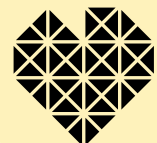






Yhdessä etä- ja hybridityössä!

Tutkimus työyksinäisyydestä ja ennaltaehkäisevän ja korjaavan toimintamallin kehittäminen

JUSSI TANSKANEN | AIJA SIIRIÄINEN | SAMU KEMPPINEN | LIISA MÄKELÄ | LAURA URRILA



Julkaisija Vaasan yliopisto
Johtamisen yksikkö, henkilöstöjohtaminen.

Tekijät Jussi Tanskanen  <https://orcid.org/0000-0003-3619-6191>
Aija Siiriäinen
Samu Kemppinen
Liisa Mäkelä  <https://orcid.org/0000-0002-7761-3767>
Laura Urrila

Hankeraportti
ISBN 978-952-395-065-8 (verkkoaineisto)
URN <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-065-8>
ISSN 2489-2580 (Vaasan yliopiston raportteja 37, verkkoaineisto)

Julkaisun nimi
Yhdessä etä- ja hybridityössä! Tutkimus työyksinäisyydestä ja ennaltaehkäisevän ja korjaavan toimintamallin kehittäminen

Asiasanat työyksinäisyys, yhteenkuuluvuus, sosiaalinen hyvinvointi, etä- ja hybridityö, kehittämismalli

Rahoittaja Työsuojelurahasto



Työsuojelurahasto
Arbeterskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Tiivistelmä

Raportissa esitellään ”Yhdessä etä- ja hybridityössä! Tutkimus työyksinäisyydestä ja ennaltaehkäisevän ja korjaavan toimintamallin kehittäminen” -tutkimushankkeen tuloksia. Hankkeen tavoite oli tuoda työyksinäisyyden käsite osaksi työhyvinvoinnin ilmiötä ja tutkia työyksinäisyyden syitä ja seurauksia. Rakensimme kehittämismallin, jonka avulla työyhteisöissä voidaan sekä ennaltaehkäistä että vähentää työyksinäisyyttä etä- ja hybridityön kontekstissa.

Tutkimuksen aineistona oli tilastollinen 2020–2021 kerätty kolmen mittauspisteen pitkätaisaaineisto sekä laadullinen kahtena ajankohtana kerätty haastatteluaaineisto. Validoimme suomenkielisen työyksinäisyyden mittarin, joka toimii työkaluna niin tutkijoille kuin työyhteisöille. Työyksinäisyys oli tilastoaineiston perusteella suhteellisen yleistä, sillä noin 10 prosenttia vastaajista koki vahvaa työyksinäisyyttä, 20 prosenttia koki lievää työyksinäisyyttä. Työyksinäisyys lisääntyi etätyöjakson aikana näissä ryhmissä, kun taas vähäisesti työyksinäisillä muutosta ei tapahtunut. Työyksinäisyyden kokemista ehkäisivät kollegoiden kanssa viestiminen ja kollegoilta sekä esihenkilöltä saatava sosiaalinen tuki. Lisäksi työyksinäisyyttä kokevat toivoivat enemmän kasvokkaista vuorovaikutusta kollegoiden ja esihenkilön kanssa. Enemmän työyksinäisyyttä kokeneet suoriutuivat työstään heikommin, auttoivat kollegoitaan harvemmin, kärsivät enemmän työuupumuksesta ja kokivat vähemmän työn imua.

Haastatteluissa osa esihenkilöistä koki etä- ja hybridityön kuormittavammaksi, jonka myötä myös itsensä työssään yksinäisemmäksi. Myös merkityksellinen kanssakäyminen ja kasvokkaisen läsnäolon puute koetaan etätyössä haasteiksi ja lähityöpäiviä pidetään tärkeinä varsinkin, jos niihin sisältyy sosiaalista aktiivisuutta ja yhdessä tekemistä. Etä- ja hybridityössä sosiaalisten suhteiden merkitystä, laatua sekä yhteisöllisyyden kokemusta vaikutti korostavan työsuhteen pituus, tiimin ikä ja se olivatko tiimin jäsenet toisilleen jo entuudestaan tuttuja ja oliko tiimin sisällä ehtinyt muodostua kaverisuhteita. Työyksinäisyyden ehkäisy liitettiin varsinkin työssä koettuun vertaisuuteen sekä avun ja tuen saamiseen.

Kehittämismallimme tavoitteena on edistää merkityksellisiä ja laadukkaita sosiaalisia suhteita työssä ja sitä kautta vähentää ja torjua työyksinäisyyttä. Työyhteisöjen tulee lisätä sosiaalista vuorovaikutusta ja luoda mahdollisuuksia myös epämuodollisille kohtaamisille.

Sisältö

TIIVISTELMÄ	III
1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimushankkeen tausta	1
1.2 Tutkimushankkeen tavoitteet	3
1.3 Raportin rakenne	3
2 TYÖYKSINÄISYYS	5
3 KYSELYTUTKIMUS	7
3.1 Kyselytutkimusaineisto	7
3.2 Työyksinäisyyden kokeminen ja kehitys ajassa	8
3.3 Työyksinäisyydelle altistavat ja siltä suojaavat tekijät	9
3.3.1 Yksilölliset tekijät	9
3.3.2 Työhön ja työyhteisöön liittyvät tekijät	10
3.4 Työyksinäisyyden seuraukset	13
3.5 Etätyö ja työn sosiaaliset suhteet vastaajien omin sanoin kertomina	14
4 HAASTATTELUTUTKIMUS	16
4.1 Haastatteluaineiston esittely	16
4.2 Haastattelututkimuksen antia	17
4.2.1 Etätyöstä joustavuutta	17
4.2.2 Yhteenkuuluvuuden ja sosiaalisuuden merkitys etätyössä	17
4.2.3 Sosiaaliset suhteet ja työkavereiden seura vetävät työpaikalle	18
4.2.4 Kaipaavatko esihenkilöt tiimiläisiään takaisin toimistolle?	19
4.2.5 Työyksinäisyys haastateltavien kokemuksissa	19
4.2.6 Työkaveruudesta ystävyyteen työkaverin kanssa	20
5 TYÖPAJATOIMINTA JA SEN SYNNYTTÄMÄT KEHITTÄMISTOIMET	22
5.1 Työpajatoiminta	22
5.2 Kehittämistoimet ja niiden pilotointi sekä pulmat	25
5.3 Mitä pilotointi opetti?	28
6 YHDESSÄ ETÄ- JA HYBRIDITYÖSSÄ! -KEHITTÄMISMALLI	30
7 YHTEENVETO	34
LÄHTEET	37

Kuviot

Kuvio 1.	Työyksinäisyyden ehkäisyn ja vähentämisen kehittämismalli	30
Kuvio 2.	Kehittämistoiminnan tasot ja kohteet	31

Taulukot

Taulukko 1.	Ideoita yhteisöllisyyden tukemiseen kehittämismallin mukaisesti	32
-------------	---	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimushankkeen tausta

Tarve kokea yhteenkuuluvuutta on yksi ihmisen keskeisistä perustarpeista (Baumeister & Leary, 1995; Ryan & Deci, 2017). Tämä tarve on niin kriittinen, että tyydyttämättömänä se aiheuttaa pahoinvointia, eikä tämä sosiaalinen tarve väisty työpäivänkään ajaksi (Baumeister & Leary, 1995). Toisaalta usein juuri työyhteisöön kuuluminen tyydyttääkin monia ihmisten sosiaalisista tarpeista, kuten yhteenkuuluvuutta, tarvetta kokea vertaisuutta, tulla kuulluksi sekä saada tunnustusta muilta. Lisäksi usealle työ tarjoaa mahdollisuuden sosiaalisille suhteille, joita ei muutoin ole tarjolla (Wright, 2005). Työyhteisöjen sosiaaliset käytänteet ovat kuitenkin perinteisesti muodostuneet työyhteisön fyysisen läsnäolon sekä kasvokkaisen vuorovaikutuksen kontekstissa. Nämä käytänteet ovat nyt etä- ja hybridityön yleistyttyä murroksessa.

Etätyöllä viitaamme työhön, joka tapahtuu tavanomaisen työpaikan ulkopuolella, useimmiten kotona, ja jossa kommunikaatio tapahtuu suurimmalta osin teknologian välityksellä (Bailey & Kurland, 2002). Hybridityö tarkoittaa työntekijän muotoa, jossa työtä tehdään osin etänä ja osin työpaikalla. Hybridityötä tekevät työntekijä voi esimerkiksi työskennellä viikon aikana kolme päivää etänä ja kaksi työpaikalla.

Sosiaalisten suhteiden luonti ja ylläpito ei ole samanlaista etä- ja hybridityössä kuin perinteisessä, pääasiassa työpaikalla tapahtuvassa työssä. Aiemmat tutkimukset etätyöstä ovatkin todenneet muun muassa työtovereiden satunnaisten ja spontaanien tapaamisten (Dimitrova, 2003) ja vuorovaikutuksen (Grant ym., 2013) vähenevän, sekä väärinymmärrysten ja kommunikaation ongelmien lisääntyvän (Kruger ym., 2005). Etä- ja hybridityökentelyssä voi siis piillä huomattavia riskejä työyhteisöjen laadukkaiden sosiaalisten suhteiden muodostumiseksi tai ylläpitämiseksi, ja siten vaarana on sosiaalisten tarpeiden tyydyttämättömyys työssä (esim. Becker ym., 2022; Cigna, 2020). Yhteenkuuluvuuden puute altistaa työssä koetun yksinäisyyden kehittymiselle ja syvenemiselle.

Yksinäisyydellä on todettu olevan haitallisia vaikutuksia terveyteen ja hyvinvointiin (Hawkley & Cacioppo, 2010) ja se onkin vähitellen tunnustettu yhä laajemmin yhteiskunnalliseksi ja kansanterveydelliseksi ongelmaksi (ks. esim. Lim ym., 2020; Kraav ym., 2021), varsinkin kun yksinäisyyden kokemisen huomattiin lisääntyneen pandemian aikana merkittävästi (Suomen Punainen Risti, 2021). Tosin yksinäisyyden on todettu lisääntyneen jo ennen koronakriisiä samanaikaisesti, kun kasvokkainen vuorovaikutus on vähentynyt ja korvaantunut digitaalisella viestinnällä (Twenge ym., 2019). Kuitenkin tutkimus ja keskustelu yksinäisyyden kokemuksesta ja ilmiöstä työn kontekstissa on vasta

alkanut, vaikka uudet työnteon tavat, digitaalinen työympäristö ja työyhteisöjen hajautuminen ovat muuttaneet olennaisesti työn sosiaalista kontekstia (Carroll & Conboy, 2020; Wang ym., 2020). Nämä muutokset työelämässä lienevät myös pysyviä ja näkyvät etä- ja hybridityön laajenemisena sekä hajallaan toimivien työyhteisöiden määrän kasvuna (EU Science Hub, 2020; Thulin & Vilhelmson, 2022).

Työyksinäisyydellä tarkoitetaan työhön liittyvistä epätyytyttäväksi koetuista sosiaalisista suhteista kumpuavia negatiivisia tunteita (Ozcelik & Barsade, 2018; Wright & Silard, 2021; Wright, 2005). Aiempaa tutkimusta työyksinäisyydestä on vain vähän, ja se on keskittynyt työyksinäisyyden negatiivisiin seurauksiin. Työyksinäisyydelle altistavien tekijöiden tutkimus on ollut lähes olematonta, eikä myöskään tutkimusperustaisia työyksinäisyyden ehkäisemiseen tähtääviä kehittämismenetelmiä ole julkaistu. Tutkimushankkeemme astuu tälle maaperälle, ja pyrkii selvittämään ja syventämään ymmärrystä työyksinäisyyden seurauksien lisäksi varsinkin työyksinäisyyttä ehkäisevistä ja sille altistavista tekijöistä sekä mahdollisista interventioista, joilla työyksinäisyyden haasteeseen voidaan etä- ja hybridityön aikana vastata.

Temaattisesti tällaisen tuotetun tiedon tarve on ajankohtaista COVID19-pandemiakriisin jälkeisissä olosuhteissa, joissa ”perinteistä” työntekoa koskevat tavat ja käytännöt ovat muuttuneet muutamassa vuodessa olennaisesti monilla aloilla. Työelämän muutos kohti digitaalisia työympäristöjä ja vakiintuvaa etä- ja hybridityötä vähentävät työn kasvokaista kanssakäymistä, hajauttavat työyhteisöjä ja sirpaloittavat yhteydenpitoa. Kaikki tämä kasvattaa työyksinäisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen murenemisen riskiä. Suomessa on jo tehty pandemian aikana tutkimuksia etätyöstä, ja niissä on ollut mukana näkökulmia työyhteisöjen sosiaalisista suhteista. Näissä tutkimuksissa työyhteisössä toteutuva vuorovaikutus, johtaminen, pelisäännöt ja yhteisöllisyys nähdään esimerkiksi työkykyyn, psyykkiseen hyvinvointiin ja turvallisuuteen sekä tulokselliseen työhön liittyvinä tekijöinä (Työterveyslaitos, 2022a; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020; Ruohomäki ym., 2020; Mäkikangas ym., 2020) mutta työssä koettu yksinäisyys on jäänyt kotimaisessa (etä)työn tutkimuksessa varsin huomiotta. Työyksinäisyyden ilmiön ja vaikutuksiin on kuitenkin perusteltua ja tarpeellista kiinnittää huomiota.

Työyhteisöjen sosiaaliset tavat ja käytänteet, jotka ovat tähän saakka muotoutuneet työyhteisöjen jäsenten fyysisen läsnäolon ehdoilla, ovat murroksessa ja vaativat nopeaa kehittämistä vastaamaan uusia työnteon tapoja. Jos siinä ei onnistuta, on vaarana uudenlaisten työhyvinvoinnin riskien realisoituminen laajassa mitassa, ja yksi iso riski on työyksinäisyyden lisääntyminen. Työyhteisöjen ja organisaatioiden toimintastrategioiden kehittämisen tueksi tarvitaan nyt tutkimusta, joka huomioi tämän työyhteisöjen muuttuneen todellisuuden ja luo tietopohjan työelämän kehittämisen avuksi. Käsillä olevaa lopuraporttia koskeva tutkimushankkeemme tuottaa ja tarjoaa siis sekä työelämän että työelämä tutkimuksen tarpeita ja haasteita palvelevaa, ajankohtaista tietoa.

1.2 Tutkimushankkeen tavoitteet

Tutkimushankkeen eräs keskeinen tavoite ja kontribuutio on saattaa työksinäisyyden käsite osaksi työhyvinvointia koskevaa keskustelua ja toimintaa, sekä edistää yleistä työelämän ymmärrystä sosiaalisen hyvinvoinnin ja työksinäisyyden saralla. Tutkimusaihetta sekä työksinäisyyden ilmiötä koskevan paremman ymmärryksen ja tietoisuuden avulla työhyvinvoinnin johtaminen ja tukeminen erilaisissa organisaatioissa monipuolistuu, jolloin työelämässä voidaan myös huomioida aiempaa paremmin strategisesti tärkeitä työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueita.

Tutkimushankkeessa validoidaan ja julkaistaan suomenkielinen työksinäisyyden arviointityökalu, eli mittari, joka toimii työksinäisyyden tunnistamisen työkaluna niin tutkijoille kuin työyhteisöille. Muut tutkimukselliset tavoitteet kohdistuvat selvittämään työksinäisyyden kehittymistä etätöön kuluessa, sekä työksinäisyyden ennustajien ja seurausten tutkimukseen. Empiirinen tutkimus nojaa tilastolliseen pitkittäisaineistoon sekä laadulliseen haastatteluaineistoon. Yhdessä tutkimushankkeen kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimuspolku yhtenäistää, täydentää ja syventää hankkeessa tuotettavaa tietoa työksinäisyyden ilmentymistä ja kehityksestä etätöissä.

Tutkimustulosten sekä organisaatioyhteistyön avulla rakennamme kehittämismallia, jonka avulla työyhteisöissä voidaan sekä ennaltaehkäistä että vähentää työksinäisyyttä etä- ja hybridityön kontekstissa. Hankkeen kautta tuotamme myös tietoa hyvistä käytännöistä työksinäisyyden vähentämiseksi ja yhteenkuuluvuuden tukemiseksi organisaatioissa ja työyhteisöissä. Suomalainen työelämä sekä työelämä tutkimus saa tutkimushankkeemme avulla lisää tietoa siitä, millaiset toimintatavat ehkäisevät työksinäisyyttä digitaalisissa työympäristöissä lähityöyhteisö (esihenkilöt, kollegat) huomioon ottaen, ja miten yksilö kykenee työksinäisyyden kokemusten kanssa suoriutumaan työelämässä.

1.3 Raportin rakenne

Aluksi raportissa esitellään hankkeen tutkimuksellisen lähtökohta eli työksinäisyyden viitekehys. Siinä avataan työksinäisyyden käsitettä ja määritelmää lukijalle sekä tuodaan esiin aiempia tutkimustuloksia työksinäisyyteen liittyen. Työksinäisyyden käsitettä avaamalla ja ilmiön empirisiin tutkimuksiin paneutumalla hahmottuu ensinnäkin, mitä työksinäisyydellä tarkoitetaan, millaisten seikkojen on ajateltu työksinäisyydelle altistavan tai siltä suojaavan, ja toisaalta millaisia seurauksia ja haittoja työksinäisyydellä on havaittu olevan hyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle.

Työksinäisyyttä koskevan viitekehysten jälkeen raportissa esitellään hankkeessa tehtyä tutkimustyötä tutkimusprosessin sekä tulosten ja löydösten valossa. Ensimmäinen käydään läpi hankkeen määrällisen tutkimuksen vaiheet, tavoitteet ja tulokset.

Hankkeessa hyödynnettiin laajaa kolmen mittauskerran määrällistä (kvantitatiivista) kyselytutkimusaineistoa. Kyselyistä muodostuneesta tilastoaineistosta saadut tulokset kuvaivat muun muassa työyksinäisyyttä indikoivia tai ehkäiseviä sekä sille altistavia tai työyksinäisyydeltä suojaavia tekijöitä. Mittaustulosten avulla validoitiin työyksinäisyyden tunnistamiseen ja ehkäisyyn tarkoitettu mittari. Hankkeen aikana toteutettiin myös laadullinen (kvalitatiivinen) haastatteluaineiston keruu, jossa teemahaastatteluiden kautta muodostettiin kuvaa asiantuntijatyössä sekä eri positioissa olevien henkilöiden kokemuksista ja ajatuksista työn autonomian, kompetenssin ja työn sosiaalisten suhteiden laadusta sekä yksinäisyydestä etä- ja hybridityön kontekstissa.

Määrällisen ja laadullisen tutkimustyön esittelyn jälkeen raportissa siirrytään esittelemään hankkeessa toteutettua työpajasarjaa, jossa kolmen eri yrityksen edustajien kanssa kehitettiin ja pilotoitiin sosiaalisia suhteita ja yhteenkuuluvuutta hybridityössä tukevia kehittämistoimia. Tutkimushanke toteutti kehittämismallin hybridityön sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämiseksi ja työyksinäisyyden ehkäisemiseksi. Kehittämismalli perustuu aiempaan tutkimuskirjallisuuteen, tutkimushankkeen empiirisiin tuloksiin sekä työpajatoiminnasta saatuihin kokemuksiin. Lopuksi tämä raportti esittelee kehittämismallin sekä sen lähtökohdat ja tavoitteet. Raportti päättyy yhteenvetoon, jossa käydään läpi johtopäätöksiä tutkimushankkeen osa-alueista ja vedetään yhteen tutkimuksen keskeisiä tuloksia.

2 TYÖYKSINÄISYYS

Työyksinäisyys on yksinäisyyden kokemista työn kontekstissa ja tarkemmin määriteltynä sillä tarkoitetaan epätydyttäväksi koetuista työhön liittyvistä sosiaalisista suhteista kumpuavaa negatiivista tunnereaktiota (Ozcelik & Barsade, 2018; Wright & Silard, 2021). Työyksinäisyyden prosessimallin (Wright & Silard, 2021) mukaan työyksinäisyys syntyy tilanteesta, jossa työntekijä tarvitsisi tai haluaisi määrältään enemmän ja varsinkin laadukkaampia sosiaalisia suhteita työssään kuin hänellä sillä hetkellä on. Tämän epäsuhteen kokeminen voi aiheuttaa negatiivisen tunnereaktion, eli työyksinäisyyden kokemuksen.

Yksinäisyys on luonteeltaan subjektiivinen ja negatiivinen tunneperäinen kokemus. Se ei niinkään kuvaa yksin olemista tai tosiasiallista sosiaalisten suhteiden vähyyttä, vaan kokemusta merkityksellisempien ja laadukkaampien suhteiden puutteesta sekä ristiriidasta omien sosiaalisiin suhteisiin liittyvien toiveiden ja todellisuuden välillä. Tämä tarkoittaa, että välttämättä pelkkä suuri määrä työkavereita ympärillä ei suojaa työyksinäisyydeltä, vaan voi jopa vahvistaa kokemusta erillisyydestä tai ulkopuolisuudesta (Wright & Silard, 2021). Yksinäisyyttä ja ulkopuolisuutta voi siten hyvin kokea ihmisten, kuten kollegoiden ympäröimänä. (Cacioppo ym., 2015; Wright & Silard, 2021). Yksinäisyyden onkin toistuvasti todettu korreloivan vain heikosti objektiivisesti vähäisten sosiaalisten suhteiden kanssa (esim. Beller & Wagner, 2018; Tanskanen & Anttila, 2016). Yksinäisyyden kannalta nimenomaan ihmissuhteiden laatu on tärkeää, ei niinkään määrä. Toisaalta on myös muistettava, että on ihmisiä, jotka eivät koe yksinäisyyden tunnetta, vaikka ovatkin erityyksissä muista. Erakkoluonteet eivät koe yksinäisyyttä, koska heidän tarpeensa sosiaalisille suhteille on hyvin vähäistä ja sosiaaliset tilanteet voivat oikeastaan olla heille hyvin kuormittavia.

Yksinäisyys on valitettavan usein nähty vain yksilön persoonaan ja esimerkiksi sosiaalisiin taitoihin liittyvänä ongelmana, mutta työyksinäisyydelle altistavat näiden tekijöiden lisäksi vahvasti myös työn ja työyhteisön ominaisuudet kuten työyhteisön sosiaaliset käytänteet, viestintä, työntönteon tavat, työn piirteet sekä organisaatiokulttuuri (Wright & Silard, 2021). Työntekijöiden yksilöllisiin sosiaalisiin tarpeisiin ja persoonaan ei voi tai pidäkään puuttua, mutta sen sijaan on tarpeellista ja kannattavaa keskittyä työn organisoimiseen ja työtehtävien asettamiin mahdollisuuksiin ja rajoitteisiin merkityksellisten sosiaalisten suhteiden muodostumisen kannalta.

Täysin etätöiden tekeminen tai leijonanosan etätöitä sisältävä hybridityö on helppo nähdä riskiksi laadukkaiden ja merkityksellisten sosiaalisten suhteiden muodostumiselle ja ylläpitämiselle työssä ja sitä kautta työyksinäisyyden kehittymiselle (Becker ym., 2022; Grant ym., 2013). Tämän lisäksi myös esimerkiksi jatkuva kiire, heikko sosiaalinen tuki tai heikko johtajuus, työn epävarmuus ja kilpailuun perustuva organisaatiokulttuuri voivat toimia sosiaalisten suhteiden esteinä ja työyksinäisyyden synnyttäjinä (Wright ym., 2006;

Wright & Silard, 2021). Riski työyksi­näisyydelle voi olla korkea esimerkiksi uusille työntekijöille tai vähemmistöille, sillä heillä voi olla vaikeuksia päästä sisään sosiaalisiin verkostoihin (Wright & Silard, 2021). Lisäksi työyhteisössä tai laajemmin organisaatiossa koettu yksinäisyys sekä työroolista tai tehtävistä kumpuava emotionaalinen irrallisuus muihin työyhteisön jäseniin voi myös synnyttää negatiivisen kierteen, jossa työn sosiaalinen ilmapii­ri heikkenee entisestään vieden mahdollisuuksia tyydyttävien työn sosiaalisten suhteiden muotoutumiselle (Silard & Wright, 2022). Kuitenkaan työyksi­näisyyden selittäjiä ei ole juurikaan empiirisesti vielä tutkittu. Työyksi­näisyyden seurauksista on sen sijaan jo enemmän näyttöä.

Sosiaaliset suhteet työssä ja työyksi­näisyyden riski on syytä ottaa organisaatioissa vakavasti, sillä työyksi­näisyyden on todettu olevan vaikutuksiltaan haitallista sekä yksilöille, että koko organisaatiolle (Becker ym., 2022; Ozcelik & Barsade, 2018). Yksinäisyyden kokemus vaikuttaa haitallisesti terveyteen, ja yksinäisyys ja ulkopuolisuuden kokemus passivoi ja heikentää työntekijöiden motivaatiota sekä sitoutumista. Siinä missä yleinen koko elämänpii­riin leikkaava yksinäisyys on toistuvasti yhdistetty heikentyneeseen terveydentilaan ja jopa ennen­aikaiseen kuolemaan (Hawkley & Cacioppo, 2010; Holt-Lunstad ym., 2015; Tanskanen & Anttila, 2016), työyksi­näisyyskin on yhdistetty työhyvinvointiongelmiin. Aiempi tutkimus on liittänyt korkean työyksi­näisyyden esimerkiksi stressiin ja työuupumukseen (Becker ym., 2022; Cubitt & Burt, 2002; Wright ym., 2006) sekä matalam­paan työn imuun (Jung ym., 2021; Tian ym., 2021). Työyksi­näisyys on yhdistetty myös masennukseen, uniongelmiin sekä heikompaan työn ja perheen väliseen tasapainoon ja työtyytyväisyyteen (Andel ym., 2021; Becker ym., 2022; Moens ym., 2021).

Työhyvinvoinnin lisäksi työyksi­näisyys vaikuttaa myös työntekijöiden suoriutumiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Työyksi­näisyyden on todettu olevan yhteydessä heikkoon työtehtävistä suoriutumiseen, tiimisuoriutumiseen sekä organisaation jäsenenä toimimiseen (organisaatiokansalaisuus) (Andel ym., 2021; Lam & Lau, 2012; Ozcelik & Barsade, 2018; Tian ym., 2021; Yang & Wen, 2021). Tämän lisäksi työyksi­näisyyden on todettu vähentävän organisaatioon sitoutumista ja lisäävän työn lopetushaluja (Chen ym., 2016; Jung ym., 2021; Moens ym., 2021; Wright ym., 2006).

3 KYSELYTUTKIMUS

3.1 Kyselytutkimusaineisto

Kolme mittauskertaa sisältävä pitkittäisaineisto kerättiin aiemman laajemman hankkeen yhteydessä suuren monikansallisen teknologiateollisuusalan yrityksen useasta Suomessa toimivasta yksiköstä. Tutkimuksen kohdejoukkona olivat työntekijät, jotka tekivät pääosin etätöitä koronapandemian aikana. Ensimmäinen kysely (T1) lähetettiin touko- ja kesäkuussa 2020 yhteensä 2522 työntekijälle ja siihen vastasi 1257 työntekijää, jolloin vastausprosentiksi saatiin 49,8 %. Toinen kysely (T2) lähetettiin samalle joukolle joulukuussa 2020 ja 1060 työntekijää vastasi kyselyyn. Kolmas kysely (T3) lähetettiin toukokuussa 2021 ja 803 työntekijää vastasi kyselyyn. Kaikkiin kolmeen kyselyyn vastanneita työntekijöitä oli yhteensä 496. Kokonaisuudessaan aineisto kattaa laajan joukon etä- ja hybridityöntekijöitä ja muodostaa hyvän lähtökohdan tutkimukselle. Aineistosta tehdyt tilastolliset johtopäätökset ovat parhaiten yleistettävissä teknologiateollisuusalan etä- ja hybridityöntekijöihin.

Suurin osa vastaajista ensimmäisellä mittauskerralla oli miehiä (74 %) ja ylempiä toimihenkilöitä (80 %). Vastaajien ikä oli keskimäärin noin 44 vuotta ja keskihajonta noin 10 vuotta. Työkokemus kyseisessä yrityksessä oli myös vastaavasti keskimäärin noin 13 vuotta ja sen keskihajonta myös noin 10 vuotta. Esihenkilöasemassa olleita vastaajia oli noin 16 % ensimmäisen mittauskerran vastaajista. Suurin osa vastaajista (77 %) oli parisuhteessa ja asui kumppaninsa kanssa. Lisäksi hieman yli puolella (53 %) vastaajista ei ollut kotona asuvia lapsia.

Mittauskertojen välinen katoanalyysi ei osoittanut kyselyyn vastaamisessa olleen tutkimuksen kannalta merkittävää systemaattisuutta demografisten tekijöiden tai kiinnostuksen kohteena olevien ilmiöiden suhteen. Mittauskerralla T2 vastaamatta jättäneet olivat hieman todennäköisemmin esihenkilöasemassa, ekstroverttejä, tekivät vähemmän etätöitä sekä kokivat vähemmän stressiä ja arvioivat etätöiden olevan tehottomampaa. Mittauskertojen T1 ja T3 välisessä tarkastelussa nuoremmat työntekijät, paremmat itsensä johtajat ja etätöiden tehottomaksi arvioineet olivat todennäköisemmin jättäneet vastamatta. Nuorempien työntekijöiden vastaamatta jättäminen voi liittyä esimerkiksi määräaikaisiin työsopimuksiin, jolloin he eivät ole enää voineet vastata kyselyyn vuoden kuluttua. Kokonaisuudessaan aineistossa ei siten esiintynyt työkyynäisyyden tutkimuksen kannalta ongelmallista vastaajakatoa.

Työkyynäisyyttä mitattiin viidestä osiosta koostuvalla mittarilla, jonka validiteetti ja reliabiliteetti aineistossa olivat hyvät. Esittämämme työkyynäisyysmittari on lyhennetty versio Ozcelikin ja Barsaden (2018) työkyynäisyysmittarista, joka on työelämän

kontekstiin sovitettu versio tunnetusta yleisen yksinäisyyden UCLA-mittarista (Russell, 1996; Russell ym., 1980). Esittämämme työksinäisyysmittari sisältää viisi väittämää:

- Koen itseni ulkopuoliseksi organisaatiossani.
- Tunnen olevani eristynyt kollegoistani.
- Olen onneton, koska olen jäänyt ulkopuoliseksi organisaatiossani.
- Organisaatiossa ympärilläni on ihmisiä, mutten koe, että he ovat kanssani.
- En koe toverillisuutta työssäni.

Väittämiä arvioidaan asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä) ja väittämien pisteytysten keskiarvo kuvaa työksinäisyyden tasoa. Tämä lyhyt työksinäisyysmittari soveltuu hyvin esimerkiksi henkilöstökyselyihin tai työelämän tutkimuksessa käytettäviin barometreihin. Sitä voi käyttää työksinäisyyden tason ja ajallisen kehityksen tutkimisessa.

3.2 Työksinäisyyden kokeminen ja kehitys ajassa

Selvitimme työksinäisyyden kokemuksen yleisyyttä edellä esitetyllä viiden osion työksinäisyysmittarilla. Hyödynsimme latenttia profiilianalyysiä kaikkien osioiden jakaumien tutkimukseen, jotta pystyimme muodostamaan työksinäisyyden tasoryhmiä. Latentin profiilianalyysin tuloksena muodostui kolme työksinäisyysryhmää, jotka olivat vähäisesti työksinäiset, lievästi työksinäiset ja vahvasti työksinäiset. Nämä kolme ryhmää erosivat osioiden pistemäärien mukaan ja muodostavat empiiriset rajat työksinäisyysmittarin tulokinnalle. Suurin osa (70 %) työntekijöistä kuului oletetusti vähäisen työksinäisyyden ryhmään ja heillä työksinäisyysmittarin keskiarvo oli 1,52. Toiseksi suurin ryhmä (20 %) oli puolestaan lievästi työksinäiset, joilla työksinäisyysmittarin keskiarvo oli 2,50. Kolmannen ryhmän (10 %) muodostivat puolestaan vahvasti työksinäiset, joilla työksinäisyysmittarin keskiarvo oli jo 3,27 eli yli asteikon (1–5) keskipisteen.

Latentin profiilianalyysin tuloksiin nojaten työksinäisyysmittarin keskiarvoistetun summamuuttujan arvon jäädessä alle kahden voidaan ajatella henkilön työksinäisyyden tason olevan matala. Arvojen kaksi ja kolme välillä henkilö kärsii lievästä työksinäisyydestä ja yli kolmen ylittävä keskiarvo viittaa vahvaan työksinäisyyden kokemukseen. Näin määriteltynä työksinäisyydestä kärsiviä olisi jopa 10 % tässä tutkimuksessa mukana olleista vastaajista.

Työksinäisyyden kokemukset lisääntyivät ensimmäiseen mittaukseen verrattuna, mutta kasvunopeus oli kohtuullisen hidas. Jos kasvunopeus pysyisi samana, työn-

tekijöiden työyksinäisyyden kokonaiskeskiarvon muutos yhdellä yksiköllä vaatisi useita vuosia. Työyksinäisyyden lisääntyminen ei kuitenkaan ole missään määrin toivottavaa ja ilmiöön on syytä kiinnittää huomiota. Vaikka koko vastaajajoukkoa tarkastellessa kasvunopeus oli hidasta, aineistosta oli tunnistettavissa erilaisia kehityspolkuja työyksinäisyydelle. Erityisesti huomattavaa oli se, että jo valmiiksi lievää tai vahvaa työyksinäisyyttä kokeneilla työyksinäisyyden kokemukset lisääntyivät, mutta vähäistä työyksinäisyyttä kokeneiden ryhmässä ei tapahtunut muutosta suuntaan tai toiseen.

3.3 Työyksinäisyydelle altistavat ja siltä suojaavat tekijät

Työyksinäisyydelle altistavia ja siltä suojaavat tekijät voidaan luokitella yksilöllisiin tekijöihin ja työhön ja työyhteisöön liittyviin tekijöihin. Yksilölliset tekijät ovat henkilökohtaisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa työyksinäisyyden kokemukseen. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi persoonallisuus, sosiaaliset taidot, identiteetti, asenteet ja fyysiset ominaisuudet. Yksilöllisiksi tekijöiksi voidaan ajatella myös kotiympäristössä vaikuttavat tekijät, kuten parisuhdetilanne tai lasten asuminen kotona. Työyksinäisyyteen vaikuttavia työhön ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi kiire, etätöiden määrä, esihenkilöasema, viestintä, ja työyhteisöstä saatu sosiaalinen tuki. Tutkimme työyksinäisyydelle altistavia ja siltä suojaavia tekijöitä hyödyntäen korrelaatioita ja keskiarvovertailuja.

3.3.1 Yksilölliset tekijät

Yksilöllisinä tekijöinä tarkastelimme ikää, sukupuolta, parisuhdetilannetta ja lasten asumista kotona. Ikä ei korreloinut työyksinäisyyden kanssa. Vastaavasti myöskään ikäryhmittäin tutkittuna työyksinäisyyden keskiarvot eivät eronneet toisistaan alle 36-vuotiaiden, 36–50-vuotiaiden ja yli 50-vuotiaiden välillä, mikä on poikkeavaa yleiseen yksinäisyyteen verrattuna. Tyypillisesti nuoret ja erittäin vanhat kokevat enemmän yksinäisyyttä, mutta työyksinäisyydessä vastaavaa eroa ei ollut löydettävissä. Toisaalta nämä ikäryhmät eivät ole työelämässä, joka saattaa selittää tuloksen. Alkumittauksen ikä ei ollut yhteydessä työyksinäisyyteen myöskään kuuden kuukauden tai vuoden kuluttua.

Sukupuolen osalta työyksinäisyyden tilanne oli vastaavanlainen. Miesten ja naisten välillä ei ollut eroa työyksinäisyyden suhteen millään mittauskerralla tai ajan yli tarkasteltuna, mutta kolmanteen kategoriaan ”muu tai en halua kertoa” kuuluvat työntekijät kokivat naisia ja miehiä enemmän työyksinäisyyttä ensimmäisellä mittauskerralla. Toisella tai kolmannella mittauskerralla vastaavaa eroa ei sukupuoliryhmien välillä esiintynyt. Erot kaantuivat mittauskertojen välillä siten, että miesten ja naisten työyksinäisyyden keskiarvot kasvoivat lähemmäs kolmannen kategorian keskiarvoa, joka puolestaan pysyi lähes samana. Lisäksi vähäisempi vastaajien määrä myöhemmillä mittauskerroilla heikensi tilastollisten testien tehokkuutta erojen havaitsemiseksi.

Parisuhteessa olevat työntekijät eivät eronneet keskiarvojen perusteella kumppanittomista työntekijöistä millään mittauskerralla, eikä eroja esiintynyt kuuden kuukauden tai vuoden jälkeenkään. Lapsien asuminen kotona ei myöskään ollut yhteydessä työyksiinäsyyteen, ja vastaavasti eroja ei esiintynyt ajan kuluessakaan. Teoreettisesti ajateltuna parisuhdetilanteella ja lapsien asumisella kotona voisi olla työyksiinäsyyttä lieventävä vaikutus etä- ja hybridityöntekijöillä, sillä kotiolosuhteissa tehtävässä työssä perheenjäsenen läsnäolo voisi vähentää myös työssä koettavaa yksinäsyyttä. Tämän tutkimuksen perusteella tällaista ei kuitenkaan havaittu, joten työyksiinäsyyttä voi olla tarkemmin työyhteisöön liittyviin sosiaalisiin suhteisiin rajautuva ilmiö, eivätkä työn ulkopuolelta tulevat sosiaaliset suhteet pysty kompensoimaan sitä. Tätä yleisen yksinäsyyden ja työyksiinäsyyden välistä suhdetta ja läikkymistä työstä muuhun elämään sekä muusta elämästä työhön olisi syytä tutkia tarkemmin useammilla otoksilla.

Kokonaisuudessaan yksilölliset tekijät eivät olleet yhteydessä työyksiinäsyyteen etätyösuositusten aikana. Ainoastaan sukupuolittaisessa tarkastelussa ”muu/en halua kertoa” ryhmään kuuluvat kokivat enemmän työyksiinäsyyttä sekä naisiin että miehiin verrattuna. Muuten iällä, sukupuolella, parisuhdetilanteella tai lasten asumisella kotona ei ollut merkitystä työyksiinäsyyden kannalta. Näiden yksilöllisten tekijöiden yhteyttä työyksiinäsyyteen on kuitenkin syytä tarkastella myös uusilla aineistoilla tarkemman kokonaiskuvan saavuttamiseksi.

3.3.2 Työhön ja työyhteisöön liittyvät tekijät

Työyksiinäsyyden kannalta tärkeimmät tekijät ovat oletettavasti työhön ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä. Nämä tekijät määrittävät sosiaalista ympäristöä ja vuorovaikutusta työpaikalla, jolloin nämä voivat olennaisesti mahdollistaa tai heikentää työyhteisön sosiaalisten suhteiden muodostumista ja ylläpitoa sekä yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemusta. Tutkimme tässä hankkeessa useita erilaisia työhön ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä ja niiden yhteyttä työyksiinäsyyteen.

Henkilöstöryhmät erosivat toisistaan työyksiinäsyyden suhteen. Johtajiin kuuluvat kokivat ensimmäisellä mittauskerralla vähemmän työyksiinäsyyttä kuin alihankkijat, toimihenkilöt, tai ylemmät toimihenkilöt. Toisella tai kolmannella mittauskerralla vastaavaa yhteyttä ei kuitenkaan esiintynyt, eivätkä henkilöstöryhmät eronneet toisistaan myöskään kuuden kuukauden tai vuoden kuluttua. Vastaavasti esihenkilöaseman perustella toistuvia eroja ei ollut havaittavissa. Ainoastaan kolmannella mittauskerralla esihenkilöt kokivat vähemmän työyksiinäsyyttä kuin muut.

Etätyön määrällä ei ollut yhteyttä työyksiinäsyyteen kahdella ensimmäisellä mittauskerralla eli enemmän etätyötä tekevät työntekijät eivät kokeneet sen enempää työyksiinäsyyttä kuin vähemmän etätyötä tekevät. Eroja työyksiinäsyydessä ei esiintynyt myöskään

etätyöntekijöiden ja hybridityöntekijöiden välillä näissä mittauspisteissä. Kolmannella mittauskerralla enemmän etätyötä tekevät kokivat enemmän työksinäisyyttä kuin vähemmän etätyötä tekevät. Tämä kolmannen mittauskerran ero oli pieni, mutta tilastollisesti merkitsevä. Keskiarvoeroja etätyöntekijöiden ja hybridityöntekijöiden välillä ei kuitenkaan esiintynyt kolmannella mittauskerralla. Etätyön määrä ensimmäisessä mittauksessa ei ollut yhteydessä työksinäisyyteen kuuden kuukauden tai vuoden kuluessakaan. Vastaavasti aiempi etätyökokemus ei ollut yhteydessä työksinäisyyteen ensimmäisellä mittauskerralla tai yli ajan. Etätyöhön liittyvät ristiriidat työyhteisössä eivät ensimmäisellä mittauskerralla olleet yhteydessä työksinäisyyteen. Toisella ja kolmannella mittauskerralla työntekijät, jotka kokivat että ristiriitoja ei ollut lainkaan, kokivat vähemmän työksinäisyyttä kuin työntekijät, jotka kokivat ristiriitoja esiintyvän työpaikalla.

Etätyöhuoneen tai muun rauhallisen tilan puuttuminen oli yhteydessä työksinäisyyteen. Työntekijät, joilla ei ollut omaa etätyöhuonetta tai muuta rauhallista tilaa, kokivat enemmän työksinäisyyttä ensimmäisellä mittauskerralla, mutta muilla mittauskerroilla vastaavaa yhteyttä ei löytynyt. Yhteyksien muuttuminen mittauskertojen välillä voi johtua todellisista muutoksista etätyöhuoneen järjestämisessä. Etätyöhuoneen yhteys työksinäisyyteen voi selittyä esimerkiksi sosiaalisten suhteiden mahdollistamisen kautta. Ilman erillistä etätyötilaa voi etä- ja hybridityössä olla haastavampaa ylläpitää sosiaalisia suhteita, sillä työkavereiden kanssa käytäviä epäformaaleja keskusteluja voi olla hankalampaa toteuttaa jaetussa tilassa perheenjäsenten tai muiden henkilöiden vuoksi. Toisaalta etätyöhuoneen yhteys työksinäisyyteen voi selittyä myös esimerkiksi vastaajien sosioekonomisella asemalla tai aiemmalla etätyökokemuksella.

Työn määrälliset vaatimukset olivat yhteydessä työksinäisyyteen kaikilla mittauskerroilla. Mitä enemmän määrällisiä vaatimuksia työssä oli, sitä enemmän työksinäisyyttä työntekijät kokivat. Määrälliset vaatimukset ennustivat työksinäisyyteen myös kuuden kuukauden ja vuoden viiveellä. Työntekijöiden kiireellä näyttäisi siten olevan työksinäisyyttä pahentava tekijä, mikä voi selittyä vähentyneillä mahdollisuuksilla ylläpitää sosiaalisia suhteita työpaikalla. Esimerkiksi kun työntekijällä on kova kiire, hän ei välttämättä ehdi keskustelemaan työkavereiden kanssa. Määrällisten vaatimusten lisäksi työn epävarmuus oli samalla tavalla yhteydessä työksinäisyyteen. Enemmän epävarmuutta työnsä jatkuvuuden suhteen kokeneet kokivat myös enemmän työksinäisyyttä kaikilla mittauskerroilla ja yhteys säilyi sekä kuuden kuukauden että vuoden aikajaksolla.

Työn autonomia oli yhteydessä työksinäisyyteen vain poikkileikkauksellisesti kaikilla mittauskerroilla. Suurempi määrä autonomiaa oli yhteydessä vähäisempään työksinäisyyteen. Aiempi autonomia ei kuitenkaan ollut yhteydessä myöhempään työksinäisyyteen kuuden kuukauden tai vuoden kuluttua. Autonomian yhteys työksinäisyyteen näyttää tämän tuloksen perusteella olevan lyhytaikainen, sillä poikkileikkausaineistoissa yhteys on systemaattisesti havaittavissa, mutta ajan kuluessa autonomia ei ole yhteydessä

myöhempään työksinäisyyteen. Autonomian ja työksinäisyyden välistä yhteyttä olisi siten syytä tutkia myös lyhyemmillä aikaväleillä. Lisäksi paremmat itsensä johtamisen taidot olivat yhteydessä vähäisempään työksinäisyyteen kaikilla mittauskerroilla sekä eri ajankohtina.

Viestinnän määrä oli yhteydessä työksinäisyyteen ja he, keillä oli enemmän viestintää kokivat vähemmän työksinäisyyttä. Asiakkaiden kanssa viestisovelluksia tai videoneuvottelusovelluksia käyttävät työntekijät kokivat näitä käyttämättömiin verrattuna vähemmän työksinäisyyttä. Esihenkilön kanssa puhelinta, viestisovelluksia tai kasvokkaista vuorovaikutusta käyttävät työntekijät kokivat myös vähemmän työksinäisyyttä. Vastaavasti vähäisempää työksinäisyyttä kokivat kollegoiden kanssa viestisovellusten ja kasvokkaisen vuorovaikutuksen käyttäjät. Lisäksi tukitoimintojen kanssa viestisovelluksia tai alustoja käyttävät kokivat vähemmän työksinäisyyttä. Kollegoiden kanssa tapahtuva viestintä ei ollut yhteydessä työksinäisyyteen enää kuuden tai 12 kuukauden viiveellä, eikä asiakkaiden kanssa viestisovellusten avulla tai esihenkilön kanssa tapahtuva viestintä ollut yhteydessä työksinäisyyteen enää vuoden kuluttua.

Toisella mittauskerralla mittasimme myös sisäisen ja ulkoisen viestinnän määrää sekä tarkensimme esihenkilön, kollegoiden ja ulkoisten sidosryhmien välisen viestinnän määrää sekä tärkeyttä eri viestintäkanavien osalta. Sisäisen tai ulkoisen viestinnän määrä ei ollut yhteydessä työksinäisyyteen. Esihenkilön kanssa suurempi sähköpostin, viestisovellusten, videoneuvottelusovellusten (ilman kameran käyttöä) sekä kasvokkaisen vuorovaikutuksen käytön määrä oli yhteydessä vähäisempään työksinäisyyteen. Vastaavasti esihenkilön kanssa sähköpostin ja videoneuvottelusovellukset tärkeäksi kokeneet olivat myös vähemmän työksinäisiä, mutta kasvokkaisen vuorovaikutuksen tärkeäksi arvioineet kokivat enemmän työksinäisyyttä. Työksinäisyyttä kokevat toivoivat siten enemmän kasvokkaista vuorovaikutusta esihenkilön kanssa. Kollegoiden kanssa aktiivisempi sähköpostin, videoneuvottelusovellusten (kamera päällä) sekä kasvokkaisen vuorovaikutuksen käyttö oli yhteydessä vähäisempään työksinäisyyteen. Vähemmän työksinäisyyttä kokeneet pitivät tärkeinä videoneuvottelusovelluksia sekä sähköpostia, kun taas enemmän työksinäisyyttä kokeneet pitivät kasvokkaista vuorovaikutusta tärkeänä. Aktiivisempi viestintä esihenkilön ja kollegoiden kanssa vaikutti siten olevan työksinäisyydeltä suojaava tekijä.

Esihenkilön e-johtamistaidot olivat yhteydessä työksinäisyyteen kaikilla mittauskerroilla sekä eri ajankohtina. Paremmat esihenkilön e-johtamistaidot olivat yhteydessä vähäisempään työksinäisyyden kokemukseen ja alkumittauksen e-johtamistaidot ennustivat myös vähäisempää työksinäisyyttä kuuden kuukauden sekä vuoden viiveellä. Vastaavasti esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laatu (leader-member exchange, LMX) oli vahvasti yhteydessä työksinäisyyteen kaikilla mittauskerroilla ja eri ajankohtina. Laadukkaampi esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde oli yhteydessä vähäisempään työksinäisyyden määrään. Lisäksi esihenkilöltä saatu sosiaalinen tuki oli yhteydessä

vähäisempään työyksinäisyyteen kaikilla mittauskerroilla ja eri ajankohtina. Kaikki esihenkilön kanssa käytävään vuorovaikutuksen laatuun liittyvät tekijät olivat siten vahvasti yhteydessä työyksinäisyyteen.

Sosiaalinen tuki työhön liittyen kollegoilta sekä ystäviltä ja perheeltä oli myös yhteydessä työyksinäisyyteen. Erityisesti parempi kollegoilta saatu tuki oli vahvasti yhteydessä vähäisempään työyksinäisyyteen, kun taas ystäviltä ja perheeltä saadun tuen yhteys oli pienempi. Molemmat sosiaalisen tuen lähteet olivat kuitenkin yhteydessä työyksinäisyyteen myös kuuden kuukauden sekä vuoden kuluttua.

Kokonaisuudessaan tämän aineiston perusteella työyksinäisyydeltä näyttävät suojaavaan laadukas sosiaalinen suhde esihenkilön kanssa, esihenkilöltä, kollegoilta ja ystäviltä sekä perheeltä saatu sosiaalinen tuki, hyvät itsensä johtamisen taidot, hyvät esihenkilön e-johdantaidot sekä aktiivinen viestintä esihenkilön ja kollegoiden kanssa. Työyksinäisyydelle altistavat edellisten suojaavien tekijöiden puuttumisen lisäksi tarpeellisten työvälineiden puuttuminen ja työn määrälliset vaatimukset eli työn kiireellisyys. Etätyön määrällä ei ollut aineistossa yhteyttä työyksinäisyyteen eli selkeää eroa työyksinäisyyden kokemuksissa etä- ja hybridityöläisten välillä ei esiintynyt, mikä voi selittyä täyttä tai lähes täyttä etätyötä tekevien suurella määrällä aineistossa.

3.4 Työyksinäisyyden seuraukset

Työyksinäisyydellä on todettu olevan haitallisia seurauksia työhyvinvoinnin sekä työssä suoriutumisen kannalta. Aiempien tutkimusten mukaisesti työyksinäisyys oli kaikilla mittauskerroilla yhteydessä niin heikompaan työntekijöiden hyvinvointiin, työn ja muun elämän yhteensovittamisen ongelmiin sekä heikompaan suoriutumiseen ja vähäisempään kollegoiden auttamiseen työssä. Työyksinäisyys oli myös henkisesti ja fyysisesti raskasta. Analyysit osoittivat työyksinäisyyden olevan yhteydessä stressiin sekä vahvasti yhteydessä lisääntyneeseen työuupumuksen kokemiseen. Yhteys oli suuri varsinkin työuupumuksen kyynistymisen ja ammatillisen itsetunnon ulottuvuuksiin. Työyksinäisyys oli vahvasti yhteydessä myös matalampaan työn imun kokemiseen. Työyksinäisyyttä kokeneet raportoivat myös lisääntyneitä uni- ja keskittymisvaikeuksia, päänsärkyjä sekä niska-, hartia- ja selkäkipuja. Lisäksi työyksinäisyys oli yhteydessä heikompaan työstä irrottautumiseen. Työyksinäisyyden yhteys haitallisiin seurauksiin säilyi myös ajan yli, sillä ensimmäisenä ajanhetkenä mitattu työyksinäisyys oli yhteydessä heikompaan työhyvinvointiin ja suoriutumiseen myös kuuden kuukauden sekä vuoden kuluttua.

3.5 Etätyö ja työn sosiaaliset suhteet vastaajien omin sanoin kertomina

Tilastoaineistossa käytettyjen kyselylomakkeiden lopussa oli myös avovastauskentät, joissa vastaajia pyydettiin omin sanoin kuvailemaan ja kertomaan kokemuksiaan etätyöskentelystä, etätöiden haasteista ja hyödyistä, sekä kuinka organisaatio- ja esihenkilötasolla on tuettu tai voitaisiin paremmin tukea etätöihin siirtymistä ja sopeutumista. Avovastausosioihin kertyi vastauksia jokaiselta mittauskerralta. Vastauksista muodostuu pitkästä kuvaa kokemuksista ja suhtautumisesta etätyöskentelyyn aina koronapandemian alusta pitkittyneeseen etä- ja hybridityövaiheeseen, sekä etätöihin liittyvien ajatusten ja suhtautumisen muutoksesta mittauskertojen välisenä aikana.

Vastausten perusteella etätö oli jatkuttuaan muodostunut selkeälle enemmistölle mieluisaksi työskentelyn muodoksi, johon oltiin varsin tottuneita ja tyytyväisiä. Osalle etätöihin siirtymisen alkuaika oli ollut hankalaa, mihin eittämättä on vaikuttanut pandemian laukaisema yhtäkkinen tarve eristyä sekä lähes kaiken kasvokkaisen kanssakäymisen samanaikainen väheneminen. Moni vastaaja kertoi, että oli alkushokin jälkeen kokenut etätöiden positiivisena ja löytynyt siihen omat tekemisen tavat ja rutiinit, ja lähityöpäiviä tai paluuta toimistolle kaivattiinkin erityisesti sosiaalisista syistä. Toisaalta useat kertoivat laajemman etätömahdollisuuden olleen pitkään kaivattua jo ennen pandemiaa. Lähityöhön liittyvä sosiaalinen ympäristö herätti myös ristiriitaisia ajatuksia työstä suoriutumisen kannalta. Monet vastaajat kertoivat kokevansa lähityössä häiritsevästi työtovereiden hälinää ja keskeyttelyä esimerkiksi avokonttoritiloissa, ja siksi voivansa työskennellä keskittyneemmin ja tehokkaammin etätöissä. Iso osa vastaajista toivoikin laajaa mahdollisuutta etätöihin myös tulevaisuudessa, sekä valinnanvapautta etänä ja läsnä tapahtuvan työn rytmityksessä hybridimalliin siirryttäessä. Etätö on vastaajien kuvausten mukaan tuonut työhön joustavuutta sekä antanut arkeen työssä jaksamista edistäviä elementtejä. Monet kokivat vapaa-ajan ja levon määrän kasvaneen muun muassa työmatkoihin käytetyn ajan säästyttyä, ja voivansa viettää yhä enemmän aikaa perheen, harrastusten ja ystävien kanssa erityisesti pandemiarajoitusten väistyttyä. Arjen kasvanut ja helpommin soviteltava vapaa-aika onkin sosiaalisten suhteiden ylläpitämisen näkökulmasta huomion arvoista.

Työn sosiaalisten suhteiden merkitys sekä kanssakäymisen kaventuminen etätöissä nousi kuitenkin vastauksissa esiin. Monet vastaajista kertoivat kaipaavansa työpäiviinsä yhteisiä lounas- ja kahvitaukoja työtovereiden kanssa erityisesti sosiaalisista syistä – mahdollisuutta kasvokkaiseen rupatteluun ja ajatusten vaihtoon työpäivän aikana. Vastauksissa kuvattiinkin, kuinka nimenomaan työtovereiden seuraa ajoittain kaivattiin, ja toisaalta miten ”brainstormausta” ja yhteistä suunnittelu- tai valmistelutyötä edellyttävät tehtävät koettiin sujuvampina kasvotusten. Lisäksi osa vastaajista nosti esiin huolen epävirallisen töitä koskevan ajatusten vaihdon kaventumisesta ja käytäväkeskustelujen katoamisesta

etätyössä, minkä jotkut kokivat haittaavan työtehtävissä suoriutumista pidemmällä aikavälillä. Vaikka virtuaalisina järjestetyt kahvi- ja tiimituokiot koettiin yleisesti ottaen hyvinä ja tärkeinä, monet vastaajista eivät kokeneet virtuaalituokioiden korvaavan kasvokkaista kanssakäymistä työkavereiden kanssa. Säännöllistä mahdollisuutta epävirallisillekin jutusteluille työkavereiden kanssa virtuaalisenakin kuitenkin arvostettiin vastauksissa.

Monissa avovastauksissa kannettiin huolta sosiaalisen kanssakäymisen ja kohtaamisten kaventumisesta laajemman työyhteisön kanssa, uusien työntekijöiden kiinnittymisestä yhteisöön sekä säännöllisen yhteydenpidon rajoittumisesta vain lähimpiin työkavereihin etätyömallissa. Jotkut kertoivat kokeneensa etätyössä oman työnkuvansa kautta irrallisuutta tai erillisyyttä työyhteisöstä, erityisesti jollei työnkuvan vuoksi ympärillä ollut lähi-tiimiä tai vastaavassa työtehtävässä olevaa kollegaa. Osa vastaajista myös kuvasi kokeneensa itsensä nimenomaan etätyöhön siirtymisen myötä yksinäiseksi.

4 HAASTATTELUTUTKIMUS

4.1 Haastatteluaineiston esittely

Tutkimuksen laadullinen osa muodostuu kahdessa aikapisteessä kerätystä pitkittäisestä haastatteluaineistosta. Talvella 2020-2021 toteutettiin ensimmäinen haastattelukierros (N=89, haastateltavia viidestä suomalaisesta organisaatiosta) laajemman Vaasan yliopiston toteuttaman etätyötutkimuksen puitteissa. Haastateltavat olivat asiantuntijoita ja esihenkilöitä suomalaisista organisaatioista eri toimialoilta, viidestä eri yhteistyöorganisaatioista. Keväällä 2022 toteutettiin toinen haastattelukierros (N=16) tämän hankkeen puitteissa, johon valitsimme taustatietojen perusteella kutsutut haastateltavat sekä rinnakkain analysoitavat haastattelut aiemmin kerätystä aineistosta. Haastattelukutsut kohdistettiin kerättävän aineiston mahdollisimman kattavan edustavuuden vuoksi eri työntekijäsemassa, organisaatioissa sekä erilaisilla taustaprofiileilla oleville henkilöille ensimmäisen haastattelukierroksen tietojen perusteella. Hanketutkimuksen aineisto koostui siis yhteensä 32 haastattelusta, jossa samat 16 henkilöä oli haastateltu kahdessa eri aikapisteessä (talvella 2020-21 ja keväällä 2022).

Ensimmäisen haastattelukierroksen fokus oli asiantuntijatyötä tekevien kokemukset pitkittyneestä, ns. pakotetusta etätyöstä Covid-19-pandemian aikana. Toinen haastattelukierros sijoittui aikaan, jolloin yritykset olivat siirtymässä pakotetusta etätyöstä suunnitelmallisemmin hybridityön malleihin. Ensimmäisellä haastattelukierroksella tuli esiin, että samalla kun haastateltavat kokivat joustavuuden ja oman osaamisen (esim. digityötaidot) parantuneen etätyössä, kerrottiin sosiaalisten kontaktien määrän ja laadun heikentyneen. Toisella haastattelukierroksella halusimme siis hahmottaa paremmin haastateltavien kokemuksia muutoksia erityisesti sosiaalisten suhteiden tarpeen täyttymisessä pandemia-ajan aikana toteuttamalla haastattelut samoille henkilöille kuin hankkeen edellisessä vaiheessa. Tavoite oli, että aineisto kuvaisi ennen kaikkea haastateltavien toivottujen ja toteutuneiden sosiaalisten suhteiden tasapainoa ja niihin liittyviä tunnekokemuksia, intresseinä työssä koetun yksinäisyyden riskien ja suojaavien tekijöiden nimeäminen; työn merkityksellisten sosiaalisten suhteiden rakentuminen; yksilöiden sopeutumiskeinot etätyössä; työyksinäisyyden tunnistaminen ja ilmentyminen työyhteisössä.

Esihenkilöille ja työntekijöille oli omat haastattelurunkonsa, joissa oli näille kahdelle eri ryhmälle erikseen kohdennettuja kysymyksiä sekä kaikille vastaajille yhteisiä kysymyksiä. Valmiit haastattelut litteroitiin. Aineiston sisällönanalyysin koodaamisessa käytettiin QSR NVivo-ohjelmistoa. Koodauksen avulla haluttiin tunnistaa ja eritellä esiin temaattisia kokonaisuuksia ja aineistosta esiin nousevia aihealueellisia yhteneväisyyksiä, jotka toistuvasti ja jäsennellysti kuvaavat haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia.

4.2 Haastattelututkimuksen antia

Haastateltavista henkilöistä enemmistö teki edelleen pääasiallisesti etätyötä ja heistä osa oli työskennellyt säännöllisesti etänä myös ennen pandemia-aikaa, osa oli hiljattain siirtynyt hybridimalliin, jossa toimistolla käydään joko viikoittain tai kuukausittain tiettyinä päivinä, ja jokunen oli omasta halustaan työskennellyt päivittäin tai lähes päivittäin fyysisellä työpaikallaan.

4.2.1 Etätyöstä joustavuutta

Enemmistölle vastaajista etätyöskentely oli ongelmaton ja mieluisaa. Moni oli kaivannut mahdollisuutta etätyöhön jo ennen pandemiaa tai se oli työtapa, johon oli sittemmin sopeutunut ja tottunut hyvin. Etätyössä arvostettiin erityisesti sen tuomaa joustavuutta ja tehokkuutta työpäiviin sekä työmatkoihin liittyvää ajansäästöä, jotka haastateltavien mukaan osiltaan helpottivat arjen ajankäytön mahdollisuuksia sekä paransivat aktiivisuutta ja yleistä jaksamista vapaa-ajalla. Moni koki voivansa olla paremmin läsnä perheelleen etätyön kautta. Sujuvampi arjen ja työn sekä yksityiselämän välinen tasapaino ja kotona oleva toimistomiljöötä rauhallisempi työskentely-ympäristö myös vaikuttivat monilla haluttomuuteen palata lähityöhön. Sekä esihenkilöistä että työntekijöistä moni koki voivansa keskittyä työhönsä kotoa käsin paremmin ja suoriutuvansa erityisesti itsenäistä työskentelyä tai etäyhteyttä vaativista tehtävistä tuolloin sujuvammin tai muuten työskentelevänsä kotona tehokkaammin. Työntekijöistä moni koki saaneensa etätyön myötä työn autonomiaa vahvistavia ulottuvuuksia erityisesti kasvaneella joustavuudella työn järjestämiseen ja työpäivän aikataulutukseen, millä vaikutti olevan heille huomattava positiivinen merkitys. Erityisesti työntekijäasemassa olleiden suhtautuminen säännölliseen toimisto-työskentelyyn paluuseen vaikutti olevan yleisesti varsin kielteistä osittain avokonttori-ympäristössä tapahtuvien jatkuvien keskeytyksien ja hälinän vuoksi, vaikka osa kokikin avotoimistossa mukavaksi mahdollisuuden jutustella työtoverille sermin takaa työpäivän aikana tai lähteä työporukalla lounastauoille.

4.2.2 Yhteenkuuluvuuden ja sosiaalisuuden merkitys etätyössä

Työn tekemiseen liittyvää tarvetta kasvokkain kohtauksiin koettiin vaihtelevasti, osa enemmän ja osa vähemmän. Yhteenkuuluvuuden tarpeen näkökulmasta osa haastateluista kaipasi kasvokkaisia kohtauksia tiheämmin kuin toiset. Sosiaalisen kanssakäymisen määrällä ja merkityksellä sekä sillä, tapahtuiko kanssakäyminen virtuaalisen sijaan kasvokkain, oli osalle vastaajista itseisarvo ja osalle lisäarvo.

Vaikka työn sosiaaliset kohtaamiset koettiin sinänsä tärkeinä kaikkien haastateltujen keskuudessa, koettiin työn sosiaalisen ulottuvuuden funktio ja merkitys sekä lähi- ja

virtuaalikohtaamisten tarve ja tyydyttävyyks eri tavoin vastaajien joukossa. Sosiaalisten suhteiden merkitystä ja laatua sekä yhteisöllisyyden ja hyvän ilmapiirin kokemusta vaikuttivat korostavan työsuhteen pituus sekä tiimin ikä, olivatko tiimin jäsenet toisilleen jo entuudestaan tuttuja ja oliko tiimin sisällä ehtinyt muodostua kaverisuhteita. Osa haastatelluista oli kokenut erityisesti pandemian aikana kaipausta takaisin toimistolle, suurimpana perustelunaan ikävä työkavereita, mutta tällöin oltiin laajalti kuitenkin tyytyväisiä etätyökäytäntöön ja erilaisiin virtuaalisiin kanssakäymisen tapoihin työkavereiden kanssa. Muutama haastateltava oli kuitenkin palannut tai pysynyt lähityössä juuri sosiaalisista syistä. Erityisesti moni työntekijäasemassa oleva oli kokenut voivansa ylläpitää sosiaalisia suhteita työtovereihinsa hyvin myös virtuaalisesti tai puhelimitse sekä olevansa etätyön myötä tiiviimmin ja matalammalla kynnyksellä tekemisissä myös esihenkilönsä kanssa. Etätyöaikana monet olivatkin kokeneet vuorovaikutussuhteensa omaan esihenkilöön lähentyneen ja muuttuneen luottamuksellisemmaksi kanssakäymisen muututtua enemmän kahdenkeskiseksi. Toisaalta haastatteluaineisto toi myös esiin erityisesti esihenkilöiden huolen uusien työntekijöiden mahdollisista haasteista kokea etätyössä olevansa osa tiimiä ja kiinnittyä työyhteisön jäseneksi, mikäli kasvokkaisia ja luonnollisia kohtaamisia tiimin kanssa tai edes kameroiden pitoa palavereissa päällä ei ole.

4.2.3 Sosiaaliset suhteet ja työkavereiden seura vetävät työpaikalle

Haastatteluissa lähityöpäivistä puhuttaessa nousi esiin tyytyväisyyttä tai toiveita siitä, että lähipäivinä nimenomaan kasvokkaiset kohtaamiset ja muun tiimin kohtaaminen olisivat eri tavoin keskeisenä osana työpäivän sisältöä esimerkiksi yhteisen lounaan muodossa, esihenkilön ja tiimin tapaamisina tai muunlaisina mahdollisuuksina kasvokkaiseen kanssakäymiseen työkavereiden ja laajemman työyhteisön kanssa. Ne henkilöt, jotka olivat omasta halustaan palanneet tiukimpien pandemiarajoitusten jälkeen lähityöhön, kertoivat lähtökohtaiseksi syyksi valinnalleen ennen kaikkea halun tavata työkavereita ja työskennellä sosiaalisessa työympäristössä. Ajatukseen lähityöstä vaikuttikin yleisesti motivoivan mahdollisuus kanssakäymiseen ja sosiaalisiin kohtaamisiin työyhteisössä erityisesti lähityöhön palanneiden joukossa, mutta motivoivan myös heitä, jotka halusivat kuitenkin jatkaa pääasiassa etätyöskentelyä.

Yleisesti mahdollinen kaipuu lähityöpäiviin liittyi kaikkien vastaajien joukossa kasvokkaisen vuorovaikutuksen hyötyihin työnteon kannalta, ”aitojen” kohtaamisten puutteeseen virtuaalisessa työympäristössä, sekä kasvokkaiselle sosiaalisudelle annetulle positiiviselle merkitykselle kuten vanhojen työkavereiden kanssa rupattelulle ja kuulumisten vaihdolle. Yhtenevää kaikkien haastateltavien vastauksille oli, että valinnanvapaus ja työntekijä- tai tiimilähtöinen päätöksenteko koettiin yleisesti ottaen tärkeäksi siinä, miten usein ja milloin työpaikalle tullaan. Etä- ja lähityötä koskevat linjaukset voivat siis parhaimmillaan

mahdollistaa työyhteisössä koettua yhteenkuuluvuutta ja sosiaalisia kohtaamisia, sekä samanaikaisesti edistää myös työssä koettua autonomiaa ja demokraattisuutta.

4.2.4 Kaipaavatko esihenkilöt tiimiläisiään takaisin toimistolle?

Haastatellut esihenkilöt ja työntekijät erosivat näkemyksissään siinä, miten sosiaalisten kohtaamisten merkitystä painotettiin työstä suoriutumisessa. Tämä nousi esiin siinä, että hybridimalliin (lähi- ja etätöyön yhdistelmään) siirtymä koettiin tarpeellisempaan esihenkilöiden kuin työntekijöiden keskuudessa. Esihenkilöt näkivät lähityön tukevan kommunikaatiota ja mahdollistavan yleistä ajatustenvaihtoa sekä ”aitoja” kohtaamisia tavoilla, joihin digitaaliset toimintaympäristöt eivät aina riitä, ja he toivoivat säännöllisiä ja tiheämpiä fyysisiä kohtaamisia tiimiläistensä kanssa. Esihenkilöiden haastatteluista muodostui vaikutelma, jonka mukaan heidän johtamistyön määrä on noussut etätöyössä ja helpottaisi lähityön määrän lisäämisellä. Useampi esihenkilö oli kokenut pandemia-aikana työnsä kuormittavammaksi jouduttuaan käyttämään aiempaa huomattavasti enemmän resurssejaan tiimiläisiinsä kohdistuvaan yhteydenpitoon ja tiedonvälitykseen sekä tiedonkulun varmistamiseen työntekijöiden keskuudessa. Kuormitusta oli aiheuttanut koettu vastuu jatkuvaan saavutettavuuteen sekä tarve kohdentaa aiempaa enemmän resursseja uusiin työntekijöihin, yksilökeskusteluihin sekä tiimin jäsenistä huolehtimiseen ja pitämiseen ajan tasalla työhön liittyvissä asioissa, ja toimia samalla tiedonvälittäjänä eri yksiköiden välisessä viestinnässä. Esihenkilöt olivat myös kantaneet nopeasta etätöyöhön siirtymisestä sekä vallitsevista pandemian aiheuttamista poikkeusoloista johtuen huolta tiimiläistensä jaksamisesta sekä heidän tarpeidensa tunnistamisesta, ja kokeneet tästä johtuen enemmän vastuuta tiedonkulun ja oman saavutettavuutensa varmistamisesta.

4.2.5 Työyksinäisyys haastateltavien kokemuksissa

Työssä koettu yksinäisyys ei korostunut tai tullut aineistosta kovinkaan suorasti esiin, mikä on työyksinäisyyden ilmiöön liittyvän arkaluontoisuuden ja mahdollisesti koetun stigman mukaistakin. Joitain viitteitä työssä koettuun yksinäisyyteen kuitenkin erottui sekä kuvattiin vastauksissa. Esihenkilöiden keskuudessa oli etätöyön myötä koettu oma työ aiempaa kuormittavammaksi johtamistyön ja esihenkilön työnkuvan ja roolin myötä. Mahdollisesti juurikin kasvaneesta kuormituksesta johtuen nimenomaan esihenkilöiden joukossa kuvattiin kokemuksia asemasta ja työnkuvasta kumpuavasta yksinäisyydestä, kun vertaistukea ja mahdollisuutta jakaa kokemuksia ja taakkaa ei esihenkilön roolissa ole välttämättä koettu olevan. Työntekijöiden keskuudessa yksinäisyyttä tai tyytymättömyyttä sosiaalisissa suhteissa ei oltu etätöyössä niinkään koettu, vaan ennemmin kuvattiin joko vieraantumista laajemmasta työyhteisöstä tai yhteydenpidon parantumisesta tiimiläisiin digitaalisten alustojen avulla. Vaikka työntekijäpositiossa olleiden vastauksissa ei noussut esiin etätöystä johtuva työyksinäisyys, nousi joistain haastatteluista sen sijaan esiin,

kuinka nimenomaan lähityössä oli koettu yksinäisyyttä tai ulkopuolisuutta, joka oli helppottanut etätöihin siirtymistä.

Työyksiäisyydeltä suojaaviksi tekijöinä erottuivat vastauksissa luottamukselliset ja hyvät suhteet niin työtovereihin kuin esihenkilöön sekä hyvien suhteiden jatkuvuus myös etätöiden aikana, mutta myös työn ulkopuoliset merkitykselliset sosiaaliset suhteet kuten perhe ja ystävät, joilta sai tukea myös työhön liittyvissä huolissa. Sekä työntekijät että esihenkilöt vaikuttivat kokevan työssä jaksamisen kannalta tärkeäksi, että on olemassa joku saman tason kollega joko omassa työyhteisössä tai muualla, jolle voi epävirallisemminkin purkaa työasioita koskevia tuntejaan sekä ”räntätä” luottamuksellisesti.

4.2.6 Työkaveruudesta ystävyteen työkaverin kanssa

Haastateltavien kuvausten mukaan läheisten ystävyssuhteiden solmiminen työkaveriin ei ole tavatonta, mutta ei myöskään itsestään selvää. Työn ”hierarkkiseen” asemaan liittyvä työnkuvan saman tasoisuuden merkitys työn merkityksellisissä sosiaalisissa suhteissa näkyikin aineistossa erityisesti siinä, miten ja milloin läheisempiä ystävyssuhteita oli työtovereihin muodostunut. Tärkeäksi koettiin, että on ensinnäkin joku työn kannalta vertainen henkilö, jonka kanssa jakaa asioita ja ajatuksia, ja toisaalta että tällaisiin työtovereihin on luontevampaa myös muodostaa syvempiä ystävyssuhteita erityisesti, mikäli kokee niin sanotun yhteisen sävelen tai muilta elämän osa-alueilta löytyy yhdistäviä tekijöitä. Toisaalta sekä esihenkilöt että työntekijät eivät kaivanneet ystävyssuhteiden muodostamista toisiinsa, vaan kokivat tällaisen menevän liikaa yksityiselämänsä puolelle sekä esihenkilö-alainen -dynamiikan kannalta ongelmallisena. Sen sijaan jo aiemmin työkaveriin mahdollisesti solmitut ystävyssuhteet olivat tapahtuneet usein työuran alkupuolella saman tasoisen kollegan kanssa, ja ystävyden jatkuttua oli saman tasoisuuden dynamiikka kuten työpaikkakin saattanut vuosien varrella muuttua. Tuolloin ei ystävyden jatkumiseen ollut enää vaikuttanut se, mikäli edellinen työkaveri olisi sittemmin ollut esihenkilönä. Vastauksissa korostui, että ystävyssuhteiden solmimista työkaveriin oli kuitenkin tukenut usein muut yhteisinä jaetut asiat kuin työ, kuten mielenkiinnon kohteet, harrastukset tai yleinen elämäntilanne.

Kaiken kaikkiaan työtoveruuden muodostumista ystävyssuhteeksi näyttikin edellyttävän, että ollaan toisen henkilön kanssa työympäristön tekijöitä syvemmin samalla aaltopituudella. Osa haastateltavista ei toisaalta ollut missään kohtaa uraansa kokenut tarpeelliseksi solmia sen syvempiä ystävyssuhteita työkaverihinsa, ja työn ulkopuoliset sosiaaliset suhteet koettiin tarpeeksi riittävinä, tärkeinä ja merkityksellisinä. Onkin työssä jaksamisen kannalta hyvä ottaa myös huomioon se, kuinka etätö voi vapauttaa aikaa ja kapasiteettia työn ulkopuolisten suhteiden vaalimiseen ja ystävyksien ylläpitoon. Ystävyys on kuitenkin useimmille merkittävä tuki ja voimavara, ja on toisaalta työhyvinvoinnin

kannalta aiheellista myös miettiä jääkö etätöissä tilaa ja edellytyksiä ystävyysuhteiden solmimiselle työtovereiden kanssa.

5 TYÖPAJATOIMINTA JA SEN SYNNYTTÄMÄT KEHITTÄMISTOIMET

5.1 Työpajatoiminta

Tutkimushankkeessa toteutettiin työpajatoimintaa organisaatioyhteistyön kautta. Työpajojen tarkoituksena oli ideoida, testata ja arvioida yhteisöllisyyttä sekä laadukkaita ja merkityksellisiä sosiaalisia suhteita hybridityössä kehittäviä toimia organisaatioyhteistyön avulla. Kehittämistoimia oli työpajoissa työstämässä henkilöitä kolmesta eri organisaatiosta, jotka edustivat keskenään työntekijöiden kannalta varsin erilaisia työnkuvia. Tutkimusryhmän ohjauksessa yhteistyöorganisaatioita edustaneet yksiköt suunnittelivat ja priorisoivat itselleen sopivimmat kehittämistoimet, joita he myös itse käytännössä pilotoivat, testasivat ja arvioivat.

Työpajalaisille tehtyjen kyselyjen perusteella vaikutti siltä, että ennen työpajatoimintaa sosiaalisten suhteiden tietoinen edistäminen organisaatioissa oli ollut vähäistä etätyön aikana. Haasteina sosiaalisille suhteille ja työyksinäisyyden riskinä vastauksissa painottuikin nimenomaan etätyöskentely, etäännyminen ja sosiaalisten verkostojen kaventuminen, työn haasteiden kanssa yksin jääminen, kasvokkaisten kohtaamisten vähäisyys sekä uusien työntekijöiden pääsy mukaan työyhteisöön. Siten myös lähtökohtaiset tavoitteet kehittämistoimien taustalla olivat varsin yhtenäisiä kaikilla kehittämistyöskentelyyn osallistuneiden organisaatioiden yksiköillä. Haasteiksi kuitenkin miellettiin kehittämistoimien pitkäaikaisemmän jatkuvuuden varmistaminen ja toimien vakiinnuttamiseen liittyvien aikaresurssien ja vastuuhenkilöiden riittävyys sekä johdon tuen saaminen ja sitouttaminen toimien edistämiseksi.

Ensimmäinen työpaja järjestettiin hybridinä kesäkuussa 2022, ja osallistujia tuli niin paikan päälle Vaasan yliopistolle kuin etäyhteydellä Zoomin kautta. Osallistujia oli tutkimusryhmäläisten lisäksi yhteensä 21 henkilöä kolmesta yhteistyöorganisaatiosta.

Työpajassa tutustuimme lyhyesti toisiimme, ja tutkimusryhmä esitteli työyksinäisyyden ilmiötä, hankkeen tutkimuksellista viitekehystä sosiaalisten suhteiden ja työyksinäisyyden merkityksestä työssä, sekä tutkimustuloksia pohjustukseksi osallistujien työpajatyöskentelylle ja kehitystoimien suunnittelun käynnistämiseksi. Osallistujat jakoivat kokemuksiaan sosiaalisista suhteista ja käytännöistä omissa organisaatioissaan ja alkoivat ideoimaan konkreettisia keinoja, joilla voisivat vähentää yhteenkuuluvuuden haasteita sekä edistää laadukkaiden ja merkityksellisten sosiaalisten suhteiden muodostumista sekä ylläpitoa ja siten ehkäistä työyksinäisyyttä. Ehdotetut ideat kerättiin talteen ja osallistujat valitsivat niistä omaa organisaatiotaan tai tiimiään koskien soveltuvimmat ja parhaimmat vaihtoehdot, jonka jälkeen organisaatiokohtaisesti pohdittiin pienryhmissä mitä potentiaalisia

hyötyjä ideoista toimeenpanotasolla olisi, keitä ideat palvelisivat eniten ja kuinka käytännön toteutusta vietäisiin eteenpäin.

Muutamia ensimmäisen työpajan kärki-ideoita olivat esimerkiksi epävirallisemmat virtuaalitalat, jonne työntekijät voivat tulla pulisemaan niitä näitä, jakamaan ajatuksiaan tai linkkaamaan muille päivää piristäviä pikku-uutisia joko tiimin tai laajemman työyhteisön kanssa. Toimen nähtiin olevan eduksi erityisesti pelkkää etätöitä tekeville asiakaspalveluhenkilöille. Erityisesti uusien työntekijöiden työyhteisöön kiinnittymisen osalta, mutta myös työtehtäväänsä vaihtavien työntekijöiden kannalta käyttökelpoisena ja tarpeellisenä ideana nähtiin hyvinvointiparin kaltainen ”työkummi”, joka kulkee uuden työntekijän rinnalla sekä mentoroi ja tukee työyhteisön jäsenyydessä virallisen perehdyttämisen täydennyksenä. Kannatusta sai myös työnantajan tarjoama lähityöpäiviin ja sosiaaliseen kanssakäymiseen houkutteleva ”porkkana”, kuten ilmaiset pullakahvit, joka ensinnäkin kannustaisi tulemaan toimistolle ja toisekseen edistäisi epävirallista tutustumista tiimien sisällä ja laajemman työyhteisön välillä kasvokkaisten kohtaamisten kautta.

Ensimmäisen työpajan lopputuloksena kukin osallistunut yksikkö oli tehnyt vedoksen omaa organisaatiotaan koskevien kehittämistoimi-ideoiden projektisuunnitelmasta. Ideoita oli kolme per yksikkö, ja kustakin ideasta kartoitettiin suunnitelmaan niitä koskevat alustavat aikataulut, vastuuhenkilöt sekä tavoiteltavat organisaatiotason hyödyt, ja millaisia konkreettisia tekoja ja organisaation tukea ideoiden toteutus edellyttäisi. Ennen seuraavaa työpajaa osallistujille tehtiin työpajatyöskentelyä pohjustava kysely siitä, kuinka kehittämistoimien kanssa oltiin edetty, mitä käytännön haasteita ja tarpeita toimien toteutukseen oli huomattu sekä millaisia vaikutuksia ja kohderyhmiä kehittämistoimilla toteutuessaan toivottiin olevan. Seuraava työpaja rakentui näiden kehitystoimia koskevien teemojen ympärille.

Toinen työpaja järjestettiin hybridinä elokuun 2022 lopulla yhtä isolla osallistujamäärällä kuin ensimmäinenkin työpaja. Kehittämistoimien konkreettinen suunnittelu ja testi-käynnistäminen oli edennyt yksiköissä jo pitkälle, ja toteutusasteelle valikoidut toimet olivat saaneet yksiköissä positiivista vastaanottoa. Työpajassa kukin organisaatio esitteli niissä suunnitteilla olevat eri kehittämistoimet ja miksi juuri kyseiset toimet olivat valikoituneet sekä kuinka niitä oltiin aikeissa käytännössä toteuttaa. Osalla organisaatiokohtaisten kehittämistoimien ideat olivat myös hyvin samankaltaisia keskenään (esimerkiksi ”työkummi” ja ”sparrauspari”), mikä vaikutti auttavan osallistujia arvioimaan ja benchmarkkaamaan omia kehitystoimiaan ja niiden toteuttamista. Samankaltaiset ideat ruokkivat työpajalaisten välistä ajatustenvaihtoa, ja tukivat myös organisaatiokohtaisessa pienryhmätyöskentelyssä kehitystoimien pilotoinnin seuraavien askelmerkkien suunnittelua.

Kolmas ja viimeinen työpaja järjestettiin hybridimuotoisena marraskuun 2022 loppupuolella. Osallistujia oli hiukan vähemmän kuin aiemmissa työpajoissa päällekkäisten

organisaatiotapahtumien vuoksi, mutta osallistujia tuli tapahtumaan sekä paikan päälle Vaasan yliopistolle että Zoom-yhteyden kautta. Työpajassa kävimme jälleen läpi, miten eri kehittämistoimien kanssa oli organisaatioissa/yksiköissä edetty, mitä haasteita oli koettu ja kuinka toimia oli työyhteisöissä tähän mennessä vastaanotettu ja hyödynnetty. Lisäksi pohdittiin toimien konkreettista jatkumista ja niiden tulevaisuutta, ja organisaatiot pääsivät keskenään jakamaan kokemuksiaan toimien työstämisestä ja toteuttamisesta (ks. luku 5.3). Kehittämistoimien käynnistäminen ja pilotointi oli edennyt yleisesti ottaen mukavasti, ja osasta toimia oli jo ehditty saada palautteita ja käytännön kokemuksia.

Työpajassa jokainen organisaatio kävi läpi omia toimiaan koskevaa tilannetta ns. akvaariotyöskentelynä. Akvaariotyöskentely on arvioinnin ja oppimisen menetelmä, jossa osallistujat jaetaan sisä- ja ulkokehille. Sisäkehän osallistujien puhuessa ulkokehällä olevat kuuntelevat ja tekevät omia havaintojaan ja arviota sisäkehällä puhuttavista asioista. Akvaariotyöskentely mahdollistaa näin asioiden monipuolisen tarkastelun ja jokaisen osallistujan kuulluksi tulemisen, edistään siten kaikkien osallistujien omaa oppimista (Työterveyslaitos, 2022b). Työpajassa kukin osallistujaorganisaatio esitteli siis omia toimiaan ja niiden toteutusta ja tilannetta muiden osallistujien kuunnellessa. Tämän jälkeen ulkokehällä olleet osallistujat pääsivät kommentoimaan ja kertomaan näkemyksiään ja kokemuksiaan kuulemaansa liittyen. Akvaariotyöskentely osoittautui onnistuneeksi erityisesti siitä syystä, että osa kehittämistoimista oli osallistuneiden organisaatioiden kesken sisällöltään samankaltaisia ja osallistujat saivat työpajassa ideoita ja ajatuksia toisiltaan toimien toteutuksen jatkoa ajatellen.

Kehittämistoimien tulevaisuutta ja haasteita työstettiin seuraavaksi toiminnallisen symbolityöskentelyn kautta, jossa lähellä olevien esineitä hyödyntämällä työpajalaiset havainnollistivat toimien tulevaisuutta, toteutusta sekä haasteita ja niiden ratkaisukeinoja. Paikan päällä osallistuneet pääsivät rakentamaan paikalle tuotujen lelujen ja legojen avulla installaation toimia koskevasta osapuolista ja tulevaisuusnäkymistä, etäosallistujat taas hyödynsivät kotikonttoriltaan löytyvää rekvisiittaa (ks. Kuva 1). Harjoituksen jälkeen aiheista käytiin yhteistä keskustelua, mikä purki hyvin erilaisia ristiriitoja ja haasteita, joita toimien pilotoimisessa oltiin koettu.



Kuva 1. Symbolityöskentelyn tuotos

Työpajatyöskentelyn päätteeksi tutkimusryhmä esitteli hankkeessa rakennetun kehittämismallin työyhteisöiden ehkäisemiseksi ja vähentämiseksi. Mallissa (ks. luku 6) työyhteisöiden riskitekijöiden ja ilmiön tunnistamisen myötä työyhteisöiden ja työn merkityksellisiin suhteisiin voidaan toimenpiteillä vaikuttaa sekä eri työnteon tapojen ja käytänteiden osa-alueilla, että niin yksilön, tiimin kuin organisaation tasolla. Työpajalaiset pääsivät lopuksi pelaamaan kehittämismallin esittelyn pohjalta yhteisöllisten tapojen ja käytänteiden ideapeliä. Pelissä kilpailtiin joukkueittain siinä, kuinka paljon erilaisia ideoita työyhteisöiden vähentämiseksi ja työn laadukkaiden sosiaalisten suhteiden edistämiseksi työpajalaiset keksivät kehittämismallin eri osa-alueille ja tasoille. Kilpailun myötä syntyi vielä valtavasti ajatuksia ja ideoita erilaisiin mikro- ja makrotason tapoihin ja keinoihin yhteenkuuluvuuden, sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden vahvistamiseksi työpaikoilla ja organisaatioissa. Kaiken kaikkiaan työpajasarjan päätöstilaisuus osoitti, että tiimeillä ja työyhteisöillä on paljon mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisöiden riskien vähentämiseen ja laadukkaiden sosiaalisten suhteiden tukemiseen niin etä- kuin hybridityössä.

5.2 Kehittämistoimet ja niiden pilotointi sekä pulmat

Kehittämistoimien suunnittelussa ja sisällöissä oli organisaatiokohtaisia eroavaisuuksia, mutta myös paljon yhtymäkohtia ja keskinäistä rajapintaa. Tavoitteet kaikkien kehittämistoimien taustalla olivat, että työyhteisöissä jokainen kokisi osallisuutta ja jäsenyyttä yhteisöön, kohtaamisia olisi enemmän, työnteekijöiden olisi mahdollista etä- ja hybridimallissa sulavasti tutustua toisiinsa, ja että kynnyksellä apua tai tukea töiden kanssa madaltuisi eikä kukaan jäisi yksin töiden tai työyhteisön keskellä.

Erityisesti **mentori- ja sparrausparitoimintaa** toteuttaneet organisaatiot olivat hyvin tyytyväisiä toimintaan ja saaneet siitä paljon hyvää palautetta. Mentori- ja sparrausparitoimintaa oli lähdetty toteuttamaan kahdessa yhteistyönorganisaatiossa tutkimushankkeen aikana. Näiden toimien ideana oli tarjota yksilötason tukea ja apua esimerkiksi virallisen työhön perehdyttämisen rinnalle, työnkuvaa tai tiimiä vaihtaneille sekä omiin työtehtäviin liittyvien haasteiden kamppaileville. Lisäksi toiminnalla oli haluttu luoda mahdollisuuksia verkostoitumiselle ja vertaistuelle sekä väylä epävirallisen kanssakäymisen toteutumiselle työntekijöiden kesken.

Mentori- ja sparrausparitoiminta nähtiin hyödyllisenä ja vaikuttavan positiivisesti muun muassa uusien työntekijöiden, ulkomailta rekrytoitujen henkilöiden, työnkuvan muutosta läpikäyvien ja samantasoiselta kollegalta tukea kaipaavien tilanteessa. Mentori- ja sparraustoiminnalla on siten potentiaalia myös työyhteisöiden estämiseksi sen mahdollistamiseksi tutustumisen uusiin kollegoihin ja vahvempien sosiaalisten siteiden luomisen työyhteisössä. Toiminta myös huomioi työyhteisöiden riskitekijöitä, kuten esimerkiksi uusien työntekijöiden kiinnittymisen haasteet ja työn sosiaalisen tuen puutteen. Toiminta on ollut koordinoitua, ja sen toivottiin selvästi jatkuvan tulevaisuudessa – ja toiminnan jatkumiseen ja lisäämiseen oli yksiköissä myös esitetty toiveita. Toimintaan oli haettu työyhteisön sisältä vapaaehtoisia mentoreita/sparraajia, ja heidän joukostaan oli valittu tai tarjottu tilanteen mukaan sopivaa henkilöä mentori/sparrauspariksi. Osa pareista oli tavannut vain kerran pari, osa kauemmin ja säännöllisesti. Toiminnalla nähtiin arvoa monenlaisissa tilanteissa, ja eräänä etuna koettiin, että toiminnan kautta voitiin tarjota tukea joko väliaikaisesti tai pitkäjäkäisemmin. Tärkeäksi nähtiin, että esimerkiksi esihenkilöt ja tiimiläiset saivat mahdollisuuden keskustella vertaisen työntekijän kanssa luottamuksellisesti. Jatkuvan työhön liittyvän vertaistuen tarve ei siis ole sama kuin vaikkapa alkuperäishätykseen tai erillisiin työtehtäviin liittyvä sparrauskonsultaatio.

Työpajalaisille tehtyjen kyselyjen perusteella kummi- ja sparraustoiminta miellettiin kaikista toimista todennäköisimmin tavoitteiltaan onnistuvana ja vakiintuvana käytäntönä toimintaan liittyvän merkittävän hyötyarvon vuoksi, mutta toiminta edellyttäisi myös muihin toimiin nähden enemmän resursseja. Toiminnan katsottiin työpajalaisten kyselyn mukaan edistäneen työyhteisöissä vähintäänkin jonkin verran merkityksellisten sosiaalisten suhteiden muodostamista, tuen saamista sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Virtuaaliolohuone-tyyppinen epävirallisen kanssakäymisen kanava oli kahdessa organisaatiossa työn alla eri vaiheissa. Virtuaaliolohuoneen funktio on tarjota erityisesti etätyötä tekeville epävirallisempi pulinapalsta, jossa työntekijät voivat chatin kautta keskustella erilaisista työhön liittyvistä tai liittymättömistä aiheista laidasta laitaan tai osallistua halutessaan myös videopuhelun kautta. Käytännössä osoittautui, ettei videopuheluita hyödynnetty, mutta chat-keskustelu oli ollut suhteellisen aktiivista ja virtuaaliolohuoneeksi tarkoitettulle Teams-kanavalle oli liittynyt reilusti väkeä. Ajatus oli, että joku ottaa

organisaatiossa vastuulleen tarjota esimerkiksi valmiita puheenaiheita tai vaikka viikon kysymyksiä, sekä moderoida siinä määrin että ihmiset löytävät kanavan eikä siellä joudu viettämään yksin aikaa. Virtuaaliolohuoneen eduiksi nähtiin muun muassa (etä)työtöve-reihin tutustumisen, epävirallisen keskusteluvaihdon mahdollisuuden sekä madalletun kynnyksen kysyä työasioihin liittyvää neuvoa muulta yhteisöltä aiheista, jotka ei välttä-mättä etätyössä nouse esihenkilön kanssa esiin. Virtuaaliolohuoneessa nähtiin myös po-tentiaalia siinä, että samanlaisista asioista kiinnostuneet työkaverit löytävät sen kautta helpommin toisiaan. Virtuaaliolohuoneen houkuttelevuuden ja jatkuvuuden kannalta nähtiin keskeisenä, että siellä on aktiivisesti osallistujia ja että yleinen signaali on osallis-tumisen vapaaehtoisuus. Virtuaalikanavien kautta oli eräässä organisaatiossa herätelty myös erilaisia harrastekerhoja, jotka kokoontuivat työajan ulkopuolella.

Eräässä organisaatiossa haasteena koettiin virtuaaliolohuoneen vakiinnuttaminen ja hou-kuttelevuus, toisessa taas tekninen ratkaisu sekä toteutus siten, että kanava ei jää muiden työchattien jalkoihin. Kumpikin haaste nähtiin mahdolliseksi ratkaista huolehtimalla esi-merkiksi siitä, että moderaattorina virtuaaliolohuoneeseen tuodaan viikoittaisia kysymyk-siä ja puheenaiheita sekä pidetään kanavaa ”online” jolloin paikalla on varmimmin juttu-seuraa, ja myös siitä, ettei kanavan sisältö vähitellen rajaudu vain tiettyjen puheenaihei-den ja yksittäisten henkilöiden aktiivisen keskustelun ympärille.

Kasvokkaisia kohtaamisia ja säännöllistä työpaikalle saapumista oli kaikissa työpa-jatyöskentelyyn osallistuneissa organisaatioissa pyritty edistämään, mutta palautteiden mukaan työntekijöiden mielenkiinto lähityöpäiviin oli ollut varsin ponnetonta. Olennai-sena lähityöpäivistä motivoitumiselle nähtiin, että työpaikalla olisi jokin vetovoimainen tekijä houkuttelemassa etätyöläisiä saapumaan paikalle, ja toisaalta että yksiköissä/orga-nisaatioissa ymmärretään, mikäli hankala työpaikan sijainti, työajat ja liikenneyhteydet muodostavat merkittäviä syitä lähityötä koskevalle haluttomuudelle. Eräässä organisaatiossa oli aloitettu säännöllisesti yhteinen aamiainen työntekijöille, mikä oli toiminut hy-vin ja saanut ihmisiä saapumaan ”aamiaispäivinä” toimistolle, ja aamiaiskäytäntö oltiin-kin aikeissa vakiinnuttaa kuukausi-infojen yhteyteen. Tapahtumien kautta tapahtuvat säännölliset kasvokkaiset kohtaamiset nähtiin arvokkaina sekä tiimien sisäisen koheesion että yli tiimirajojen tapahtuvan interaktiivisuuden kannalta.

Erääksi keinoksi lisätä kohtaamisia ja kanssakäymistä niin etä- kuin lähityössä asetettiin **epäformaalit keskustelumahdollisuudet** formaalien tapaamisten, kuten tiimipala-verien tai henkilöstöinfojen yhteydessä. Idea oli, että virallisten tapaamisten yhteyteen erikseen allokoitu erillinen epämuodollisempi tuokio antaisi tilaa työntekijöiden väliseen ajatusten ja kuulumisten vaihtoon sekä tutustumiseen. Haasteena kuitenkin koettiin, että erilliselle tuokiolle on varmasti varattu oma aika, ja että tapaamisista vastuussa olevat hen-kilöt ottavat huolehtiakseen epäformaalin osion sisällyttämisen osaksi tilaisuuden tai

kokouksen agenda. Etätyössä epäformaalin osion toteuttamisessa voidaan hyödyntää myös edellä kuvattua virtuaaliolohuonetta tai muuta virtuaalista tilaa.

5.3 Mitä pilotointi opetti?

Eräs hankkeen tavoite oli saattaa työksinäisyyden ilmiötä tutummaksi sekä laajentaa ilmiötä koskevaa ymmärrystä työelämässä. Osallistujien ymmärrys ja pohdinta kehittämistoimien viitekehuksesta sekä potentiaalisesta vaikuttavuudesta yleiseen työhyvinvointiin vaikutti syventyneen hankkeen aikana, mikä tuli esiin sekä työpajatyöskentelyssä että osallistujille tehtyjen kyselyiden vastauksissa. Osallistujien visioimien kehittämistoimien pohja-ajatukset perustuivat selvästi sekä kasvokkaisten kohtaamisten että epävirallisenkin virtuaalisen kanssakäymisen tukemiseen ja edistämiseen, jotta organisaatioissa voidaan huomioida niin etätyöskentelyn tuomat muutokset sosiaaliseen kanssakäymiseen, kuin mahdollistaa työntekijöiden merkitykselliset kohtaamiset ja yhteenkuuluvuuden tunne hybridimuotoisessa työskentelyssä.

Työpajatyöskentelyn ja kyselyvastausten perusteella erittäin ratkaisevana tekijänä työksinäisyyden ehkäisemistä ja siihen puuttumista tukevien toimien jalkauttamiselle ja toimivuudelle koettiin ylemmältä johdolta saatava tuki sekä systemaattiseen toteutukseen vaadittavat resurssit. Toimien edistämisen suurimpina haasteina nähtiin ensisijaisesti toimien systemaattista eteenpäin viemistä ja toteutusta vaativien henkilöstö- ja aikaresursien vähyys ja strategisen mielenkiinnon puute johdolta. Toimien konkreettisen toteutuksen ja onnistumisen kannalta nähtiin tehokkaimpana, että toimia viedään ensisijaisesti ylhäältä alaspäin koordinoitusti ja niiden tarkoituksiperät ja funktio ymmärretään eri henkilöstöportilla ja yksiköissä. Toimien hyödyistä ja vaikutuksista voidaan kerätä tietoa esimerkiksi henkilöstökyselyjen ja palautteiden avulla, ja toimet voidaan myös sulauttaa osaksi laajempia organisaation sisäisiä strategisia hankkeita. Työpajalaiset vaikuttivat yksimielisiltä siinä, että työn laadukkaiden sosiaalisten suhteiden merkitys tulisi sisäistää organisaatioiden toimintavoissa, ja työksinäisyyttä koskevat toimet nähdä selvemmin osana työilmapiirin parantamiseen ja inhimilliseen johtamiseen tähtäävää organisaatio-agendaa.

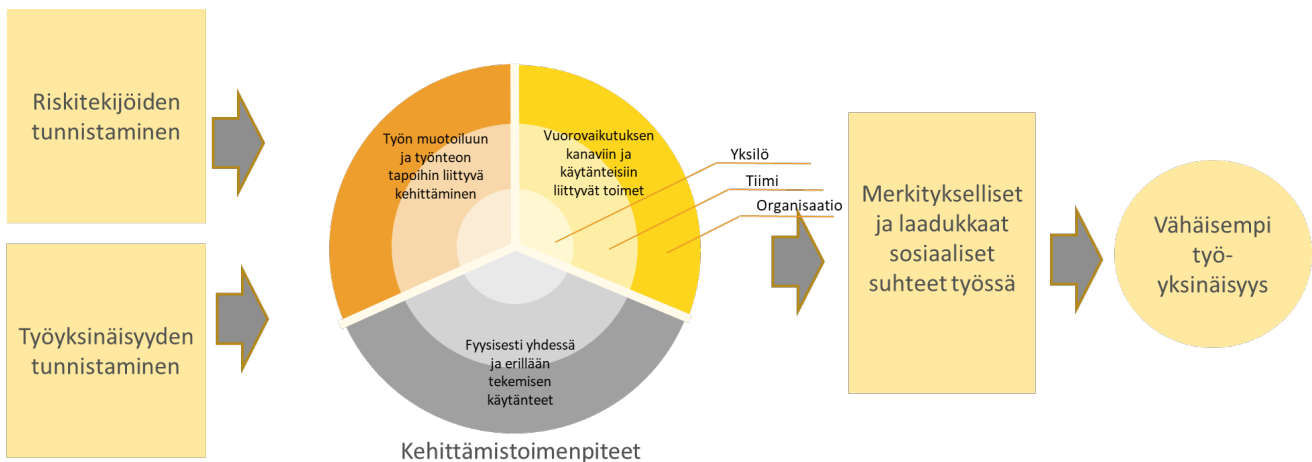
Kehittämistoimia koskeva organisaatioyhteistyö oli antoisaa ja hyödyllistä niin tutkimushankkeen kuin osallistujien kannalta. Kehittämistoimia ja hankeyhteistyötä koskeneen loppupalautteiden vastausten perusteella työpajalaiset olivat kokeneet organisaationsa hyötynneen tutkimushankkeeseen osallistumisesta (vastausten keskiarvo 4 asteikolla 0-5), ja antoivat työpajasarjalle kouluarvosanan 8,5. Lisäksi osallistujat kokivat saaneensa hyödyllistä tietoa työksinäisyyden ilmiöistä (vastausten keskiarvo 3,7 asteikolla 0-5) sekä hyviä ideoita työksinäisyyden ehkäisemiseen työpaikallaan (keskiarvo 3,8 asteikolla 0-5). Loppupalautteen vastaukset antavat osviittaa ensinnäkin työksinäisyyttä etätyössä

koskeneen tutkimushankkeen tarpeellisuudesta sekä etapista hankkeen tavoitteessa työn sosiaalisten suhteiden merkitystä ja työyksinäisyyden ilmiötä koskevan tietoisuuden lisäämiseksi työelämässä.

6 YHDESSÄ ETÄ- JA HYBRIDITYÖSSÄ! -KEHITTÄMISMALLI

Tyypillisesti yhteenkuuluvuutta pyritään organisaatioissa rakentamaan spontaanisti tai kertaluontoisten keinojen kautta. Haasteena on, ettei jatkuvuutta synny tai vastataan vain pienen kohderyhmän tarpeisiin. Yhteenkuuluvuuden ei tulisi olla vain yksilön valinta, vaan rakenteellinen tekijä organisaation ja ryhmän toiminnassa. Tutkimushankkeen keskeinen osa-alue oli laatia kerätyn tutkimustiedon sekä organisaatioyhteistyön avulla työyhteisöjen yhteenkuuluvuutta edistävä ja työyksinäisyyttä ehkäisevä kehittämissmalli. Kehittämissmalli tarjoaa keinoja rakenteellisiin muutoksiin työarjessa, työyksinäisyyden torjumiseksi. Kehittämissmallin tavoitteena on edistää merkityksellisiä ja laadukkaita sosiaalisia suhteita työssä ja sitä kautta vähentää työyksinäisyyden kokemusta. Malli on muodostettu olemassa olevaa kirjallisuutta, hankkeessa kerättyä tutkimusaineistoa ja organisaatioiden kanssa toteutettujen työpajojen antia hyödyntämällä.

Työpaikoilla on tärkeää ymmärtää mitä työyksinäisyys tarkoittaa, mitkä ovat sen riskitekijöitä ja saada tietoa työyksinäisyyden tasosta omassa organisaatiossa. Kehittämis toiminnan tulee kohdentua yksilön, tiimin ja organisaation tasolle. Sen tulee kattaa fyysisen yhdessä ja erillään tekemisen käytänteitä, vuorovaikutuksen kanaviin ja käytänteisiin liittyviä toimia ja työn muotoiluun ja työnteon tapoihin liittyviä käytäntöjä (ks. Kuvio 1).



Kuvio 1. Työyksinäisyyden ehkäisyn ja vähentämisen kehittämissmalli

Mallin ensimmäisessä askeleessa rakennetaan ymmärrystä ja kerätään tietoa työyksinäisyyden riskitekijöistä sekä työyksinäisyyden esiintyvyydestä. Työyksinäisyys ilmiönä on esitelty luvussa 2. Työyksinäisyyden riskitekijöitä ovat aiemman ja tämän hankkeen yhteydessä tehdyn empiirisen tutkimuksen perusteella 1) **yksilölliset tekijät**, kuten suuri tarve sosiaalisille suhteille työssä, sosiaaliset taidot, erilaisuus muista työntekijöistä, uusi tai nuori työntekijä, ja 2) **työhön ja työyhteisöön liittyvät tekijät**, kuten yksin tehtävä työ, etättyö, heikko kommunikaatio, ei mahdollisuuksia epämuodollisille tapaamisille tai viestinnälle, heikko sosiaalinen ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri, kiire, työn hallinnan

mahdollisuuksien puute, esihenkilön ja kollegoiden avun puute, määräaikaisuus ja työn epävarmuus.

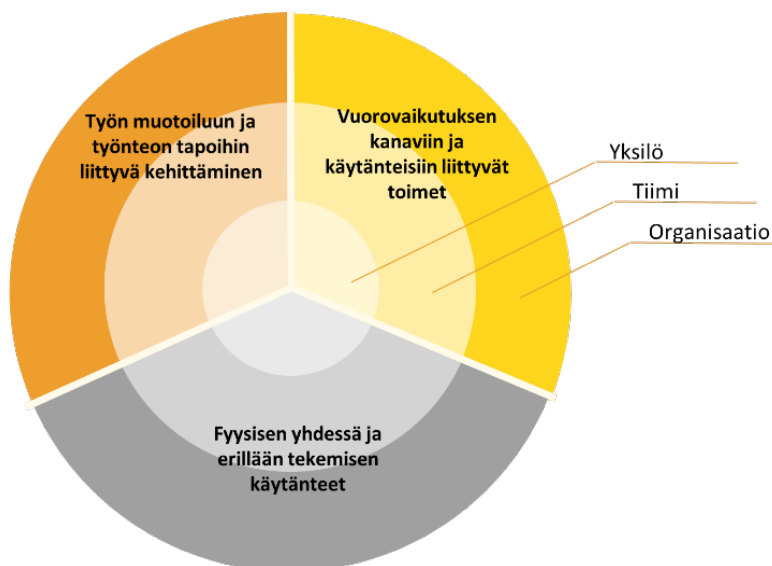
Työyksinäisyyden tasoa voi arvioida esimerkiksi tutkimusryhmän luotettavaksi ja toimivaksi osoittamalla työyksinäisyysmittarilla (ks. luku 3.1). Lyhyt lomakepohjainen mittari on yleisluonteinen ja soveltuu työyksinäisyyden mittaamiseen erilaisissa ammateissa ja toimialoilla. Mittaria voi siten hyödyntää esimerkiksi työyksinäisyyden tason ajallisen kehityksen selvittämiseen tieteellisissä tutkimuksissa, raporteissa, barometreissa ja organisaatioiden sisäisissä henkilöstökyselyissä.

Ymmärrys työyksinäisyyden riskeistä ja työyksinäisyyden esiintyvyydestä auttaa suunnittelemaan ja valitsemaan sopivia kehittämismenetelmiä. Kehittämisen tulee kohdentua organisaatioissa eri tasoille ja olla osa koko organisaation, tiimien ja yksilötasolle kohdentuvia toimia (ks. Kuvio 2). Sisällöllisesti kehittämistoiminnan kohteet voidaan jakaa:

a) fyysisen yhdessä ja erillään tekemisen käytänteisiin, joita ovat esimerkiksi organisatoriset toimintaohjeet etätöystä, tiimitason vapaamuotoiset tapaamiset, yksilön tietoisuus omasta roolista työyksinäisyyden muotoutumisessa ja työnteon paikan yhteydestä siihen,

b) vuorovaikutuksen kanaviin ja käytänteisiin liittyvät toimet, joita ovat esimerkiksi organisaatiotason suositus käyttää videota etäpalaverissa, tiimin palautekäytäntöjen kehittäminen, yksilön vuorovaikutustaitojen kehittäminen, ja

c) työn muotoiluun ja työnteon tapoihin liittyvä kehittäminen, esimerkiksi organisaatiotasolla joustava yhteistyön lisääminen yli yksikkörajojen, tiimeissä tiedonjakamisen käytäntöjen kehittäminen, yksilötasolla avun pyytäminen ja yhteistyön tekeminen.



Kuvio 2. Kehittämistoiminnan tasot ja kohteet

Kehittämismallin pohjalta organisaatiot voivat vaivattomasti ja helposti kehittää työyhteisönsä sopivia kehittämideoita. Järjestämämme työpajasarjan yhteydessä yhteistyöorganisaatiot keksivät kehittämismallin pohjalta leikkimielisen kilpailun kautta useita uusia mahdollisia käytänteitä ja toimintatapoja työn merkityksellisten suhteiden ja yhteisöllisyyden tukemiseksi kehittämismallin eri osa-alueilla sekä tasoilla. Malli osoittautui toimivaksi ja mallin eri kategoriat ja tasot toivat selvää ajattelua ja ideointia edistävää erotteluvoimaa. Osa esitetyistä ideoista löytyy Taulukosta 1. Kuten ideointikilpailu kehittämismallia soveltavalla luovuudellaan osoitti, työpaikoilla on valtavasti mahdollisuuksia tukea ja edistää laadukkaita sosiaalisia suhteita ja läsnäoloa sekä ehkäistä työyksinäisyyttä sekä pienemmällä että isommilla keinoilla.

Taulukko 1. Ideoita yhteisöllisyyden tukemiseen kehittämismallin mukaisesti

	Työn muotoiluun ja työnteon tapoihin liittyvä kehittäminen	Fyysisen yhdessä ja erillään tekemisen käytänteet	Vuorovaikutuksen kanaviin ja käytänteisiin liittyvät toimet
Yksilö	Työn hallinnan mahdollisuuksia ja joustoja mm. työaikoihin	Yhteislounaat etätöistä huolimatta	Omien toiveiden ja tarpeiden esiin tuominen
	Yleisten etätöypisteiden hyödyntäminen	Kummitoimintaan osallistuminen	Kameroiden pitäminen auki
	Mentorointiin osallistuminen	Videoyhteys kollegaani auki etätöissä	Matala kynnyksen yhteydenottoon
Tiimi	Ongelmanratkaisuvartti	Pizzaperjantait	Yhteiset virtuaalikalvit
	Enemmän yhteisiä työpajoja brainstormaukseen ja kehittämiseen	Työpajat ja koulutukset pidetään työpaikalla	Yhteiset kulttuurikoulutukset, auttaa myös uusia työntekijöitä
	Hybridimallista yhdessä sopiminen	Kerhotoiminnan edistäminen	Kutsutaan muita omaan kotiin kokoukseen
Organisaatio	Eriaiset työaikamallit	Yhteiset aamiaiset	Virtuaalilounge
	Sosiaalisia suhteita ja työyksinäisyyttä koskevat työhyvinvointikoulutukset	Organisaatiotason ohjeistus toimistotyön tueksi ja käytännöiksi	Talon ulkopuolisten mahdollisuuksien hyödyntäminen (esim. kaupungin palvelut) työn ja yksityiselämän sovittamisessa
	Mentorointiohjelma	Työyksinäisyys ja sosiaaliset suhteet mukaan strategioihin ja kehittämishankkeisiin	Esihenkilöt esittelevät uudet työntekijät ja tiimiläiset
			Sovitaan yhteisesti ajat, jolloin kukin on tavoitettavissa

Työyksinäisyyden lievittämiseen ja estämiseen tähtäävän kehittämistoiminta tulee olla organisaatioiden strategista työhyvinvoinnin johtamista, eli näkökulman tulee olla mukana osana jokaisen tason päätöksentekoa ja toimeenpanoa. Sosiaalisen työhyvinvoinnin kehittämisen on tärkeä kytkeytyä muuhun organisaatiossa tapahtuvaan päätöksentekoon ja kehittämistoimintaan. Merkityksellisten työsuhteiden näkökulman huomioiminen esimerkiksi henkilöstöhankinnan, perehdytyksen ja osaamisen kehittämiseen liittyvien

toimien suunnittelussa ja toteutuksessa edistää laadukkaiden henkilöstöprosessien kokonaisvaltaista kehittämistä. Työn ja työprosessien suunnittelu on osa organisaatioiden päivittäistä laadun kehittämistä, ja sosiaalisten suhteiden näkökulman sisällyttäminen tähän kehitystyöhön edistää todennäköisesti samalla myös tuloksellista työtä kestäväällä tavalla. Myös henkilöstöltä säännöllisesti kerättävän tiedon (esim. erilaiset henkilöstökyselyt) tulisi sisältää myös työyksinäisyyden näkökulma. Tiedon laadukkaan analyysin kautta voidaan myös seurata niin työyksinäisyyden kuin sen riskitekijöidenkin kehittymistä ja eri kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuutta.

Kaikkia asioita ei kuitenkaan tarvitse ratkaista kerralla, vaan työn voi aloittaa muutamien kehittämishakkeiden avulla, eri organisaation tasoilla toimintaa kehittäen. Toivomme että mallin avulla työpaikoilla voidaan aiempaa paremmin ottaa esiin työyksinäisyys ja edistää merkityksellisiä sosiaalisia suhteita työssä.

7 YHTEENVETO

Työyksenäisyydellä tarkoitetaan työhön liittyvistä epätyytyttäväksi koetuista sosiaalisista suhteista kumpuavia negatiivisia tunteita ja ulkopuolisuuden kokemusta (Ozcelik & Barsade, 2018; Wright & Silard, 2021; Wright, 2005). Niin työyksenäisyydellä kuin sen kääntöpuolella, yhteenkuuluvuuden tunteella, on huomattava merkitys työhyvinvoinnin ja työstä suoriutumisen suhteen. Laadukkaat ja merkitykselliset sosiaaliset suhteet ovat avainasemassa työyksenäisyyden ehkäisyssä. Sosiaalisten suhteiden luonti ja ylläpito ei kuitenkaan ole samanlaista etä- ja hybridityössä kuin perinteisessä työpaikalla tapahtuvassa työssä työyhteisöjen ja yhteydenpidon sirpaloituessa sekä sosiaalisten käytäntöjen ja kanssakäymisen tapojen muuttuessa digitaalisemmiksi. Pandemian laukaisema huomattavan nopea ja laaja siirtymä etätyöhön tarkoittikin nopeaa muutosta totutuissa vuorovaikutuksen tavoissa.

Etätyöpainotteinen työskentely on nähty riskiksi laadukkaiden ja merkityksellisten sosiaalisten suhteiden muodostumiselle ja ylläpitämiselle työssä ja sitä kautta työyksenäisyyden kehittymiselle (Becker ym., 2022; Grant ym., 2013). Tässä tutkimushankkeessa pureuduttiin työyksenäisyydelle altistaviin ja siltä suojaaviin tekijöihin, sekä keinoihin edistää ja tukea yhteisöllisyyttä ja laadukkaita sosiaalisia suhteita etätyön kontekstissa. Hankkeen keskeinen tavoite oli lisätä työyksenäisyyden ilmiötä koskevaa ymmärrystä sekä käsitystä hyvistä käytänteistä työyksenäisyyden vähentämiseksi ja yhteenkuuluvuuden tukemiseksi organisaatioissa ja työyhteisöissä, tukien niin työelämäntutkimuksen kuin työelämän tarpeita.

Tutkimushankkeessa validoitiin suomenkielinen työyksenäisyyden mittari, joka toimii työyksenäisyyden tunnistamisen työkaluna niin tutkijoille kuin työyhteisöille. Selvitimme työyksenäisyyden kehittymistä ja ilmentymistä etätyön kuluessa sekä työyksenäisyyden syitä ja seurauksia määrällisen ja laadullisen tutkimuspolun avulla. Hankkeen määrällisessä tutkimusosassa selvitimme työyksenäisyyden kokemuksen yleisyyttä ja tutkimme työyksenäisyyden kehitystä etätyössä. Lisäksi tutkimme työyksenäisyyttä selittäviä tekijöitä ja sen seurauksia.

Määrällisen tutkimusosan tulokset osoittivat, että työyksenäisyys oli validoidun mittarin perusteella suhteellisen yleistä, sillä noin 10 % vastaajista koki vahvaa työyksenäisyyttä, jonka lisäksi 20 % koki lievää työyksenäisyyttä. Työyksenäisyyden kokemukset lisääntyivät lievästi tutkitun etätyöjakson aikana, mutta erilaisten kehityspolkujen tutkimus paljasti, että työyksenäisyys lisääntyi erityisesti lievästi työyksenäisten ja vahvasti työyksenäisten ryhmässä, kun taas vähäisesti työyksenäisillä muutosta ei tapahtunut suuntaan tai toiseen. Näin ollen työyksenäisyyden lisääntyminen kertyi erityisesti jo aiemmin työyksenäisyydestä kärsineiden harteille. Työyksenäisyyden kokemista ehkäisivät selkeästi kollegoiden kanssa viestiminen ja kollegoilta sekä esihenkilöltä saatava sosiaalinen tuki. Riittävä

yhteydenpito työkavereihin ja tiimiläisiin näyttää siten olevan erityisen tärkeää etätyössä. Lisäksi työyksinäisyyttä kokevat toivoivat enemmän kasvokkaista vuorovaikutusta kollegoiden ja esihenkilön kanssa.

Yksilölliset tekijät, kuten sukupuoli ja ikä, eivät selittäneet työyksinäisyyden kokemista. Näiden tekijöiden tarkempaa tutkimusta laajemmilla ja monipuolisemmilla aineistoilla tarvitaan, jotta niiden rooli voidaan työyksinäisyyden suhteen varmistaa. Tässä tutkimuksessa yksilöllisillä tekijöillä ei kuitenkaan ollut selkeää yhteyttä työyksinäisyyteen. Yksilöllisten tekijöiden sijaan työhön ja työyhteisöön liittyvät tekijät selittivät työyksinäisyyden kokemista. Kollegoilta ja esihenkilöltä saadun sosiaalisen tuen lisäksi esihenkilön ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen laatu sekä esihenkilön e-johtamistaidot olivat yhteydessä työyksinäisyyden kokemukseen. Lisäksi suuremmat työn määrälliset vaatimukset liäsivät työyksinäisyyden kokemusta.

Työyksinäisyys oli yhteydessä myös haitallisiin seurauksiin. Enemmän työyksinäisyyttä kokeneet suoriutuivat työstään heikommin, auttoivat kollegoitaan harvemmin, kärsivät enemmän työuupumuksesta ja kokivat vähemmän työn imua. Lisäksi enemmän työyksinäisyyttä kokeneet kärsivät lisääntyneistä uni- ja keskittymisvaikeuksista, selkävaikeuksista ja päänsäryistä. Työyksinäisyyden kokemusta olisikin näiden tulosten perusteella tärkeää seurata työpaikoilla muiden työhyvinvoinnin mittareiden ohella. Työyksinäisyyden seuraaminen antaa tärkeää tietoa työpaikan sosiaalisesta hyvinvoinnista ja ilmapiiristä, mikä voi vaikuttaa myös muuhun työhyvinvointiin.

Hankkeen laadullisessa tutkimusosiossa halusimme erityisesti selvittää, mitä yhteenkuuluvuudelle ja sosiaalisille suhteille tapahtuu etätyössä. Tavoite oli, että aineisto kuvaisi haastateltavien toivottujen ja toteutuneiden sosiaalisten suhteiden tasapainoa ja niihin liittyviä tunnekokemuksia, tutkimuksellisia intresseinä erityisesti työssä koetun yksinäisyyden riskien ja suojaavien tekijöiden nimeäminen; työn merkityksellisten sosiaalisten suhteiden rakentuminen; yksilöiden sopeutumiskeinot etätyössä; työyksinäisyyden tunnistaminen ja ilmentyminen työyhteisössä. Haastatteluaineistot antoivat siten syvyyttä hankkeessa tehtävälle tutkimukselle kokonaisuutena, että palvelivat hankkeessa kehitettävän kehittämismallin suunnittelua ja toteutusta. Vaikka digitaalinen toimintaympäristö on voinut tehostaa tai lisätä työntekijöiden välistä kommunikaatiota, koetaan kuitenkin merkityksellisen kanssakäymisen ja kasvokkaisen läsnäolon ja kohtaamisten puute haasteiksi etä- ja johtamistyössä, mikä puoltaisi erityisesti esihenkilöiden mukaan hybridimuotoisen työskentelyn tarvetta. Sosiaalista aktiivisuutta ja yhdessä tekemistä sekä kasvokkaista kohtaamista halutaankin aineiston mukaan painottaa ja vaalia lähityöpäivinä hybridimallissa. Työyksinäisyys on sidoksissa työssä koettuun vertaisuuteen sekä avun ja tuen saamiseen, ja esihenkilöistä osa koki aiempaa kuormittavamman johtamistyön sekä etätyön myötä yksinäisyyttä roolissaan.

Työyhteisö voi pyrkiä lisäämään sosiaalista vuorovaikutusta ja luoda mahdollisuuksia epämuodollisille kohtaamisille. Pelkkien sosiaalisten tilanteiden lisääminen ei välttämättä riitä, vaan pitää käyttää strategioita, joilla sosiaalisten suhteiden laatua voi kehittää. Hankkeemme keskeinen osa-alue oli laatia aiemman kirjallisuuden, hankkeessa kerätyn tutkimustiedon sekä organisaatioyhteistyön avulla työyhteisöä ehkäisevä ja työyhteisöjen yhteenkuuluvuutta edistävä kehittämissmalli, joka tarjoaa välineitä rakenteellisiin muutoksiin työarjessa, työyhteisöyhteyden torjumiseksi. Kehittämissmallin tavoitteena on edistää merkityksellisiä ja laadukkaita sosiaalisia suhteita työssä ja sitä kautta vähentää ja torjua työyhteisöä. Toteutimme hankkeessa mallin rakennuksen tueksi organisaatioyhteistyönä työpajasarjan. Yhteistyön tavoitteena oli ideoida, testata ja arvioida yhteisöllisyyttä sekä laadukkaita ja merkityksellisiä sosiaalisia suhteita hybridityössä edistäviä kehittämistoimia yhteistyöyrityksissä osallistujajärjestöjen intresseistä käsin. Mallin rakennusvaiheessa kehittämistoimia ideointiin, pilotoitiin ja arvioitiin kolmessa erilaisessa etä- ja hybridityökontekstissa, joissa työn ja yhteistekemisen luonne voi vaikuttaa sosiaalisten suhteiden ja työyhteisöyhteyden kokemukseen eri tavoin. Tämän kautta on huomioitu mallin sovellettavuutta ja adaptoituvuutta erityyppisissä töissä.

Työn organisointi ja työyhteisön käytänteet ovat avainasemassa työyhteisöyhteydessä torjunnassa niin lähi- kuin etätöissäkin. Etä- ja hybridityön yleistymisen luovat tarpeen keksiä sosiaalisuudelle uudet puitteet työyhteisöissä. Oleellista on saada luotua ja ylläpidettyä päivittäisiä sosiaalisuutta tukevia käytänteitä, jotta riski työyhteisöyhteyden syntymiselle ja kroonistumiselle vältetään. Kehittämissmallimme tarjoaa lupaavat raamit merkityksellisiä ja laadukkaita sosiaalisia suhteita tukevien kehittämistoimien rakentamiselle. Kuitenkin jatkossa olisi tarpeen testata tarkemmin kehittämissmallin lyhyen aikavälin vaikutuksia sekä pitkän aikavälin vaikuttavuutta erilaisissa hybridityö tekevissä organisaatioissa. Lisäksi kehittämissmallin kattavuuden kannalta tärkeää olisi myös testata mallin toimivuutta lähityötä tekevissä organisaatioissa sekä muutenkin erityyppisissä työyhteisöissä.

Lähteet

- Andel, S. A., Shen, W. & Arvan, M. L. (2021). Depending on your own kindness: The moderating role of self-compassion on the within-person consequences of work loneliness During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Occupational Health Psychology, 26*(4), 276–290. <https://doi.org/10.1037/ocp0000271>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E., & Conroy, S. A. (2022). Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. *Human Resource Management, 61*(4), 449–464. <https://doi.org/10.1002/hrm.22102>
- Beller, J., & Wagner, A. (2018). Loneliness, social isolation, their synergistic interaction, and mortality. *Health Psychology, 37*(9), 808–813. <https://doi.org/10.1037/hea0000605>
- Berkman, L. F., Glass, T., Brissette, I., & Seeman, T. E. (2000). From social integration to health: Durkheim in the new millennium. *Social Science & Medicine, 51*(6), 843–57. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(00\)00065-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(00)00065-4)
- Cacioppo, S., Grippo, A. J., London, S., Goossens, L., & Cacioppo, J. T. (2015). Loneliness: Clinical Import and Interventions. *Perspectives on psychological science, 10*(2), 238–249. <https://doi.org/10.1177/1745691615570616>
- Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International Journal of Information Management, 55*, 102186. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>
- Chen, Y., Wen, Z., Peng, J., & Liu, X. (2016). Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention. *Journal of Managerial Psychology, 31*(4), 864–879. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2015-0205>
- Cigna. (2020). *Loneliness and the Workplace: 2020 U.S. Report*. [Viitattu 15.11.2022]. Saatavissa: <https://www.cigna.com/static/www-cigna-com/docs/about-us/newsroom/studies-and-reports/combating-loneliness/cigna-2020-loneliness-report.pdf>
- Cubitt, S., & Burt, C. (2002). Leadership style, loneliness and occupational stress in New Zealand primary school principals. *New Zealand Journal of Educational Studies, 37*(2), 159–169.
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment, 18*(3), 181–195. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00120>

EU Science Hub (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: Where we were, where we head to*. European commission's Joint Research Centre. [Viitattu 15.11.2022]. Saatavissa: https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>

Hawkley, L. C., & Cacioppo, J. T. (2010). Loneliness matters: a theoretical and empirical review of consequences and mechanisms. *Annals of Behavioral Medicine*, 40(2), 218–227. <https://doi.org/10.1007/s12160-010-9210-8>

Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., Baker, M., Harris, T., & Stephenson, D. (2015). Loneliness and social isolation as risk factors for mortality a meta-analytic review. *Perspectives on Psychological Science*, 10(2), 227–237. <https://doi.org/10.1177/1745691614568352>

Jung, H. S., Song, M. K., & Yoon, H. H. (2021). The effects of workplace loneliness on work engagement and organizational commitment: Moderating roles of leader-member exchange and coworker exchange. *Sustainability*, 13, 948. <https://doi.org/10.3390/su13020948>

Kraav, S., Awoyemi, O., Junttila, N., Vornanen, R., Kauhanen, J., Toikko, T., . . . Tolmunen, T. (2021). The effects of loneliness and social isolation on all-cause, injury, cancer, and CVD mortality in a cohort of middle-aged Finnish men. A prospective study. *Aging & mental health*, 25(12), 2219–2228. <https://doi.org/10.1080/13607863.2020.1830945>

Kruger, J., Epley, N., Parker, J., & Ng, Z. W. (2005). Egocentrism over E-mail: Can we communicate as well as we think? *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 925–936. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.925>

Lam, L. W., & Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: Investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4265–4282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.665070>

Leppänen, P. (28.11.2021). Yksinäisyydestä uskalletaan puhua työpaikoilla liian vähän – tutkija: "Ulkopuolelle jäänyttä sattuu, se näkyy aivoissa samoin kuin fyysinen kipu". *Yle*. [Viitattu 21.11.2022]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12202739>

Lim, M. H., Eres, R., & Vasan, S. (2020). Understanding loneliness in the twenty-first century: An update on correlates, risk factors, and potential solutions. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 55(7), 793–810. <https://doi.org/10.1007/s00127-020-01889-7>

Moens, E., Baert, S., Verhofstadt, E., & Van Ootegem, L. (2021). Does loneliness lurk in temp work? Exploring the associations between temporary employment, loneliness at work and job satisfaction. *PLoS ONE*, 16(5): e0250664.

Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen, A., & Melin, H. (2020). Etätö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. *Psykologia*, 55(6), 408-425.

- Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, *61*(6), 2343–2366.
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Mattila-Holappa, P., Monni, T. M., Perttula, P., Alanko, T., & Toppinen-Tanner, S. (2020). Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. *Psykologia*, *55*, 05, 388–395.
- Russell, D. W. (1996). UCLA Loneliness Scale (Version 3): Reliability, Validity, and Factor Structure. *Journal of personality assessment*, *66*(1), 20-40.
https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6601_2
- Russell, D. W., Peplau, L. A. & Cutrona, C. E. (1980). The revised UCLA loneliness scale: Concurrent and discriminant validity evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, *39*(3), 472–480. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.3.472>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford Press.
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K., & Feldt, T. (2011). Bergen Burn-out Inventory: Reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International archives of occupational and environmental health*, *84*(6), 635–645.
<https://doi.org/10.1007/s00420-010-0594-3>
- Suomen Punainen Risti (30.9.2021). *Yksinäisyys on räjähtänyt Suomessa – Punainen Risti on huolissaan tilanteesta*. [Viitattu 21.11.2022]. Saatavissa: <https://www.punainenristi.fi/uutiset/yksinaisyys-on-rajatnnyt-suomessa/>
- Silard, A., & Wright, S. (2022). Distinctly lonely: How loneliness at work varies by status in organizations. *Management Research Review*, *45*(7), 913–928.
<https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0379>
- Tanskanen, J., & Anttila, T. (2016). A prospective study of social isolation, loneliness, and mortality in Finland. *American Journal of Public Health (1971)*, *106*(11), 2042–2048.
<https://doi.org/10.2105/AJPH.2016.303431>
- Thulin, E., & Vilhelmson, B. (2022). Pacesetters in contemporary telework: How smartphones and mediated presence reshape the time–space rhythms of daily work. *New Technology, Work and Employment*, *37*(2), 250–269.
<https://doi.org/10.1111/ntwe.12224>
- Tian, G., Pu, L., & Ren, H. (2021). Gender Differences in the Effect of Workplace Loneliness on Organizational Citizenship Behaviors Mediated by Work Engagement. *Psychology research and behavior management*, *14*, 1389–1398.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S329959>
- Twenge, J. M., Spitzberg, B. H., & Campbell, W. K. (2019). Less in-person social interaction with peers among U.S. adolescents in the 21st century and links to loneliness. *Journal of social and personal relationships*, *36*(6), 1892-1913.
<https://doi.org/10.1177/0265407519836170>

Työterveyslaitos. (2022a). *Miten Suomi voi?* [Viitattu 29.11.2022]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Työterveyslaitos. (2022b). *Mitä on yhteinen arviointi?* [Viitattu 15.11.2022]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/kokeilut-kaytanton-ihmislahtoinen-arviointi-malli/mita-yhteinen-arviointi>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020). *Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2020* (Työ- ja elinkeinoministeriö 15.6.2020). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-575-1>

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Wright, S. L. (2005). *Loneliness in the Workplace*. [Väitöskirja, University of Canterbury].

Wright, S. L., Burt, C. D. B., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59–68.

Wright, S., & Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, 74(7), 1060–1081. <https://doi.org/10.1177/0018726720906013>

Yang, F., & Wen, D. (2021). Combating workplace loneliness climate and enhancing team performance: The roles of leader humor and team bureaucratic practices. *Journal of Business Research*, 136, 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.053>