutkijan itse keräämiä. Koska tutkimusaineisto koostuu haastateltavien subjektiivisista kokemuksista ilmiöstä, ei oikeita tai vääriä tulkintoja ole. On kuitenkin hyvä huomioida, että tutkijan

oma tausta ja käsitys, ohjaa tutkimustulosten analyysia, minkä vuoksi tulosten yleistettyvyyttä ei ole syytä myöskään liioitella. Esiin nousseiden tulosten ja tutkimuksessa esitetyn aiemman kirjallisuuden avulla, voi kuitenkin tutustua aiheeseen ja pohtia tutkimuksen tuloksissa esiin nousseita aihepiirejä omassa organisaatiossa.

6.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusta tehdessä on kiinnitettävä huomiota tutkimuseetiikkaan ja hyvään tieteelliseen käytäntöön. Tutkimuseetiikalla tarkoitetaan yleisesti tiedemaailmassa sovittuja yhteisiä pelisääntöjä suhteessa muihin tutkijoihin, tutkimuskohteeseen ja yleisöön (Vilkka, 2021). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK, 2012) mukaan tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava sekä sen tulokset uskottavia ainoastaan, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaan laadittu tutkimus noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja tulosten arvioinnissa. Toisin sanoen tämä tarkoittaa, että tutkija raportoi tutkimusprosessin suunnittelun, toteutuksen ja tulosten raportoinnin yksityiskohtaisesti ja asianmukaisesti, osoittaen myös perehtyneisyytensä alan kirjallisuuteen (Vilkka, 2021).

Hyvän tieteellisen käytännön periaatteisiin kuuluu, että tutkija noudattaa tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tiedonhankinta perustuu oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen, ammattikirjallisuuteen, havaintoihin ja oman tutkimuksen analysointiin. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää myös toimimaan rehellisesti ja vilpittömästi toisia tutkijoita kohtaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija kunnioittaa toisen tutkijan työtä ja saavutuksia, ottamalla samasta aiheesta tehdyt saavutukset huomioon, esittämällä omat ja toisen tutkijan tulokset oikeassa valossa ja asianmukaisesti lähdeviitteitä käyttäen. (Vilkka, 2021) Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä ja hyviä tieteellisiä käytäntöjä läpi koko tutkimusprosessin noudattaen yleisesti hyväksytyjä tiedonhankinta ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimustyö ja tutkimustulosten esittelyssä on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Lisäksi tutkimuksen aiheeseen liittyvään aikaisempaan tutkimustietoon ja

kirjallisuuteen on pyritty perehtymään laajasti ja kunnioittaa muiden tekemiä saavutuksia merkitsemällä käytetyt lähteet asianmukaisesti tekstiin ja lähdeluetteloon.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK, 2009) on määrittänyt ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet, joilla pyritään vaalimaan ja kunnioittamaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ihmisarvoa ja oikeuksia. Eettiset periaatteet koskevat henkilön itsemääräämisoikeuden kunnioittamista, vahingoittamisen välttämistä sekä yksityisyyden suojaamista. Itsemääräämisoikeuden toteutumista korostetaan erityisesti eettisissä periaatteissa ja tällä pyritään varmistamaan, että tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen ja, että tutkittavalla on oikeus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen tai vastaamasta yksittäisiin kysymyksiin myös tutkimuksen aikana. (Ranta & Kuula-Luumi, 2017, s. 413–414.)

Lisäksi tutkimuseettiikka edellyttää tutkimusaineistojen asianmukaista käsittelyä ja säilyttämistä ja on varmistuttava, ettei tutkimusaineisto päädy väärin käsiin ja tutkittavien anonymiteetti säilyy. (Vilka, 2021) Tässä tutkimuksessa haastateltaville on korostettu tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta ja haastattelut on toteutettu tutkittavien suostumuksella. Tuloksia raportoitaessa on huolehdittu tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetistä ja siitä ettei vastauksia voida yhdistää yksittäisiin henkilöihin. Lisäksi tutkimusaineiston nauhoitukset ja litteroidut tekstit on säilytetty salasanan takana ja tuhattu asianmukaisesti tutkimusprosessin päätteeksi.

Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida tutkimuseetiikan ja hyvän tieteellisen käytännön lisäksi. Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu validiteetin eli onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu sekä reliabiliteetin eli tutkimustulosten toistettavuuden kautta. Validiteetin ja reliabiliteetin arvioimista laadullisessa tutkimuksessa on kritisoitu, sillä käsitteet palvelevat enimmäkseen määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on kuitenkin tarkasteltava ja laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan arvioida tutkimusprosessin yksittäisten osien kautta, kuitenkin kokonaisuus ja

osien suhde toisiinsa huomioiden. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tarkastelemalla seuraavia seikkoja: Tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan omat sitoumukset tutkimukseen, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantajat-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuksen raportointi. Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan kuvaamalla tutkimuksen eri vaiheet mahdollisimman tarkasti ja todenmukaisesti. Edellä mainituista kohdista aineiston analyysia, raportointia ja eettisyyttä on käsitelty aikaisemmissa luvuissa ja seuraavaksi arvioidaan tämän tutkimuksen luotettavuutta muiden listassa mainittujen osien kautta.

Tutkimuksen tavoitteena ja tarkoituksena oli lisätä tietoisuutta sosiaalisten suhteiden vaikutuksesta työyksinäisyyden kokemuksiin etätyössä. Työyksinäisyyttä ilmiönä on tutkittu varsin vähän ja suomenkielistä tutkimustietoa työyksinäisyydestä etätyön kontekstissa ei juurikaan löydy ja tämä tutkimus on tehty täyttämään tätä aukkoa. Tutkija on kokenut tutkimusaiheen tutkijan henkilökohtaisten kokemusten vuoksi hyvin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi aiheeksi tutkia, mikä on lisännyt tutkijan mielenkiintoa ja innostusta aiheetta kohtaan.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on syytä ottaa huomioon, että tutkija ei ole kerännyt kaikkea tutkimusaineistoa itse haastattelemalla vaan tutkija on saanut osan aineistosta valmiiksi litteroituna aineistona. Jokaisessa haastattelussa on kuitenkin käytetty samaa haastattelurunkoa, joka liittyy laajempaan työyksinäisyys tutkimukseen, joka toteutetaan Vaasan yliopiston LEADIS-tutkimusryhmän toimesta. Tutkijan itse tekemiä haastatteluita aiotaan hyödyntää myös Vaasan yliopiston laajemmassa tutkimuksessa. Kaikki haastattelut on pidetty etänä, nauhoitettu, litteroitu ja analysoitu. Koska haastateltava on litteroinut itse neljä haastattelua kymmenestä, vaati kuuden muun haastattelun litteroituun aineistoon perehtyminen enemmän aikaa, saman tasoisen perehtyneisyyden ja vertailukelpoisuuden saavuttamiseksi. Tähän tutkimukseen osallistuneet haastateltavat valikoitiin satunnaisesti LEADIS tutkimus ryhmän toimesta. Tutkimusjoukon satunnaisuuteen on ainoastaan vaikuttanut tutkijan toiveet tutkittavan roolista

työyhteisössä. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite huomioiden, tutkittavan alustava tavoite oli saada haastatteluaineistoa kuudesta alaisen roolissa ja neljästä esihenkilöroolissa toimivasta henkilöstä. Tutkittava itse on haastatellut yhtä alaisen roolissa toiminutta ja kolmea esihenkilöroolissa toiminutta tiedonantajaa. Tutkittavien määrä ja roolitus huomioiden, haastatteluiden määrä koettiin riittäväksi ja isommalle tutkimusaineistolle ei koettu tarvetta, joten haastatteluiden määrässä noudatettiin tutkijan alkuperäistä suunnitelmaa.

Tutkimuksen toteutuksessa on pysytty tutkimussuunnitelmassa asetetussa aikataavoitteessa ja tutkimuksen teko kesti yhteensä seitsemän kuukautta. Tutkimusprojekti on aloitettu helmikuussa 2022 ja tutkimushaastattelut pidettiin huhti-toukokuun aikana. Tutkittavaan aiheeseen tutkija ehti perehtyä hyvin ennen haastatteluiden alkua. Tutkija sai haastattelurungon LEADIS -tutkimusryhmältä nähtäville viikkoa ennen ensimmäisiä haastatteluita. Koska haastattelurunko ei ollut tutkijan itse laatima, koki tutkija tärkeäksi tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi testata haastattelurunko ennen virallisia tutkimushaastatteluita. Tutkija suoritti koehaastattelun lähipiiriinsä haastattelurungon toimivuuden varmistamiseksi ja omien haastattelijan taitojen testaamiseksi ennen virallisia tutkimushaastatteluita. Tutkijalla on teemahaastatteluiden pitämisestä kokemusta aikaisemman opinnäytetyön kautta, joten haastattelutilanne oli tutkijalle jo ennestään tuttua. Koehaastattelun tuloksia ei ole hyödynnetty tässä tutkimuksessa.

Koska tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla virheiden mahdollisuus niin haastateltavan kuin haastattelijan toimesta on mahdollista, mikä heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Koska tutkimuksessa on tutkittu subjektiivisia kokemuksia ja sosiaaliset suhteet ja työksinäisyyden kokemukset ovat henkilökohtaisia ja jopa arkoja aiheita, voi vastausten luotettavuutta heikentää ihmisten taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsijärvi & Hurme, 2015, s. 35). Tutkimustulosten luotettavuutta on pyritty parantamaan esittämällä haastattelutilanteessa jatkokysymyksiä, joiden avulla tutkija on varmistanut ymmärtävänsä ja tulkitsevansa haastateltavaa asianmukaisesti.

Lisäksi tutkimustulosten luotettavuutta on pyritty parantamaan esittämällä suoria sitaatteja tutkimusaineistosta, jotta tutkijan tekemät johtopäätökset saavat tukea.

6.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Työyksinäisyys on yleisesti varsin vähän tutkittu aihealue ja sen vaikutukset niin yksilö kuin organisaatiotasolla on vielä varsin suppeasti tiedossa. Tämä tutkimus keskittyi sosiaalisten suhteiden merkitykseen ja esihenkilön rooliin työyksinäisyyden kokemuksissa etätyössä, koska työyksinäisyyttä etätyön kontekstissa ei ollut juurikaan tutkittu. Työyksinäisyyden ja etätyön välistä yhteyttä olisi mielekästä tutkia laajemminkin, koska tämän tutkimuksen tutkimusjoukko kohdistui vain pieneen joukkoon ihmisiä, joiden taustat olivat hyvin samankaltaisia. Tutkimusaineiston laajentamisen avulla voitaisiin saada parempaa ymmärrystä työyksinäisyydestä etätyön kontekstissa.

Ensimmäisenä jatkotutkimusmahdollisuutena on tutkia tarkemmin rajattuja henkilöryhmiä. Tämän tutkimuksen tutkimusjoukko koostui henkilöistä, jotka ovat olleet työelämässä jo pidemmän aikaa. Tärkeää ja mielenkiintoista olisi tutkia nuoria, vasta työuransa aloittaneita työntekijöitä ja heidän kokemuksiaan työyksinäisyydestä etätyön kontekstissa, jotta ymmärrys etätyön vaikutuksista työyksinäisyyden kokemuksiin ymmärrettäisiin paremmin. Myös työn sisällön vaikutuksia työyksinäisyyden kokemuksiin olisi mielenkiintoista tutkia ja sitä, onko ammatinvalinnalla vaikutusta työyksinäisyyden kokemuksiin etätyössä.

Tämänkin tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempaa tutkimusta (Jones 1981, viitattu Erdil & Ertosun, 2011, s.508), jonka mukaan yksinäisyyden kokemukset ovat voimakkaampia ja tuskallisempia, kun yksilö kokee itsensä yksinäiseksi sosiaalisessa ympäristössä, kuin tilanteissa, joissa yksilö kokee yksinäisyyttä ollessaan yksin. Pandemian hellittäessä ja toimistolle paluun lähestyessä, olisi mielenkiintoista myös tutkia, miten toimistolle paluu ja hybridityöskentely vaikuttaa työyksinäisyyden kokemuksiin.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Avolio, B. J. Kahai, S. & Dodge, G. E. (2001). E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *Leadership Quarterly*, Vol 11 (4), s. 615-668.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Ballinger, G.A. & Rockmann, K.W. (2010). Chutes Versus Ladders: Anchoring Events and a Punctuated-Equilibrium Perspective on Social Exchange Relationships. *Academy of Management*. Vol 1. (3), s. 385-405.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51141732>
- Blanch, A. (2016). Social Support as a Mediator Between Job Control and Psychological Strain. *Social science & medicine*, 157, s. 148–155.
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.04.007>
- Blomqvist, K. (2006). *Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla*. Noudettu 15.4.2022 osoitteesta https://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf
- Cacioppo, J. T. & Patrick, W. (2008). *Loneliness: Human Nature and the Need for Social Connection*. WW Norton & Co.
- Cacioppo, J.T., Fowler, J. & Christakis, N. (2009). Alone in the Crowd: The Structure and Spread of Loneliness in Large Social Network. *Journal of personality and social psychology*, Vol.97 (6), s. 997-991. <https://doi.org/10.1037/a0016076s>.
- Cacioppo, J. & Hawkley, L. C. (2009). Perceived Social Isolation and Cognition. *Trends in cognitive sciences*. Vol. 13 (10), s. 447-454.
<https://doi.org/10.1016/j.tics.2009.06.005>
- Cobb, S. (1976). Social Support as a Maderator of Life Stress. *Psychosomatic medicine*, vol 38, p. 300-314.<https://doi.org/10.1097/00006842-197609000-00003>
- Contereras, F., Baykal, E. & Abid, G., (2020) E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 an Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in psychology*, vol. 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Dansereau, F. Graen, G. & Haga, W. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations. *Organizational behavior and human decision*

- processes*, Vol. 13 (1) p. 46-78. Noudettu 6.4.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/222986304_A_Vertical_Dyad_Linkage_Approach_to_Leadership_Within_Formal_Organizations
- Du, S., Ma, Y. & Lee, J.Y. (2022) Workplace Loneliness and the Needd to Belong in the Era of COVID-19. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su14084788>.
- Drath, W., McCauley, C., Palus, C., Van Velsor, E., O'Connor, P. & McGuire, J. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol 19 (6), p. 635-653.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.003>
- Edmondson, A.C. (2003). Psychological Safety, Trust, and Learning in Organizations: A Group-level Lens. Noudettu 17.4.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/268328210_Psychological_Safety_Trust_and_Learning_in_Organizations_A_Group-level_Lens
- Erdil, O. & Ertosun, Ö.G. (2012) The Relationship between Social Climate and Loneliness in the Effects on Employee Well-Being. *Procedia- Social and Behabiortal Sciences*. Vol, 24, s.505-525. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.091>
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). *Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas*. Teok- sessa Valli, R. (2018) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, Metodien valinta ja aineis- tonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5., uudistettu painos. PS-kustannus.
- Gajendran, R. S. & Joshi, A. (2012). Innovation in Globally Distributed Teams: The Role of LMX, Communication Frequency, and Member Influence on Team Decisions. *Journal of applied psychology*, Vol. 97 (6), s. 1252-1261.
<https://doi.org/10.1037/a0028958>
- Gibson, C.B. & Gibbs, J.L. (2006). Unpacking the Consept of Virtuality: The Effects of Ge- ographic Dispresion, Electronic Dependence, Dynamic Structure and National Di- versity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 51 (3), s. 451- 495. <https://doi.org/10.2189/asqu.51.3.451>
- Golden, T. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of organizational behavior*, Vol 27 (3), s. 319-340.
<https://doi.org/10.1002/job.369>

- Graen, G. & Scandura, T. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. s. 175-208. Noudettu 18.4.2022 osoitteesta <http://terriscandura.com/redesign/wp-content/uploads/2017/08/Toward-a-Psychology-of-Dyadic-Organizing-Graen-Scandura87.pdf>
- Graen, B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership quarterly*, Vol.6 (2), p. 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Griffith, J. A., Connelly, S. & Thiel, C. (2011). Leader Deception Influences on Leader-Member Exchange and Subordinate Organizational Commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (4), s. 508-521. Noudettu 17.4.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/254116491_Leader_Deception_Influences_on_Leader-Member_Exchange_and_Subordinate_Organizational_Commitment
- Hackman, M.Z. & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: a Communication Perspective*. Waveland Press. 6. Painos.
- Hatfield, E. Cacioppo, J. & Rapson, R. (1992). *Primitive Emotional Contagion*. Noudettu 11.3.2022 osoitteesta <https://static1.squarespace.com/static/531897cde4b0fa5080a9b19e/t/533d814ce4b065254d6e3322/1396539724396/primitive-emotional-contagion.pdf>
- Hatfield, E. Cacioppo, J. & Rapson, R. (1993). *Emotional Contagion*. Noudettu 11.3.2022 osoitteesta http://www.elainehatfield.com/uploads/3/4/5/2/34523593/50._hatfield_cacioppo__rapson_1993.pdf
- Heinonen, U. (2008). *Sähköinen yhteisöllisyys. Kokemuksia vapaa-ajan, työn ja koulutuksen yhteisöistä verkossa*. (Väitöskirja, Turun yliopisto). Noudettu 4.6.2022 osoitteesta <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/39380/diss2008heinonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.

- Holt-Lustad, J., Smith, T.B. & Layton, J. B. (2010). Social relationships, and mortality risk: A meta-analytic review. *PLoS Medicine*, Vol 7 (7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000316>
- Hunsaker, P. L. & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual Teams: A Leader's Guide. *Team Performance Management*, Vol 14, s. 86-101.
<https://doi.org/10.1108/13527590810860221>
- Hyyry, J. (2.7.2021). *Työelämägallup: Kysely etätyöstä työllisille Suomessa*. Kantar. Noudeettu osoitteesta 15.3.2022 https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/07/tyoelamagallup_kesa_21_etatyo.pdf
- Johnsen, T.L., Eriksen H.R., Indahl, A., & Tveito, T.H. (2018). Directive and Nondirective Social Support in the Workplace – Is this Social Support Distinction Important for Subjective Health Complaints, Job Satisfaction, and Perception of Job Demands and Job Control? *Scandinavian Journal of Public Health*, vol 46 (3), p. 358-367.
<https://doi.org/10.1177/1403494817726617>
- Juholin, E. (2009). *Communicare! Viestinä strategiasta käytäntöön*. (4. painos). Inforviestintä.
- Jung, H., Song, M. & Yoon, H., (2021). The effects of workplace loneliness on work engagement and organizational commitment: Moderating roles of leader-member exchange and coworker exchange. *Sustainability*, vol.13 (2), s. 1-15.
<https://doi.org/10.3390/su13020948>
- Junttila, N. (2016). Yksinäisyyden ulottuvuudet. Teoksessa J. Saari (toim.), *Yksinäisten Suomi* (s. 52–69.) Gaudeamus Oy
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kangas, H. (2013). The Development of the LMX Relationships After a Newly Appointed Leader Enters an Organization. *Human Resouce Development International*.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2013.825438>

- Kangas, H. (2020). Spannin Leader-Subordinate Relationships Through Negative Interactions: An Examination of Leader-Member Exchange Breaches. *Leadership*, Vol. 17 (2), s. 173-190. <https://doi.org/10.1177/1742715020952676>.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work, Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.
- Kelley, E. & Kelloway, E., (2012). Context Matters: Testing a Model of Remote Leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, vol. 19 (4), s. 437-449. <https://doi.org/10.1177/1548051812454173>
- Kuriakose, V., Sreejesh, S., Wilson, P.R. & Anusree, MR. (2019). The Differential Association of Workplace Conflicts on Employee Well-Being: The Moderating Role of Perceived Social Support at Work. *The International Journal of conflict management*. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2018-0063>
- Kärkkäinen, R., Saaranen, T. & Louhevaara, V. (2014). Työuupumus työyhteisössä: työyhteisön jäsenten kokemukset, roolien omaksuminen ja sosiaalinen tuki. *Työelämän tutkimus*, vol 12 (2). Noudettu 21.4.2022 osoitteesta <https://docplayer.fi/196813991-Työuupumus-työyhteisossa-työyhteisön-jäsenten-kokemukset-roolien-omaksuminen-ja-sosiaalinen-tuki.html>
- Lam, L.W. & Lau, D.C. (2012) Feeling Lonely at Work: Investigating the Consequences of Unsatisfactory Workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.665070>.
- Lampinen, M., Viitanen, E. & Konu, A. (2013). Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti*, 50 (1), s. 71-86. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201703241339>
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human resource management review*, vol. 27 (4), s. 648-659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Liden, R.C., Wayne, S.J. & Stilwell, D. (1993) A Longitudinal Study on the Early Development of Leader Member Exchanges. *Journal of applied psychology*, vol. 78 (4), s. 662-674. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.662>

- MacDonald, G. & Leary, M.R. (2005). Why Does Social Exclusion Hurt? The Relationship Between Social and Physical Pain. *Psychological bulletin*, Vol.131 (2), s. 202-223. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.202>
- Martin, R., Epitropaki, O., Erdogan, B. & Thomas, G., (2019). Relationship-based leadership: Current trends and future prospects. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 92 (3), s. 465-474. <https://doi.org/10.1111/joop.12286>
- McMillan, D. & Chavis, D. (1986). Sense of Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology*, Vol. 14 (1), s. 6-23. [https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198601\)14:13.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:13.0.CO;2-I)
- Mikkola, L. (2006). *Tuen merkitys potilaan ja hoitajan vuorovaikutuksessa*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX. Noudettu 21.4.2022 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13414/9513927288.pdf?sequence=1>
- Mueller, B.H. & Lee, J. (2002). Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *The Journal of Business Communication*, Vol. 39 (2), s. 220-244. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/002194360203900204>
- Mäkinen, J.-P. (2021). Uhkaako Covid-19 ajan yksinäisyys työhyvinvointiakin? *Sosiaalipsykologit*. Noudettu 21.4.2022 osoitteesta <https://www.sosiaalipsykologit.fi/uhkaako-covid-19-ajan-yksinaisyys-tyohyvinvointiakin/>
- Mäkinen, J.-P., Oksanen, A. & Mäkilängas, A. (2021). Loneliness and well-being during the covid-19 pandemic: The moderating roles of personal, social and organizational resources on perceived stress and exhaustion among Finnish university employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 18 (13). <https://doi.org/10.3390/ijerph18137146>.
- Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. & Illies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influences leader and member relationships over time. *Organizational behavior and human decision processes*. Vol. 108 (2), s. 256-266. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.09.002>
- Nakari, M-L. (2003). *Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus*. [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1548-4>

- Norman, S., Avey, J., Larson, M. & Hughes, L. (2020). The Development of Trust in Virtual Leader-Follower Relationship. *Qualitative research in organizations and management*, vol.15 (3), s. 279-295. <https://doi.org/10.1108/QROM-12-2018-1701>
- Nowell, B. & Boyd, N. (2010). Viewing community as responsibility as well as resource: Deconstructing the theoretical roots of psychological sense of community. *Journal of Community Psychology*, 38 (7), s. 828-841. <https://doi.org/0.1002/jcop.20398>.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. (2013). *Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Noudettu 27.4.2022 osoitteesta <https://docplayer.fi/7059102-Vuorovaikutteinen-johtajuus.html>
- Ozcelik, H. & Barsade, S. (2011). Work Loneliness and Employee Performance. *Academic of Management Proceedings*, Vol.2011 (1), s.1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2011.65869714>
- Ozcelik, H. & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management journal*, Vol. 61 (6), s. 2343-2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Pearsall, M. & Ellis, A.P.J. (2011). Thick as Thieves: The Effects of Ethical Orientation and Psychological Safety on Unethical Team Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 (2), s. 401-411. <https://doi.org/10.1037/a0021503>
- Peplau, L. & Perlman, D. (1982). *Loneliness. A Sourcebook of Current Theory Research and Therapy*. Noudettu 2.3.2022 osoitteesta https://peplau.psych.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/141/2017/07/Peplau_perlman_82.pdf
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudemus.
- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. (2017). Haastattelun keruu ja käsittely ABC. Teoksessa Hyvärinen, M. Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.

- Rauramo, P. (17.1.2018). *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus*. Noudettu 15.4.2022 osoitteesta https://ttk.fi/op-paat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat*. 1.-2. painos. Sanoma Pro Oy
- Rozin, P. & Royzman, E. (2001). Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion. *Personality and Social Psychology Review*, 5. 296-320.
https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0504_2
- Ruusuvuori J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Savolainen, T. (2013). Trust Building in e-Leadership – Important Skill for Technology-Mediated Management in the 21st Century. *International Conference on Management, Leadership & Governance*, s. 288-294. Noudettu 28.4.2022 osoitteesta https://www.academia.edu/5387701/Trust_Building_in_e_Leadership_Important_Skill_for_Technology_Mediated_Management_in_the_21st_Century
- Scandura, T.A. & Pellegrini, E.K. (2008). Trust and Leader – Member Exchange: A Closer Look at Relational Vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 15 (2). s. 101–110.
<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1548051808320986>
- Seppänen, A., Spännäri, J. & Pessi, A. B. Inhimillesti kestävä etätyöelämä? Keskustelun-avaus ja raportti koronakevään myötätuntoa ja eettisiä haasteita kuvaavasta kyselyaineistosta. *CoHumans-julkaisusarja*, julkaisu 1. Noudettu 18.3.2022 osoitteesta <http://cohumans.fi/hallinta/wp-content/uploads/2020/11/Inhimillisesti-kestävä-etätyöelämä-raportti-FINAL.pdf>
- Silard, A. & Wright, S. (2022) Distinctly Lonely: How loneliness at work varies by status in organizations. *Management research review*, vol 45 (7), s. 913-928. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/MRR-05-2021-0379>

- Snellman, C. L. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 2014-01-24, Vol. 110, s. 1251-1261. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>
- Svendsen, L. (2015). *Yksinäisyyden filosofia*. Docendo Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Noudettu 8.8.2022 osoitteesta https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Uhl-Bien, M. (2006) Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, Vol 17 (6), s. 654-676. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>
- Uslu, O. (2021). "Being Alone Is More Painful than Getting Hurt": The Moderating Role of Workplace Ostracism and Job Performance. *Central European business review*, Vol. 10 (1), s. 19-38. <https://doi.org/10.18267/J.CEBR.257>
- Varma, A., Jaiswal, A., Pereira, V. & Kumar, Y. (2022). Leader-member exchange in the age of remote work. *Human resource development international*, vol 25. (2), s. 219-230. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047873>
- Vilkka, H. (2021) *Tutki ja kehitä*. 5.painos. PS-kustannus.
- Virolainen, H. (2010) "*Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin*" – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. [väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu]. Noudettu 27.4.2022 osoitteesta https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Wang, W., Albert, L. & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee relations*, vol. 42 (3), s. 609-625. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0246>
- Weiss, R. S. (1973). *Loneliness: The Experience of Emotional and Social Isolation*. MA: The MIT Press.
- Wright, S. (2005a) Organizational Climate, Social Support and Loneliness in the Workplace. *Research on Emotion in Organizations*, Vol 1(1), s. 123-142. [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(05\)01106-5](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(05)01106-5).

- Wright, S. (2005b). Loneliness in the Workplace. University of Canterbury.
<http://dx.doi.org/10.26021/8420>
- Wright, S., Burt, C. & Strongman, K. (2006). Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development. *New Zealand Journal of Psychology*. Vol. 35 (2), s. 59-68. Noudettu 1.3.2022 osoitteesta https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/2751/12602927_Loneliness%20in%20the%20Workplace%20Scale%20Development.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Wright, S. (2012). Is It Lonely at the Top? An Empirical Study of Managers' and Nonmanagers' Loneliness in Organizations. *The Journal of Psychology*. Vol.146 (1-2), s. 47-60. <https://doi.org/10.1080/00223980.2011.585187>
- Wright, S. (2014). Coping With Loneliness at Work. *Researchgate*. Noudettu 10.3.2022 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/282052722_Coping_With_Loneliness_at_Work
- Wright, S. & Silard, A. (2020). Unravelling The Antecedents of Loneliness in The Workplace. *Human relations*, Vol.74 (7), s. 1060-2081.
<https://doi.org/10.1177/0018726720906013>

Liitteet

Liite 1. Kutsu tutkimushaastatteluun

Hei!

Tervetuloa haastateltavaksi etätyöskentelyä sekä sosiaalisia suhteita ja sosiaalista hyvinvointia työssä kartoittavaan Vaasan yliopiston LEADIS työhyvinvointitutkimukseen.

Pyydämme sinua tutkimukseemme liittyvän aiemman osallistumisesi vuoksi osallistuvan tunnin pituiseen jatkohaastatteluun. Haastattelu tehdään Teams-puheluna, joka nauhoitetaan. Tallenne sekä tiedot, joita haastatteluissa kerätään, käsitellään GDPR tietosuojamääräysten mukaisesti sekä anonymisoidaan, jotta niistä ei tunnista vastaajaa.

Voit valita oheisesta kalenterista sinulle sopivan haastatteluajan, jonka jälkeen lähetämme sinulle sähköpostitse haastattelukutsun Teams-tapaamiseen valitsemallesi ajankohdalle.

Kiitämme jo etukäteen yhteistyöstä ja tutkimuksellemme arvokkaasta tiedosta, jota haastatteluun osallistuminen antaa.

Liite 2. Työntekijän haastattelurunko

Alku käsikirjoitus: 1min – (alkaa tasalta)

Tervetuloa haastatteluun ja lämmin kiitos osallistumisesta. Olen tutkija Vaasan yliopiston LEADIS-tutkimusryhmässä. Olemme kutsuneet sinut mukaan, koska osallistuit syksyllä 2020 Vaasan yliopiston etätyötä ja sen johtamista käsittelevään haastattelututkimukseen. Silloinen hankkeemme on saanut jatkoa, ja kutsuimme jatkohaastatteluun 15-20 henkilöä.

Tämä tämän päivän haastattelu koskee edelleen tätä etätyö- ja hybridiäikää, ja käsittelee sosiaalisia suhteita ja sosiaalista hyvinvointia työssä.

Nauhoitan tämän haastattelun. Nauhoitusta ei käytetä sellaisenaan, vaan se dokumentoidaan ja anonymisoidaan. Yksittäiset haastattelut eivät ole yhdistettävissä henkilöihin tai yritykseen.

Herääkö mieleen jotain kysymyksiä?

Taustatiedot:

- Nimi, ikä, asema organisaatiossa
- Perhetilanne, asumistilanne
- Kuinka kauan olet ollut tämän työnantajan palveluksessa?
- Kuinka paljon olet tehnyt etätöitä viimeisen kahden vuoden aikana ja ennen sitä?

Organisaatiokulttuuri

- Kuvaile työtilannettasi tällä hetkellä? Teetkö etä- vai lähityötä (jos hybridi, niin kuinka paljon)?
 - Missä työskentelet pääsääntöisesti?
 - Onko tämä mieluinen tilanne?
- Miten ajatukset etätöistä on muuttuneet tämän kahden vuoden aikana?
 - Miten, miksi?
- Miten pystyt vaikuttamaan oman työn sisältöön (työn tekeminen, aikataulu jne.) jos verrataan aiempaa etätyötilannetta ja nykyistä hybriditilannetta (jos tällainen on)? Entä jos vertaa aikaan ennen pandemiaa?
- Miten kokemus omista taidoista ja osaamisesta on kehittynyt etätyö/hybridityöajanjakson aikana? Mistä tiedät, että olet onnistunut tai osaat?
- Motivoiko tämä sinua?
- Miten kuvailisit organisaationne työilmapiiriä?

- Miten teillä käsitellään onnistumiset/epäonnistumiset?
 - Miten teillä annetaan tunnustusta tai palautetta?
 - Tuntuuko että on kilpailua vai yhteistyötä?
- ➔ Miten teillä organisaatiotasolla rakennetaan sosiaalisia suhteita, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä?
- Miltä nämä toimet ovat sinusta tuntuneet? Ovatko lisänneet yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta?
 - Etä/lähi/hybridi
- ➔ Riippuen tekeekö etä/lähi/hybridi: Voisi kysyä myös tarkemmin sosiaalisiin kontakteihin ja esim satunnaisiin tapaamisiin liittyviä kysymyksiä: millaiset toimistotilat on (avokonttori?), pidetäänkö työhuoneiden ovia suljettuna, törmääkö työpaikalla satunnaisesti ihmisiin ja jäädäänkö rupattelemaan, millainen taukotila, pidetäänkö yhteisiä kahvitaukoja/lounastaukoja

Esihenkilö-alaisuus

- ➔ Kuinka kauan olet ollut nykyisen esihenkilösi alaisuudessa?
- ➔ Miten kuvailisit suhdetta esihenkilösi?
- Miten, kuinka usein olette esihenkilösi kanssa yhteydessä?
 - Millaisia asioita yleensä käynte läpi? Työasioita, vai myös epävirallisia asioita? Toivoisitko enemmän jompaakumpaa?
 - Tuntuuko että voit vapaasti keskustella esimerkiksi jostain vaikeasta aiheesta?
 - Onko viimeisen kahden vuoden aikana tullut eteen jotain ristiriitoja tai vaikeita asioita?
 - Kerro jostain tällaisesta tapahtumasta?
 - Miten se ratkesi? Millainen tunne jäi
 - Miten koet tällaisten asioiden käsittely etänä/hybridinä?
- ➔ Tukeeko esihenkilö jotenkin tiimin suhteiden rakentumista?
- miten esihenkilö pyrkii rakentamaan yhteisöllisyyttä?
 - Miltä nämä toimet tuntuvat?
 - Miten eroaa, jos toimitaan virtuaalisesti/Etäkonteksti vs. lähikonteksti?
 - Onko tiimissänne kaikki etänä tai lähinä, vai onko teillä hybridi-tiimi?

- ➔ Onko sinulle muodostunut hyviä ja läheisiä (MERKITYKSELLISIÄ) suhteita nykyisen tai jonkun edellisen esihenkilön kanssa?
 - Miten ne muodostuivat ja mikä on tilanne nyt?
 - Oletteko vielä samassa työssä? Jos ei niin onko suhde pysynyt yllä?

Sosiaaliset suhteet työssä

- ➔ Millaiset suhteet sinulla on työkavereihin?
 - Onko suhteet työsuhteita vai onko syntynyt kavereussuhteita?
 - Kuinka usein olette yhteydessä ja millaisia asioita yleensä käytte läpi?
 - Vain työasioita vai myös jokapäiväisiä kuulumisia jne.
- ➔ Oletko havainnut oma työuran aikana jotain negatiivista käytöstä jotakuta kohtaan? (kiusaamista tai ulossulkemista?)
 - Millaista se käytös oli?
 - Kenen puolelta? Miten niihin puututaan/puututtiin?
- ➔ Oletko kokenut itsesi yksinäiseksi etätyöjakson aikana?
 - Mistä tuntuu että se johtuu?
 - Millaisissa tilanteissa ja miltä se on tuntunut?
 - Kuinka paljon?
 - Onko se muuttunut viimeisen kahden vuoden aikana, etätyöaikana? Verrattuna lähityöhön?
 - Mikä on auttanut siihen?
 - Onko kuinka paljon työn ulkopuolisia sosiaalisia suhteita ja onko niihin tyytyväinen?
- ➔ Onko sinulle muodostunut hyviä ja läheisiä (MERKITYKSELLISIÄ) suhteita työkavereiden kanssa?
 - Miten ne muodostuivat ja mikä on tilanne nyt?
 - Kuinka kauan kesti kehittyä läheiseksi?
 - Oletteko vielä samassa työssä, jos ei niin onko suhde pysynyt yllä?
- ➔ Tuleeko mieleen vielä jotain muuta, nousiko esiin ajatuksia?

Liite 3. Esihenkilön haastattelurunko

Alku käsikirjoitus: 1min – (alkaa tasalta)

Tervetuloa haastatteluun ja lämmin kiitos osallistumisesta. Olen tutkija Vaasan yliopiston LEADIS-tutkimusryhmässä. Olemme kutsuneet sinut mukaan, koska osallistuit syksyllä 2020 Vaasan yliopiston etätöitä ja sen johtamista käsittelevään haastattelututkimukseen. Silloinen hankkeemme on saanut jatkoa, ja kutsuimme jatko-haastatteluun 15-20 henkilöä.

Tämä tämän päivän haastattelu koskee edelleen tätä etätö- ja hybridiaikaa, ja käsittelee sosiaalisia suhteita ja sosiaalista hyvinvointia työssä.

Nauhoitan tämän haastattelun. Nauhoitusta ei käytetä sellaisenaan, vaan se dokumentoidaan ja anonymisoidaan. Yksittäiset haastattelut eivät ole yhdistettävissä henkilöihin tai yritykseen.

Herääkö mieleen jotain kysymyksiä?

Taustatiedot (käy läpi nopeasti):

- ➔ Nimi, ikä, asema organisaatiossa
- ➔ Perhetilanne, asumistilanne
- ➔ Kuinka kauan olet ollut tämän työnantajan palveluksessa?
- ➔ Kuinka paljon olet tehnyt etätöitä viimeisen kahden vuoden aikana (ja sitä ennen)?

Organisaatiokulttuuri

- ➔ Kuvaile työtilannettasi tällä hetkellä? Teetkö etä- vai lähityötä (jos hybridi, niin kuinka paljon)?
 - Missä työskentelet pääsääntöisesti?
 - Onko tämä mieluinen tilanne?
- ➔ Miten ajatukset etätöistä on muuttuneet tämän kahden vuoden aikana?
 - Miten, miksi?
- ➔ Miten pystyt vaikuttamaan oman työn sisältöön (työn tekeminen, aikataulu jne.) jos verrataan aiempaa etätötilannetta ja nykyistä hybriditilannetta (jos tällainen on)? Entä jos vertaa aikaan ennen pandemiaa?
- ➔ Miten kokemus omista taidoista ja osaamisesta on kehittynyt etätö/hybridityöajanjakson aikana? Mistä tiedät, että olet onnistunut tai osaat?
- ➔ Motivoiko tämä sinua?

- ➔ Miten kuvailisit organisaationne työilmapiiriä?
 - Miten teillä käsitellään onnistumiset/epäonnistumiset?
 - Miten teillä annetaan tunnustusta?
 - Tuntuuko että on kilpailua vai yhteistyötä?

- ➔ Miten teillä organisaatiotasolla rakennetaan sosiaalisia suhteita, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä?
 - Miltä nämä toimet ovat sinusta tuntuneet? Ovatko lisänneet yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta?
 - Etä/lähi/hybridi

- ➔ Riippuen tekeekö etä/lähi/hybridi: Voisi kysyä myös tarkemmin sosiaalisiin kontakteihin ja esim satunnaisiin tapaamisiin liittyviä kysymyksiä: millaiset toimistotilat on (avokonttori?), pidetäänkö työhuoneiden ovia suljettuna, törmääkö työpaikalla satunnaisesti ihmisiin ja jäädäänkö rupattelemaan, millainen taukotila, pidetäänkö yhteisiä kahvitaukoja/lounastaukoja

Esihenkilö-alaissuhteet

- ➔ Kerrotko hieman omasta tiimistäsi, montako henkilöä siinä toimii ja kuinka paljon teette työtä etänä ja lähinä? Onko tiimissänne kaikki etänä tai lähinä, vai onko teillä hybriditiimi?
 - Miten kuvailisit työsuhteita tiimiläisiisi?
 - Kuinka kauan olet toiminut tämän tiimin esihenkilönä?

- ➔ Jos ajattelet viimeistä kahta viikkoa, keiden kanssa olet ollut tiimistäsi yhteydessä? Missä tilanteissa, miten usein... Jos ajattelet koko tiimiäsi yleisesti ottaen, miten paljon olet tekemisissä kenenkin kanssa?
 - Millaisia asioita yleensä käynte läpi? Työasioita, vai myös muita kuin työhön liittyviä asioita epävirallisia asioita? Toivoisitko enemmän jompaa-kumpaa?
 - Onko tässä eroa etänä ja lähityössä
 - Tuletko joidenkin tiimiläisten kanssa paremmin juttuun kuin joidenkin toisten. Miten tämä ilmenee arjessa?

- ➔ Kun ajatellaan näitä suhteita tiimiläisten kanssa, niin tuntuuko, että sinun ja tiimiläisesi on helppo ottaa puheeksi asia kuin asia puheeksi asian kuin asian? Miksi, miksi ei?
- ➔ Onko viimeisen kahden vuoden aikana tullut eteen jotain ristiriitoja tai vaikeita asioita?
 - Kerro omin sanoin. Miten asia selvisi, poikkesiko kokemus jotenkin aiemmista (ennen pandemiaa) kokemuksistasi?
 - Miten koet tällaisten asioiden käsittely etänä/hybridinä?
- ➔ Miten pyrit tukemaan tiimin jäsenten työsuhteiden rakentumista?
 - Tuntuuko että tällainen toimii?
 - Miten eroaa, jos toimitaan virtuaalisesti/Etäkonteksti vs. lähikonteksti?
- ➔ Onko sinulle muodostunut hyviä ja läheisiä (MERKITYKSELLISIÄ) suhteita nykyisen tai jonkun edellisen alaisen/tiimiläisen kanssa?
 - Miten ne muodostuivat ja mikä on tilanne nyt?
 - Oletteko vielä samassa työssä? Jos ei niin onko suhde pysynyt yllä?

Sosiaaliset suhteet työssä

- ➔ Millaiset suhteet sinulla on laajemmin/muihin työkavereihin/kollegoihin? ”Tiimin ulkopuolelta”
 - Onko läheisiä työkavereita?
 - Onko suhteet työsuhteita vai onko henkilökohtaisia piirteitä?
 - Kuinka usein olette yhteydessä ja millaisia asioita yleensä käytte läpi?
 - Vain työasioita vai myös jokapäiväisiä kuulumisia jne.
- ➔ Oletko havainnut oma työuran aikana jotain negatiivista käytöstä jotakuta kohtaan? (kiusaamista tai ulossulkemista?)
 - Millaista se käytös oli?
 - Kenen puolelta? Miten niihin puututaan/puututtiin?
- ➔ Oletko kokenut itsesi yksinäiseksi etätyöjakson aikana?
 - Mistä tuntuu että se johtuu?
 - Millaisissa tilanteissa ja miltä se on tuntunut?
 - Kuinka paljon?
 - Onko se muuttunut viimeisen kahden vuoden aikana, etätyöaikana? Verrattuna lähityöhön?

- Mikä on auttanut siihen?
 - Onko kuinka paljon työn ulkopuolisia sosiaalisia suhteita ja onko niihin tyytyväinen?
- ➔ Onko sinulle muodostunut hyviä ja läheisiä (MERKITYKSELLISIÄ) suhteita muiden työkavereiden/kollegojen kanssa?
- Miten ne muodostuivat ja mikä on tilanne nyt?
 - Kuinka kauan kesti kehittyä läheiseksi?
 - Oletteko vielä samassa työssä, jos ei niin onko suhde pysynyt yllä?
- ➔ Tuleeko mieleen vielä jotain muuta, nousiko esiin ajatuksia?