Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Emma Lettinen

Työyhteisöviestintä työhyvinvoinnin tukena

Asiantuntijoiden kokemuksia työyhteisöviestinnästä ja työhyvinvoinnista etätyön kontekstissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Emma Lettinen
Tutkielman nimi: Työyhteisöviestintä työhyvinvoinnin tukena: Asiantuntijoiden kokemuksia työyhteisöviestinnästä ja työhyvinvoinnista etätyön kontekstissa
Tutkinto: Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine: Julkisjohtaminen
Työn ohjaaja: Kirsi Lehto
Valmistumisvuosi: 2024 **Sivumäärä:** 60

TIIVISTELMÄ:

Koronapandemia ajoi tietotyöläiset etätöihin ja jätti jälkensä tämän päivän työelämään. Nykyisin monissa organisaatioissa on käytössä hybrideityömalli, jonka mukaan toimistolla työskennellään osa viikosta ja osa taas etänä. Etä- ja hybrideityö ovat muuttaneet työyhteisöviestinnän tarpeita sekä vaikuttanut yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin kokemukseen. Tässä tutkielmassa tutkitaan sitä, miten työyhteisössä tapahtuva viestintä vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin silloin kun työskennellään etätyössä. Tutkimuksessa käsitellään työhyvinvoinnin, työyhteisöviestinnän ja etätyön teemoja.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastatteluihin osallistui kuusi asiantuntijatyössä toimivaa henkilöä eri aloilta, joilla oli kokemusta etä- ja hybrideityöstä. Tutkimusaineiston analyysissä käytettiin aineistolähtöistä eli induktiivista sisällönanalyysia.

Tutkimustulokset osoittavat, että työyhteisöviestinnällä on vaikutusta työhyvinvoinnille. Etä- ja hybrideityö asettavat haasteita työyhteisöviestinnälle ja työhyvinvoinnille, minkä takia organisaatioissa, joissa käytössä on etätyöskentelytavat, tulisi työyhteisöviestintään ja työyhteisön vuorovaikutukseen panostaa. Tulosten perusteella erityisesti viestinnän oikea-aikaisuuteen, omaan viestintävastuuseen sekä epävirallisen viestintään tulisi kiinnittää huomiota. Lisäksi hiljaisen tiedon välittymisen sekä yhteisöllisyyden rakentumisen koettiin olevan heikompaa työskennellessä etänä.

AVAINSANAT: työhyvinvointi, työyhteisöviestintä, etätyö, hybrideityö, yhteisöllisyys, vuorovaikutus

Sisällys

1 Johdanto 6

1.1 Johdatus aiheeseen 7

1.2 Tutkielman tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset 8

1.3 Keskeiset käsitteet tutkimuksen kannalta 9

1.4 Tutkielman rakenne 11

2 Työhyvinvointi 12

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä 12

2.2 Lähestymistavat työhyvinvointiin 14

3 Etätyö 17

3.1 Etätyön määrittelyä 17

3.2 Etätyön edut ja haasteet 19

4 Työyhteisöviestintä työhyvinvointiin vaikuttavana osatekijänä 22

4.1 Työyhteisöviestintä 23

4.2 Johtamisviestintä 25

4.3 Vuorovaikutus 26

5 Tutkimuksen toteuttaminen 29

5.1 Tutkimusmenetelmä 29

5.2 Tutkimusaineiston keruu 30

5.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi 33

6 Tutkimustulokset 35

6.1 Alkuun taustatietoja 35

6.2 Työyhteisöviestintä etätyössä 37

6.3 Etätyö ja työhyvinvointi 42

7 Johtopäätökset 48

7.1 Yhteenveto ja keskeiset havainnot tutkimustuloksista 48

7.2 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus 51

7.3 Jatkotutkimuksen tarve 52

Lähteet 53

Liitteet 58

Liite 1. Saatekirje 58

Liite 2. Haastattelukysymykset 60

Taulukot

Taulukko 1. Lähestymistavat työhyvinvointiin (mukaillen Pekkola ja muut, 2013, s. 8) 15

Taulukko 2. Etätyön edut ja haasteet (mukaillen Al-habeib ja muut, 2021) 20

Taulukko 3. Etätyömalli, jota haastateltava noudatti työssään 32

1 Johdanto

Tässä tutkielmassa pyritään ymmärtämään asiantuntijoiden kokemuksia työyhteisöviestinnästä ja sen merkityksestä työhyvinvointiin, kun organisaatiossa on käytössä etätyöskentelytavat. Aihe on ajankohtainen, koska monissa organisaatioissa etä- ja hybrideityöstä on tullut vakiintunut tapa tehdä töitä. Tietotyössä toimivat ovat koronaviruspandemian jälkeen jääneet etätyöhön ja omaksuneet etätyöskentelytavat osaksi työarkea (Katajamäki ja Kantola, 2023, s.71). Etätyötavat ovat olleet käytössä jo useita vuosia, jo ennen koronapandemiaa, mutta vasta nyt ne ovat ottaneet vakiintuneen aseman työelämässä (Manka, 2023, S. 57).

Etätyöhön liittyy monia positiivisia puolia, mutta huolenaiheita on myös löydettävissä. Yhä yleistynyt etätyö on saanut esimerkiksi organisaatiot pohtimaan, miten yhteisöllisyyden luominen, vuorovaikutus ja työhyvinvointi pystytään takaamaan, kun työntekijät työskentelevät yhä enemmän fyysisen etäisyyden päästä toisistaan. Negatiivisiksi asioiksi etätyössä koetaan usein juuri yhteisöllisyyden tunteen heikkeneminen sekä myös työn ja arjen sulautuminen yhteen, kun siirtymää työpaikan ja kodin välillä ei ole. Positiivisiksi asioiksi taas usein nimetään työmatkoihin käytetyn ajan väheneminen, työssä koetun tehokkuuden lisääntyminen sekä joustavuus arjen ja työn välillä.

Punninta etätyön etujen ja haittojen välillä on aiheellista, vaikka se voidaan kokea eri tavoin yksilöiden sekä myös työntekijöiden ja työnantajien välillä. Monissa organisaatioissa pyritään tällä hetkellä houkuttelemaan työntekijöitä takaisin toimistolle (Vanhala-Harranen, 2024), usein hyvin erilaisin keinoin. Osa yrittää tehdä toimistotiloista houkuttelevamman paikan tulla tekemään töitä ja osa taas korostaa yhteisöllisyyden merkitystä työyhteisön toimivuudelle sekä hyvinvoinnille. Osa organisaatioista on taas omaksunut etätyön osaksi työarkea ja vähentänyt mm. toimistokustannuksista reippaasti.

Tässä tutkielmassa tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemuksia siitä, miten juuri he kokeva etätyön ja sen kontekstissa tapahtuvan työyhteisöviestinnän vaikuttavan

työhyvinvointiin. Tutkielmassa tarkastellaan sitä, miten esimerkiksi yhteisöllisyyden kokemus etätyössä rakentuu ja mitä työyhteisöviestinnässä tulisi erityisesti huomioida, jotta työyhteisön jäsenet voivat hyvin. Tutkielmassa käydään läpi myös Hyvinvointiviestinnän malli.

1.1 Johdatus aiheeseen

Työelämässä on viimeisten vuosien ajan edelleen vaikuttanut koronaviruspandemian tuomat muutokset sekä haasteet. Vuoden 2020 alkupuolella koronapandemian takia työntekijät ympäri maailman joutuivat siirtymään etätyöhön rajoitusten vuoksi. Etätyöstä vaihtoehtona tulikin pakko (Al-Habaibeh ja muut, 2021, s. 99). Organisaatiot työntekijöineen joutuivat omaksumaan nopeat muutokset työnteontavoissa ja siirtymään suurelta osin etätyöhön ainakin niissä töissä, joissa se oli mahdollista (Shirmohammadi ja muut, 2022). Nämä koronapandemian aikaiset rajoitukset sosiaalisissa kohtaamissa, fyysisen etäisyyden pitäminen muihin ja etätyö, jättivät jälkensä tämän päivän työelämään ja tapaamme kommunikoida toistemme kanssa ja olla vuorovaikutuksessa.

Koronapandemian aikana työpaikoilla jouduttiin ottamaan käyttöön uudenlaisia tapoja olla yhteydessä muihin työyhteisön jäseniin, kuten Teams- ja Zoom -palaverit sekä muiden virtuaalitilojen käyttö. Kommunikaatiovälineet ja niiden käyttö ovat mahdollistaneet toimivan etätyön tekemisen, eikä työntekijöiden tarvitse olla enää aina samaan aikaan toimistolla yhteisissä tiloissa (Manka, 2023 s.13–15). Tietotyötä tekevät ovat viimeisten koronapandemian jälkeisten vuosien aikana tottuneet etätyöhön ja sen mukanaan tuomaan joustavuuteen arjen ja työn välillä, eikä paluu toimistolle ole ollut itsestään selvää.

Huolenaiheeksi yleisessä keskustelussa etätyöhön liittyen on noussut työntekijöiden hyvinvointi mm. yhteisöllisyyden näkökulmasta. Yhteisöllisyys on tärkeä työyhteisön voimavara, jonka usein nähdään lisäävän työhyvinvointia. Tässä tutkielmassa tarkoituksena onkin selvittää, miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin etätyössä ja pohtia mm. juuri

sitä, voidaanko työyhteisöviestinnällä taata yhteisöllisyyden rakentuminen, vaikka ollaankin etänä eikä toimistolla.

1.2 Tutkielman tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkielma perustuu Hyvinvointiviestintä henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisen tukena (Lettinen, 2020) kandidaatintutkielmaani. Halusin jatkaa samasta aiheesta tähän pro gradu -tutkielmaan, koska koen aiheen olevan tärkeä ja ajankohtainen erityisesti nyt, kun etä- ja hybrideityö on yleistynyt työnteon muotona monissa organisaatioissa. Tutkimuksen teoriaosuus pohjautuu kandidaatintutkielmalleni, mutta tarkastelussa on nyt otettu huomioon myös etätyön tuomat muutokset sekä etsitty uutta ja ajankohtaista tietoa aiheesta.

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkitaan sitä, miten työyhteisöviestinnän avulla voidaan edistää hyvinvointia työyhteisöissä, joissa käytössä on etätyötavat. Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan työhyvinvointia, etätyötä sekä työhyvinvointiin vaikuttavaa viestintää. Tutkimuksen empiria koostuu teemahaastatteluista, joiden avulla haluttiin kerätä asiantuntijoiden omakohtaisia kokemuksia etätyön ja työyhteisöviestinnän vaikutuksesta työhyvinvointiin. Haastateltavaksi valikoitui asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä eri organisaatioista, joissa tehdään etätöitä. Haastateltavat henkilöt työskentelivät joko täysin etänä tai hybridimallin mukaisesti. Haastatteluissa korostui asiantuntijoiden subjektiiviset kokemukset etätyöstä, työhyvinvoinnista ja työyhteisöviestinnästä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarjota ymmärrystä asiantuntijoiden kokemuksista siitä, miten he kokevat viestinnän vaikuttavan omaan sekä työyhteisön työhyvinvointiin. Asiantuntijoiden kokemuksien ja ajatuksien kartuttaminen on tärkeää ja tarpeellista, jotta työtapoja voidaan kehittää toimivammaksi ja työhyvinvointi pystytään takaamaan myös työskennellessä etäpainoitteisesti. Tutkielman tavoitteena on myös tuoda esille kehittämisehdotuksia liittyen siihen, miten etätyökäytäntöjä voidaan rakentaa niin, että

työyhteisöt voivat hyvin ja työyhteisön jäsenet pystyvät toimimaan vuorovaikutuksellisesti.

Tutkielmassa haen vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten asiantuntijat kokevat etätyön vaikuttavan työyhteisöviestintään ja työhyvinvointiin?
2. Millaista on toimiva työyhteisöviestintä, joka lisää työhyvinvointia?

Työhyvinvoinnin ja viestinnän välistä suhdetta on tutkittu, mutta rajallisesti. Viestinnän laadulla on eräissä tutkimuksissa todettu olevan suuri vaikutus henkilöstön kokemuksiin työpaikan työhyvinvoinnin laadusta, minkä takia työhyvinvointia tarkastellaan tässä tutkielmassa viestinnällisten ratkaisujen kautta. Seuraavaksi avaan lyhyesti tutkielman kannalta tärkeimpiä käsitteitä.

1.3 Keskeiset käsitteet tutkimuksen kannalta

Etätyö ja hybrideityö

Vilkman (2016, luku 1) määrittää etätyön olevan ansiotyötä, jota tehdään ajasta- ja paikasta riippumattomasti muualla kuin työpaikalla, esimerkiksi kotona, tietotekniikkaa hyödyntäen. Etätyö perustuu sopimukseen työnantajan ja työntekijän välillä (Rauramo, 2020, s.69).

Hybrideityöllä tarkoitetaan tapaa tehdä työtä, jossa yhdistyvät etänä tehtävä työ sekä lähityö työpaikalla (Brander, 2023; Keigthley S. ja muut, 2023, s. 2). Hybrideityö, jossa yhdistellään etä- ja lähityökäytäntöjä, koetaan mahdollisuutena ottaa molempien parhaat puolet käyttöön (Lehto, 2023, s. 3)

Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsite on moniselitteinen ja jatkuvasti muuttuva (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 86–87). Kauhanen (2010, s. 201) määrittää työhyvinvoinnin tarkoittavan työn, työolojen sekä työtehtävien järjestämistä ja johtamista niin, että ihmiset ovat tyytyväisiä työpaikkaansa. Työhyvinvointiin liittyy oleellisesti mm. työn erottaminen vapaa-ajasta, työkyky, työturvallisuus, osaamisen kehittäminen sekä hyvä johtaminen (Kauhanen, 2010, s. 201).

Johtaminen

Johtaminen on vastuullista vallankäyttöä ja voimavarojen suuntaamista, ohjausta ja toiminnan suunnittelua, mutta myös tiedon välittämistä eli viestintää organisaatiossa (Åberg, 2006, s. 63). Mankan (2023, s. 10) mukaan johtaminen on onnistuessaan toimivaa vuoropuhelua esihenkilön ja henkilöstön välillä. Johtaminen ja sen laatu heijastuu suoraan työpaikalla koettuun hyvinvointiin (Juuti ja Vuorela, 2015, s. 8).

Sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä ja henkilöstöviestintä

Työyhteisössä viestinnän tulee olla suunniteltua, jolloin sitä kutsutaan usein sisäiseksi viestinnäksi, henkilöstöviestinnäksi tai työyhteisöviestinnäksi (Kuntaliitto, 2013, s. 6–7). Yleensä viestintä on organisaatioissa jaettu kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. On todettu, että työilmapiiriin ja työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa erityisesti sisäinen viestintä eli työyhteisön jäseniin kohdistuva viestintä, ja sen laatu (Kauhanen, 2010, s. 174).

Sisäisellä viestinnällä pystytään tukemaan työyhteisön toimintaa ja vuorovaikutusta sekä myös henkilöstön perehdyttämistä ja kiinnittämistä työhön ja työyhteisöön (Åberg, 2006, s. 96–97). Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa tiedon kulkua, josta vastaa usein henkilöstöhallinnon ammattilainen (Joki, 2024, s. 165). Joki (2024, s. 165) kuitenkin painottaa, että sisäinen viestintä ei ole vain viestinnän tai henkilöstöhallinnon ammattilaisen vastuulla, vaan jokaisella organisaation työntekijällä on oma roolinsa viestijänä ja tiedon välittäjänä.

Käsitteitä sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä ja henkilöstöviestintä käytetään kaikkia kuvaamaan työyhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää ja tiedon välittämistä. Eri tutkimuksissa ja alan kirjallisuudessa termejä sisäinen viestintä ja työyhteisöviestintä tuntuu käytettävän eniten. Juholinin (2013, s. 175) mukaan työyhteisöviestintä on sisäistä viestintää kattavampi ja parempi käsite, minkä takia käsite työyhteisöviestintä valikoitui käytettäväksi termiksi tässä työssä sisäisen viestinnän sijaan.

1.4 Tutkielman rakenne

Aloitan tarkastelun perehtymällä tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin eli työhyvinvointiin, etätyöhön sekä työyhteisön sisäiseen viestintään. Työyhteisössä tapahtuvalla viestinnällä on todettu olevan vaikutusta työssä koettuun hyvinvointiin, minkä takia teoria-osuudessa perehdytään sisäiseen- eli työyhteisöviestintään, johtamisviestintään sekä myös työyhteisön vuorovaikutukseen. Viidennessä pääluvussa esitän tutkimuksen toteuttamisen lähtökohdat sekä perehdyn haastattelututkimukseen laadullisena tutkimusmenetelmänä. Kuudennessa pääluvussa käyn läpi saatuja tutkimustuloksia. Seitsemännessä ja samalla viimeisessä pääluvussa esitän johtopäätökset, tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta ja mietin myös mahdollista jatkotutkimuksen tarvetta.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia voidaan kuvata monimuotoisena sekä monitieteisenä kokonaisuutena, joka koostuu työssä viihtymisestä, terveellisestä henkisestä ja fyysisestä työympäristöstä, yhteisöllisyydestä sekä vuorovaikutuksellisesta johtamisesta. Hyvinvoivassa työyhteisössä, jossa toisia tuetaan ja kannustetaan, kykenee henkilöstö myös laadukkaisiin suorituksiin. Hyvinvoiva työyhteisö kehittää työympäristöä yhdessä paremmaksi huomioiden jokaisen osaamisen. Työhyvinvoinnin tulisi olla osana organisaation jokapäiväistä arkista tekemistä ja ylläpitoa, joka auttaa työssä jaksamista. Työhyvinvointiin panostaminen myös ehkäisee työkyvyttömyyttä ja sitouttaa henkilöstön työhönsä. (Työturvallisuuskeskus, 2011; Terveystalo, 2022; Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2024, s. 138).

Työhyvinvointi monimuotoisuudessaan on tärkeä aihe, etenkin hajautuneissa organisaatioissa. Tänä päivänä etenkin työn psyykkinen ja sosiaalinen puoli ovat asioita, joita työhyvinvoinnin näkökulmasta tulisi tarkastella. Tässä luvussa käydään ensin yleisesti läpi työhyvinvoinnin määritelmää ja perehdytään työhyvinvoinnin lähtökohtiin.

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Työhyvinvoinnin historia juontaa juurensa teollistumisen aikakaudelle, kun työntekijöiden järjestelmällistä suojelua alettiin kehittää ja sen valvontaa tehostamaan lainsäädännöllä. Työntekijän perusoikeuksiin kuuluu tae fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti terveellisestä ja turvallisesta työympäristöstä ja -yhteisöstä. Lainsäädäntö määrittää juridiset puitteet, joita työyhteisössä on noudatettava muun muassa työsuojeluasioissa. Normit antavat työsuojelutoiminnalle kuitenkin vain vähimmäisvaatimukset ja usein työpaikoilla halutaankin panostaa työntekijöiden työsuojeluun vähimmäistasoa enemmän. Organisaation työolojen kehittämiseen liittyy olennaisesti tahto parantaa työilmapiiriä muun muassa poissaolojen ja työkyvyttömyyseläkekustannusten vähentämiseksi. (Kauhanen, 2010, s. 197–198).

Työhyvinvointi ei siis ole vain kirjallisuudessa esitetty ajatus vaan sen perusta on määritelty työturvallisuuslaissa (738/2002). Tässä laissa on työnantajalle, eli johdolle ja esimiehille, säädetty vastuu työntekijöiden terveydestä huolehtimiseen sekä työturvallisuuden takaamiseen. Työturvallisuuslaissa on määritelty myös keinoja velvoitteiden toteuttamiseen. Työhyvinvoinnin kehittämistä vievät eteenpäin esihenkilöiden kanssa yhdessä muun muassa työterveyshuolto, työsuojeluhenkilöstö sekä muu henkilöstö yhdessä vuorovaikutuksellisesti. (Työturvallisuuskeskus, 2011).

Myös muualla lainsäädännössä säädetään työhyvinvoinnista ja työn organisoimiseen ja sen tekemiseen liittyvistä velvoitteista ja vastuista. Muun muassa työterveyshuoltolaissa (1383/2001) säädetään siitä, että työnantajan on järjestettävä työterveyshuolto työntekijöiden terveyden, työkyvyn ja turvallisuuden edistämiseksi ja työolosuhteista johtuvien haittojen torjumiseksi (työterveyshuoltolaki 2.4, 1 §). Muita lakeja, joissa työelämän turva suojataan ovat muun muassa työturvallisuuslaki 738/2002, työsopimuslaki 55/2001, hyvä työterveyshuoltokäytäntö 708/2013 (valtioneuvoston asetus) ja laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006 (Juuti & Vuorela, 2015, s. 126).

Työturvallisuuden, työterveyden ja kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämisellä voidaan vaikuttaa organisaation menestykseen taloudellisesti samalla luoden henkilöstölle hyvinvointia. Tämä edellyttää kuitenkin yhteistyötä työntekijöiden, työnantajan ja työterveydenhuollon välillä ja panostamista johtamisen kehittämiseen työelämän laadun parantamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2014, s. 19–20).

Organisaatiossa henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää, koska työyhteisön ilmapiirillä on selkeä vaikutus muun muassa työtehokkuuteen ja poissaolojen määrään. Työpahoinvointi eli puutteellinen työhyvinvointi voi näyttäytyä henkilöstön henkisenä tai fyysisenä pahoinvointina. Henkinen pahoinvointi ilmenee usein työuupumuksena ja väsymyksenä, samoin stressinä ja masennuksena. Koettu fyysinen pahoinvointi

johtuu usein huonosta työympäristöstä, joka näkyy taas esimerkiksi tukielinsairauksina. Yksilön tulisi huolehtia omasta työkyvystään, johon voi omalla toiminnalla merkittävästi vaikuttaa, mutta myös organisaatiotasolla tulisi huomioida henkilöstön hyvinvointi. Työhyvinvointia tarkasteltaessa onkin otettava ensin huomioon ihmisten työkyky. (Suonsivu, 2014, s. 13–14, 18).

Työkyky on monimuotoinen käsite ja riippuen eri toimijoista, kuten työnantajasta, lainsäätäjästä, työterveyshuollosta ja työntekijöistä, se voidaan määritellä eri tavoin eikä löydettävissä ole yhtä hyväksyttyä määritelmää. Usein työkyky rinnastetaan toimintakykyyn, jolloin huomioidaan muun muassa yksilön terveys ja voimavarat, koulutus ja osaaminen, motivaatio ja tyytyväisyys työhön sekä itse työ, arvot sekä asenteet. Yksilön työkykyä tarkasteltaessa huomioon otetaan psyykkinen, sosiaalinen ja fyysinen puoli. Mahdollisimman kokonaisvaltainen tarkastelu on tärkeää, koska työkykyyn voivat vaikuttaa hyvin monet asiat yksilön henkilökohtaisessa elämässä ja työelämässä. On oleellista pohtia yksilön ominaisuuksien lisäksi toimintaa työssä ja sen konteksteissa, kun halutaan parantaa työhyvinvointia ja taata henkilöstön hyvä työkyky. (Suonsivu, 2014, s. 14–18).

Kauhasen (2010, s. 200) mukaan henkilöstön työkykyä ylläpitävä toiminta on parhaimmillaan työhyvinvointia tavoitteleva prosessi, joka kuuluu organisaation tärkeisiin tavoitteisiin. Työkykyä ylläpitävä toiminta kuuluu myös osaksi johtamistyötä. Työkykyjohtamisessa oleellista on varhaisen tuen malli, jonka avulla pyritään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa puuttumaan mahdollisiin työkykyä heikentäviin seikkoihin (Mannermaa, 2022, s. 289–290). Yksilöitä, työyhteisöä ja työympäristöä kehittämällä voidaan taata työkyvyn paraneminen ja näin myös työntekijöiden urapolkujen pidentäminen (Kauhanen, 2010, s.200).

2.2 Lähestymistavat työhyvinvointiin

Pekkola ja muut (2013, s. 8) kertovat, että työhyvinvointiin on löydettävissä kolme erilaista lähestymistapaa, joita ovat holistinen, dualistinen ja pluralistinen hyvinvointi.

Holistisen lähestymiskulman mukaan työhyvinvointiin liittyy vahvasti ajatus ihmisen henkilökohtaisen elämän merkityksen löytymisestä työn ja vapaa-ajan jatkuvasta vuorovaikutuksesta. Dualistisen näkökulman mukaan taas työ on vapaa-ajasta täysin erillään niin, että vapaa-ajalla pystytään korvaamaan tyytymättömyyttä työhön. Pluralistinen käsitys yhdistää edellä mainitut näkemykset ja esittää, että työ ja muun muassa ihmissuhteet ovat tärkeitä ihmiselle ajateltaessa työhyvinvointia, mutta osan tyytyväisyydestä ja merkityksellisyydestä työhön voi löytää ulkopuolelta.

Taulukko 1. Lähestymistavat työhyvinvointiin (mukaillen Pekkola ja muut, 2013, s. 8)

Holistinen hyvinvointi	**Dualistinen hyvinvointi**	**Pluralistinen hyvinvointi**
Työn ja vapaa-ajan jatkuva vuorovaikutus	Työ on erillään vapaa-ajasta	Holistisen ja dualistisen lähestymistavan yhdistäminen

Työyhteisön hyvinvoinnin taso voidaan kokea myös organisaation kulttuurin kautta. Eräässä tutkimuksessa vastaajat kokivat, että organisaatiossa, jossa johtaminen on joustavaa ja annetaan mahdollisuus esimerkiksi etätyöhön sekä osa-aikaiseen -ja liukuvaan työaikaan, on hyvä olla. Toisena tärkeänä tekijänä koettiin työyhteisön kommunikaatio. Vastaajien kesken korostettiin, että ystävälliset kanssakäymiset työpaikan arjessa luovat työhyvinvointia. Erityisen tärkeänä tekijänä työhyvinvoinnin kannalta pidettiin johdon vuorovaikutteista kommunikaatiota. Vastaajat kokivat, että esihenkilö, kenelle on helppo puhua myös henkilökohtaisista asioista, edistää omaa hyvinvointia. Samoin vastaajat arvostivat erityisesti arvostavaa ja säännöllistä keskustelua esimiehen kanssa. Yleisesti vastaajien mielestä se, miten työyhteisössä arvostetaan työntekijöitä, heidän työpanostaan ja myös heidän vapaa-aikaansa, koettiin tärkeämpänä tekijänä kuin esimerkiksi työn kautta saadut erilaiset edut. (Dickson-Swift ja muut, 2014, s. 143–148).

Työhyvinvointia on tarkasteltu myös itseohjautuvien organisaatioiden kannalta, joissa vastuut ja velvollisuudet on jaettu läpi työyhteisön. Itseohjautuvissa organisaatioissa

työntekijän rooli vastuunkantajana on korostuneessa asemassa, kun hierarkkiseen malliin perustuvaa organisaatiomallia ei ole käytössä. Tämänkaltaisen organisaatiomallin on tutkimuksissa osoitettu lisäävän työhyvinvointia, koska työntekijällä itsellään on suurempi valta päättää itseään ja omaa työtä koskevista asioista. Autonomia lisää työnimua ja työn merkityksellisyyden kokemusta, mitkä puolestaan lisäävät työssä koetun hyvinvoinnin tasoa. Toisaalta tutkimuksissa on huomattu, että itseohjautuvuuteen liittyy riski työhyvinvoinnin heikkenemisestä. Itseohjautuva työ voidaan kokea vaativana ja työuupumusta aiheuttavana, sekä työhön liittyvän kommunikoinnin ja viestinnän määrän olevan kuormittavaa. Tämän takia on tärkeää, että itseohjautuvissa organisaatioissa huomioidaan työntekijöiden aktiivinen toimijuus yhdistettynä yhteisöllisiin ja sosiaalisiin käytäntöihin. (Larjovuori ja Heikkilä-Tammi, 2024, s. 136–168).

Eri tutkimuksissa on löydettävissä erilaisia keinoja ja toimintamalleja työyhteisöjen työhyvinvoinnin parantamiseen. Organisaatiotasolla työhyvinvointia voidaan esimerkiksi edistää henkilöstösuunnittelulla, jossa otetaan huomioon henkilöstön osaaminen ja perehdyttäminen sekä tarvittaessa uudelleen kouluttaminen. Myös palkitsemisjärjestelmät on hyvä ottaa huomioon työmäärän lisääntyessä. Työkuormituksen arviointi ja yleisesti työn hallintaa tukevat toimenpiteet, kuten työnohjaus ja työn mukauttaminen, tulisi ottaa huomioon esimerkiksi työhyvinvointisuunnitelmaa tehtäessä. Tietysti myös toimenpiteet, kuten kehityskeskustelut ja yhteistyö työhyvinvoinnin toimijoiden kesken ovat oleellisia keinoja saavuttaa hyvinvointia työpaikoilla. (Suonsivu, 2014, s. 66–67).

Pekkola ja muut (2013, s. 10) kertovat, että vaikka työhyvinvointi on moniulotteista ja vuorovaikutuksellista, jossa monet asiat ovat yhteydessä toisiinsa, sitä kuitenkin tutkitaan usein yksittäisten osa-alueiden, kuten työilmapiirin, perhe- ja työelämän yhteensovittamisen, työmotivaation sekä työntekijän osallistamiseen liittyvien aiheiden kautta. Tässäkin tutkielmassa tarkastelu on rajattu yhteen oleelliseen työhyvinvointiin vaikuttavaan asiaan: työyhteisössä tapahtuvaan viestintään, johon perehdytään tarkemmin tutkielman neljännessä pääluvussa. Ensin on kuitenkin hyvä tarkastella työhyvinvointia etätyössä, josta on tullut asiantuntijatyössä vakiintunut tapa tehdä työtä.

3 Etätyö

Tieto- ja asiantuntijatyötä tekevät eivät ole enää sidottuina työpaikoille, vaan työtä pystytään tekemään tehokkaasti monipuolisin tavoin. Tieto- ja viestintäteknologian vauhdittama etätyön yleistyminen on muuttanut ihmisten arkea monin tavoin. Työmatkat ovat vähentyneet, muutto pois kaupungeista työpaikkojen läheisyydestä mahdollistunut, työajan liukumat pystytty huomioimaan ja arkea suunnittelemaan oman näköiseksi. Työ ei ole enää samalla tavalla aikaan ja paikkaan sidottua, vaan työntekijöille on mahdollistunut joustavuus työn ja kotielämän välillä. Työ ja arki ovat etätyön myötä toisaalta sulautuneet yhä enemmän toisiinsa ja rajat ovat sumentuneet (Izak ja muut, 2023, s. 375).

Tässä luvussa perehdytään etätyöhön, käydään läpi etätyön määrittelyä ja pohditaan etätyön etuja sekä haasteita.

3.1 Etätyön määrittelyä

Jo ennen koronaa Suomessa oli otettu käyttöön etätyötavat ja Suomi oli yksi etätyön edelläkävijöistä vuonna 2019 julkaistun Euroopan tilastokeskuksen Eurostatin tutkimuksen mukaan (Kuisma ja Sauri, 2021, s. 7, 23). Korona-aikana etätyön tekeminen kuitenkin lisääntyi merkittävästi kaikilla sektoreilla ja etätyön tekemisessä tehtiin vuosikymmenen harppaus eteenpäin (Kuisma ja Sauri, 2021, s. 7, 23; Hanni ja muut, 2022, s. 153). Aloilla ja työpaikoilla, joissa ei vielä ennen koronaa ollut otettu käyttöön etätyötapoja, otettiin viimeistään pandemia-aikana etätyö osaksi työtä (Hanni ja muut, 2022, s. 153).

Korona-aikana työelämässä tapahtui digiloikka ja organisaatioissa otettiin käyttöön uusia digitaalisia työ- ja viestintävälineitä, joiden avulla etätyöstä ja sen kontekstissa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta tuli aiempaa sujuvampaa. (Kuisma ja Sauri, 2021, s. 7, 23). Etätyön tekeminen on jatkunut pandemian päätyttyä, ja monissa organisaatioissa on otettu

vakiintuneeseen käyttöön hybrideityönmalli, joka yhdistää läsnä- ja etänä tehtävän työn (Brander, 2023).

Työssä, jossa voidaan tehdä etänä töitä, arvostetaan etätyömahdollisuutta ja usein mahdollisuus tehdä töitä etänä, selvitetään jo rekrytointivaiheessa (Hanni ja muut, 2022, s.153). Tutkimuksissa on selvitetty, että moni jopa kokisi työpaikan vaihtamisen olevan vaihtoehto, jos työssä ei enää sallittaisi etätyön tekemistä (Brander, 2023). Etä- ja hybrideityöstä on tullut työntekijöille saavutettu etu, josta ei enää haluta luopua (Brander, 2023; Vilkman, 2023, s. 35–36).

Etätyöstä puhuttaessa käytetään sen rinnalla usein termejä, kuten hybrideityö, monipaikkainen työ tai paikkariippumaton työ. Vilkman (2023, s. 40–43) määrittää etätyön olevan työtä, jota luonteensa puolesta voidaan tehdä muualla kuin työpaikalla, esimerkiksi kotona tai mökillä. Hybrideityön hän määrittää olevan työtä, jossa yhdistyy työpaikalla tehtävä lähityö sekä etätyö. Hybrideityö voidaan nähdä eräänlaisena kompromissina, jossa yritetään suhteuttaa etä- ja lähityö sopivaan suhteeseen. Monipaikkainen työ taas on useissa paikoissa tehtävää työtä, johon kuuluu liikkumista organisaation eri toimipisteiden välillä tai matkustamista asiakkaiden tiloihin. Paikkariippumaton työ on taas työtä, jota voidaan tuloksellisesti tehdä tilanteista ja etäisyyksistä riippumatta eli organisaatio toimii esimerkiksi ilman fyysisiä toimistotiloja. (Vilkman, 2023, s. 40–43).

Etätyölle ei ole olemassa omaa lainsäädäntöä (Hanni ja muut, 2022, s. 153), vaan sen tekemisessä noudatetaan työturvallisuuslakia, työsopimuslakia ja työaikalakia samalla tavalla, kuin tavallista työtä tehdessä (Työturvallisuushallinto, 2020). Työnantajan on mm. huolehdittava, että työtä voidaan tehdä turvallisesti ja terveellisesti, myös silloin kun tehdään etätyötä (Rauramo, 2020, s.69).

Etätyöstä voidaan sopia työnantajan kanssa kirjallisesti tarkemmin (Hanni ja muut, 2022, s. 153–157). Tyypillisiä asioita, joista etätyötä tehdessä sovitaan ovat muun muassa milloin ja minkälaisissa tilanteissa etätyötä voidaan tehdä, työaika ja sairauspoissaolot,

tulosten seuranta, tietoturva-asiat sekä etätyöstä aiheutuvat kustannukset (Työturvallisuushallinto, 2020). Näiden lisäksi monissa työyhteisöissä on vakiintuneita etätyökäytäntöjä, joita yhteisesti noudatetaan ja jotka helpottavat työarkea. Työnantajan on kuitenkin aina hyvä kirjallisesti tehdä ohjeistukset etätyön tekemiseen (Hanni ja muut, 2022, s. 153–157).

3.2 Etätyön edut ja haasteet

Al-Habaibeh ja muut (2021, s. 99) ovat jakaneet kotona tehtävän etätyön tuomia etuja ja haasteita yksilön kannalta seuraavasti (ks. taulukko 2):

Taulukko 2. Etätyön edut ja haasteet (mukaillen Al-Habaibeh ja muut, 2021, s.99)

Edut	**Haasteet**
Työmatkoihin käytetyn ajan väheneminen	Kasvokkain kohtaamisten ja vuorovaikutuksen väheneminen sekä yksinäisyys
Työmatkakustannusten väheneminen	Vapaamuotoisten keskustelujen ja neuvojen väheneminen
Perheen kanssa käytetyn ajan lisääntyminen	Fyysisen aktiivisuuden väheneminen päivän aikana, painon kertyminen
Työtehokkuuden lisääntyminen	Työaikojen hämärtyminen
Häiriötekijöiden vähentyminen	Sopivan työtilan puuttuminen kotona

Työntekijän kannalta etätyöllä katsotaan olevan monia hyötyjä, joiden koetaan yleensä olevan haasteita suurempia (Pyöriä ja muut, 2016, s. 187). Etätyön koetaan esimerkiksi

lisäävän autonomia tunnetta, kun työntekijä voi itse päättää mistä, ja milloin työtä tekee sekä mahdollistavan paremman jouston työn ja vapaa-ajan välillä (Katajamäki & Kantola, 2023, s. 84–85). Samoin etätyön nähdään lisäävän työssä suoriutumista, työtyytyväisyyttä sekä madaltavan työssä koettua stressiä (Salin & Koponen, 2023, s. 551).

Etätyöhön liittyy kuitenkin mahdollisia haasteita, kuten työmotivaation laskeminen, yhdessä oppimisen heikentyminen sekä eristäytyminen niin sosiaalisesti kuin ammatillisesti (Salin & Koponen, 2023, s. 551). Samoin autonomia on lisännyt vaatimusta työntekijän omille johtamistaidoille, erityisesti itsensä johtamiselle (Katajamäki & Kantola, 2023, s. 85). Etätyön nähdään asettavan haasteita myös työhyvinvoinnille, kuten yhteisöllisyyden heikentymisen, yksinäisyyden, vuorovaikutuksen ja työyhteisöviestinnän muuttumisen haasteellisemmaksi sekä työn ja vapaa-ajan sulautumisen yhteen (Al-Habaibeh ja muut, 2021, s. 99).

Yksi erityinen huolta aiheuttava asia, joka heijastuu työhyvinvointiin, on yksinäisyyden yleistyminen etätyössä. Yksinäisyyden kokemus työssä heikentää merkittävästi työhyvinvointia ja se voi lisäksi aiheuttaa vaikeuksia työssä suoriutumiseen, yhteisöllisyyden heikentymistä sekä johtamisen vaikeutumista (Jin & Ikeda, 2024, s. 1). Tutkimuksien kautta on todettu, että kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset usein edesauttavat työhyvinvointia, kun taas etätyön myötä lisääntynyt etäyhteyksien kautta tapahtuva yhteydenpito usein heikentää koettua työhyvinvointia ja aiheuttaa osaltaan myös yhteisöllisyyden kokemuksen heikentymistä (Brown & Leite, 2022, s. 135–136).

Etäyhteyksin tapahtuva viestintä voidaan usein nähdä kuormittavana tekijänä, jolloin puhutaan viestintätulvan negatiivisista vaikutuksista työhyvinvointiin (Gassen, 2022, s.76–77). Asiat, jotka voitiin ennen kertoa ohimennen käytävällä tai kahvitauolla, pitää nyt viestiä suunnitellummin ja miettiä, mistä asioista tulee viestiä ja mistä taas ei. García-Salirrosas ja muiden (2023) tutkimuksessa kerrotaan, että etätyössä tapahtuvalle viestinnälle nähdään usein enemmän tarvetta koordinointiin, kuin kasvokkain tapahtuvalle viestinnälle.

Eräässä tutkimuksessa todettiin, että etätyön myötä moni saattaa kokea, että rajat työn ja vapaa-ajan välillä ovat sumentuneet, minkä takia tunne, että on koko ajan töissä, voi vahvistua ja heikentää työhyvinvointia (Lunde ja muut, 2022, s. 10). Vapaa-ajan ja työn erottaminen toisistaan voikin etätyössä käydä haasteellisemmaksi, kun työtä tehdään samassa paikassa, missä vietetään vapaa-aikaa. Työn- ja vapaa-ajan välistä tasapainoa voidaan kuvailla niin, että työntekijä on tyytyväinen oman työnsä ja arkensa väliseen fyysiseen ja psyykkiseen suhteeseen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työympäristöllä on esimerkiksi suuri vaikutus siihen, miten työntekijä kokee tasapainon työn ja arjen välillä sekä siihen, miten tyytyväisyys omaan työhön koetaan. Stressi ja konfliktit vaikuttavat heikentävästi koettuun työhyvinvoinnin tasoon, jos henkilö kokee esimerkiksi työympäristönsä olevan epätasapainossa omaan vapaa-aikaansa nähden. (Shirmohammadi ja muut, 2022).

Tässä osuudessa tarkasteltiin siis etätyön tuomia etuja ja haasteita. Monien etujen ja haasteiden voidaan esitetyn perusteella nähdä heijastuvan työhyvinvointiin, mutta myös työyhteisöviestintään. Seuraavaksi perehdytäänkin työyhteisön viestintään ja työyhteisössä tapahtuvaan vuorovaikutukseen, sekä siihen, miten nämä vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin.

4 Työyhteisöviestintä työhyvinvointiin vaikuttavana osatekijänä

Työyhteisöviestintä on organisoitu tapahtuma, joka sisältää muun muassa organisaation tavoitteet ja strategiat, päätökset ja muutokset sekä henkilöstöetuudet ja muita ajankohtaisia asioita, jotka koskevat organisaation yhteisöllistä toimintaa. Työyhteisöviestintä hyvin hoidettuna lisää muun muassa yhteenkuuluvuuden tunnetta, poistaa epävarmuutta ja luo turvallisuutta sekä edistää tasa-arvoa. Työyhteisöviestintä tulisikin nähdä voimavarana. Mikään organisaatio, olipa kyse julkisyhteisöstä, yrityksestä tai järjestöstä, ei pysty toimimaan tai olla olemassa ilman viestintää. (Kuntaliitto, 2013, s. 6–7; Juholin, 2013, s. 23).

Työssä koettuun hyvinvointiin liittyy vahvasti organisaation sisällä tapahtuvan viestinnän laatu. Viestinnän ollessa vastavuoroista, oikea-aikaista ja avointa, voidaan sillä parantaa työhyvinvointia ja lisätä luottamuksellista ilmapiiriä. Työyhteisössä tapahtuvalla viestinnällä on todettu olevan vaikutusta sairauspoissaolojen määrään ja myös siihen, miten henkilöstö sitoutuu organisaatioon. (Kuntaliitto, 2013, s. 7).

Yleensä työhyvinvointia käsitellään kuitenkin työyhteisössä tapahtuvasta viestinnästä erillisenä tekijänä, vaikka viestinnän vaikutus työssä koettuun hyvinvointiin voidaan selvästi nähdä. Pekkola, Pedak ja Aula (2013, s. 7) osoittavat hyvinvointiviestinnän tutkimuksessaan, jossa tutkittiin Lahden kaupungin henkilöstön käsityksiä työhyvinvoinnista ja sisäisestä viestinnästä, viestinnän muodostavan eräänlaisen perusrakenteen työhyvinvoinnille silloin, kun viestintä on toimivaa. Heidän tutkimuksessaan painotetaan kuitenkin sitä, että on oleellista huomioida se, millaista viestinnän tulee olla, jotta se vaikuttaa positiivisesti työssä koettuun hyvinvointiin. Toimimattomalla viestinnällä voidaan päinvastaisesti luoda pahoinvointia työyhteisöissä.

4.1 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä voidaan jakaa joko viralliseen tai epävirallisen viestintään. Virallinen viestintä on usein yhdensuuntaista – ylhäältä alaspäin tulevaa viestintää, joka kattaa mm. viikkopalaverit ja muut muodolliset tilanteet. Epävirallinen viestintä taas on arkista kahvihuonekeskustelua kollegoiden kanssa, jossa tietoa vaihdetaan epämuodollisesti. (Paippinen ja muut, 2016).

Pekkola ja muut (2013) esittävät hyvinvointiviestinnän tutkimuksessaan sellaiset viestinnälliset ratkaisut, joilla työyhteisön hyvinvoinnin rakentumista voidaan parhaiten tukea. Hyvinvointiviestinnän malli ei kuitenkaan kata kokonaisuudessaan kaikkia työhyvinvoinnin osa-alueita, vaan se keskittyy erityisesti viestinnän rooliin työhyvinvointiin vaikuttavana osatekijänä. Tutkimuksessa hyvinvointiviestintä jaetaan neljään eri ulottuvuuteen – luottamukseen, yhteisöllisyyteen, kannustamiseen ja osallistumiseen, jotka vaikuttavat kokonaisuutena ja ovat yhteydessä toisiinsa.

Luottamus

Pekkola ja muut (2013, s. 59–60) toteavat tutkimuksessaan, että luottamus saatavaan tietoon, luottamus esimieheen ja hänen toimintaansa, ovat tärkeitä osatekijöitä työhyvinvointia rakennettaessa. Tiedon luotettavuuteen todettiin vaikuttavan erityisesti sen oikea-aikaisuus. Tutkimukseen vastanneet, mukaan lukien esihenkilöasemassa olevat henkilöt, kokivat merkityksellisenä sen, että tärkeistä asioista keskusteltaisiin myös kasvokkain, eikä tietoa välitettäisi vain sähköisesti. Kasvokkain tapahtuva viestintä nähtiin oleellisena osana johtamista ja hyvänä keinona välttää väärinymmärryksiä.

Yhteisöllisyys

Pekkolan ja muiden tutkimuksessa (2013, s. 54–56) huomattiin, että yhteisöllisyyteen vaikuttaa hyvä työilmapiiri, jossa toisia tuetaan ja autetaan sekä solidaarisuus, eli yhteisössä vallitseva yhteenkuuluvuuden tunne ja luottamus. Suuri rooli nähtiin myös toimivalla yhteishengellä, jossa ei juoruilla tai esiinny kateutta. Yhteisöllisyys nähtiin yleisesti merkittävänä tekijänä siinä, miten yhteisössä tehdään töitä yhdessä.

Kannustaminen

Pekkola ja muut (2013, s. 56–58) kertovat, että yhteisöllisyys heijastuu erityisesti kannustamiseen ja sen rooliin työyhteisössä. Tutkimuksessa yhteisön tuki ja vuorovaikutus, jolla vältetään ristiriitatilanteita, nähtiin kannustamisen ja työssä viihtymisen tärkeänä osana. Kannustamisen huomattiin olevan oleellista erityisesti siinä, että henkilöstö tuntee olonsa rohkaistuksi ja kykeneväksi tekemään uusia ehdotuksia ja innovointeja.

Osallistuminen

Pekkolan ja muiden (2013, s. 51–54) esittämän hyvinvointimallin neljäs erillinen osa-alue on henkilöstön osallistuminen ja vaikuttaminen päätöksentekoon. Tutkimuksessa todettiin, että henkilöstön omalla halukkuudella osallistua organisaatiossa tapahtuvaan päätöksentekoon, tiedon jakamiseen ja ajankohtaisen tiedon keräämiseen, on suuri rooli. Tärkeänä tekijänä osallistumisen vahvistamiseen korostettiin kuitenkin henkilöstön rohkaisua ja aktivointia.

Viestintä on merkittävä työyhteisötaito, jota tulisi vaalia ja jatkuvasti kehittää yhteiskunnan, työn ja työelämän muutosten myötä. Viestintä on vaikuttamista, asioiden johtamista ja organisointia, minkä takia se kuuluu oleellisesti johtajien, esihenkilöiden ja viestinnän asiantuntijoiden tehtäväkuviin. Kuitenkin jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi hallita oman työtehtävän kannalta oleellisen tiedon seuranta ja vaihdanta, koska perinteinen ylhäältä alaspäin kulkeva tiedottaminen ei enää ole yksin riittävää. Johdolla on kuitenkin erityinen rooli, koska heillä on oletettavasti kattavin tieto kaikista organisaatiossa tapahtuvista asioista. Heillä on siis tärkeä tehtävä viestinnässä ja tiedon saattamisessa koko työyhteisön käyttöön. (Juholin, 2013, s. 82, 174–175, 194–195).

Seuraavaksi onkin hyvä tarkastella työhyvinvointia koskevaa viestintää erityisesti johtajan näkökulmasta, eli mikä on johtajan rooli viestijänä?

4.2 Johtamisviestintä

On todettu, että työympäristöllä, organisaatiokulttuurilla ja henkilöstön kokemalla oman työn merkityksellä on suuri vaikutus siihen, miten henkilöstö määrittää työhyvinvoinnin tason. Kuitenkin monet koetuista työhyvinvoinnin ongelmista johtuvat huonosta johtamisesta tai heikosta johtamisviestinnästä. Mekanistisesta johtamisviestinnästä tulisikin siirtyä humanistisempaan viestintään, joka huomioi paremmin yksilön ominaisuudet, elämäntilanteet ja henkisen tuen tarpeet. Esihenkilön tehtävä on välittää tietoa eteenpäin organisaatiossa ja varmistaa se, että jokainen työyhteisön jäsen tietää, mitä heidän työltään odotetaan. Ei ole kuitenkaan yhdentekevää, miten ja millaista tietoa välitetään. Pelkkä informaation välittäminen ei riitä, vaan esihenkilöillä tulee olla halua ja rohkeutta viestiä sekä kyky aidosti sitoutua viestittävään asiaan. Johtaminen vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin, minkä takia esihenkilöiden viestintätaitoihin tulisi enemmän panostaa. (Salminen, 2001, s. 176–181, 223–227).

Salmisen (2001, s. 68–69) mukaan johtamisviestinnällä tarkoitetaan johdon pyrkimystä ohjata viestinnällisten keinojen avulla organisaation toimintaa. Åberg (2006, s. 93) määrittää johtamisviestinnän työyhteisöissä tapahtuvaksi toiminnaksi, jolla tietoa tuotetaan, jaetaan ja organisoidaan ihmisten käytettäväksi. Siihen kuuluu myös vuorovaikutuksellinen johtamistyö, jossa tärkeää on työntekijöiden kannustaminen ja yhteisöllisyyden luominen. Juholin (2013, s. 196–198) kertoo, että johtamisviestintä jaetaan yleensä kahteen luokkaan: tiedottamiseen ja informointiin tehtävistä päätöksistä ja niiden valmistelusta, sekä toisaalta eri tahojen kuulemiseen ja vuoropuheluun.

Virtasen ja Stenvallin (2019, s. 176) mukaan johtamistyössä korostetaan nykyään johtamisviestinnän asemaa, koska itse asiassa kaikki johtamistyö on luonteeltaan suurimmalta osin viestimistä. Organisaation johtoryhmässä käsiteltävät asiat ja tehtävät päätökset vaikuttavat suoraan henkilöstöön, minkä takia johdon viestintään kohdistuu suuria odotuksia (Juholin, 2013, s. 196–198). Salminen (2001, s. 223) esittääkin johtamisviestinnälle kolme perustehtävää, joita ovat keskustelutaito, esiintymistaito ja kirjallisen viestinnän taito.

Myös Niemi ja muut (2006, s. 250) esittävät, että esihenkilöasemassa toimivan työnkuva vaatii hyvien johtamistaitojen lisäksi viestinnällisiä taitoja. Heidän mukaansa taitava esihenkilö kehittää jatkuvasti työyhteisönsä viestintää ja samoin itse viestii avoimesti ja aktiivisesti. On tärkeää myös organisaation ilmapiirin ja yhteisöllisyyden vuoksi, huomioida avoin ja vuorovaikutuksellinen viestintä esihenkilön ja työntekijän välillä. Kaikkien organisaation jäsenten on oltava tietoisia omasta roolistaan tiedonkulussa sekä oikeudestaan saada tarpeellista työhönsä liittyvää tietoa, jotta pystytään ratkaisemaan mahdollisesti ilmenevät ongelmat ja ristiriidat nopeasti (Niemi ja muut, 2006, s. 250).

Åberg (2006, s. 111) painottaa, että hyvän johtajan normaaliin esihenkilötyöhön kuuluu suhteuttaa tarpeellinen tieto valtavan tiedon määrästä ja räätälöidä se ymmärrettävään muotoon. Salmisen (2001, s. 69–71) mukaan johdon yksipuolinen tiedottaminen organisaatiossa tapahtuvista asioista ei kuitenkaan ole viestintää, vaan viestintä on aina kaksisuuntainen tapahtuma, jossa myös henkilöstö on vahvasti mukana. Myös Juholin (2013, s. 194) korostaa, että jokainen työyhteisön jäsen on oman tehtävänsä kautta vastuussa viestinnästä. Virtanen ja Stenvall (2019, s. 176, 178) puolestaan esittävät johdon pohdittavaksi kysymyksen siitä, miten henkilöstö ottaa tietoa vastaan ja välittää sitä edelleen.

4.3 Vuorovaikutus

Työntekijöiden tulee saada riittävästi tukea tehtäviensä hoitamiseen ja parhaiten tämä onnistuu, kun viestintä organisaatiossa on avointa ja vuorovaikutuksellista, ottaen huomioon myös henkilöstön osallistumisen päätöksentekoon (Kuntatyönantajat, 2017). Suonsivu (2014, s. 58, 134) korostaa, että johdon ei kuuluisi olla staattinen persoonaton koneisto, vaan sen tulisi henkilöstöä osallistamalla ja kuuntelemalla etsiä konsensusta, eli yhteistä tahtotilaa, ja tuottaa organisaatiolle lisäarvoa. Virtanen ja Stenvall (2019, s. 88–89) toteavat, että johtajan työssä korostuukin enenevässä määrin yhteistyö ja vuorovaikutus eri tasoilla organisaation sisällä.

Työyhteisöviestinnän periaatteita ovat vuorovaikutus, ymmärrettävyys, avoimuus, tosiaikaisuus, nopeus sekä luotettavuus. Erityisesti toimivalla vuorovaikutuksella on suuri merkitys organisaatioiden menestykselle. Toimiva vuorovaikutus parantaa työilmapiiriä ja työntekijät sitoutuvat paremmin organisaatioon, kun tulevat mielellään töihin. Tämä edesauttaa myös hyvän työnantajamaineen kehittymistä, jolla pystytään esimerkiksi helpommin houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä. (Juholin, 2013: 191–192).

Useissa työhyvinvointitutkimuksissa on todettu mahdollisuuden vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja työolosuhteisiin, lisäävän jaksamista ja tuovan mielekkyyttä työn tekemiseen. Ihminen, joka kokee, että saa tekemästään työstä onnistumisen tunteita ja kokee myös tekevänsä merkityksellistä työtä, voi hyvin ja kykenee parempiin tuloksiin. Tällainen tilanne syntyy parhaiten kommunikoinnin kautta. Kun organisaatiossa kommunikointi sujuu hyvin, eli työpaikalla keskustellaan ja pystytään antamaan ja saamaan palautetta sekä kysyminen epäselvissä tilanteissa on helppoa eikä sitä tarvitse pelätä, voi työyhteisö hyvin. (Juholinin, 2013, s. 184–185).

Vuorovaikutustaitojen tärkeys korostuu etenkin muutostilanteissa. Henkilöstö voi muutostilanteissa tuntea usein epävarmuutta omasta roolistaan tulevaisuudestaan työyhteisössä. Huonoilla vuorovaikutustaidoilla voidaan aiheuttaa vaikeita tilanteita työyhteisössä, minkä takia johtajan tulee myös uskaltaa tuoda esille ajatuksensa ja keskustella johdettaviensa kanssa. Hyvä esihenkilö, joka osaa rakentavasti ja aidosti tuoda esille ajatuksensa, on rauhallinen epävarmoissakin tilanteissa, hallitsee esiintymisen ja kykenee laadukkaaseen päätöksentekoon sekä hallitsee vuorovaikutustaidot riittävällä tavalla. Riittävillä vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan henkilöstön kuulemisen lisäksi muun muassa esihenkilön eleitä sekä keskustelutaitoja. (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 79, 82, 88–89).

Juuti ja Vuorela (2015, s. 23–24) määrittävät johtamisen jaetuksi, millä tarkoitetaan sitä, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa tapahtuvaan päätöksentekoon. Virtanen ja Stenvall (2019, s. 79) esittävät johtamistutkimuksiin

perustuen tärkeänä asiana vuorovaikutuksen kaksisuuntaisuuden, jossa johtaja välittää tiedon johdettavilleen ja toisaalta taas kuuntelee ympäriltään tulevaa informaatiota. Kun tieto kulkee organisaatiossa hyvin ja se on avointa, voi työyhteisö hyvin (Virtanen & Stenvall, 2019, s. 180–182).

Virtanen ja Stenvall (2019, s. 180–182) esittävät aktiivisen vaikuttamisen idean optimaalisena menetelmänä työskentelyolosuhteiden kehittämiseen. Aktiivinen vaikuttaminen edellyttää, että jokaisella organisaation jäsenellä on mahdollisuus osallistua tiedon jakamiseen ja välittämiseen. Tämä mahdollisuus voidaan toisaalta nähdä myös työntekijän velvollisuutena, koska heikolla viestinnän tasolla ja tiedon puutteellisella kululla ongelmatilanteet yleistyvät ja työyhteisössä saatetaan syyllistyä salailuun ja juoruiluun.

Tähän päättyy tutkielman teoriaosuus. Teoriaosuudessa käytiin läpi työhyvinvoinnin ja työyhteisöviestinnän aihepiirejä sekä perehdyttiin etätyöhön. Seuraavaksi luvussa viisi esittelen tutkimuksen toteuttamisen lähtökohdat ja luvussa kuusi tutkimuksessa esiin tulleet tutkimustulokset. Lopuksi esittelen vielä johtopäätökset.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka koettiin antavan parhaimman mahdollisen toteutustavan tutkimukselle. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan sitä, että tutkittavaan asiaan pyritään löytämään ymmärrystä tarkastelemalla tutkimuksen kohteena olevia henkilöitä, heidän ajatuksiaan ja kokemuksia (Puusa & Juuti, 2020). Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa tarkoitetaankin usein ymmärtävää tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi, 2017).

5.1 Tutkimusmenetelmä

Eskola ja Suoranta (1998) kertovat, että laadulliselle tutkimukselle on usein tyypillistä, että tutkittavan ilmiön kohteena olevat tapaukset ovat tarkkaan rajattuja. Koska tutkittava asia kohdistuu pieneen määrään osallistujia, voidaan tutkittavaan asiaan perehtyä perusteellisemmin ja näin laatu saa määrää suuremman merkityksen (Eskola & Suoranta, 1998). Laadullisen tutkimuksen koettiin siis olevan lähtökohdiltaan paras menetelmä, jonka avulla pystyttäisiin keräämään tutkittavasta ilmiöstä laadukasta ja kokonaisvaltaista tietoa sekä saamaan tutkimuksen kohteena olevilta henkilöiltä ainutlaatuisia vastauksia.

Yksi yleinen laadullisessa tutkimuksessa käytettävä aineistonkeruutapa ovat yksilöhaastattelut (Puusa & Juuti, 2020). Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa työyhteisöviestinnän merkitystä henkilöstön työhyvinvoinnille silloin, kun työskennellään pääsääntöisesti etänä tai hybridimallin mukaisesti. Yksilöhaastatteluiden koettiin olevan tarkoituksenmukaisin tapa kerätä aineistoa, koska sen avulla pystyttiin tarkastelemaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden omakohtaisia kokemuksia ja tunteita etätyöstä, työyhteisöviestinnästä ja työhyvinvoinnista.

Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat siis tutkittavan ilmiön kohteena olevien subjektiiviset kokemukset ja ajatukset tutkittavasta asiasta. Puusa ja Juuti (2020) painottavat, että laadullista tutkimusta tehtäessä, on tutkijan saatava tutkimukseen osallistuvien henkilöiden luottamus ja pyrittävä haastattelutilanteissa luontevaan käyttäytymiseen, jotta haastateltavat pystyvät kertomaan kokemuksistaan mahdollisimman rehellisesti.

Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka mahdollisti aihealueiden läpikäynnin teemoittain. Teemoittelu tehtiin tutkielmassa esitetyn teoria-osuuden perusteella. Haastatteluiden apuna käytettiin haastattelurunkoa (liite 1.), josta saatettiin poiketa tarpeen vaatiessa. Haastateltavien taustoissa löytyi eroavaisuuksia mm. lähiesihenkilöön liittyvän kysymyksen kohdalla, joten tämä otettiin haastattelutilanteessa huomioon. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä mahdollistaa sen, että haastattelulle ei tarvitse asettaa turhan tarkkoja raameja ja haastattelu pysyy keskustelunomaisena (Puusa ja Juuti, 2020). Tämä on tärkeää silloin, kun halutaan, että haastateltava pystyy kertomaan omista kokemuksistaan vapaasti.

5.2 Tutkimusaineiston keruu

Haastateltavaksi valikoitui kuusi asiantuntijatehtävissä toimivaa henkilöä. Kaikki haastateltavat työskentelevät eri organisaatioissa ja eri aloilla, mutta yhteistä valituille haastateltaville oli se, että he olivat kaikki tehneet etätöitä joko pääsääntöisesti tai hybridimallin mukaisesti jo jonkin aikaa. Haastateltavat olivat olleet nykyisissä työsuhteissaan vähintään puolen vuoden ajan. Tarkkaa rajausta työsuhteen kestolle ei koettu tarpeelliseksi antaa, mutta rajauksen ulkopuolelle jäivät vasta työsuhteensa aloittaneet asiantuntijat. Tärkeää tutkimuksen kannalta oli, että haastateltava kykeni subjektiivisesti arvioimaan työyhteisöviestintää ja työhyvinvointia organisaatiossaan, kun käytössä on etätyöskentelytavat.

Alla olevassa taulukossa 1, on eriteltynä, tekikö haastateltava töitä pääsääntöisesti etänä vai hybridimallin mukaisesti. Kuten taulukosta voidaan nähdä, 50 prosenttia haastateltavista työskenteli pääsääntöisesti etänä ja toiset 50 prosenttia hybridimallin mukaisesti.

Taulukko 3. Etätyömalli, jota haastateltava noudatti työssään.

Haastateltava	**Etätyömalli**
H1	hybridimalli
H2	pääsääntöisesti etänä
H3	hybridimalli
H4	pääsääntöisesti etänä
H5	hybridimalli
H6	pääsääntöisesti etänä

Osa haastateltavista työskenteli julkisella sektorilla, osa taas yksityisellä. Yksityisellä sektorilla työskenteli 60 prosenttia vastaajista ja 40 prosenttia työskenteli julkisella sektorilla. Työyhteisöviestintä ja työhyvinvointi koskettavat aihealueina monia organisaatioita ja ovat oleellinen osa niiden toimintaa, minkä vuoksi ei koettu tarpeelliseksi tehdä rajausta vain tietylle sektorille. Se, että haastateltavaksi valikoitui henkilöitä eri sektoreilta toi vastauksiin mielenkiintoisia näkökulmia ja toisaalta taas tietynlaisia eroavaisuuksia, jotka on

huomioitu tuloksien tarkastelussa. Tutkimuksella pyrittiin myös löytämään yleistettäviä tutkimustuloksia.

Haastattelut toteutettiin keväällä 2024 etäyhteyksin Teamsin välityksellä, joka oli monelle haastateltavalle tuttu työväline nykyisen työnsä kautta. Tutkimukset ovat osoittaneet, että etänä digitaalisten työvälineiden avulla suoritettavat haastattelut ovat haastateltavien mukaan olleet onnistuneita tilanteita (Hokka ja muut, 2022, s. 114–115). Tämä puolsi haastatteluiden tekemistä etäyhteyksin, etenkin koska haastateltaville etätyövälineet olivat jo ennestään tuttuja. Tutkimuksissa onkin todettu, että mitä tutumpia tällaiset etätyövälineet, kuten Teams ja Zoom ovat, sitä myönteisempi kokemus etähaastattelutilaantesta on ollut (Hokka ja muut, 2022, s. 114–115).

Haastattelut kestivät 45 minuutista tuntiin. Haastateltava sai itse valita pitääkö kameransa päällä vai ei. Vain kaksi haastateltavaa piti kameransa suljettuna haastattelun ajan. Tutkimuksissa on todettu, että etänä tapahtuvaan vuorovaikutukseen vaikuttaa erityisesti eleet sekä kasvojen ilmeet (Hokka ja muut, 2022, s. 124). Videoyhteys mahdollistaa toisen näkemisen silloinkin, kun haastattelu toteutetaan etäyhteyksien avulla ja tekee tilanteesta enemmän sen tuntuista, kuin oltaisiin läsnä samassa tilassa. Se, että haastateltava valitsi pitää kameran kiinni, ei kuitenkaan vaikuttanut keskustelun kulkuun. Haastattelut sujuivat hyvin ja johdonmukaisesti riippumatta siitä, oliko haastateltavalla videoyhteys päällä. Haastattelut, joissa molemmilla sekä haastattelijalla että haastateltavalla oli videoyhteys päällä, oli kuitenkin antoisampia tilanteita. Haastattelija pystyi tällöin tulkitsemaan myös haastateltavan eleitä ja ilmeitä.

Ennen haastattelua satunnaisesti valituille haastateltaville lähetettiin kutsu haastatteluun sekä etukäteen tutustuttavaksi haastattelukysymykset. Kutsussa kerrottiin tutkimuksen lähtökohdat ja tarkoitus. Haastateltavilta pyydettiin haastattelun alussa suostumus haastatteluun ja kerrottiin, että haastatteluun osallistuminen on anonyymia. Haastatteluille on tyypillistä, että haastattelut nauhoitetaan – haastateltavan luvalla, jonka jälkeen haastattelut litteroidaan (Denny & Weckesser, 2022, s. 1166). Jokaiselta

haastateltavalta pyydettiinkin lupa nauhoitukseen ja kerrottiin, että kaikki kerätty aineisto poistetaan sen jälkeen, kun analyysi olisi tehty.

5.3 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysi

Tutkimusaineiston käsittely aloitettiin litteroimalla nauhoitetut haastattelut kirjoitettuun muotoon. Litterointi pyrittiin tekemään mahdollisimman pian haastattelutilanteen jälkeen. Litteroinnista jätettiin pois joitakin asioita, kuten alussa käydyt keskustelut sekä täytesanoja, kuten *tota* ja *niinku,* joiden ei koettu tuovan lisäarvoa tutkimuksen näkökulmasta. Nämä jo purkamisvaiheessa tehdyt rajaukset helpottivat puhtaaksi kirjoitetun aineiston analyysia. Yhteensä litteroitua aineistoa kertyi noin reilun 70 sivun verran.

Tutkimusaineiston analyysissä käytettiin apuna laadullista sisällönanalyysia, joka on laadullisissa tutkimuksissa yleisesti käytetty analyysimenetelmä. Sisällönanalyysi voidaan jakaa lähtökohdiltaan kolmeen eri malliin, joita ovat teorialähtöinen, teoriaohjaava sekä aineistolähtöinen sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Tässä tutkimuksessa päädyttiin hyödyntämään aineistolähtöistä eli induktiivista sisällönanalyysia, jonka tavoitteena on kerätyn aineiston tiivistäminen luokittelemalla ja pelkistämällä kerättyä aineistoa (Elo ja muut, 2022. s. 218–224).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat aineiston pelkistäminen eli redusointi, aineiston ryhmittely eli klusterointi sekä teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Ensimmäisessä vaiheessa, eli redusoinnissa aineistosta karsitaan sellaiset asiat pois, joista ei nähdä olevan tutkimukselle hyötyä. Eli esimerkiksi poistetaan auki kirjoitetusta haastattelusta epäolennaiset asiat pois. Toisessa vaiheessa, klusteroinnissa, koodauksen avulla luodaan ala-, ylä- ja pääluokkia. Kolmannessa vaiheessa eli abstrahoinnissa, muodostetaan teoreettisia käsitteitä luokittelujen perusteella. (Tuomi & Sarajärvi, 2017).

Jo ennalta määritellyt tutkimuskysymykset ohjasivat sisällönanalyysin tekemistä. Sisällönanalyysissa pyrittiin ymmärtämään haastattelevien ajatuksia ja kokemuksia heidän näkökulmastaan katsoen (Tuomi & Sarajärvi, 2017). Tulosten raportointi tapahtui analyysin perusteella. Raportoinnin yhteydessä voidaan käyttää haastateltavilta saatuja suoria lainauksia, jotka vahvistavat tutkimuksen luotettavuutta (Elo ja muut, 2022. s. 218–224).

6 Tutkimustulokset

Tässä osuudessa esitellään haastatteluista esiin tulleita tutkimustuloksia, jotka on jaoteltu teemoittain. Teemoittelu on jakautunut sen mukaan, miten kysymykset haastattelutilanteessa etenivät. Ensin käydään siis läpi muutamia taustatietoja haastateltavista, jonka jälkeen siirrytään ensimmäiseen pääteemaan eli työyhteisöviestintään. Toista pääteemaa, työhyvinvointia etätyössä, käydään läpi viimeisenä. Johtopäätökset tutkimuksesta esitellään tämän tutkielman viimeisessä pääluvussa. Haastatteluun osallistuminen oli anonyymia, joten haastateltavat ovat merkitty H1, H2..., jne

6.1 Alkuun taustatietoja

Kaikilla asiantuntijoilla oli jo useamman vuoden ajalta kokemusta etätyöskentelystä. Puolet (50 %) haastateltavista tekivät etätöitä pääsääntöisesti. Heillä saattoi olla kerran tai kaksi kuussa, tai vain muutaman kerran vuodessa lähipäiviä tiiminsä kesken. Toinen 50 prosenttia haastateltavista työskenteli hybrideityömallin mukaisesti. Tämän puolen vastaajat kertoivat, että heidän organisaatiossaan noudatettiin yleisesti hybrideityömallia, jonka ohjeena oli, että toimistolle tultaisiin vähintään kahtena päivänä viikossa. Heidän työaikansa jakautui usein niin, että toimistolle mentiin vähintään yhtenä päivänä viikossa, mutta pyrittiin kuitenkin kahteen toimistopäivään viikkotasolla. Muuten töitä tehtiin kotoa.

Usein tarve mennä toimistolle koettiin vähäisenä. Toimistolle mentiin joidenkin työtehtävien perässä ja ns. pakon määrittelemänä. Osa vastaajista kuitenkin korosti yhteisöllisyyden merkitystä ja sitä, että toimistolle mentiin tapaamaan työkavereita ja siksi, että pysyttäisiin paremmin ’’kärryillä’’ siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Varsinkin yksi yksityisellä sektorilla työskentelevä asiantuntija koki, että jos ei mennyt säännöllisesti toimistolle, jäi helposti pois ’’loopista’’.

> *Helposti ihmiset saattaa jäädä ulkopuolelle asioista, jos ne ei olekaan toimistolla, koska ne asiat jotka tapahtuu toimistolla, niin eihän niistä tietenkään sitten se Slackissa puhuta. (H1)*

> *Joo, meillä ei siis ole ollenkaan just sitä toimistoa, että meillä on koko porukka ympäri Suomea jakautunut. (H6)*

> *Musta tuntuu, että meidän tiimissä varsinkin harvemmin kukaan haluaa mennä sinne toimistolle silleen, että ei tietäisi että joku muukin on sinne tulossa. (H4)*

Kaikki haastateltavat tekivät asiantuntijatyötä, jossa korostui vahvasti itsenäisen työskentelyn merkitys. Moni haastateltavista kertoi, että heidän työpäivänsä kuluivat pääsääntöisesti itsenäisen työn merkeissä, johon kuului harvoin työparin tai tiimin kanssa tehtävää työtä. Muutama haastateltavista työskenteli erilaisten projektien parissa, jossa oli muitakin tiimiläisiä mukana. Heidänkin vastauksissaan kuitenkin korostui itsenäisen työn merkitys ja se, että työ vaati rauhassa keskittymistä. Keskittyminen työhön koettiinkin usein parempana silloin, kun työtä tehtiin etänä kotoa käsin. Moni kertoi, että toimistolla ei pystynyt samalla tavalla keskittymään ja usein toimistopäiville ei suunniteltukaan mitään sellaisia työtehtäviä, jotka vaativat rauhaa ja keskittymistä.

> *Jos on tiukka aikataulu, kuten meillä yleensä on kaikissa projekteissa, niin se on melkeinpä helpompi tehdä kotona, kun pystyy keskittymään ja rytmittää päivän sitten sen mukaan. (H5)*

> *Meillä on tavallaan pienryhmät, joissa on mahdollista saada tukea ja apua kerran viikossa tiettynä ennalta sovittuna ajankohtana, mutta yhdeksänkymmentäviisi prosenttia mun työtehtävistä on yksin ja itsenäisesti suoritettavia. (H3)*

Annettujen taustatietojen pohjalta oli sujuvaa siirtyä tutkimuksen ensimmäiseen pääteemaan, jossa tarkasteltiin työyhteisöviestintää ja sitä, miten etätyö siihen vaikuttaa.

6.2 Työyhteisöviestintä etätyössä

Organisaatioissa, joissa haastateltavat asiantuntijat työskentelivät, oli käytössä erilaisia viestintävälineitä, usein monia samanaikaisesti. Vastauksissa toistui, että organisaatiossa oli käytössä Microsoft Officen Teams -viestintäkanava ja sen rinnalla organisaation omat intrasivut, työsähköposti sekä työpuhelin. Myös Skypeä ja Slackiä käytettiin osassa organisaatioista sekä esimerkiksi tiimin omia WhatsApp-ryhmiä. Vain yksi vastaajista kertoi, että heillä ei ollut käytössä Teamsiä. Vastauksien perusteella pystytään toteamaan, että sähköpostia käytettiin eniten tärkeistä asioista tiedottamiseen, kun taas Teamsiä käytettiin enimmäkseen epäformaaliin keskusteluun. Useampi haastateltava totesi, että organisaation omat intrasivut olivat lähinnä ''pakollinen paha'', jota täytyi aina silloin tällöin käydä vilkaisemassa, kun ylimääräistä aikaa ja intoa löytyi.

> *Sähköpostissa tulee sellaiset formaalimmat ilmoitukset, kaikki sellaiset, mitkä pitää tavoittaa tai mitkä on tärkeämpiä. Ja sitten Teamsissä tulee jotain, mutta ne on ehkä enemmänkin sitten sellaisia tyylisesti, että kun ollaan tilattu sämpylöitä tuonne x kerrokseen, että tulkaa hakemaan, jos haluatte. (H4)*

> *Meillä siis Teamsia käytetään just tuommoiseen päivittäiseen kommunikointiin tiimin kanssa. (H5)*

Kaikki haastateltavat kokivat, että heidän organisaatiossaan käytetyt viestintäkanavat olivat toimivia ja tieto tavoitti niiden avulla vastaanottajan erityisesti silloin, kun kyseessä oli koko organisaatiotasolle välitettävän viestin välittäminen. Huomionarvoiseksi todettiin kuitenkin se, että viestintävälineet eivät ole tarkoituksenmukaisia kaikenlaiseen kanssakäymiseen. Teams viestintävälineenä todettiin toimivaksi ja helppokäyttöiseksi työkaluksi, mutta senkin käyttöä kaikentyyppiseen viestimiseen kyseenalaistettiin. Yksi haastateltavista, joka työskenteli pääsääntöisesti etänä, kertoi että etenkin ideointi ja luovat keskustelut tuntuivat kärsivän siitä, jos ne käytiin viestittelemällä Teamsissä.

> *Jos miettii semmoisen yhteisöllisyyden kannalta niin sinne (Teamsiin) ei tule ihan hirveästi silleen rupateltua tai käytyä mitään semmoisia luovia keskusteluja, että se on enemmän semmoista asioista sopimista ja semmoisten pienien*

> *asioiden edistämistä ja siihen se toimii tosi hyvin, mutta sitten semmoinen rönsyilevä keskustelu, niin siihen se ei kyllä oikein taivu. (H6)*

Vaikka viestintävälineiden kautta käytävän tiedon vaihdon koettiin olevan ihan hyvällä tasolla, niin usein muunlaisen kommunikaation ja hiljaisen tiedon jakamisen koettiin jäävän vähäiseksi. Tiedon kertomiseen, jonka olisi ennen voinut kertoa kollegalle palaverien välissä kahvitauolla, tarvitsee nykyään varata erillinen Teams-palaveriaika. Usein tämä tarkoitti kollegan jo täyteen ahdatun kalenterin läpikäymistä. Koska luonnollisia kohtaamisia ei koettu etätyössä juurikaan olevan, koettiin pienen informaation välittämisen usein unohtuvan. Vastauksissa korostettiinkin sitä, että on usein työntekijän omalla vastuulla etsiä häntä koskeva tieto.

> *Tämmöiset pienemmät informaatiot on ehkä enemmänkin sen varassa, että sä käyt itse niitä lueskelemassa ja itse etsit ne infot jostakin. (H2)*

> *Tavallaan on itsestä aika paljon kiinni, että pitää olla just aktiivinen, jos on jotain vailla, että ei kukaan sillä tavalla sitä tietoa sulle anna pyytämättä. (H3)*

Koska etätyössä ei luonnollisia kohtaamisia muiden työyhteisön jäsenien kanssa ole, oli monissa organisaatioissa otettu käyttöön epävirallisia kahvi- ja lounastaukoja, jossa kollegoita tavattiin etäyhteydellä. Usein näiden epävirallisten kahvi- tai lounastaukojen aikana oli tarkoitus jutella muista kuin työhön liittyvistä aiheista. Moni asiantuntija koki tämän toimivaksi tavaksi, joka toi etätyön tuomaan yksinäisyyteen monipuolisuutta ja kohtaamisia työyhteisön jäsenien kanssa.

Vuorovaikutukseen panostaminen nähtiin yleisesti tärkeänä asiana etätyössä, koska sen koettiin olevan etätyöympäristössä haasteellisempaa. Työntekijällä itsellään koettiin olevan suuri rooli siinä, että vuorovaikutus työyhteisössä toimii. Työntekijän omaksi vastuuksi koettiin se, että osallistutaan tiimin etäpalavereissa keskusteluihin ja tehdään myös uusia keskustelunavauksia toiselle kollegalle esimerkiksi Teamsin kautta. Monet kuitenkin kokivat, että kaikenlaisista asioista ja kysymyksistä ei usein viitsitä laittaa viestiä kollegalle, vaan yhteydenotot ovat tyypillisesti harkittuja. Suuri vaikutus

vuorovaikutukselle koettiin olevan myös siinä, onko kaikilla etäpalaveriin osallistuvilla kamerat ja mikrofonit päällä.

> *Tässä mun uudessa tiimissä on ollut heti alusta asti niin, että pidetään kamerat päällä ja se on heti ollut sellainen, että tuntuu että sä oot enemmän siinä face to face, kuten normaalisti toimistolla ollessasi. Plus sä näet kaikki ilmeet. - Jotenkin tuntuu siltä, että sä puhut oikeasti jollekin ihmiselle etkä vaan jollekin seinälle. (H2)*

> *Meillä on työpaikalla vähän semmoinen huono tapa, että kaikilla ei ole aina kamerat päällä, että on vaan se tapa, että kukaan ei ikinä laita sitä kameraa päälle. Siinä ehkä jää välillä semmoinen varmuus siitä, että saavuttaako se sun näkemys sen toisen ihmisen kuinka hyvin. Että pystytkö sä olemaan varma siitä, että se on tiedätkö satakymmenen prosenttia keskittynyt siihen mitä sä sanot. (H6)*

Viestintätaitoja ja niiden kehittämistä pidettiin yleisesti asiana, johon työyhteisössä tulisi panostaa, kun työskennellään etänä. Oman viestintävastuun todettiin olevan tärkeää eli sen, että muistaa myös itse jakaa tarvittavaa tietoa eteenpäin muille kollegoille ja esihenkilöille. Viestinnällisesti haastavana koettiin se, että etätyössä ei aina tiedä kuka on poissa töistä esimerkiksi sairauden vuoksi. Tämän koettiin olevan haaste, koska aina ei tiedetä kenelle pitäisi tietoa välittää ja miltä ajanjaksolta.

> *Nyt siihen täytyy kiinnittää enemmän huomiota, jos joku on tavallaan pois kuvioista, niin silloin häneltä menee todennäköisesti myös ohi sitten tämmöiset viestinnälliset asiat. Että ei välttämättä tavoita sitten samalla tavalla kaikki viestit oikea-aikaisesti. (H3)*

> *Niin en tiedä onko pelkästään just tää hybridimalli, että onko se siinä syynä, vai että onko vaan silleen ettei ehkä myöskään viestintätaidot ole parhaat. (H5)*

Yksi haastateltavista, joka oli vuoden sisällä vaihtanut työpaikkaansa isosta yrityksestä pienempään, kertoi, että huomasi organisaation koolla olevan suuri merkitys siihen, miten työyhteisöviestintä työyhteisössä toimii. Hän huomasi, että isossa organisaatiossa työyhteisössä tapahtuva viestintä oli jäänyt kovin yleiselle tasolle ja lähinnä tiedon välittämiselle. Hänen nykyisessä työpaikassaan taas, jossa henkilökuntaa on vähemmän

ja työntekijät tuntevat toisensa, oli työyhteisöviestintä paljon henkilökohtaisemmalla tasolla ja näin hänestä parempaa.

> *Meidän työyhteisö on tosi tiivis, kun se on aika pieni vielä, mutta sitten taas mun aikaisemmassa työssä, heti kun on kyseessä isompi korporaatio, niin sitten taas huomaa siellä, että hukut siihen massaan ja oot vaan yksi niistä työmyyristä. Että siellä sitten taas se ei ole niin henkilökohtaista ehkä se semmoinen viestintä kuin sitten taas ehkä tämmöisessä pienemmässä firmassa, missä jokainen tuntee toisensa ja tietää toisensa. (H1)*

Samoin vastauksissa painotettiin sitä, että monessa muussa organisaatiossa asiat voisivat olla hyvinkin eri tavalla. Yksi asiantuntija erityisesti koki, että pienessä organisaatiossa on helpompaa tunnistaa esiintyvät vääryydet ja korjata ne, kun taas isossa organisaatiossa helposti nojaudutaan olemassa oleviin rakenteisiin ja muutoksia on hidasta tehdä.

Etätyössä haasteelliseksi koettiin uuden henkilöstön perehdyttäminen ja sitouttaminen työhön. Yksi haastateltavista koki, että tarpeellisen tiedon välittäminen toimi heidän organisaatiossaan hyvin myös uusille työntekijöille, mutta työn haastavan luonteen vuoksi, työssä tarvittavan osaamisen kehittämisen ja työssä kasvamisen olevan haastavaa.

> *Nuoret, keillä ei ole kertynyt vielä tarpeeksi työkokemusta, niin niiden henkilöiden projektiin pääsy ja työyhteisöön pääseminen ei ehkä ole niin helppoa, kuin mitä se on ollut niille, ketkä on ollut työelämässä tosi kaua ja keille on tosi selkeätä se, että miten työyhteisössä toimitaan. (H1)*

> *No mä sanoisin, että se just korostuu näiden uusimpien työntekijöiden kanssa ja rekryymiseen liittyen. (H4)*

Haastateltavilta kysyttiin myös lähiesihenkilön roolista työyhteisöviestinnässä. Haastateltavien organisaatioissa oli käytössä toisistaan poikkeavia tiimirakenteita; joissakin tiimeissä lähiesihenkilö toimi tiimin vetäjänä, kun taas osalla haastateltavista lähiesihenkilön tehtävät oli jakautuneet esihenkilölle ja tiiminvetäjälle. Yhdellä

haastateltavista ei ollut lähiesihenkilöä laisinkaan, vaan vastuu esihenkilön tehtävistä jakautui tasaisesti läpi pienen yrityksen.

> *Tavallaan just kun ei ole semmoinen selkeä hierarkia siinä organisaation rakenteessa, että ei ole ketään sellaista kenellä olisi päävastuu siitä viestinnässä, niin tavallaan pitää vaan pystyä luottamaan siihen, että jokainen hoitaa tavallaan ne omat huomionsa ja jos sieltä tulee jotain, mikä on tärkeintä tietoa, mikä on niinku tarve saada muille jaettua. (H6)*

Monissa vastauksissa korostui se, että lähiesihenkilön roolia pidettiin erittäin tärkeänä työyhteisöviestinnälle ja sen toimivuudelle. Lähiesihenkilön rooli erityisesti roolimallina koettiin tärkeänä. Eräs haastateltavista koki, että lähiesihenkilön avoimuus, rohkaisu ja kannustaminen avoimeen viestintään toimi ns. lumipalloefektinä, joka levisi läpi tiimin. Tämä kyseinen vastaaja oli hetki sitten vaihtanut organisaation sisällä tiimiä ja hänellä oli kaksi toisistaan hyvin poikkeavaa kokemusta lähiesihenkilön tavasta hoitaa työyhteisöviestintää. Toinen lähiesihenkilö ei juurikaan varmistanut, että tiimin sisällä pidetään yhteyttä, kun taas uusi lähiesihenkilö oli aktiivisesti järjestänyt mm. etätiimikahveja, joissa juteltiin muistakin kuin työasioista.

> *Se on madaltanut myös sitä kynnystä, että ihmiset puhuu, jos tarvitsee jotain apua jossakin ja näin. (H2)*

> *Kyllä se tää just se mun koutsi tai lähiesihenkilö, niin kyllä se kannustaa viestimään paljon. (H5)*

Teoriaosuudessa esitetyistä teorioista poiketen, joissa esihenkilön roolia kannustajana ja ja roolimallina korostettiin, muutama haastateltavista koki kuitenkin lähiesihenkilön roolin viestinnällisesti vähäisenä tai organisaatiorakenteen vuoksi epäselvänä. Etenkin silloin, kun esihenkilön tehtävät oli organisaatiossa jaettu kahden henkilön kesken esimerkiksi niin, että toinen oli hallinnollinen esihenkilö ja toinen työn substanssista vastuussa oleva henkilö, koettiin työyhteisöviestinnän olevan usein sekavaa. Erityisesti yksi asiantuntija koki, että heidän organisaatiossaan tulisi olla tarkemmat ohjeistukset siitä, kuka välittää ja minkälaisen viestin.

Siinä saattaa tulla myös sellaista ristiriitaa, koska sitten tämä, joka on minun esihenkilöni, niin hänellä ei ole substanssiosaamista, vaan hän on hallinnollinen esihenkilö ja silloin välillä voi käydä niin, että jotain oikeasti työn kannalta merkityksellistä infoa sitten menee jotenkin, se viestintä siitä ohi. (H3)

6.3 Etätyö ja työhyvinvointi

Tässä teemassa perehdyttiin asiantuntijoiden subjektiivisiin kokemuksiin työhyvinvoinnista sekä siihen, miten he kokivat työyhteisöviestinnän ja etätyön vaikuttavan omaan työhyvinvointiinsa.

Teeman alkuun haastattelevilta tiedusteltiin heidän yleistä työhyvinvoinnin tasoa, joka koettiin yleisesti hyväksi. Muutama asiantuntija kertoi kokevansa haasteita työhyvinvointinsa kanssa, joko liiallisen työkuorman tai haastavan työilmapiirin vuoksi.

Asiantuntijat kokivat, että positiivisesti heidän työhyvinvointiinsa vaikuttavat monet erilaiset tekijät, kuten hyvä työterveyshuolto, mukavat työkaverit, sopiva määrä töitä, balanssi työn vaativuuden ja kuormittavuuden välillä sekä luottamuksen tunteen kokemus työyhteisössä. Haasteita työhyvinvoille taas asetti liian suuri työmäärä, epävarmuus omasta osaamisesta, huono sisäinen viestintä sekä osaltaan myös etätyö. Etätyön toisaalta korostettiin olevan myös yksi merkittävin työhyvinvointia lisäävä asia.

Mä en koe tällä hetkellä kauheasti paineita mun työstä. Mä oon aina vähän ollut semmoinen, että kunhan mä teen 70%, niin se riittää. Mä oon katsonut niin paljon ympärillä miten ihmiset palaa loppuu, niin mä oon ajatellut, että mä en lähde tohon hommaan. -Sitten se on vaikuttanut aika paljon siihen omaan työhyvinvointiin, että osaa pitää balanssissa sen työn ja vapaa ajan. Että harvoin tulee tehtyä ylitöitä ja mieluummin antaa aikaa sitten silleen, että mulla on töiden jälkeen aikaa tehdä muutakin, mikä tavallaan lisää sitä mun työhyvinvointia (H1)

No mun työhyvinvointi on ihan hyvä, mutta voisi olla parempi ja siihen vaikuttaa kyllä varmasti paljon, no en mä nyt sanoisi että etätyöskentely siihen vaikuttaisi

negatiivisesti, mutta ehkä just yleisesti se viestintä ja tiimidynamiikka on vähän hankala. (H5)

Etätyön koettiin mahdollistavan paremmin työn ja vapaa-ajan tasapainoa, koska aikaa ei kulunut työmatkoihin ja näin aikaa omille harrastuksille ja mielenkiinnon kohteille jäi enemmän. Etätyön ja liukuvan työajan koettiin yleisesti helpottavan työpäivän rytmittämistä. Työpäivän pystyi aloittamaan heti sängystä noustuaan ja toisaalta taas työpäivän lopettamaan hyvissä ajoin. Myös lenkillä tai kuntosalilla käymisen koettiin onnistuvan etäpäivän aikana helpommin, koska työstä pystyi oman aikataulun mukaisesti ottamaan helpommin taukoja.

No mä koen, että mulla vaikuttaa kyllä positiivisesti työhyvinvointiin se, että on just liukuva työaika ja sitten kun on etänä niin musta tuntuu että jää paljon enemmän aikaa siihen päivään, kun ei tarvitse herätä niin paljon aikaisemmin ja ei tarvitse liikkua sinne toimistolle (H2)

Mä koen tällä hetkellä, että mun työhyvinvointi on hyvä. Mulla ei ole mitään erityisiä tuen tarpeita siihen työhyvinvointiin. Totta kai siihen vaikuttaa se, että on liukuva työaika eli saa itse määrittää, että koska ne työt suorittaa tietyn aikamäärä sisällä, eli on helpompi myös sitten yhdistää työ ja vapaa aika. (H4)

Etätyö mahdollistaa sen, että pystyy tekemään silleen ehkä helpommin muita asioita, mitkä kokee itselle tärkeiksi ja merkityksellisiksi. (H6)

Yksi haastateltavista myös totesi etätyön lisäävän fyysistä hyvinvointia, koska liikuntaharrastuksien priorisoiminen oli helpompaa etätyössä, kuin jos työskentelisi toimistolla yhdeksästä viiteen. Tämä oli mielenkiintoinen havainto, koska alan kirjallisuudessa asia usein nähdään päinvastaisena ja etätyön pikemmin heikentävän fyysistä hyvinvointia.

Ja sitten kyllä mä koen, että etätyöskentely myös tietyllä tavalla mahdollistaa niinku paremman fyysisen hyvinvoinnin, että just koska pystyy priorisoimaan myös niitä omia treenejä ja harrastuksia vähän eri tavalla kuin silloin, jos olisi vaikka ysistä 5 toimistolla. (H6)

Etätyön merkitystä työhyvinvoinnille korostettiin myös työrauhan paranemisena. Eräs haastateltava painotti, että mahdollisuus itse vaikuttaa omaan työympäristöön oli tärkeää. Tämä asiantuntija ei pitänyt hälyisistä tiloista, eikä ollut opiskeluaikoinakaan viihtynyt kirjastoissa. Hän arvosti sitä, että pystyi suunnittelemaan työnsä niin, että pystyi keskittymään rauhaa vaativiin töihin omassa kotonaan ja tarpeen tullen menemään toimistolle tapaamaan tiimiläisiään. Myös muiden asiantuntijoiden vastauksissa korostui valinnanvapauden tärkeys siinä, meneekö toimistolle vai jääkö kotiin tekemään töitä. Se, että ns. pakotetaan töihin toimistolle, koettiin työhyvinvointia heikentävänä seikkana. Yleisesti haastateltavat oli kuitenkin sitä mieltä, että mahdollisuus mennä halutessaan toimistolle oli hyvä asia.

Etätyön koettiin tuovan joitakin haasteita työhyvinvoinnille. Yksi haastateltavista, joka teki pääsääntöisesti etätöitä, kertoi, että hänen työpisteensä oli ennen sijainnut makuuhuoneessa ja siihen aikaan hän oli nukkunut erittäin huonosti. Muuton myötä hän oli saanut oman työhuoneen ja hän koki huiman muutoksen unenlaadussaan. Työasioista irti päästäminen koettiin etätyössä usein haastavammaksi, koska rajanteko työpäivän päättymisen ja vapaa-ajan alkamisen välillä oli usein vaikeampaa määritellä, kuin jos lähtisi toimistolta kotiin. Samoin rajanteko siihen, milloin ja mihin aikaan päivästä on työyhteisön tavoitettavissa, koettiin haasteelliseksi.

> *Mulla on siis työhuone mihin voin jättää ne työt, mutta sitten kuitenkin tavallaan, kun se sun työpiste on kotiympäristössä, niin se on aika helppoa alkaa miettimään työasioita vaikka viikonloppuisin tai iltaisin, kun ei tavallaan pitäisi miettiä niitä työjuttuja. (H6)*

> *Mä oon just nimenomaan halunnut erillisen työpuhelimen sen takia, että ei nousisi siihen omaan puhelimeen työjutut tavallaan toimistoaikojen ulkopuolella. (H6)*

Kaikki asiantuntijat kertoivat kokevansa, että työyhteisöviestinnällä on vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa. Vastauksissa painotettiin työyhteisöviestinnän olevan tärkeä osa työhyvinvoinnin kokemusta ja vaikuttavan yleisesti siihen, miten yhteisöllisyys ja vuorovaikutus työyhteisössä rakentui.

> *Monta kertaa ollaan työkavereiden kanssa puhuttu, että kun työkuormaa on paljon ja on aika itsenäistä työtä, niin kyllä sitä arvostaa sitä, että on niitä hyviä työkavereita, kenen kanssa voi sparrailla. (H4)*

> *On aika yksinäistä, jos ei olisi mitään vuorovaikutusta tai mitään yhteydenpitoa. Niin, kyllä se vaikuttaa siihen työssä viihtyvyyteen. (H2)*

Moni haastateltavista kuitenkin totesi, että yhteisöllisyyden kokemus on jäänyt etätyössä vähäisemmäksi, kun ihmisten kanssa ei tule samalla tavalla kuin toimistolla juteltua ja vaihdettua kuulumisia. Samoin vuorovaikutuksen tason koettiin etätyössä olevan heikompaa. Yksi asiantuntija esimerkiksi koki, että muilta kuulumisten kyseleminen oli jäänyt etätöissä todella vähälle. Palaverit oli usein tarkasti aikataulutettuja, eikä muulle keskustelulle oltu usein varattu aikaa.

> *Etätyön negatiivisena puolena, se semmoinen jatkuva vuorovaikutus varmasti on vähempää, kuin mitä se olisi toimistolla, jossa sellaista suunnittelematontakin vuorovaikutusta tulee varmasti paljon. Se, että tekee aika itsenäisesti hommia, niin omassa päässä asiat saattavat kasvaa vähän isommiksi, kun niitä ei pääse sanomaan ääneen siellä toimistolla. Kyllä sen kuorman jakamiseen ja ehkä just semmoinen asioista ajankohtaisesti keskusteleminen, niin se sitten taas etätyössä vähenee. (H4)*

> *Sen kyllä huomaa, että muilla on vähän silleen samoja samoja fiiliksiä tosta etätyöskentelyä, että se on vähän vaikea sitten ollut ehkä ton just koronan jälkeen saada sitten semmoiseksi, että se olisi sujuvaa se semmoinen hybridityöskentely niin, että siinä tulisi sitä semmoista yhteisöllisyyden tuntua. (H5)*

Yhteisöllisyys nähtiin positiivisena voimavarana, johon pystyi tukeutumaan esimerkiksi haastavissa tilanteissa. Moni haastateltava korosti vastauksissaan yhteisöllisyyden oleellista merkitystä siinä, että saa vertaistukea ja apua tarvittaessa toisilta. Yksi asiantuntija kertoi, kuinka eräästäkin haastavasta tilanteesta oli tullut positiivinen kokemus, kun vertaistuen kautta tilanne oli saanut uuden merkityksen. Yleisesti luottamus siihen, että pystyi tarpeen tullen kääntymään töissä tukiverkon puoleen nähtiin tärkeänä.

Se, että työyhteisössä järjestettiin yhteisiä tapahtumia ja tapaamisia tuntui lisäävän työhyvinvointia ja avoimuutta. Se, että kollegoita tavattiin työaikojen ulkopuolella tai epävirallisissa tilaisuuksissa, lisäsi avointa organisaatiokulttuuria ja yhteisöllisyyttä. Moni haastateltava koki, että pystyi avoimemmin kertomaan henkilökohtaisista asioista silloin, kun työyhteisössä vallitsi avoimuus ja hyvä henki.

> *Se, että pystyy tavallaan puhuu ja näyttää tunteita töissä, ilman että mun tarvii piiloutua johonkin vessaan, niin se on tavallaan tukee sitä mun työhyvinvointia. (H1)*

Yksi haastateltavista totesi, että työyhteisöllä on erityisen suuri merkitys silloin, jos työtehtävät eivät ole mieleisiä. Hän ei itse kokenut yhteisöllisyyden merkitystä kovinkaan tärkeänä nyt, koska työtehtävät olivat mielenkiintoisia ja mieleisiä. Tämä asiantuntija ei muutenkaan kaivannut jatkuvia kanssakäymisiä tiiminsä tai kollegoidensa kanssa, vaan saattoi kokea sen jopa kuormittavaksi.

> *Mulle henkilökohtaisesti se ei ole mikään ongelma, jos ei se kanssakäyminen ole niinku päivittäistä tai jatkuvaa, eikä se vaikuta negatiivisesti mun työhyvinvointiin. (H3)*

Etä-ja hybrideityössä asiantuntijat yleisesti kokivat, että yhteisöllisyyden luomiseen tulee kiinnittää enemmän huomiota ja sen eteen on tehtävä enemmän töitä, kuin jos työskenneltäisiin pääsääntöisesti toimistolla yhdessä muiden tiimiläisten kanssa. Yhteisöllisyyden rakentamisessa tärkeänä koettiin se, että työyhteisöviestintään panostetaan, ja viestintätaitohin kiinnitetään tarkempaa huomiota. Jokaisen oma viestintävastuuta korostettiin, ja jokainen asiantuntija tiedosti oman roolinsa osana työyhteisöä ja viestijänä.

Yksi asiantuntija ehdotti yhteisöllisyyden kokemuksen parantamiseen sitä, että tiimin kesken pidettäisiin yhteisiä toimistopäiviä. Heidän tiimissään tehtiin jo hybrideityömallissa töitä, mutta heillä ei ollut määrättyjä toimistopäiviä, milloin kaikki

tiimin jäsenet kerääntyisivät toimistolle. Asiantuntijan organisaatiossa oli käytössä avokonttoritilat, jotka olivat kaikille yhteisiä. Asiantuntija olisi toivonut, että kullekin tiimille olisi toimistolla osoitettu oma tila, jossa töitä voisi yhteistuumin tiimin kanssa tehdä.

> *Siinä pitäisi olla sellaisia sääntöjä, että kaikki vaikka tiimistä on samaan aikaan toimistolla tiettyinä päivinä. --Että jos sitä tiimihenkeä tavallaan halutaan ja sitä yhteisöllisyyttä, että tavataan toisiamme kasvokkain, niin sitten sen pitää varmaan olla aika koordinoitua. (H5)*

7 Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli tarkastella asiantuntijatyötä tekevien kokemuksia työyhteisöviestinnän vaikutuksesta työhyvinvointiin silloin, kun käytössä on etätyöskentelytavat. Tutkielmassa haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten asiantuntijat kokevat etätyön vaikuttavan työyhteisöviestintään ja työhyvinvointiin?
2. Millaista on toimiva työyhteisöviestintä, joka lisää työhyvinvointia?

7.1 Yhteenveto ja keskeiset havainnot tutkimustuloksista

Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsittiin laadullisen haastattelututkimuksen avulla. Puolistrukturoitu teemahaastattelu oli toimiva tapa kerätä haastateltavilta omakohtaista ja kokemukseen perustuvaa vastausmateriaalia. Laadullisen sisällönanalyysin keinoin tutkimusmateriaalista pystyttiin löytämään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Haastateltavaksi valikoitui asiantuntijatyötä tekeviä henkilöitä eri organisaatiosta. Kaikilla haastateltavilla oli jo useamman vuoden ajalta kokemusta etätyöskentelystä. Vastauksista pystyi päättelemään, että asiantuntijat olivat tottuneita etätyöskentelyyn ja kaikki pystyivät analysoimaan etätyön kontekstissa tapahtuvaa työyhteisöviestintää ja hyvinvointia. Haastateltavat kokivat aiheen ajankohtaiseksi ja tärkeäksi.

Tutkimusaineiston analyysin perusteella työyhteisöviestinnällä voidaan nähdä olevan tärkeä merkitys työhyvinvoinnille. Toimivan työyhteisöviestinnän nähtiin rakentuvan yhteisöllisyydestä, vuorovaikutuksesta, kannustamisesta sekä luottamuksesta, joilla koettiin olevan suora yhteys työhyvinvoinnin tasoon. Aiemman tutkimuksen kautta on myös todettu, että hyvinvointia luova viestintä rakentuu luottamuksesta, osallistumisesta, yhteisöllisyydestä sekä kannustamisesta (Pekkola ja muut, 2013).

Vastauksissa korostui oman viestintävastuun ottaminen. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että työyhteisöviestinnän toimivuuteen vaikuttaa suuresti se, miten aktiivisesti asioista työyhteisön sisällä viestitään sekä miten vuorovaikutus toimii. Moni haastateltava kertoi, että heidän työyhteisössään oli käytössä virtuaalikahvitteluja -tai lounaita, joiden koettiin olevan toimiva tapa lisätä vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyden tunnetta organisaatiossa.

Lähiesihenkilöllä koettiin olevan myös vaikutusta erityisesti roolimallina, kannustajana ja asioiden eteenpäin laittajana. Kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen verrattuna esihenkilön rooli viestijänä ja työhyvinvoinnin luojana ei kuitenkaan ollut yhtä korostuneessa asemassa. Työyhteisöviestinnän koettiin olevan toimivaa silloin, kun lähiesihenkilö itse aktiivisesti viestii ja myös kannustaa muitakin viestimään. Toisaalta mikromanageeraus, kuten jatkuva tiedusteleminen töiden kulusta, koettiin kuormittavana ja työhyvinvointia heikentävänä seikkana.

Kaikki asiantuntijat kokivat yhteisöllisyydellä olevan suuri merkitys työhyvinvoinnille. Tutkimuksen perusteella asiantuntijat kaipasivat kohtaamisia työyhteisönsä jäsenien kanssa, vaikka viihtyivätkin etätyössä. Kaikki haastateltavat toivat selkeästi esille sen, että työyhteisöllä on merkitys myös työssä viihtymiselle. Toimistolle mentiin usein vain silloin, jos tiesi muiden tiimiläisten olevan menossa samana päivänä. Toimistolle ei lähdetty yksinään töitä tekemään. Yhteisöllisyyden koettiin luovan pohjan luottamukselle, joka näkyi siinä, että neuvojen ja avun pyytäminen sekä tarjoaminen toiselle, tuntui luontevalta. Työyhteisö nähtiin yleisesti voimavarana, joka auttoi työssä pärjäämistä ja lisäsi hyvinvoinnin kokemusta. Aiempiin tutkimuksiin verraten, vastaukset yhteisöllisyyden merkityksestä työhyvinvoinnille ovat hyvin samansuuntaisia ja sen rooli koetaan yleisesti merkittävänä.

Vaikka yhteisöllisyyden koettiin olevan tärkeää, sen koettiin kuitenkin tulevan toissijaisena työtehtävien mielekkyydelle sekä sille, että käytössä oli joustavat

etätyöskentelymahdollisuudet. Yksi haastateltava totesi, että ei halua vaihtaa nykyisestä työstään juuri siksi, että hän saa itse täysin päättää missä tekee työtään. Hän oli kokenut omassa työyhteisössään puutteita yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen kannalta, mutta ei halunnut kuitenkaan lähteä organisaatiosta juuri etätyön mahdollisuuden takia. Myös aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että mahdollisuudella tehdä etätöitä on suuri vaikutus siihen, miten työntekijä valitsee työpaikkansa (Brander, 2023).

Vastauksien perusteella pystytään toteamaan, että asiantuntijat arvostivat mahdollisuutta suorittaa työtään etänä. Yksikään asiantuntija ei esittänyt toivetta paluusta menneeseen, jolloin työskenneltiin toimistolla viitenä päivänä viikosta. Valinnanvapauden merkitystä siihen, päättikö töitä tehdä kotoa vai toimistolta korostetiin. Kaikilla paitsi yhdellä asiantuntijalla, oli mahdollisuus halutessaan mennä organisaationsa toimistotiloihin tekemään töitä. Ns. toimistolle pakottaminen nähtiin yleisesti huonona tapana kannustaa henkilöstö toimistolle.

Tutkimuksen perusteella etätyöllä koettiin olevan enemmän positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin kuin huonoja, joka on linjassa kirjallisuudessa esitettyjen väitteiden kanssa (Pyöriä ja muut, 2016, s. 187). Etätyön koettiin lisäävän merkittävästi työhyvinvoinnin tasoa, etenkin siitä näkökulmasta, että vapaa-ajalle jäi enemmän aikaa, kun työmatkoihin ei tarvinnut käyttää aikaa. Samoin työpäivän rytmittäminen työajanliukumien puitteissa koettiin olevan tärkeä osa työhyvinvointia. Moni haastateltavista koki tärkeänä, että pystyi itse päättämään oman työpäivänsä kulusta ja käymään esimerkiksi lenkillä kesken päivän. Myös työtehokkuuden lisääntymistä korostettiin osana etätyötä. Kotona koettiin yleisesti olevan parempi työrauha kuin toimistolla.

Etätyön haasteet työhyvinvoinnille ja työyhteisöviestinnälle nähtiin erityisesti yhteisöllisyyden heikentymisen sekä vuorovaikutukseen liittyvien haasteiden kautta. Vastauksista päätellen moni asiantuntija koki, että hiljaisen tiedon välittyminen oli etätyössä jäänyt vähäisemmälle, koska luonnollisia kohtaamisia ei ollut riittävästi. Asiantuntijat kokivat, että eivät aina saaneet apua juuri silloin kun sitä olisi tarvinnut, ja usein tarvittavan ja

itseään koskevan tiedon joutui itse etsimään. Samoin moni haastateltavista toi esille yksinäisyyden tunteen etätyössä.

Yhteenvetona voidaan tulkita, että tämän tutkimuksen kautta saadut tulokset ovat yhteneväisiä alan kirjallisuudessa esitettyjen teorioiden ja aiemman tutkimuksen kanssa. Työyhteisöviestinnällä voidaan todeta olevan vaikutusta työhyvinvoinnille ja erityisesti silloin, kun käytössä on etätyöskentelytavat, on työyhteisöviestintään kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Toimiva työyhteisöviestintä lisää työhyvinvointia, kun taas heikolla työyhteisöviestinnällä aiheutetaan työhyvinvoinnin heikentymistä.

7.2 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus

Tämä laadullinen tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena, jonka avulla pyrittiin keräämään ajankohtaista tietoa asiantuntijoiden kokemuksista työyhteisöviestinnän merkityksestä työhyvinvoinnille, silloin kun työskennellään työyhteisössä, jossa on käytössä etätyöskentelytavat. Tutkimusmetodin valinta oli aiheen kannalta onnistunut ja tutkimuskysymyksiin pystyttiin löytämään vastaukset. Tutkimukseen valikoitui haastateltavaksi asiantuntijoita eri aloilta ja eri organisaatioista, jonka voidaan nähdä lisäävän tulosten yleistettävyyttä asiantuntija- ja tietotyössä.

Tutkimuksen ja tutkimustulosten luotettavuutta voidaan perustella tutkijan objektiivisuuden sekä aineiston analyysivaiheessa esitettyjen suorien lainauksien avulla. Suorien lainauksien myötä lukija voi kuulla haastateltavan omaa ääntä. Haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan mahdollisimman turvallinen ja rento, jotta haastateltavat pystyisivät kertomaan kokemuksista luottamuksellisesti ja jännittämättä. Tässä onnistuttiin hyvin, ja kaikki haastateltavat tuntuivat suhtautuvan tilanteeseen mukavana keskustelutuokiona. Aineiston voidaan siis todeta koostuvan asiantuntijoiden rehellisistä kokemuksista ja ajatuksista.

Tutkimuksen eettisiä käytäntöjä on noudatettu tätä tutkielmaa tehdessä, samoin kuin hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen tekemisessä on huomioitu vapaaehtoisuus tutkimukseen osallistumisesta sekä haastateltavien anonymiteetti.

7.3 Jatkotutkimuksen tarve

Tässä tutkimuksessa ilmiön tarkastelu oli rajattu koskemaan asiantuntijatyötä tekeviin työntekijöihin. Tutkimuksessa haluttiin keskittyä vain yhteen näkökulmaan, eikä tarkastelussa otettu huomioon esihenkilötasolla toimivien ajatuksia aiheesta. Tutkimusta olisi kuitenkin voitu laajentaa koskemaan myös esihenkilöitä ja vertailla heidän kokemuksiaan työntekijöiden kokemuksiin.

Toisaalta tarkastelu olisi voitu myös rajata johonkin tiettyyn organisaatioon. Yksi haastateltavista totesi haastattelun lopussa, että organisaation koolla on varmasti merkitystä sille, miten työyhteisöviestinnän laadun kokee heijastuvan työhyvinvointiin. Pienemmässä organisaatiossa työyhteisöviestintä voi mahdollisesti usein olla parempaa kuin todella isossa organisaatiossa. Tätä aihetta olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Jatkotutkimuksessa voisi siis tämä näkökulma mielessä pitäen tutkia isojen ja pienien organisaatioiden työyhteisöviestinnän eroja tai rajata tutkimuksen kohde koskemaan joko isossa tai pienessä organisaatiossa tapahtuvaa työyhteisöviestintää.

Etätyö aiheena on viime vuosina puhututtanut paljon ja siihen liittyvää tutkimusta löytyy. Etätyötä ja työhyvinvointia, sekä työyhteisöviestinnän merkitystä etätyössä on tutkittu kattavasti. Näkökulmia näihin aiheisiin on kuitenkin löydettävissä monia, ja uskon, että jatkotutkimukselle olisi tarvetta erityisesti nyt, kun monissa organisaatioissa mietitään, miten houkutella työntekijöitä takaisin toimistolle.

Lähteet

Al-Habaibeh, A., Watkins, M., Waried, K. & Bathaei Javareshk, M. (2021). *Challenges and opportunities of remotely working from home during Covid-19 pandemic.* Global Transitions 3 (2021) 99–108. Noudettu 26.2.2023 osoitteesta https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8626352/pdf/main.pdf

Brander, H. (2023). *Työelämän murros: Hybrideityön opas tulevaisuuden johtajille.* Turun yliopisto. Noudettu 29.5.2024 osoitteesta https://sites.utu.fi/exe/tyoelaman-murros-hybrideityon-opas-tulevaisuuden-johtajille/

Brown, A. & Leite A. C. (2022) The effects of social and organizational connectedness on employee well-being and remote working experiences during the COVID-19 pandemic. Journal of Applied Social Psychology, vol. 53, Issue 2, 134–152. DOI: 10.1111/jasp.12934

Denny, E. & Weckesser, A. (2022). *How to do qualitative research?: Qualitative research methods.* BJOG: An International Journal of Obstetrics & Gynaecology. Vol. 129, Issue 7, 1166–1167.

Dickson-Swift, V., Fox, C., Marshall, K., Welch, N. & Willis, J. (2014). *What really improves employee health and wellbeing: Findings from regional Australian workplaces.* International Journal of Workplace Health Management. Vol. 7, no. 3, 138–155. DOI: https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/IJWHM-10-2012-0026

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). *Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen.* Hoitotiede. 34 (4), 215–225. Noudettu 31.5.2024 osoitteesta: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/789349/Laadullisen_sisallonanalyysin_vaiheet_ja_eteneminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

García-Salirrosas, E. E., Rondon-Eusebio, R. F., Geraldo-Campos, L. A. & Acevedo-Duque, Á. (2023) *Job Satisfaction in Remote Work: The Role of Positive Spillover from Work to Family and Work–Life Balance.* Behavioral Sciences (2076-328X). Vol. 13, Issue 11, 1–22.

Gassen, R. (2022). *Digitaalinen ympäristö: Näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin.* Alma Talent

Hanni, M., Kettunen, S., & Tähtinen, O. (2022). *Työnteon erilaiset muodot käytännönläheisesti*. Kauppakamari.

Hokka, J., Kurtti, E., & Olsson, P. (2022). *Zoom-ryhmähaastattelun toimijuuksia rakentamassa: Uusmaterialistisia tulkintoja verkkovälitteisestä vuorovaikutuksesta.* https://doi.org/10.30666/elore.112294

Izak, M., Reissner, S. & Shortt, H. (2023). *Flexible lives: spatial, temporal, and behavioural boundaries in a fluid world of work and home.* Culture & Organization. Vol. 29, Issue 5, 375–379. DOI: 10.1080/14759551.2023.2211375

Jin, J. & Ikeda, H. (2024). *The Role of Empathic Communication in the Relationship between Servant Leadership and Workplace Loneliness: A Serial Mediation Model.* Behavioral Sciences (2076-328X). Vol, 14, Issue 1, 1–16.

Joki, M. (2024). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (8., uudistettu painos.). Kauppakamari.

Juholin, E. (2013). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi.* MIF Management Institute of Finland.

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi.* PS-kustannus.

Katajamäki, H. & Kantola, J. (2023). *Videovälitteisten etätapaamisten uudistamat vuorovaikutuksen normit joustavuuden näkökulmasta.* Vol. 51, Nro 1 (2023). Focus Localis 1–2023, Etätyöteemanumero Etätyöstä hybridityöhön: Paikkariippumattoman työn mahdollisuudet. Noudettu 6.10.2024 osoitteesta: https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/8159

Kauhanen, J. (2010). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen.* WSOYpro OY.

Keightley, S., Duncan, M. & Gardner, B. (2023). An intervention to promote positive homeworker health and wellbeing through effective home-working practices: a feasibility and acceptability study. BMC Public Health. Vol. 23, Issue 1, 1–13. DOI: 10.1186/s12889-023–15347-x

Kuisma, J. & Sauri, P. (2021). *Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa.* KAKS - Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Kuntatyönantajat. (2017). *Työhyvinvoinnin johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista.* Noudettu 2019-10-21 osoitteesta https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/tyosuojelu/tyohyvinvointi

Larjovuori, R-L. & Heikkilä-Tammi, K. (2024). *Työhyvinvoinnin rakentuminen ja edistäminen itseohjautuvassa organisaatiossa.* Työelämän tutkimus. Vol. 22, Nro 2. DOI: https://doi.org/10.37455/tt.131483

Lehto, K. (2023). *Mahdollisuuksien näyttämöllä.* Vol. 51, Nro 1 (2023). Focus Localis 1–2023, Etätyöteemanumero Etätyöstä hybrideityöhön: Paikkariippumattoman työn mahdollisuudet. Noudettu 6.10.2024 osoitteesta: https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/8159

Lettinen, Emma. (2020). *Hyvinvointiviestintä henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisen tukena.* Kandidaatin tutkielma. Vaasan yliopisto.

Lunde, L-K., Flovik, L., Christensen, J.O, Johannessen, H., Finne, L. B., Jorgensen, I. L., Mohr, B. & Vleeshouwers, J. (2022) *The relationship between telework from home and employee health: a systematic review.* BMC Public Health. Vol. 22, Issue 1, 1–14.

Manka, M., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3., uudistettu painos.). Alma Talent.

Mannermaa, K. (2022). *Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja*. Alma Talent.

Niemi, T., Nietosvuori, L. & Virikko, H. (2006). *Hyvinvointialan viestintä.* Edita Prima.

Paippinen, K., Laitila-Özkoc, L. & Kiviniemi, L. (2016). *Kuuluuko? Kuuntelen! Työyhteisöviestinnällä työhyvinvointia.* ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 82. Noudettu 22.3.2023 osoitteesta http://urn.fi/urn:fife201603108705

Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. (2013). *Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa.* Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteiden laitos, Helsingin yliopisto. Noudettu 26.2.2023 osoitteesta https://docplayer.fi/1101983-Hyvinvointiviestinta.html

Pyöriä, P. Saari T. & Ojala, S. (2016). *Kokoaikainen kotietätyö – yleisyys, työn organisointi ja tuloksellisuus sekä työyhteisön vastavuoroisuus.* Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning, 14(2), 185–203.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Rauramo, P. (2020). *Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä.* Työturvallisuuskeskus. Noudettu 29.5.2024 osoitteesta https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tyosuojelu-ja-tyohyvinvointi-asiantuntija-ja-toimistotyossa.pdf

Salin, L. & Koponen, J. (2023). Käsiteanalyysi etäjohtamisesta. Hallinnon tutkimus 42 (5) s. 545–559. Noudettu 6.10.2024 osoitteesta: https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/124958/88904

Salminen, J. (2001). *Johtamisviestintä.* Talentum.

Shirmohammadi, M., Au, W.C & Beigi, M. (2022). *Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners.* Human Resource Development International. Vol. 25 (2022) Issue 2. DOI: https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/13678868.2022.2047380

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2014). *Hyvinvointi on toimintakykyä ja osallisuutta: Sosiaali- ja terveysministeriön tulevaisuuskatsaus 2014.* Noudettu 2019-11-20 osoitteesta http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-3522-8

Suomen Kuntaliitto. (2013). *Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa: Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas.* Suomen Kuntaliitto.

Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista.* UNIpress.

Terveystalo. (2022). *Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen.* Noudettu 4.10.2024 osoitteesta https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketit/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen#Mitä+työhyvinvoinnilla+ja+työssä+jaksamisella+tarkoitetaan%3F

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos.* Tammi.

Työterveyshuoltolaki (1383/2001). Noudettu Edita Publishing Oy:n osoitteesta https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383

Työturvallisuuskeskus. (2011). *Työhyvinvointia yhteistyöllä.* Noudettu 2019-10-21 osoitteesta https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf

Työturvallisuuslaki (738/2002). Noudettu Edita Publishing Oy:n osoitteesta https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Vanhala-Harmanen, M. (2024). *Työnantajat toivovat työntekijöitä takaisin toimistolle.* Helsingin Uutiset.

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

Vilkman, U. (2023). *Näin menestyt monipaikkaisessa työssä*. Alma Talent.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen.* Tietosanoma.

Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan käsikirja.* Inforviestintä.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Kutsun sinut haastateltavaksi pro gradu -tutkielmaani. Tutkielmani liittyy työyhteisöviestinnän ja työhyvinvoinnin aihealueisiin ja toteutan sen osana maisteriopintojani hallintotieteellisessä Vaasan yliopistossa.

Haastatteluiden avulla pyrin tutkimaan asiantuntijoiden henkilökohtaisia kokemuksia työyhteisöviestinnän vaikutuksista työhyvinvointiin etätyössä. Haastattelen tutkielmaani varten kuutta asiantuntijaa, jotka työskentelevät eri organisaatioissa eri sektoreilla. Tutkielmani kannalta ei ole oleellista, millä sektorilla haastateltava työskentelee tai kuinka kauan hän on nykyisessä työpaikassaan työskennellyt. Tärkeää tutkielmani kannalta on, että haastateltava on tehnyt organisaatiossaan töitä jo jonkun aikaa ja osaa arvioida työyhteisönsä työyhteisöviestintää ja työhyvinvointia etätyössä.

Haastattelu tulee kestämään noin 45 minuuttia, joten haastateltavan tulisi varata haastattelulle tämän verran aikaa kalenteristaan. Haastattelut toteutetaan etäyhteyksien avulla (Teams). Haastattelut tallennetaan ja litteroidaan. Haastatteluun osallistuminen on anonyymia, eikä haastateltavan henkilötietoja tulla paljastamaan tutkimuksessa. Nauhoitukset ja muu materiaali hävitetään heti, kun analyysi on tehty. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista.

Tulen lähettämään sinulle linkin sähköpostitse, jonka kautta pääset osallistumaan haastatteluun. Voimme sopia haastattelun ajankohdasta joustavasti oman aikataulusi mukaan.

Jos koet, että sinulla on halua ja mahdollisuus osallistua haastatteluun, vastaathan tähän sähköpostiin. Tutkielmani ohjaajana toimii Kirsi Lehto, kenet tavoittaa osoitteesta kirsi.lehto@uwasa.fi.

Jos sinulla on vielä kysymyksiä, otathan yhteyttä minuun osoitteesta emma.lettinen@uwasa.fi.

Ystävällisin terveisin,
Emma Lettinen

Liite 2. Haastattelukysymykset

Taustatiedot

- Millaisena kuvailisit työtehtäviäsi? (Liittyykö työhösi esimerkiksi paljon itsenäistä työskentelyä tai tiimityöskentelyä)
- Teetkö etätöitä satunnaisesti vai pääsääntöisesti? (Arviolta kuinka monena päivänä viikossa)

Teema 1. Työyhteisön viestintä

- Millaisia viestintäkanavia työyhteisössäsi käytetään? Ovatko ne toimivia?
- Miten etätyö vaikuttaa työyhteisösi sisäiseen viestintään, kuten tiedon oikea-aikaiseen kulkemiseen organisaatiossa ja vuorovaikutukseen?
- Millaisena koet lähiesihenkilöiden roolin työyhteisösi viestinnässä?
- Millaisena koet oman roolisi työyhteisön jäsenenä ja viestijänä?
- Miten etätyö on muuttanut työyhteisöviestinnän tarpeita ja mitä pitäisi erityisesti ottaa huomioon?

Teema 2. Työhyvinvointi

- Millaisena koet oman työhyvinvointisi ja mitkä tekijät erityisesti vaikuttavat siihen?
- Koetko, että työyhteisön viestinnällä ja vuorovaikutuksella on vaikutusta työhyvinvointiisi? Millä tavalla?
- Mikä merkitys yhteisöllisyydellä on työhyvinvointiisi?
- Mitkä asiat etätyössä ovat edistäneet hyvinvointiasi, entä millaisia haasteita etätyö on tuonut?