Tampereen yliopisto

Anna Sävilammi

TEKNOLOGIAVÄLITTEINEN VUOROVAIKUTUS JA TYÖHYVINVOINTI HAJAUTETUISSA ORGANISAATIOISSA

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Tammikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Anna Sävilammi: Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja työhyvinvointi hajautetuissa organisaatioissa
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Sosiaalipsykologia, yhteiskuntatutkimuksen tutkinto-ohjelma
Tammikuu 2021

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin keväällä 2020 hajautetusti työskennelleiden työyhteisöjen teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja työhyvinvointia. Työyhteisön vuorovaikutus nähdään yleensä tärkeäksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi ja kevään poikkeuksellisen covid-19-tilanteen vuoksi monet asiantuntijayhteisöt siirtyivät etätöihin. Tällöin yhteydenpito ja vuorovaikutus muuttuivat päänsääntöisesti teknologiavälitteisiksi. Tämän tutkimuksen päämääränä oli kartoittaa, millaista etätyön vuorovaikutus oli ollut ja miten se oli koettu. Tämän lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli koota kokemuksia teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ja viestinnän vaikutuksista työhyvinvointiin.

Tutkimuksen taustateoriana toimi voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin malli, jossa työhyvinvoinnin tekijät jakautuvat kolmeen pääomakategoriaan: rakennepääomaan, psykologiseen pääomaan sekä sosiaaliseen pääomaan. Lisäksi tutkimusta taustoittavat aiempi tutkimus teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta ja hajautetuista tiimeistä. Tutkimusaineisto kerättiin lokakuussa 2020 haastattelemalla videovälitteisesti neljän eri organisaation asiantuntijoita, jotka työskentelivät henkilöstöasioiden tai henkilöstöjohtamisen parissa. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä ja analyysirungon muodostamisessa käytettiin työhyvinvoinnin tekijöiden mallia muokaten sitä kuitenkin analyysin edetessä.

Analyysin perusteella voidaan todeta, että ihmiset kokevat teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen yksilöllisesti. Hajautetussa tilanteessa korostui se, että organisaatioiden tavoitteena oli hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö, jonka perustarpeina nähtiin vuorovaikutus ja työyhteisötaidot. Johtamisella nähtiin olevan iso merkitys vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin kannalta. Teknologian käyttäminen työyhteisön vuorovaikutuksessa koettiin työasioiden näkökulmasta toimivaksi, mutta haastateltavat toivat esiin epämuodollisen vuorovaikutuksen mahdollistamisen olevan haastavaa organisaatioiden toimiessa hajautetusti.

Tutkimus osoitti, että työyhteisöjen vuorovaikutuksella on vaikutusta työhyvinvointiin, mikä korostuu hajautetusti työskennellessä. Erityisesti yhteisöllisyyden kokeminen ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen koettiin haastavammaksi teknologian välityksellä kuin kasvokkain. Teknologian käytön haasteista huolimatta sillä nähtiin olevan runsaasti myös positiivisia vaikutuksia työyhteisön vuorovaikutukseen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että etätyön vuorovaikutukseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, jotta se toimisi työyhteisössä ennemmin voimavarana kuin kuormitustekijänä.

Avainsanat: työyhteisöt, työhyvinvointi, vuorovaikutus, teknologia, etätyö, hajautetut organisaatiot

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 1
2 TYÖYHTEISÖJEN VUOROVAIKUTUS HAJAUTETUISSA ORGANISAATIOISSA 2
2.1 Työhyvinvointi ja vuorovaikutus 2
2.2 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus 6
2.3 Etätyö sekä hajautetut tiimit ja organisaatiot 8
3 TUTKIMUSASETELMA JA -MENETELMÄT 9
3.1 Tutkimusaineisto 10
3.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä 11
3.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi 12
3.4 Tutkimusetiikka 13
4 ASIANTUNTIJOIDEN NÄKEMYKSIÄ TEKNOLOGIAVÄLITTEISESTÄ VUOROVAIKUTUKSESTA JA TYÖHYVINVOINNISTA 14
4.1 Organisaatioiden tavoitteena hyvinvoiva, toimiva ja kehittyvä työyhteisö 15
4.2 Vuorovaikutus ja työyhteisötaidot hyvinvoivan työyhteisön perustarpeina 17
4.3 Osallistava ja kannustava johtaminen organisaatiossa 20
4.4 Teknologian käyttäminen vuorovaikutuksessa 21
4.5 Etätyö ja teknologiavälitteinen vuorovaikutus koetaan yksilöllisesti 22
5 JOHTOPÄÄTÖKSET 23
5.1 Tulosten yhteenveto 24
5.2 Etätyön vuorovaikutuksen kehitysideat 27
5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet 29
LÄHDELUETTELO 31
6. LIITTEET 34
6.1 Liite 1. Haastattelukysymykset 34

1 JOHDANTO

Maaliskuussa 2020 covid-19-pandemian aiheuttaman poikkeuksellisen tilanteen myötä Suomen hallitus antoi suosituksen etätyöhön siirtymisestä, jos työtehtävät sen mahdollistivat (Valtioneuvosto 2020). Eurofoundin (2020, 5) mukaan lähes 60 prosenttia suomalaisista siirtyi etätöihin keväällä 2020 Euroopan maiden keskiarvon ollessa 37 prosenttia. Siirtyminen etätyöhön tapahtui monelle organisaatiolle melko nopealla aikataululla ja etätyöstä tuli nopeasti monissa organisaatioissa päätoiminen työskentelyn muoto. Hajautuneella organisaatiolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sellaisia organisaatioita, jotka ovat työskennelleet monipaikkaisesti vähintään kevään 2020 ajan. Siirtymä työnantajan tarjoamalta työtilalta kotioloihin vaikutti väistämättä myös työyhteisöjen vuorovaikutukseen. Tässä tutkielmassa tarkastelen keväällä hajautetusti työskennelleiden organisaatioiden teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin. Aihetta tutkitaan keräämällä asiantuntijahaastatteluita ja analyysimenetelmänä käytetään teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa perustana on Mankan & Mankan (2016b) työhyvinvoinnin tekijöiden malli.

Työyhteisöjen vuorovaikutuksen tarkastelu hajautuneessa organisaatiossa on tärkeä ja ajankohtainen tutkimusaihe, sillä ihmisten kokemukset ja näkemykset ovat avainasemassa, kun organisaatioissa pohditaan etätyössä olevien käytäntöjen toimivuutta ja muuttamista. Teknologiat muuttavat organisaatioissa työn tekemistä, mutta myös vuorovaikutussuhteita sekä vuorovaikutuksen tapoja. Työhyvinvoinnin kannalta aihe on merkittävä, sillä työyhteisön myönteinen vuorovaikutus on yksi työyhteisön hyvinvoinnin tekijöistä eli sosiaalinen vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa voi toimia työn voimavaratekijänä (Manka 2011, 76). Terveyden näkökulmasta työpaikka on tärkeä tutkimuskohde, koska siellä vietetään paljon aikaa. Esimerkiksi yhteisöllisyys voi toimia puskurin tavoin stressin negatiivisia vaikutuksia vastaan (Manka & Manka 2016b). Tässä tutkimuksessa taustateoriana käytetään voimavaralähtöistä työhyvinvoinnin mallia, joka perustuu kolmeen työhyvinvoinnin tekijöiden pääomakategoriaan: rakennepääomaan, psykologiseen pääomaan ja sosiaaliseen pääomaan. Tämän lisäksi tutkimusta taustoitetaan aiemmalla teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen ja hajautettuihin tiimeihin liittyvällä tutkimuskirjallisuudella.

Organisaation henkilöstötoimintaa, kuten rekrytointia, perehdyttämistä, henkilöstön kehittämistä ja työhyvinvoinnista huolehtimista, kuvataan usein HR-toiminnaksi (*human resources*). Henkilöstötoimet ovat osa henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää, joka voidaan jakaa kolmeen osaan: johtajuus ja esimiestyö (*leadership*), työelämän suhteiden hoitaminen (*industrial relations, IR*) ja henkilöstövoimavarojen johtaminen (*human resource management, HRM*) (Viitala 2014, 19).

Valikoin haastateltaviksi henkilöstöammattilaisia eli HR-asiantuntijoita (*human resources professionals*), jotka tavalla tai toisella työskentelivät henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöasioiden parissa. Ajattelin heillä olevan monipuolista ja ajankohtaista tietoa henkilöstöön liittyvissä asioissa, kuten työntekijöiden työhyvinvoinnista ja organisaation käytännöistä, tarkastellen asioita kuitenkin organisaation sisältä. On kuitenkin huomioitava, että tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden koulutustaustat, työvuodet ja asema organisaatiossa vaihtelivat kuten myös organisaatioiden henkilöstöjohtamisen ja -asioiden sisällöt ja vastuunjaot.

On tärkeää saada kokemusperustaista tietoa, miten organisaatioiden HR-asiantuntijat ja johtotehtävissä työskentelevät kuvaavat työyhteisön vuorovaikutusta etätyössä, jotta aihetta voidaan tarkastella työhyvinvoinnin näkökulmasta. Organisaation ja työyhteisön nykyisten työkäytäntöjen tarkasteleminen voi toimia kehittämistyön pohjana. Haluan tutkielmassani nostaa esiin sen, että teknologian käyttöä voi tarkastella yhä enemmän myös vuorovaikutusta edistävänä tekijänä, eli kuinka teknologian käyttökin voi sisältää runsaasti vuorovaikutusta. Tutkielma etenee seuraavasti: aluksi esittelen aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja keskeisiä käsitteitä luvussa kaksi. Kolmannessa luvussa käyn läpi tutkimusasetelman ja -menetelmät ja neljäs luku koostuu tutkimuksen keskeisistä tuloksista. Tämän jälkeen viidennessä luvussa, johtopäätöksissä, vedän yhteen tutkimukseni keskeiset tulokset ja esittelen etätyön vuorovaikutukseen kehitysideoita. Viidennen luvun lopussa nostan esiin joitakin tutkimusaiheeseeni linkittyviä jatkotutkimusaiheita.

2 TYÖYHTEISÖJEN VUOROVAIKUTUS HAJAUTETUISSA ORGANISAATIOISSA

Tässä luvussa esittelen tutkimusaiheeseeni liittyvää kirjallisuutta ja samalla avaan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Lähestyn tutkimusaihettani jaotellen sen kolmeen osioon: työhyvinvointiin ja vuorovaikutukseen, teknologivälitteiseen vuorovaikutukseen sekä etätyöhön, hajautettuihin tiimeihin ja organisaatioihin.

2.1 Työhyvinvointi ja vuorovaikutus

Hyvinvoinnilla voidaan viitata moniin asioihin ja ilmentymiin, esimerkiksi toimintakykyisyyteen, terveyteen, elinoloihin, yksilön yhteiskunnalliseen sijoittumiseen ja motivaatioon toimia yhteisöissä. Kokemuksellinen hyvinvointi on tärkeää, ja sekä hyvinvoinnin että pahoinvoinnin voidaan katsoa olevan aika-, paikka- ja tilannesidonnaista siten, että nykyinen kokemus suhteutetaan sekä aiempiin

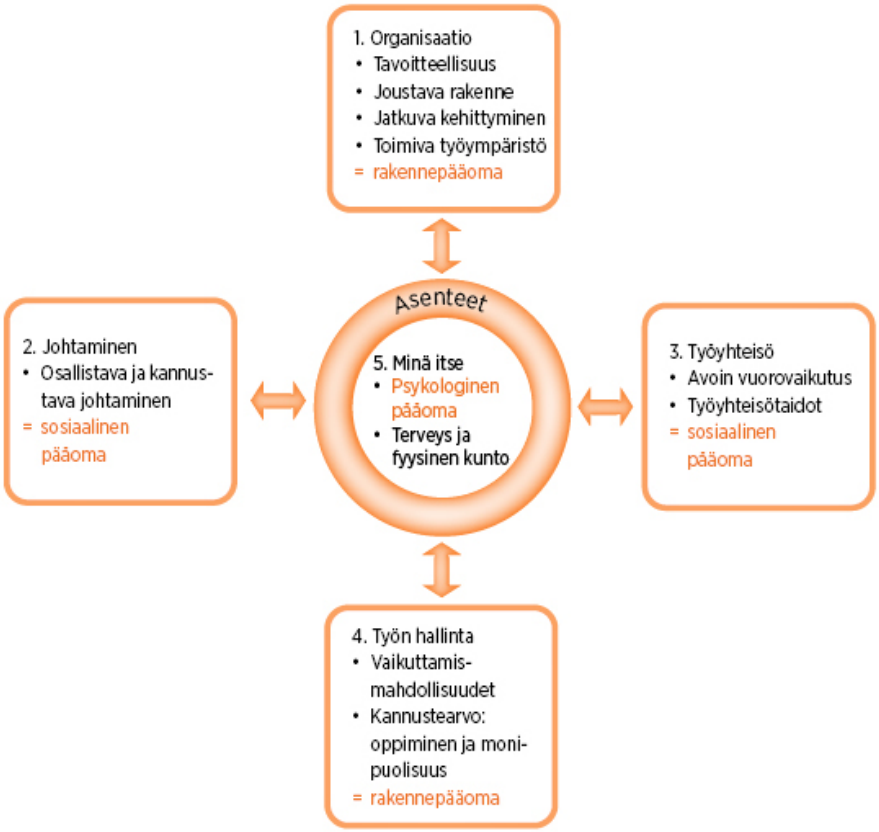
kokemuksiin että tulevaan. (Suoninen, Lahikainen & Pirttilä-Backman 2014, 291–292.) Työhyvinvoinnilla on useita eri määritelmiä riippuen siitä, miten sitä tarkastellaan. Työhyvinvointia voidaan tarkkailla esimerkiksi yksilön, työn, organisaation tai yhteiskunnan näkökulmista ja ajatella, että työhyvinvointiin vaikuttavat lukuisat asiat, kuten organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn organisointi ja yksilön ominaisuudet. Esimerkiksi Vartiainen (2017, 13) on kuvannut työhyvinvointia systeemisenä ilmiönä eli työhyvinvointi ja yleisesti yksilön työelämä rakentuvat vuorovaikutuksessa muun elämän osa-alueiden kanssa. Sosiaali- ja terveysministeriö on tiivistänyt työhyvinvoinnin siten, että sitä kuvataan kokonaisuutena, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020).

Työhyvinvoinnin edistämisen voidaan ajatella olevan yksi merkittävä tekijä hyvinvointivaltion ylläpitämisessä (Manka & Manka 2016a, 52). Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös tuloksellisuutta lisäävänä tekijänä, sillä työhyvinvoinnin kehittämisen ansiosta työntekijöiden työtyytyväisyys, työilmapiiri, motivaatio ja asiakaspalvelu parantuvat (Manka ym. 2011, 62). Tuloksellisuuden, kustannussäästöjen ja yhteiskunnallisen merkittävyyden lisäksi työhyvinvoinnin huomioiminen liittyy lain velvoitteisiin ja voi parantaa työnantajakuvaa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta parhaat työpaikat ylittävät lainsäädännön vaatimukset. Rauramo on esittänyt kattavasti erilaisia työhyvinvoinnin mittareita ja arviointimenetelmiä, joiden avulla organisaatiot keräävät tietoa työyhteisönsä hyvinvoinnin tilasta. (Rauramo 2008; Rauramo 2020.)

Työelämän ja työhyvinvoinnin tutkimusta on pyritty tarkastelemaan viime vuosina myönteisten piirteiden kautta ja monet tutkimukset pyrkivät tarkastelemaan aihetta nimenomaan hyvinvoinnin näkökulmasta pahoinvoinnin sijaan (Seppälä & Hakanen 2017, 149; Kinnunen & Feldt 2005, 13). Myös Rauramo (2008, 24–26) on kuvannut sitä, kuinka työkyvyn tarkastelusta on siirrytty työhyvinvoinnin tarkasteluun. Yksi keskeisimpiä positiivisen lähestymistavan teorioita on työn vaatimusten ja voimavarojen teoria tai malli (JD-R, *Job Demands-Resources theory*), joka on tunnettu työstressi- ja motivaatioteoria (Seppälä ym. 2017, 149–150). Kokonaishyvinvointia työssä määrittää työssä kohdattavien vaatimusten ja työssä tarvittavien voimavarojen määrän suhde (Hakanen 2011, 106). Tässä mallissa työn psykososiaaliset tekijät voidaan luokitella voimavaroiksi tai vaatimuksiksi ja nämä tekijät voivat olla yleisiä riippumatta työn luonteesta tai liittyä työn erikoispiirteisiin. Työn voimavarat ja vaatimukset ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä. Kuormitustekijät aiheuttavat fyysisiä ja psyykkisiä ponnisteluja, ja jos työn vaatimukset kestävät pitkään ja ylikuormittavat työntekijää, niin sillä on useita huonoja seurauksia työhyvinvoinnille, esimerkiksi kuormitus voi aiheuttaa työuupumusta. Työn voimavarat toimivat puskurina työn

vaatimuksille, eli voimavarat voivat ennaltaehkäistä liiallisen työkuormituksen seurauksia. JD-R-mallin mukaan työn voimavarat linkittyvät koettuun työn imuun. Työn voimavarat ovat tärkeitä oppimisen, kehittymisen ja henkilökohtaisen kasvut mahdollistajia, koska ne tukevat työntekijän itsenäisyyttä, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä. (Seppälä ym. 2017, 149–153.)

Tutkimuksessani korostuu työhyvinvoinnin dosentti Mankan (Manka ym. 2016a, 76) voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin malli, jossa työhyvinvoinnin tekijöiden nähdään jakautuvan kolmeen pääomaan: rakenne, psykologinen ja sosiaalinen.



Kuvio 1. Mankan työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2016b).

Rakennepääoma sisältää organisaatioon linkittyvät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, kuten tavoitteellisuuden, joustavan rakenteen, jatkuvan kehittymisen ja toimivan työympäristön. Mankan (Manka ym. 2016b) mukaan hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, eli tulevaisuudesta on selkeät visiot ja organisaatiolla on strategiat ja toimintasuunnitelmat sen toteuttamiseksi. Lisäksi työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaisi olla mukana organisaation tavoitteissa. Mankan työhyvinvointiteoriassa tärkeää on myös joustava rakenne eli tarvitaan luottamukseen,

toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen perustuvaa kulttuuria sen sijaan, että yksittäisiä työprosesseja yritettäisiin kovasti rajoittaa. Rakennepääomaan kuuluu myös osaamisen kehittäminen, jolla taataan se, että organisaatio pystyy toimimaan paremmin muuttuvassa työympäristössä. Turvallisen ja toimivan työympäristön huomiointi vaikuttaa myös työhyvinvointiin, eli esimerkiksi jos työntekijä on kovin kuormittunut työssään joko psyykkisesti tai henkisesti terveyttä vaarantavalla tavalla, työnantajan on ryhdyttävä toimiin näiden kuormitustekijöiden vähentämiseksi. (Manka ym. 2016b.)

Psykologinen pääoma sisältää yksilöön liittyviä tekijöitä, kuten fyysisen ja psyykkisen terveyden. Nykyään monissa organisaatioissa työ organisoidaan siten, että työntekijöiden pitää toimia itseohjautuvasti ja näin he voivat vaikuttaa myös oman työn ja lähiyhteisön työhön. Voidaan siis nähdä, että monissa organisaatioissa myös työntekijällä on vastuuta omasta työstään ja hyvinvoinnistaan. On kuitenkin huomioitava, että psykologinen pääoma voi olla myös kollektiivista, jolla tarkoitetaan sitä, että ryhmä voi toimia esimerkiksi paremmin kuin yksilö ja tähän vaikuttaa paljolti ryhmän jäsenten yhteinen vuorovaikutus ja koordinoiva dynamiikka. (Manka ym. 2016b.) Myös asenteet nivoutuvat osaksi Mankan kuviota, sillä jokainen ihminen näkee asiat eri tavoin ja suhtautuu erilaisin asentein. (Manka ym. 2016a, 76–77.)

Sosiaaliseen pääomaan kuuluvat työyhteisöön ja johtamiseen liittyvät tekijät, kuten avoin vuorovaikutus ja työyhteisötaidot sekä osallistava ja kannustava johtaminen. Terveyden näkökulmasta työpaikka on tärkeä tutkimuskohde, koska siellä vietetään paljon aikaa. Esimerkiksi yhteisöllisyys voi toimia puskurin tavoin stressin negatiivisia vaikutuksia vastaan. (Manka ym. 2016b.) Manka kuvaa, että johtaminen on ymmärrettävä vuorovaikutukseksi, jossa sekä esihenkilöllä että työntekijällä on omat roolinsa ja vaikutukset toisiinsa – johtaminen ei siis ole kiinni esihenkilön ominaisuuksista, vaan pikemminkin vuorovaikutussuhteiden verkoston laadusta. Moderniin johtamiseen kuuluu myös se, että ihmiset haluavat kokea itsensä tärkeiksi ja hyödyllisiksi työpaikalla, jolloin esihenkilön ja johdon on luotava se kokemus heille. Modernin johtajuuden piirteitä ovat lisäksi muun muassa psykologinen ja emotionaalinen tuki, tunneälykkyys, työntekijöistä huolehtiminen ja optimismin johtaminen. (Manka ym. 2016b.)

Erityisesti sosiaalisen pääoman käsite linkittyy vahvasti toiseen tutkimukseni pääkäsitteeseen, eli vuorovaikutukseen, sillä Mankan mukaan työyhteisön yhteisöllisyys ja ihmisten välinen vuorovaikutus vahvistavat sosiaalista pääomaa luottamuksen, vastavuoroisuuden ja verkostoitumisen muodossa. Sosiaalisen pääoman voidaan katsoa olevan sekä yksilön että työyhteisön voimavara ja

sen vähäinen määrä on jopa yhteydessä terveyden heikkenemisen ja masennusoireiden riskiin. (Manka ym. 2016a, 132–134.) Työturvallisuuskeskuksen (TTK 2020) mukaan hyvää vuorovaikutusta edistävät muun muassa kuunteleminen, läsnäolo, kiinnostus, kyky asettua toisten asemiin, kyky yhteistyöhön, tukeminen ja tilan antaminen, kun taas hyvää vuorovaikutusta estävät voimakkaat ennakkoasenteet, puolueellisuus, kiire, kiinnostuksen puute, vastuunsiirto sekä yleistäminen tai syyttely.

Vuorovaikutuksen voidaan ajatella olevan työyhteisöissä välttämätöntä. Esimerkiksi Paasivaara ja Nikkilä (2010) kirjoittavat, että vuorovaikutustaidot vaikuttavat tiedon välittämiseen ja saavuttamiseen. Tilanteessa, jossa ihmisten väliset suhteet toimivat, myös vuorovaikutus on vilkasta ja esteetöntä. Työyhteisöissä viestintä ja vuorovaikutus voidaan jakaa esimerkiksi epäviralliseen ja viralliseen viestintään. Virallista viestintää on tilanteissa, joissa on yleensä jokin hierakia ja ne ovat yleensä muodollisia, esimerkiksi kokoukset, palaverit ja asiakastapaamiset. Epävirallinen viestintä on vapaampaa vuorovaikutusta, jossa ei ole muotovaatimuksia, eli se on myös ennustamattomampaa kuin virallinen viestintä. Epävirallisen viestinnän voidaan katsoa olevan myös tehokas tapa lisätä tiedonvälitystä virallisen viestinnän lisäksi. Lisäksi jos organisaatiossa pyritään luomaan uudenlaista vuorovaikutus- ja työkulttuuria, se vaatii vanhoista toimintamalleista luopumista, uudenlaista asennoitumista ja ajattelua sekä lisäksi se vaatii kaikkien osallistumista ja sitoutumista. Vastavuoroisen vuorovaikutuksen ymmärtäminen voidaan nähdä olevan yhteisöllisyyden välttämätön edellytys. (Paasivaara & Nikkilä 2019, 89–96.)

Virtanen ja Sinokki (2014) esittävät, että työpaikalla avoin vuorovaikutus tarkoittaa, että puhutaan työasioista rakentavasti, puhutaan niiden kanssa, joita asiat koskevat ja varmistetaan, että tieto ja viestit ovat ymmärretty oikein. Vuorovaikutuksessa on aina myös virhetulkintojen mahdollisuus, eli esimerkiksi sähköpostikeskustelussa toisen sanattomat viestit eivät näy ja tästä voi syntyä väärintulkintoja. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot ovat tärkeitä työyhteisössä ja vaikka nämä voidaan nähdä yksilön taidoiksi, ovat ne myös yhteisön taitoja. (Virtanen & Sinokki 2014, 162–169.)

2.2 Teknologiavälitteinen vuorovaikutus

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus voidaan määritellä vuorovaikutukseksi, jota tapahtuu viestintäteknologian avulla ja siihen voi osallistua kaksi tai useampi ihminen samanaikaisesti (Aira 2012, 23; Sivunen 2007, 31). Nijstadin (2009, 220) mukaan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen

välineitä ovat esimerkiksi videopuhelut, chatit, videoviestit, ääniviestit, sähköpostit ja kirjoitetut viestit. Nykyään teknologiavälitteisiä vuorovaikutuksen välineitä ja sovelluksia on lukuisia ja välineiden ominaisuuksien ja käyttötarkoitusten perusteella niitä voidaan jakaa eri luokkiin, mutta tässä tutkimuksessa nämä luokittelut eivät ole olennaisia. Teknologiavälitteisiä välineitä ja sovelluksia käytetään laajalti Suomen työpaikoilla ja esimerkiksi vuonna 2018 Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan jotakin tietotekniikkaa työssään käytti yli 90 prosenttia palkansaajista (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 10). Työpaikoilla sähköisiä viestintäsovelluksia käytetään usein kasvokkaisen keskustelun sijaan. Palkansaajista joka viides on kokenut, että digitalisaatio on lisännyt kanssakäymistä työpaikalla, kun taas noin 60 prosenttia on kokenut, että digitalisaatiolla ei ole ollut vaikutusta kanssakäymisen määrään. (em. 2019, 158–159.)

Nijstad (2009) esittää, että teknologian välityksellä käyty vuorovaikutus vaikuttaa tiimin toimivuuteen ja suoriutumiseen sekä tiimien jäsenten kokemaan tyytyväisyyteen. Nijstad on vertaillut kasvokkaista vuorovaikutusta ja teknologian välityksellä käytyä vuorovaikutusta ja havainnut, että teknologian välityksellä käydyssä vuorovaikutuksessa on helpompi kirjata ja tallentaa havaintoja muistiin jatkoa varten verrattuna kasvokkaiseen vuorovaikutustilanteeseen. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa on helppo kommunikoida myös päällekkäin, eli esimerkiksi ihmiset voivat lähettää samanaikaisesti viestejä ilman toisten keskeyttämistä, kun taas kasvokkain on toimivinta, että vain yksi puhuu kerrallaan. Kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa on yleensä haittana se, että vain jotkut saattavat olla äänessä, kun taas teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa ihmiset osallistuvat tasavertaisemmin. (Nijstad 2009, 222.)

Airan (2012, 143–146) mukaan on lopetettava vertailu kasvokkaisen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen välillä, koska nämä yhdistämällä voidaan saada parempaa toimivuutta yhteistyön kontekstissa ja teknologiavälitteinen vuorovaikutus voi jopa nostaa kasvokkaisen vuorovaikutuksen arvoa. Myös Pekkola (2002, 176–177) on 2000-luvun alussa kirjoittanut, että ei ole väliä, onko tila virtuaalinen vai fyysinen. Pekkola on esittänyt väitöskirjassaan, että tietoverkko on vuorovaikutuksen ylläpitämisen ja tehostamisen väline, sillä teknologian avulla myös hiljainen tieto siirtyy vaivattomasti (Pekkola 2002, 214). Teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen liittyy silti omia ominaispiirteitään, jotka haastavat vuorovaikutusta verrattuna kasvokkaisiin vuorovaikutustilanteisiin.

Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa haasteena on se, että kirjoittaminen voi olla hitaampaa verrattuna puhumiseen. Lisäksi pelkistetyt viestit voivat aiheuttaa väärinymmärryksiä.

Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa kaikki voivat saada äänensä kuuluviin, mikä voi olla joskus myös huono asia, jos ne, joilla on aiheeseen liittyvää asiantuntemusta, eivät saa ääntänsä kuuluviin. Toisaalta asiantuntijoille ei aina välttämättä anneta tilaa puhua kasvokkaisessakaan vuorovaikutuksessa. Kuten aiemmin kirjoitin, se voi olla myös etu, että kaikki jakavat näkemyksiään eivätkä vain asiantuntijat. Nijstadin mukaan teknologiavälitteisyys voi myös aiheuttaa sosiaalista laiskottelua tai jopa provosoivaa käytöstä. Lisäksi samanaikainen kirjoittaminen voi aiheuttaa sen, että kaikki kirjoittavat aktiivisesti, mutta kukaan ei oikeastaan lue viestejä. Tällainen aktiivinen viestintä voi myös aiheuttaa tietotulvaa, kun viestien määrä ylittää ihmisten kapasiteetin käsitellä tietoa. (Nijstad 2009, 222.) Yksi tieto- ja viestintäteknologian välityksellä käydyn vuorovaikutuksen ongelma on se, etteivät välineet ja sovellukset tue epävirallista ja spontaania vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Toisaalta teknologiavälitteinen viestintä ja vuorovaikutus voivat mahdollistaa osapuolten tasa-arvoisemman kohtaamisen, kun osallistujien ennakkoluulot ja valta-asemat eivät ole suoraan näkyvissä. Joillekin teknologiavälitteisyys voi myös madaltaa kynnystä viestiä kuin kasvokkain. Laitisen ja Sivusen (2020, 42) mukaan digitaaliset viestintäalustat ovat vahvistaneet myös eri organisaatioiden välistä viestintää esimerkiksi siitä, kuka tietää mitäkin ja kuka tuntee kenetkin eri organisaatiosta, eli teknologiavälitteinen vuorovaikutus voi edistää organisaatioiden välistä verkostoitumista. Yleisesti teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen etuna voidaan ajatella olevan muun muassa viestinnän nopeus ja rikkaus sekä mahdollisuus välittää suuria määriä tietoa vaivattomasti. Vuorovaikutuksen tiheyttä, sisältöä ja välineitä pidetään hajautetun työskentelyn kaikkein olennaisimpana tekijänä. (Vartiainen ym. 2004, 47–48.)

2.3 Etätyö sekä hajautetut tiimit ja organisaatiot

Työolotutkimusten raportissa (Sutela ym. 2019, 251) etätyöksi kutsutaan sitä, että työntekijä on sopinut työnantajan kanssa kotona tehtävästä työstä ja työssä käytetään tietotekniikkaa. Etätyön tekeminen on viime vuosina yleistynyt: vuonna 2013 yhteensä 16 prosenttia palkansaajista kertoi tekevänsä etätyötä, kun taas vuonna 2018 samainen osuus oli 28 prosenttia. Vuonna 2008 etätöitä teki yhteensä 9 prosenttia palkansaajista, joten määrä on yli kolmenkertaistunut kymmenessä vuodessa. Kotona tehtävää työtä teki pääasiassa neljä prosenttia palkansaajista ja noin 34 prosenttia palkansaajista oli tehnyt vuoden 2018 Työolotutkimuksen mukaan viimeisen kolmen kuukauden aikana kotona töitä, joista osa oli myös ylitöitä tai töitä ilman korvausta. (em. 2019, 251.)

Tässä tutkimuksessa käsittelen tutkimuskohteena olleita etätyötä tehneitä organisaatioita hajautettujen tiimien näkökulmasta, sillä työskentelyn päätoiminen muoto on ollut keväällä 2020 hajautettua. Hajautetulla tiimillä tarkoitetaan sellaista tiimiä, jonka päätoiminen työskentely on monipaikkaista ja työnteko voi olla myös eriaikaista, eikä tiimin jäsenet välttämättä näe toisiaan kasvokkain laisinkaan. Vartiaisen ym. (2004, 21) mukaan hajautuneisuutta määrittäviä tekijöitä on neljä: paikka, aika, moninaisuus ja vuorovaikutuksen tapa, jotka toteutuvat erilaisina yhdistelminä. Myös Nijstad (2009, 234) esittää hajautuneisuutta virtuaalisuudella, joka perustuu teknologiseen riippuvuuteen, ryhmädynamiikkaan ja moninaisuuteen. Työ voi tapahtua eri paikoissa, työtä voi tehdä eri aikoina tai samaan aikaan ja yhteistyön kesto voi olla määräaikaista tai jatkuvaa, työ- ja koulutustaustat voivat vaihdella ja vuorovaikutus voi olla kasvokkaista tai teknologian kautta välittynyttä (Vartiainen ym. 2004, 21).

Etätyön voidaan katsoa olevan joustava työjärjestely, jossa etuina ovat häiriötön työympäristö, työn rytmittäminen itselle sopivaksi, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen, työmotivaation ja -tehon lisääntyminen ja työmatkojen poistuminen. Organisaation kannalta etätyö on kannattavaa siten, että osaamispääomaa voidaan hankkia ja ylläpitää jopa maailmanlaajuisesti. Lisäksi organisaatiot voivat saada kustannussäästöjä tilavuokrien ja matkakustannusten puuttuessa. Yksilölle etätyö voi aiheuttaa haasteita, kuten työn kuormittavuuden kasvua pidentyneiden työaikojen ja liiallisen työhön sitoutumisen takia. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 26.) Hajautetussa työssä tarvitaan monia taitoja, kuten projektinhallintaa, teknologian käyttötaitoja, itsensä johtamista, rajojenhallintaa, sosiaalisia taitoja ja toimivia sosiaalisia verkostosuhteita. Työn tehokkuuden ja onnistumisen kannalta vaaditaan myös johdon tukea, avointa kommunikaatiota, luottamusta ja yhteisiä toimintamalleja. (Vartiainen ym. 2004, 89–90.)

3 TUTKIMUSASETELMA JA -MENETELMÄT

Tässä luvussa esittelen tutkimuksessa käyttämäni aineiston ja tutkimusasetelman. Sen jälkeen käyn läpi käyttämäni tutkimusmetodit ja lopuksi käsittelen tutkimukseni eettisiä näkökulmia. Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat: millaista työyhteisön vuorovaikutus on ollut etätyötä tehdessä ja miten se on koettu sekä, miten HR-asiantuntijat ovat kokeneet teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ja viestinnän vaikutukset työhyvinvointiin.

Päädyin laadulliseen tutkimusotteeseen, koska halusin saada kokemusperustaista tietoa suoraan kentältä. Tuomi ja Sarajärvi (2013, 72) kirjoittavat, että jos haluaa tietää, mitä ihmiset ajattelevat, on

parempi kysyä heiltä. Hirsjärvi ja Hurme (2006, 11) esittävät, että haastattelu on keskustelu, jolla on tarkoitus ja se on lähellä arkielämää, joten haastattelu koetaan yleensä miellyttäväksi sekä tutkijan että tutkittavan näkökulmista. Haastatteluissa kysyin, millaista on teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja työhyvinvointi hajautetuissa organisaatioissa. Tässä tutkielmassa käytetty rajallinen laadullinen aineisto antaa tärkeää tietoa ilmiöstä, mutta ei mahdollista yleistettäviä tuloksia.

3.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistoni koostuu neljästä haastattelusta. Aineiston havaintoyksiköt eli haastateltavat työskentelivät HR-asiantuntijoina tai johtotehtävissä eri organisaatioissa. Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen harkinnanvaraisen poiminnan kautta eli etsin esimerkiksi sosiaalisen median ja Google-hakujen avulla organisaatioita, jotka jollakin tavalla toivat esiin etätyön ja työhyvinvoinnin tematiikkaa. Kriteerinä tutkimukseen osallistumiseen oli se, että organisaatiossa oli edes jonkin verran kokemusta hajautetusta työskentelystä. Kokonaisuudessaan lähetin haastattelupyynnön kuuden eri organisaation yhteyshenkilöille. Lähetin viiden organisaation HR-asiantuntijalle tai johtotehtävissä työskentelevälle henkilölle sähköpostiviestin, jossa tiedustelin halukkuutta osallistua laadulliseen haastattelututkimukseen Microsoft Teams -sovelluksen välityksellä. Useissa organisaatioissa viestiäni välitettiin organisaation sisällä, jotta haastateltavaksi valikoitui asiantuntija, jonka vastuualueisiin kuului henkilöstöön liittyvät asiat tai henkilöllä muuten oli asiantuntijuutta tutkimukseen liittyvillä aihealueilla. Lisäksi yhden haastateltavan sain niin sanotun avainhenkilön kautta ja haastattelusta sovittiin puhelimitse. Yhteensä viisi organisaatiota oli kiinnostunut osallistumaan haastatteluihin, mutta aikataulullisista syistä haastateltaviksi päätyivät edustajat neljästä organisaatiosta.

Karkeistetusti tutkimuksessa olleita organisaatioita voisi kuvailla siten, että kaikki organisaatiot edustivat eri aloja ja mukana oli sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioita. Kaikkia tutkimukseen osallistuvia organisaatioita voisi kuvailla tietotyötä tekeviksi asiantuntijaorganisaatioiksi, joiden koko henkilöstön määrä vaihteli muutamasta kymmenestä työntekijästä ylöspäin. Kaikissa tutkimukseen osallistuvista organisaatioissa oli kokemusta tiimimuotoisesta työskentelystä ja myös hajautetusta työskentelystä vähintään kevään 2020 osalta. Aineistonkeruun ajankohta oli 14.10.2020–27.10.2020. Tekniikkana oli videovälitteinen haastattelu Microsoft Teams -alustalla, josta tallennettiin nauhoitukset Microsoft Stream -alustalle. Haastattelutallenteiden kesto oli yhteenlaskettuna 247 minuuttia, eli haastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin, ja litteroitu aineisto on kokonaisuudessa 56 sivua. Haastattelutallenteet litteroitiin

manuaalisesti lähes sanatarkasti kuitenkin huomion ollessa siinä, mitä asiantuntijat sanoivat eikä niinkään, miten he sen sanoivat. Aineiston litterointitason voidaan katsoa olevan eksaktin ja perustason välillä (Aineistonhallinnan käsikirja 2020).

3.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Teemahaastattelussa kohdennetaan haastattelu tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan ja se on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua (Hirsjärvi ym. 2006, 47–48). Haastattelussani apuna käyttämäni teemahaastattelurunko (liite 1) koostuu 17 pääkysymyksestä, joiden alla on täsmentäviä apukysymyksiä. Haastattelurunko rakentui ikään kuin teemoittain, jotka ovat haastateltavan ja organisaation esittely, työhyvinvointi ja etätyö, vuorovaikutus etätyössä ja kehitysideoita etätyön vuorovaikutukseen. Lisäksi haastattelurungon lopussa on osio haastattelupalautteelle ja muille esiin tuleville asioille ja kommenteille. Itse haastattelutilanteissa haastattelurunko toimi keskustelua ohjaavana tekijänä, mutta en pyrkinyt rajoittamaan tutkimusaiheesta tai haastattelukysymyksistä syntyvää mahdollisesti tutkimuksen ulkopuolelle rajautuvaa keskustelua pois, sillä sain haastateltavat näin pohtimaan ja reflektoimaan aihetta eri näkökulmista. Haastattelutilanteessa pyrin myös esittämään kohdennettuja ja tarkennettuja kysymyksiä keskustelun herättämiseksi. Pyrin haastatellessani siihen, että tilanne oli luottamuksellinen ja kunnioitin haastateltavien episteemisyyttä.

Haastattelin asiantuntijoita, eli henkilöitä, joilla oli sellaista tietoa ja asiantuntemusta, mitä maallikolla ei ole, sillä tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa hyödyntämällä asiantuntijoiden tietämystä (Alastalo, Åkerman & Vaittinen 2017, 215–219). Haastateltavani edustivat organisaatioita, joissa he työskentelivät, joten he toimivat institutionaalisina asiantuntijoina. Institutionaalinen asiantuntijuus ilmenee esimerkiksi tietynlaisena kielenä ja sanastona sekä eleissä (Alastalo ym. 2017, 215–217). Otin asiantuntijuuden huomioon suunniteltaessa haastattelukysymyksiä, eli en oikeastaan määritellyt kysymyksissä olleita käsitteitä. Haastattelu voidaan ajatella vuorovaikutustilanteena, joka toimii prosessimaisesti, eli sekä haastattelija että haastateltava muokkaavat puhettaan tekemiensä tulkintojen avulla. Aineiston laadun kannalta ei ole myöskään yhdentekevää, mitkä ovat haastateltavan ja haastattelijan statukset – esimerkiksi keskusteleeko tilanteessa kaksi asiantuntijaa vai maallikko ja asiantuntija. (Alastalo ym. 2017, 223.)

3.3 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tutkimuksessani analyysimenetelmänä on sisällönanalyysi ja tarkemmin määriteltynä teoriaohjaava sisällönanalyysi, sillä tutkimaani aihetta oli mahdollista jäsentää aiemman tutkimustiedon avulla. Sisällönanalyysi voidaan karkeasti jaotella aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin, joiden keskeinen ero liittyy teorian ja aineiston suhteeseen. Sisällönanalyysi yleisesti voidaan ajatella väljänä teoreettisena kehyksenä metodin lisäksi. Sisällönanalyysin prosessiin kuuluu tutkimuskohteen määrittäminen, aineiston läpikäynti ja siitä olennaisten osien kerääminen sekä luokittelu, teemoittelu tai tyypittely ja sen jälkeen tehdään yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91–95.)

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta kytkennät eivät välttämättä liity suoraan teoriaan tai teoria voi toimia vain apuna analyysiä tehdessä, eli voidaan myös muodostaa uusia kategorioita, joita teoreettisessa viitekehyksessä ei ole. Analyysistä voidaan teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä tunnistaa aikaisempi tutkimus ja tieto, mutta siinä pääpaino ei ole teorian testaamisessa, vaan pikemminkin uuden tiedon ja ajatusten luomisessa. Tyypillistä on, että aineiston analyysi aloitetaan ikään kuin aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheissa sitä aletaan tarkastella mahdollisesti aiemman tiedon tai teorian näkökulmista systemaattisemmin. Käytännössä tutkija pyrkii yhdistelemään aineistolähtöisyyttä ja valmiita malleja tai teorioita mahdollisuuksien mukaan jopa luovasti. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 96–97.)

Käytin lähtökohtaisesti taustateoriana analyysirunkoa muodostaessa Mankan (Manka 2011; Manka ym. 2016a) työhyvinvoinnin tekijöiden mallia. Mankan työhyvinvointimallista analyysirunkoon valitsin organisaation, työyhteisön, johtamisen ja yksilön tasot, eli rakennepääoman ja sosiaalisen pääoman ulottuvuudet sivuten myös psykologisen pääoman ulottuvuutta. Lisäsin analyysirunkoon myös teknologian yläluokan, jonka alaluokiksi muodostin aineistolähtöisesti neljä eri alaluokkaa. Myös yksilö-yläluokan alaluokat muodostuivat aineistolähtöisesti ja johtamisen ja työyhteisö-yläluokkien alaluokat ”johtamisen käytännöt ja työkalut” ja ”työkäytännöt” muotoituivat aineistolähtöisesti. Muut alaluokat pohjautuvat pitkälti Mankan työhyvinvoinnin tekijöiden malliin.

Analyysivaiheessa etenin siten, että etsin aineistosta tutkimuskysymyksiin sopivia ilmaisuja sekä kiinnitin huomiota myös muihin esiin tulleisiin kiinnostaviin havaintoihin. Kokosin nämä havainnot alustavan analyysirungon alaluokkiin sopiviksi Microsoft Excel -ohjelmaan. Käytyäni kaikki haastattelut läpi, pelkistin, yhdistelin ja luokittelin havaintoja vielä Microsoft Word -sovellusta apuna käyttäen. Tämän jälkeen kokosin analyysirungon (taulukko 1), joka muotoutui sekä teorian että aineiston pohjalta lopulliseen muotoonsa.

Pääluokka	Yläluokka	Alaluokat
Etätyön vuorovaikutus ja sen vaikutukset työhyvinvointiin	Organisaatio	Tavoitteellisuus
		Joustava rakenne
		Jatkuva kehittyminen
		Toimiva työympäristö
	Työyhteisö	Avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys
		Työkäytännöt
		Työyhteisötaidot
	Johtaminen	Osallistava ja kannustava johtaminen
		Johtamisen käytännöt ja työkalut
	Teknologia	Sovellukset ja alustat
		Teknologiaan liittyvät käytännöt
		Teknologian käytön haasteet
		Teknologian käytön edut
	Yksilö	Kuormitus
		Yksilölliset erot

Taulukko 1. Tutkimuksen analyysirunko

3.4 Tutkimusetiikka

Hirsjärvi ja Hurme (2006, 19–20) kirjoittavat, että ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa olennaisimpia eettisiä periaatteita ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys. Myös tähän tutkimukseen liittyvät kiinteästi eettiset kysymykset, sillä tutkitaan ihmisten kokemuksia ja haastateltavat ihmiset toimivat myös organisaatioidensa edustajina.

Apuna hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisessa tutkittavien informoinnissa käytin Kuulan (2006, 102) esittämää informoinnin tarkistuslistaa. Käytännössä kun organisaatiot olivat valinneet haastatteluun oman edustajansa ja sovittaessa haastattelun ajankohtaa, lähetin haastateltaville etukäteen tutkimukseen liittyvän tietosuojailmoituksen, jossa oli seloste myös henkilötietojen käsittelystä ja säilytyksestä, ja tutkimusluvan, jossa oli informoitu tarkemmin tutkimusaineiston käsittelystä ja haastattelurungon (liite 1). Annoin mahdollisuuden esittää kysymyksiä tutkimusaiheesta, tutkimuksen vaiheesta ja tietosuoja-asioista useassa vaiheessa. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen, mikä on tutkittavien oikeus (Kuula 2006, 86–87). Vapaaehtoisuuteen liittyy myös se, että informoin tutkittavia siitä, että tutkimukseen osallistumisen voi perua missä vaiheessa tahansa ja jos näin tapahtuu, niin jo tallennettu haastatteluaineisto tuhotaan.

Varmistin, että tutkittavat tietävät, että mihin tutkimustietoa käytetään informoimalla tutkimuksesta tutkimusluvan avulla, sähköpostitse ja myös suullisesti haastattelun alussa, sillä on tärkeää, että tutkittaville muodostuu kuva siitä, miten ja mihin kerättävää aineistoa käytetään. Sain haastateltavilta tutkimusluvat tallenteelle ja tämä on hyvien tieteellisten tapojen mukaista silloin, jos aineisto tallennetaan sellaisenaan. (Kuula 2006, 104–119.) Informoin haastateltavia haastattelujen nauhoittamisesta ennen nauhoituksen aloitusta. Lisäksi keräsin vain tutkimuksen teon kannalta tärkeät taustatiedot ja informoin tutkittavia vielä erikseen siitä, että julkaistavaan opinnäytteeseen ei tule mainintoja henkilöstä tai organisaatiosta, eli mahdolliset julkaistavaan tutkielmaan tulevat aineistokatkelmat ovat anonymisoitu. Anonymisointi on henkilötietojen käsittelyn kannalta olennaista ja myös tärkeää tutkittavien suojelemiseksi negatiivisilta vaikutuksilta. Lisäksi tunnistamattomuuden lupaamisella voidaan saada haastateltavilta todenmukaisempia vastauksia kuin siten, että aineistossa olisi tunnisteita. (Kuula 2006, 201.) Tutkimukseni kannalta oli olennaista, etteivät haastateltavat pyrkineet sensuroimaan tarpeettomasti vastauksiaan.

Tutkimuksen etiikkaan liittyy olennaisena osana myös kehitysideoiden käsittely. Tutkimuksen aineistonkeruuprosessi olisi voinut olla avoimempi, jos en olisi itse pyrkinyt kontrolloimaan ja kohdentamaan tutkimukseen osallistuvaa joukkoa, vaan että haastattelupyyntö olisi ollut esimerkiksi internetissä avoimesti saatavilla. Kuitenkin ajankäytön ja muiden resurssien näkökulmasta niin sanottu kontrolloitu tai kohdennettu otanta sopi tähän tutkimukseen.

4 ASIANTUNTIJOIDEN NÄKEMYKSIÄ TEKNOLOGIAVÄLITTEISESTÄ VUOROVAIKUTUKSESTA JA TYÖHYVINVOINNISTA

Aluksi kuvaan aineistosta esiin tulevia tuloksia organisaatiotasolta, jonka jaoin analyysivaiheessa tavoitteellisuuteen, joustavaan rakenteeseen, jatkuvaan kehittymiseen ja toimivaan työympäristöön. Sen jälkeen siirryn tarkastelemaan aineistoa työyhteisön näkökulmasta, johon kuuluu vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden, työyhteisötaitojen ja työkäytäntöjen osa-alueet. Käsittelen johtamisen osa-alueen omassa luvussaan peilaten johtamista osallistavaan ja kannustavaan johtamiseen sekä johtamisen käytäntöihin ja työkaluihin. Sen jälkeen tarkastelen aineistoa teknologian näkökulmasta, jonka alaluokiksi muodostuivat sovellukset ja alustat, teknologiaan liittyvät käytännöt sekä teknologian käytön edut ja haitat. Lopuksi tarkastelen aineistoa vielä yksilötasolta, johon liittyy kuormitus ja yksilölliset erot. Aineistokatkelmissa H on haastattelijan tunnus ja H1-4 on haastateltavan tunnus.

4.1 Organisaatioiden tavoitteena hyvinvoiva, toimiva ja kehittyvä työyhteisö

Haastateltavien edustamien organisaatioiden rakenteet olivat melko erilaisia työn ja organisaation luonteiden mukaan. Kuitenkin kaikki haastateltavat kuvasivat edustamiansa organisaatioita asiantuntijaorganisaatioiksi, joissa itseohjautuvuus ja tiimimuotoinen työskentely ovat keskeisessä osassa. Haastateltavat kertoivat työhyvinvoinnin tarkastelusta ja roolista organisaatioissa ja tuli esille, että työhyvinvointia mitataan organisaatioissa monin eri tavoin ja etenkin muutostilanteissa sitä tarkasteltiin monissa organisaatioissa tiheämmin kuin normaalitilanteissa, mutta uusia mittareita etätyöjakson aikana ei ole kehitetty. Työhyvinvoinnin tarkasteluun käytettiin esimerkiksi työmäärän ja työajan liukumasaldojen antamia tietoja, seurantatyökaluja, toistuvia pulssikyselyitä, kehityskeskusteluita ja sairauspoissaolojen tarkastelua, ja haastateltavien mukaan näiden avulla yleensä pyritään kehittämään organisaatioiden toimintatapoja työhyvinvointia tukeviksi. Käytetyt mittarit olivat melko tyypillisiä työhyvinvoinnin mittaamiseen käytettyjä työkaluja (ks. Rauramo 2020, 7). Työhyvinvoinnin seurantaa kuvattiin haastavammaksi organisaation toimiessa täysin hajautetusti.

> H: *”Onko teillä tämä etätöiden tekeminen, kun kerroit että teillä on näitä perinteisiä henkilöstökyselyitä ja monella tavalla tarkkaillaan, niin onko etätöiden tekeminen muuttanut työhyvinvoinnin huomiointia teillä? Onko siihen kiinnitetty enemmän tai eri tavoin huomiota tai onko jotain uusia mittareita tai muuta kehitetty?”*
>
> H3: *”Ei oo tullut uusia mittareita ja mä oon sitä pohtinut, et oisko pitänyt, koska selkeesti se seuranta on tällä hetkellä haastavampaa. Eli ite huomasin, et mun työ ihan selkeesti vaikeutui siinä kohtaa, kun me oltiin kaikki etämoodissa, koska kuitenkin tavallaan iso osa omaa työtä on sitä, et mä havainnoin, miten ihmiset käyttäytyy ja puhuu ja mikä se heidän preesensinsä on ja sitä on tosi vaikee tehdä virtuaalisesti ja voi olla, et ei vaikka ole yhteyksissä isoon osaan työntekijöistä pitkään aikaan, et ei oo mitään asiaa. Sellaista day to day kohtaamista sitä ei tuu, niin oon sitä miettinyt, et oisko pitänyt kehittää jotain, mut mitään sellasta selkeetä, mikä ois kannattanut ottaa heti käyttöön, niin sellasta ei oo tullut. Mutta tota tietysti sitten oon seurannut entistä hanakammin niitä meidän olemassa olevia mittareita. Elikä just näitä sairauspoissaoloja, mitä on itse asiassa ollut vähemmän kuin normaalisti, mikä on ollut mielenkiintoinen huomata. Mut sit tietysti myös noita liukumasaldoja ja miten meidän ihmiset vastaa siihen pulssikyselyyn, mikä meil on. Oon sit sitä kautta pyrkinyt niinkun pysymään kartalla, miten porukka voi.”*

Haastateltavat nostivat esiin, että työhyvinvointia tarkasteltiin organisaatioissa tavanomaisesti ikään kuin mittaamattomien keinojen avulla työyhteisön arjessa. Lisäksi varsinaiset työhyvinvointimittarit nähtiin tarpeellisiksi erityisesti etätyötilanteessa.

H2: *”Meillä ei nyt sinänsä seurata hirveesti sellaisia mittareita siihen oo ollut tai mitään kyselyitä ainakaan täs mun aikana. Et se mittaaminen on vähän sillain niin ja näin. No tietysti kehityskeskustelut on ja vähän sellaset mittaamattomat keinot, et meille on tullut [virtuaaliset tapaamiset] nyt etätyön aikaan, että nähdään kerran viikkoon ja sellainen tunti keskustellaan asioista, niin kuin työasioista ja muistakin asioista. Jaa siinä sit seurataan sitä, miten ihmisillä se etätyö menee. Mutta ei ihan hirveesti mun mielestä seurata ja arvioida sitä työhyvinvointia, mut kyllä siihen muilla tavoin on panostettu. Meille on hankittu ihan ergonomiaan liittyviä niin kuin työvälineitä ja jumppapalloja ja aktiivituoleja ja sit on hierontaetuja ja tämmösiä.”*

H3: *”No tietysti mun työ itsessään on hyvin semmosta tai ainakin pyrin tarkkailemaan meidän henkilöstöä siinä meidän day to day arjessa. Ja sit jos tulee jotain semmosia signaaleja. Mä ehkä itse luulen tavallaan kommunikaatiosta, et jonkun henkilön kanssa vois olla hyvä keskustella.”*

H1: *”Joo [työhyvinvointikyselyt ovat] hyvin tärkeitä, varsinkin kun ei ole sitä sormituntumaa. Et esimiesten ja johdon on paljon helpompi siellä työpaikan käytävillä aistia ilmapiiriä ja nähdä, jos siellä on jotain huolestuttavaa kuin sitten näin etänä. Pidän todella tärkeänä tämmöistä instrumenttia, jossa seurataan ja seurataan myös sitä muutosta. Tässä meidän kyselyssä on toisaalta myös ihan näitä jakaumia, kuinka hyvin ihmiset kokee voivansa ja kuinka hyvin kokevatko et se vuorovaikutus esimiehen kanssa toimii, kuinka hyvin vuorovaikutus työyhteisön kanssa toimii ja miten muuten se etätyön tekeminen toimii ja sit siellä on myös näitä avovastauksia, joita luen kyllä tarkalla silmällä, että et minkälaisia huolia tai toisaalta minkälaisia ehdotuksia siellä ihmiset nostaa. Sieltä on tullut myös ihan kivoja ehdotuksia siihen, miten sitä yhteisöllisyyttä voidaan parantaa.”*

Organisaation rakenteiden joustavuus ja jatkuva kehittyminen tulivat haastatellessa esille. Haastateltavat muun muassa kertoivat, että aiemmin etätyön tekemisen määrää on säännelty, mutta jatkossa ei säännellä luultavasti enää niin paljoa. Osa haastateltavista kertoi, että etätöitä tehtiin jo ennen covid-19-pandemiaa ja se oli monelle pääsääntöinen työskentelyn muoto. Etätyö nähtiin tavallaan siis myönteisenä asiana. Haastateltavat toivat myös esiin, että organisaatioissa on järjestetty monipuolisia koulutuksia esimerkiksi teknologian käyttöön, itsensä johtamiseen ja etäjohtamiseen liittyen. Yksi haastateltava kuvasi, että organisaatiossa on kehitetty palautteen avulla verkkovälitteisiä kohtaamisia. Lisäksi organisaatioissa on pyritty keksimään tapoja, joilla purkaa työstä aiheutuvaa kuormitusta teknologiavälitteisesti. Haastateltavat toivat esiin, että organisaatioiden on tärkeä ideoida vapaamuotoisen vuorovaikutuksen tilaisuuksia ja paikkoja tavoitteellisesti.

Toimivan työympäristön teemaan liittyen koettiin, että tiedon jakaminen on tiheämpää ja nopeampaa verkkovälitteisesti. Haastateltavat nostivat esiin, että etätyöjakson aikana työtehtävien läpinäkyvyys on lisääntynyt, koska etätyö vaatii runsaasti dokumentointia. Toisaalta haastateltavat esittivät, että vähentynyt vuorovaikutus vaikutti sekä tiedon siirtymiseen että myös yhteisyyden ja organisaatiokulttuurin välittymiseen. Organisaatiotasoon liittyen haastatteluissa nousi esiin huoli

siitä, että keväällä etätyöhön siirtyessä teknologiavälitteisyyteen ja hyvinvointiin panostettiin organisaatiotasolla paljon, mutta tilanteen jatkuessa pelätään sitä, että tilanteeseen ei jakseta panostaa, mistä voi aiheutua vuorovaikutuksen ja työhyvinvoinnin heikentymistä.

> H1: *”Mä huomaan tämmösen optimistisuusharhan tai tällaisen vähän väsähtämisen, jonka mä koen et mä näen Suomen hallituksen työskentelyssä ja myös meidän omassa työskentelyssä, että siinä missä vielä keväällä jotenkin satsattiin tosi paljon ja oli säännöllisiä infoja ja todella oli koko ajan mielessä, et miten me hoidetaan tätä juttua. Ja tän pitkittyessä siinä on suuri vaara, et niin kuin läsähtää, että ei enää tavallaan, kun siirrytään siihen uuteen normaaliin niin sit ei enää satsata siihen tilanteeseen niin paljoa ja annetaan vaan niiden kokousten kulkea ja Teamsissa ollaan ja tota oletetaan, et kaikki menee hyvin ja niin siin ei luultavasti ei käy. Et meidän täytyy jaksaa miettiä, et miten nää meidän käytännöt kehittyy tässä ja miten siinä uudessa normaalissa siitä työhyvinvoinnista huolehditaan.”*

Aineistosta nousi esille myös se, että organisaatioissa toivottiin paluuta niin sanottuihin normaaleihin työskentelyn tapoihin, eli työpaikan toimistolle tai vähintäänkin siirtymistä tai jäämistä niin kutsuttuun hybridimalliin, jossa osa työntekijöistä työskentelee kotona ja osa työpaikan toimitiloissa. Työntekijät toivoivat, että työtehtäviä ei tarvitsisi hoitaa täysin etänä ja tämä liittyy juurikin siihen, että ihmiset tarvitsevat sosiaalista tukea ja vuorovaikutusta työn arjessa. Kiema-Junes (2020) on tutkinut väitöskirjassaan sitä, kuinka vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen tuki ovat yhteydessä sekä työn imuun että uupumusriskiin. Työn imu on yksi työhyvinvoinnin ulottuvuus ja sosiaalinen tuki nähtiin olevan yksi voimavaratekijä työn imun kokemiselle. Jatkuva pitkäaikainen etätyöskentely, ilman kasvokkaisuuden mahdollisuuksia, nähtiin haastateltavien mukaan haasteelliseksi organisaatioissa ja se voi olla myös työhyvinvoinnille haitallista, jos ei saa sosiaalista tukea tai koe työn imua.

4.2 Vuorovaikutus ja työyhteisötaidot hyvinvoivan työyhteisön perustarpeina

Aineistossa toimivan vuorovaikutuksen ja viestinnän kuvattiin lisäävän hyvinvointia, kun taas jos vuorovaikutuksessa on ongelmia, niin myös sen kerrottiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Myös yhteistyön ja yhteisöllisyyden kuvattiin olevan yhteydessä työhyvinvointiin.

> H3: *”Mä ite näen, et sillä vuorovaikutuksella on tosi tosi iso rooli siinä, et miten ihmiset ylipäänsä elämässä voi, mut tietysti se korostuu myöskin töissä. Me ollaan kuitenkin suuri osa päivästä työpaikalla, niin sillä vuorovaikutuksella on tosi iso rooli. Jos yrityksessä niin kuin viestintä toimii ja vuorovaikutus on molempiin suuntiin jouhevaa, selkeetä, läpinäkyvää, niin kyl mä itse näen, että se lisää sitä henkilöstön hyvinvointia työhyvinvointia. Jos sitten taas jos viestintä vuorovaikutus ei oo niin hyvällä tolalla, niin sitten se myös näkyy selkeesti siellä henkilöstössä, et miten he voi.”*

H4: *”Vuorovaikutushan on niin laaja asia ja tottakai se on se sosiaalinen ulottuvuus siinä työhyvinvoinnissa, eli jos siinä on jotain ongelmia, esimerkiksi tämmösessä kommunikaatiossa vaikka siellä tiimissä tai työyhteisössä, niin totta kai se vaikuttaa työhyvinvointiin ihan tosi voimakkaasti. Että tota jos jotenkin kokee, että jää ulkopuolelle tai se liittyy siihen psykologiseen turvallisuuteen, mikä on ihan kaiken tekemisen edellytys siellä tiimissä, että se luottamus rakentuu. Näen, että jos ei ole sitä psykologista turvallisuutta siellä, ei oo luottamusta niin silloin vuorovaikutuskin on sellaista jäykkää ja vaikeeta ja semmosta pelottavaa siellä, et se ei rakennu silloin aidoksi ja semmoseks avoimeksi. Et se vaikuttaa tosi paljon hyvinvointiin.”*

H1: *”--[aikaisemmin ajateltu, että] jos me sitten piiloudumme siiloudumme kaikki omiin kotitoimistoihimme, niin me menetämme jotakin siitä yhteisestä ja yhteisöstä”*

Aineistosta nousi esiin myös se, että jos ihmiset tuntevat toisensa, onnistunut teknologiavälitteinen vuorovaikutus ei vaadi niin paljoa tekemistä verrattuna siihen tilanteeseen, että ihmiset eivät tunne toisiaan. Lisäksi kasvokkaisen toimistolla tapahtuvan vuorovaikutuksen koettiin olevan ikään kuin syvempää ja mahdollisesti aidompaa kuin teknologiavälitteisen viestinnän. Kuitenkin kameran koettiin auttavan vuorovaikutuksen rakentumisessa etänä, mutta yksi haastateltava kertoi, että työyhteisön jäsenten ollessa tuttuja, ei ole vuorovaikutuksen kannalta merkitystä, onko kamera päällä tapaamisessa vai ei. Toisaalta osa haastateltavista kuvasi, että vuorovaikutusta haastoi se, ettei nähnyt muiden ihmisten reaktioita.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että työyhteisön vuorovaikutus keskittyy lähinnä työasioiden käsittelemiseen, eli vuorovaikutus on melko asiapitoista. Tämän asiapitoisen, formaalin, työviestinnän kuvattiin toimivan melko hyvin. Haastateltavat nostivat esiin, että jotkin palaverikäytännöt voivat vaatia vielä tarkastelua, mutta pääpiirteittäin työviestintä on toimivaa. Kaikki haastateltavat nostivat kuitenkin esiin sen, että etätöihin siirryttäessä epämuodolliset vuorovaikutustilanteet, esimerkiksi kahvihuoneissa, hississä tai käytävillä ovat luonnollisesti vähentyneet tai jopa poistuneet kokonaan. Haastatellut kertoivat, että organisaatiotasolla on paljon mietitty epävirallisen vuorovaikutuksen puuttumista. Haastatteluissa nostettiin esille vapaamuotoisen vuorovaikutuksen tärkeys, sillä se auttaa tiedon välittämisessä, rikastaa työtä ja auttaa psykologisen turvallisuuden lisääntymisessä. Vartiainen ym. (2004, 67) on kirjoittanut hajautetun ryhmän haasteen olevan usein kommunikaation köyhyys, koska ryhmän jäsenet eivät näe kasvokkain. Voidaan siis ajatella, että etätyössä on mahdollisuus sille, että vuorovaikutus vähentyy ja köyhtyy, kun ei ole mahdollisuutta tavata kasvokkain. Haastateltavien mukaan epävirallisen vuorovaikutuksen avulla myös lisätään työyhteisön yhteisöllisyyttä ja on tutkittu, että henkilökohtaisten kuulumisten vaihto lisää esimerkiksi työtyytyväisyyttä (Mikkola & Nykänen 2020, 18). Kuitenkin vuorovaikutuksen ollessa vähäisempää kuin tavanomaisessa tilanteessa haastateltavat kertoivat, että työasioiden äärelle

rauhoittuminen on helpompaa kuin toimistolla, jossa on enemmän puhetta ja vuorovaikutusta. Näin ollen vähentynyt vuorovaikutus helpotti työasioihin keskittymistä.

Haastattelujen mukaan organisaatioissa oli erilaisia vuorovaikutukseen liittyviä työkäytäntöjä, eli esimerkiksi työyhteisöissä oli koko työyhteisön tai tiimin virtuaalisia kahvihetkiä, joissa käytiin läpi organisaatiosta riippuen työasioita tai muita asioita tai vain työhön liittymättömiä asioita. Muita virtuaalisia tapaamisia olivat esimerkiksi teknologiapohjaiset verkostoitumis- tai after work -juhlat, tietovisat ja tietenkin myös teknologiavälitteiset kokoukset ja asiakastapaamiset. Haastatteluista selvisi, että työyhteisön ja tiimien virkistyshetkiä pidettiin tärkeinä, mutta myös työn arjessa olevien kohtaamisten merkitystä korostettiin. Yksi haastateltava kertoi, että organisaatiossa virtuaalisten kahvihetkien lisäksi kokoonnuttiin Kahoot-tietovisan äärelle.

> H3: *”et sä saat tehdä hetken jotain ihan muuta kuin sitä työtä tai niin kuin jos sä oot vaikka kotitoimistolla, niin se sun työpäivä on aika monotoninen. Et sä niinku heräät, syöt aamupalan, istut läppärillä, syöt, istut taas läppärillä ja sitten hyvässä lykyssä lopetat työt ja taas jatkat läppärityöskentelyy, jos vaik pelaat koneella tai muuta, niin kahoot on sellanen, et se tietyl taval poikkasee sitä päivää. -- sehän on sellanen breikki siihen päivään ja se on paljon muutakin kuin vain tietovisa. Siin on just sitä vuorovaikutusta muiden kanssa ja kysellään kuulumisia ja käydään läpi, et miten kenenkin vaikka remontti edistyy tai mitä kotiin kuuluu tai tämmösiä juttuja. Se on semmonen virtuaalielämän kahvipöytäkeskustelu.”*

Haastateltavat toivat esille, että kokoukset ovat teknologiavälitteisesti tehokkaampia, koska vapaamuotoista vuorovaikutusta ei synny niin paljoa kuin kasvokkain oltaessa. Toisaalta haastateltavat kertoivat, että ihmiset tekevät muita töitä tai kotitöitä kokousten aikana tai eivät muuten kuuntele niin aktiivisesti, joten vuorovaikutustilanteissa ei olla läsnä ja näin ollen myös asioiden käsittely voi olla toisinaan tehotonta. Haastateltavat kokivat, että toimivan teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen luomiseen joutuu panostamaan enemmän kuin kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. Osallistavia, yhteistoimintaan kannustavia, menetelmiä käytettiin kohdeorganisaatioissa melko vähän, mutta niiden koettiin auttavan siihen, että kaikki osallistujat saisivat äänensä paremmin kuuluviin.

4.3 Osallistava ja kannustava johtaminen organisaatiossa

Esihenkilöillä koettiin olevan suuri vastuu työntekijöiden työhyvinvoinnista. Haastateltavat kertoivat, että päivittäisen kohtaamisen puuttuessa on johdon vaikea havaita työyhteisön tilaa ja työntekijöiden hyvinvointia, mutta esimerkiksi viikoittaisissa palavereissa pyrittiin tekemään seurantaa.

> H4: *"kyllä esihenkilöllä on tosi iso vastuu, että tota niin kuin seuraamaan sitä, että kaikki on remmissä mukana. Ja sitten kun ei se ole vaan se työ, missä voi olla sitä ongelmaa, vaan niin kuin koko elämä, et siellä on tilanteita meillä ja tota haastavia juttuja, et niistä pitäis edelleen puhun siitä psykologisesta turvallisuudesta, että olis niin kuin molemminpuolinen luottamus ja semmoinen hyvä vuorovaikutus."*

Yksi haastateltava kuvasi johtajan tehtävän olevan energian levittäminen työyhteisöön ja se koettiin kameran välityksellä vaikeaksi. Tällaista valon ja energian levittämistä työyhteisöön voisi kutsua optimismin johtamiseksi (Manka ym. 2016b).

> H1: *"Ehkä sanoisin vielä sen, että ainakin itse koen, että johtajan ja esimiehen on tehtävänä myös jollain tavalla levittää semmoista niin kuin energiaa omaan työyhteisöönsä. Niin kuin luoda sitä toivoa ja luoda hyvää virettä ja intoa siihen työhön. Muutaman kerran sitä miettinyt, että se valon levittäminen kameran kautta ei oo ihan niin helppoa kuin valon levittäminen samassa tilassa. Että ehkä se on myös se, joka on esimiehille toisaalta raskasta ja toisaalta se mikä heitä huolettaa. Et pystyykö he toisaalta aistimaan mitä siel ruudun toisella puolella on, mut pystyykö he myös sitä omaansa antamaan sinne."*

Haastatteluissa nousi esille myös se, kuinka johdolla ja esihenkilöillä on huolta työntekijöistä, kun yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta jää puuttumaan tavanomaiseen verrattuna. Johtotehtävissä työskentelevien kuvattiin kuitenkin pitävän yhteyttä työntekijöihinsä hyvin ja haastateltavat kertoivat, että organisaatioissa oli järjestetty esimerkiksi tilaisuuksia, joissa pystyi keskustelemaan joko kahden esihenkilön tai yhdessä tiimin kanssa. Yhdessä haastattelussa tuli esille myös se, että esihenkilöiden kuvattiin liioitellen yhteydenpitoa. Siitosen ja Airan (2020, 106) mukaan johtajien tulee olla tietoisia aktiivisen ja tukevan vuorovaikutuksen tärkeydestä ja perustella sitä myös työyhteisölle. Esimerkiksi työyhteisössä yhteistyötä tehdessä vuorovaikutukseen tulee keskittyä, vaikka yhteistyö toimisikin ilman vuorovaikutusta. (Siitonen & Aira 2020, 106.) Esihenkilöillä on tärkeä rooli siinä, että vuorovaikutusta arvostetaan työyhteisössä erityisesti hajautetusti työskennellessä.

4.4 Teknologian käyttäminen vuorovaikutuksessa

Organisaatioissa käytettiin monipuolisesti erilaisia sovelluksia ja alustoja, joita olivat muun muassa sähköposti, Microsoft Teams ja muut Microsoft Office 365 -sovellukset, Zoom, Mmiro, Trello, Slack, Flinga, Howspace, Webex, Mentimeter ja Padlet. Microsoft Teamsin kerrottiin olevan aktiivisesti käytössä ja erityisesti siinä oleva chat koettiin toimivaksi monessa organisaatiossa, koska pikaviestiminen koettiin tehokkaaksi ja helpoksi tavaksi pitää yhteyttä matalalla kynnyksellä. Tämä erilaisten viestintä- ja vuorovaikutussovellusten lukumäärä ja monipuolisuus on huomattavasti suurempi kuin esimerkiksi Virolaisen (2010) tekemässä väitöstutkimuksessa, jossa keskeisimmiksi ja hyödyllisimmiksi viestintävälineiksi koettiin sähköposti ja puhelin, mutta videoneuvotteluita ei käytetty tutkittavissa tiimeissä lainkaan (Virolainen 2010, 132–133).

Organisaatioissa ei koettu juuri ongelmia siirryttäessä etätyöhön ja teknologisten sovellusten käyttäjiksi, mutta internet-yhteyksien todettiin toimivan vaihtelevasti, mikä haastoi vuorovaikutusta erilaisissa tapaamisissa. Internet-yhteyksien lisäksi haastateltavat nostivat esiin tietosuojan haasteen. Lisäksi kameran käytössä haastateltavilla oli vaihtelevia kokemuksia, sillä osa haastateltavista koki, että kaikkien ei ole luontevaa pitää kameraa päällä, eli kaikki eivät halua yksinkertaisesti pitää kameraa päällä. Toisaalta haastateltavat kertoivat, että ei tunnu luontevalta puhua vain ruudulle. Osassa organisaatioissa kameraa käytettiin pienemmissä, esimerkiksi kahdenvälisissä, tapaamisissa. Yksi haastateltava kuvasi, että on haastavaa katsoa ruudun sijasta kameraan, vaikka sillä luotaisiin silmiin katsomisen efektiä.

> H3: *”Tämmösissä usein kahdenkeskisissä palavereissa pidetään kamerat päällä tai jos on vaan muutama ihminen. Me yritettiin sitä aluks, et ihmiset pitäis kamerat päällä. Mutta aika nopeesti huomattiin et se ei niinkun toimi. Ensinnäkin se syö kaistaa tosi paljon, jos on useammalla ihmisellä video päällä. Plus sit se et se kuormittaa ihmisiä jostain syystä en tiedä, ehkä siitäkin on jotain tutkimuksia tehty en oo varma. Mutta se että sä käyt keskustelua videon välityksellä, niin ihmiset joutuu tavallaan keskittymään siihen huomattavasti enemmän kuin jos se tilanne ois semmonen face-to-face-keskustelu, niin sit tavallaan luovuttiin siitä videon käytöstä, et sitten osa pitää, ketkä nyt haluaa pitää. Mulla on aika usein itellä kamera päällä ihan siitä syystä, et ihmiset näkee, et mä oon edelleen täällä ja niin kuin tavallaan koitan sitä kautta tuoda itseäni helpommin lähestyttäväksi myös tälleen virtuaalisesti, mut iso osa porukasta ei pidä kameraa päällä. Mikkejä ei oo mitään ohjetta annettu, mut semmonen kirjoittamaton sääntö on että jos et puhu, niin mikki mutella, koska sieltä usein kuuluu niinku taustahälyä.”*

> H4: *”No kyllähän niitä semmosia kaikenlaisen vuorovaikutuksen paikkoja pitää rakentaa [etätyön vuorovaikutuksessa] sitten ihan eri tavalla, kun ei fyysisesti nähdä.*

Siitä jää paljon puuttuun sitten, et kyllä esimerkiksi justiin et kamerat olis päällä. Se tekee jo paljon, et näkee, et joku siellä nyökkää vähän et ei puhu ihan tyhjille seinille, et se on tosi tärkee ihmisille saada sitä peili semmosta reflektiopintaa, et ainakin joskus olis. Ja sitten että niitä semmosia epävirallisen epävirallisia hetkiä myöskin olis tämmösiä virtuaalisia kahveja taikka jotain missä puhutaan ihan kaikkee muuta, koska siinä välittyy paljon muutakin tietoo ja semmosta just se psykologinen turvallisuus rakentuu semmosten kaikkien kautta. Että tota kyllä siinä tota tässä digimaailmassa on haasteita, mut sit on tosi paljon hyvääkin, et se tehostaa sitä työtä ja tuo vapautta ja joustavuutta. Ja sit tulee koko ajan kehitymme näissä digialustojen et voidaan tehdä eriaikasesti tämmöstä yhteiskehittämistä ja tämmöstä. Siin on puolensa ja puolensa. Et mä oon ite kyllä tykännyt tosi paljon tästä, vaikka välillä olis helpompi jotain isoja strategisia pohtia jotain ensi vuoden suunnittelua yhdessä ihan livenä ja ottaa fläppitaulu tai joku tämmöinen yhdessä, mutta kaikki on hoitunut ihan näinkin."

Eriaikainen yhteiskehittäminen koettiin toimivaksi teknologian mahdollistamana. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että teknologia madaltaa kynnystä osallistua erilaisiin tapahtumiin ja on helpompi kokoontua koko organisaation kesken virtuaalisesti verrattuna kasvokkaisen tapahtuman järjestämiseen.

H1: *"-- tuntuu, että semmoisen Teams-kokouspäivän jälkeen on ihan toisella tavalla mankeloitu kuin normaalikokouspäivän, että ne normaalit kasvokkaiset kokoukset, niin niistä jotenkin saa energiaa eri tavalla itse kuin siitä verkkovälitteisestä. Et se varmaan kuvastaa sitä, että jollain tavalla siinä joutuu satsaamaan enemmän ja niin kuin tekemään sitä vuorovaikutusta toisella tavalla kuin kasvokkaisessa."*

Haastateltavat kuvasivat teknologiavälitteisten tapaamisten olevan melko intensiivisiä ja ne koettiin välillä melko kuormittaviksi. Kuormittavuus saattaa johtua siitä, että vuorovaikutukseen osallistujat eivät jaa samaa fyysistä tilaa ja näin vuorovaikutuksen tulkitseminen on vaikeampaa kuin kasvokkain samassa tilassa oltaessa (Kohonen-Aho 2017, 50–51). Ylipäänsä etätyöskentely kuitenkin koettiin tehokkaaksi ja joustavaksi tavaksi työskennellä.

4.5 Etätyö ja teknologiavälitteinen vuorovaikutus koetaan yksilöllisesti

Etätyö koettiin hyvin yksilöllisesti, eli haastateltavat kertoivat siinä olevan monia hyviä puolia, kuten työskentely silloin kun itselle sopii, tehokkuus ja rauhallisempi työympäristö, eli se on voinut jopa lisätä työhyvinvointia. Etätyön haittavaikutuksiksi koettiin esimerkiksi, että itseohjautuvat työntekijät voivat jäädä yhteydenpidon ulkopuolelle, voi kokea yksinäisyyttä suhteessa työyhteisöön ja perheen ja työn yhteensovittaminen voi haastaa hyvinvointia.

H1: *”Toinen [työhyvinvoinnin ongelma] on tämä osallisuus ja yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja yhteydenpito. Ja koetaan sitä yksin jäämistä ei ehkä suhteessa esimerkiksi omaan esimieheen niinkään vaan suhteessa siihen työyhteisöön, ja koetaan, et se haalistaa ja harmauttaa sitä arkea, kun ei voi olla muiden kanssa. Ja sitten kun me siirryttiin tähän hybridiin, niin oli minusta jännittävää nähdä, miten onnellisilta ihmiset näytti, kun he pystyivät tapaamaan toinen toisiaan. Eli se paine liittyi nimenomaan juuri siihen, että se tunne missä aamusta toiseen aloittaa työt sen keittiön pöydän ääressä yksinään vaikka miten sitten kohdaten ihmisiä sitten ruudun välityksellä, niin se ei tee hyvää työhyvinvoinnille.”*

H2: *”No onhan [työhyvinvoinnilla ja vuorovaikutuksella] aika iso yhteys. -- Mut siis onhain sillain ainakin itellä mä tykkään tehdä sitä työtä paljon yhdessä varsinkin, kun mä oon aika uus tuolla niin mä vähän niin kuin tarvin enemmän sitä vuorovaikutusta ja tukee siihen et mä teen oikein ja mulla on varmuus siinä, et mä teen oikein ja hyvin ja riittävästi ja näin, niin kyllähän sen huomaa, että kun sitä vuorovaikutusta sitten ei tuu luonnollisesti arkipäivissä niin paljon, niin sitten tulee semmosia niin kuin epävarmuuksia. Tiedän myös, että en oo ainoo, joka kokee samalla lailla, että ollaan keskusteltu näistä etätyön haasteista näiden tiimikavereiden kanssa.”*

Lisäksi haastateltavat kokivat, että yksilöllä on iso vastuu omasta hyvinvoinnistaan huolehtimisesta ja sen raportoinnista muille. Vuorovaikutuksen näkökulmasta haasteiksi koettiin muun muassa se, että verkkokokouksiin osallistuminen ja niiden vetäminen voi tuntua toisinaan raskaalta etenkin, jos niitä on useampia päivässä ja kaikki eivät koe teknologiavälitteisen kohtaamisen olevan riittävän aitoa sosiaalista kanssakäymistä tai sen ei koettu mahdollistavan samaa kuulumisen tunteen kokemusta kuin kasvokkain oltaessa. Vartiainen ym. (2004, 38) on todennut, että fyysisen etäisyyden kasvaessa yhteydenpito muihin vähenee ja tämä voi aiheuttaa haasteita hajautetusti työskennellessä. Sivusen ja Laitisen (2020, 44) mukaan toisinaan teknologian välityksellä kommunikoivien työntekijöiden suhde voi olla jopa läheisempi kuin suhteet samassa toimipaikassa toimivien työntekijöiden kanssa, sillä avaintekijänä suhteen muodostumisessa on se, että vuorovaikutus on riittävän tiheää ja kattavaa. Tavallista on kuitenkin se, että vuorovaikutusta on enemmän ja se on syvempää, jos työntekijät työskentelevät samoissa tiloissa.

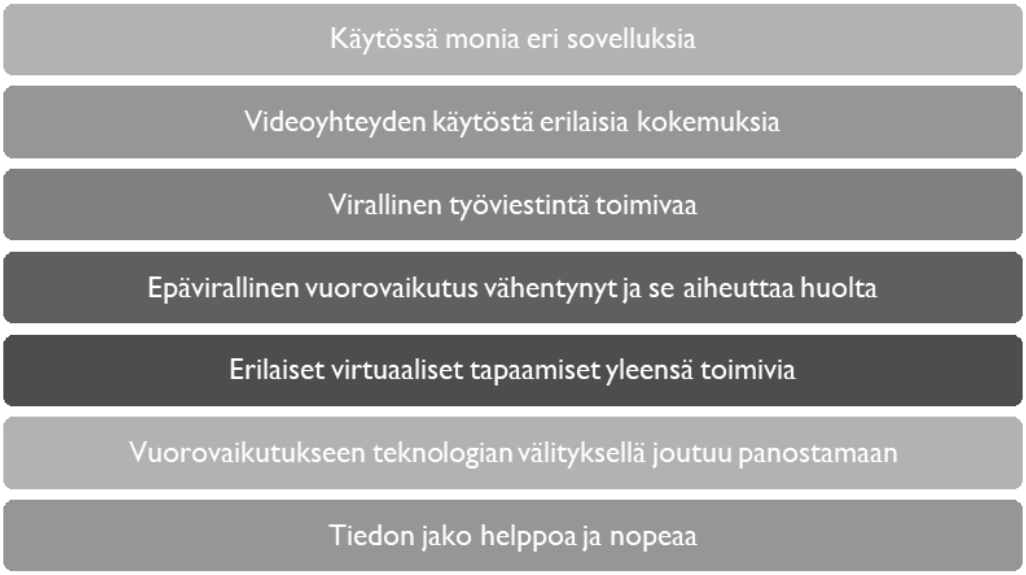
5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa esittelen tutkimukseni johtopäätökset ja teen tutkimuksen arviointia. Aloitan johtopäätösten osion vastaamalla tutkimuskysymyksiini, jonka jälkeen jatkan esittelemällä kehitysideoita etätyön vuorovaikutukseen. Kehitysideat ovat osa haastatteluaineistoa, mutta esitän niiden rinnalla myös omia näkökulmiani. Kehitysideoiden jälkeen pohdin lyhyesti, millaista jatkotutkimusta aiheen parissa tarvittaisiin.

5.1 Tulosten yhteenveto

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli, millaista työyhteisön vuorovaikutus on ollut etätyötä tehdessä ja miten se on koettu. Tutkimukseni perusteella voidaan sanoa, että virallinen ja muodollinen työviestintä ja -vuorovaikutus on ollut toimivaa, sillä esimerkiksi tiedon jako on helppoa ja nopeaa teknologian välityksellä. Pekkola (2002) on aiemmin esittänyt samansuuntaisia huomioita tiedon jakamisen ja siirtymisen toimivuudesta. Nijstad (2009) on taas nostanut esille sen, kuinka teknologian avulla vuorovaikutus voi olla hyvinkin tehokasta. Myös kokousten järjestämisessä ja niihin osallistumisessa ei ole ollut ongelmia ja uskon tämän liittyvän siihen, että haastatteluaineiston mukaan työntekijöitä on organisaatioissa koulutettu ja opastettu liittyen työyhteisön formaaleihin vuorovaikutus- ja viestintätilanteisiin.

Organisaatioissa on käytetty monia erilaisia sovelluksia ja ne on koettu pääosin toimiviksi, mutta videoyhteyden, eli kameran, käytöstä on ollut vaihtelevia kokemuksia. Haastateltavat nostivat esiin teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen olevan työläämpää kuin kasvokkaisen vuorovaikutuksen. Uskoisin tähän vuorovaikutuksen työläyteen liittyvän sen, että vuorovaikutuksen tila ei ole sama fyysinen paikka, sillä ainakin Kohonen-Ahon (2017) mukaan ihmiset eivät koe sosiaalista läsnäoloa virtuaalitapaamisissa samalla tavalla kuin fyysisissä tapaamisissa. Toisaalta Pekkola on vuonna 2002 esittänyt, ettei vuorovaikutuksen kannalta ole merkitystä, onko vuorovaikutuksen tila virtuaalinen vai fyysinen. Lisäksi haastateltavat olivat huolissaan siitä, että epävirallinen vuorovaikutus on vähentynyt radikaalisti, kun arjessa ei tule päivittäisiä kasvokkaisia kohtaamisia. Virolaisen (2010, 270) mukaan virtuaalisissa tiimeissä on tyypillistä työ- ja asiakeskeinen viestintä. Näen, että tämä huoli siitä, että viestintä ja vuorovaikutus on melko asiapitoista voisi liittyä Työterveyslaitoksen toteuttamaan alustavaan tutkimukseen siitä, että suomalaisia työntekijöitä kuormittaa etätyössä työyhteisön fyysinen etäisyys ja tutkimuksen mukaan digitaalinen vuorovaikutus ei ole korvannut lähikontakteja (TTL 2020). Huoli epävirallisen vuorovaikutuksen puuttumisesta on aiheellinen, sillä kuten aiemminkin kirjoitin, on tutkittu, että esimerkiksi henkilökohtaisten kuulumisten vaihtaminen työpaikalla on tärkeää työtyytyväisyyden kannalta (Mikkola & Nykänen 2020, 18). Kuvioon 2 on koottu ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaavia näkemyksiä teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta.



Kuvio 2. Asiantuntijoiden näkemyksiä teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta

Toinen tutkimuskysymykseni käsitti, miten HR-asiantuntijat ovat kokeneet teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen ja viestinnän vaikutukset työhyvinvointiin. Vuorovaikutuksen merkitys työhyvinvoinnin kannalta nähtiin suureksi. Erityisesti etätyössä työhyvinvoinnin mittaamista pidettiin tärkeänä. HR-asiantuntijat kuvasivat myös oman työnsä muuttuneen teknologiavälitteisyyden takia, sillä ihmisten havainnointia ei voinut tehdä samalla tavalla kuin kasvokkain ja ihmisten havainnointi teknologian välityksellä koettiin haastavaksi. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa ihmiset ovat yleensä melko tietoisia itsestään, esimerkiksi jos käyttävät videoyhteyttä, joten pelkästään kameran käyttö ei auta työhyvinvoinnin tarkkailussa. Reaktiot jäävät teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa helposti pois virtuaalitapaamiseen osallistujien mykistäessä mikkinsä toisten puhuessa tai koska teknologian välityksellä reaktioissa voi olla viivettä. Videoyhteydellä käydyissä keskusteluissa nonverbaalit viestit eivät välity samalla tavalla kuin fyysisesti samassa tilassa oltaessa (Kohonen-Aho 2017, 50–51).

Yksilöt myös kuormittuvat eri tavoin ja ihmiset tarvitsevat eri määrän kohtaamista – eli yksilölliset työhyvinvointivaikutukset on otettava huomioon hajautetusti työskennellessä. Esimerkiksi teknologiavälitteisten tapaamisten kuormittavuus voi johtua myös siitä, että työpäivissä ei ole tarpeeksi siirtymiä tai taukoja. Lisäksi monelle työntekijälle virtuaaliset tapaamiset ovat vielä uusi asia, joten ne voivat toimia työhyvinvoinnin JD-R-mallin mukaan vaatimustekijänä voimavaratekijän sijaan. Etätapaamiset voivat olla myös lyhyempiä ja melko asiapitoisia verrattuna kasvokkaisiin tapaamisiin, joten tiiviimpi asioiden käsittely voi vaatia enemmän keskittymistä ja näin ollen se voi

lisätä kuormitusta. Vaikka yksilöt kuormittuvat eri tavoin HR-asiantuntijat nostivat esiin, kuinka esihenkilöllä ja tiimillä on vastuu sekä omasta että toisten työhyvinvoinnista, eli työhyvinvoinnista huolehtimisen nähdään olevan kollektiivista. HR-asiantuntijat nostivat esille myös käytännön keinoja, miten työhyvinvoinnista ja vuorovaikutuksesta on heidän työyhteisöissään huolehdittu. Nämä keinot olivat lähes samoja, joita Rauramo (2020, 72) on nimennyt psykososiaalisen työympäristön kehittämistekijöiksi. Niitä ovat esimerkiksi työilmapiirin ja kuormittumisen seuranta sekä niihin liittyvät toimenpiteet, osaamisen kehittäminen, tiedottaminen ja viestintä, palautejärjestelmät ja henkilöstön yhteiset tilaisuudet ja kokouskäytännöt. (Rauramo 2020, 72.)

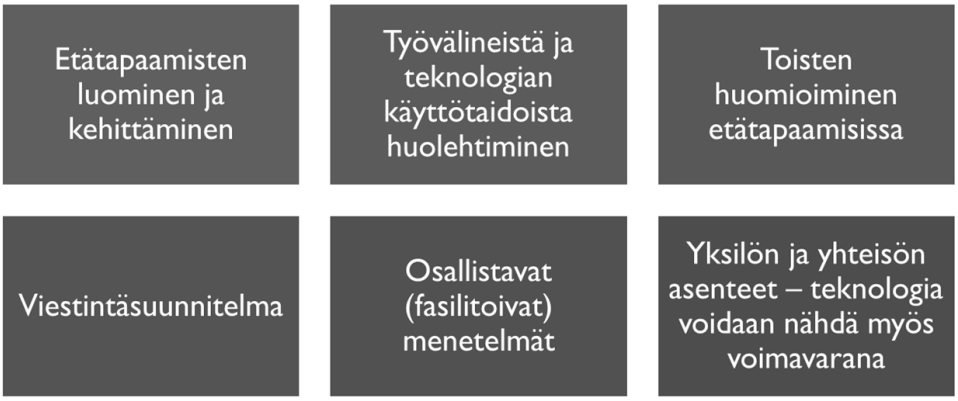
Yhteisöllisyyden ylläpito koettiin vaikeaksi ja se aiheutti yksilötasolla yksinäisyyden ja yksin jäämisen kokemuksia. Yksinäisyyttä voitaisiin ehkäistä ja yhteisöllisyyttä voitaisiin edistää lisäämällä vuorovaikutusta ja mahdollistamalla sosiaalinen tuki. Sosiaalisen tuen ja vuorovaikutuksen teeman tärkeys on nostettu esiin Kiema-Junesin (2020) väitöstutkimuksessa, jossa painotetaan sitä, että työpaikoilla olisi tärkeää kiinnittää huomiota työntekijöiden välisiin suhteisiin ja työyhteisön vuorovaikutukseen, koska kehittämällä vuorovaikutusta edistetään myös työntekijöiden hyvinvointia. Myös Mikkolan ja Nykäsen (2020, 18) mukaan sosiaalinen tuki edistää työntekijöiden välisiä suhteita ja näin ollen työhyvinvointia. Vartiaisen ym. (2004, 108) mukaan sähköinen viestintä pahimmillaan eristää ihmisen sosiaalisesti toisista, mutta kuten Virolainen (2010, 187) on kirjoittanut, virtuaalisessa työskentelyssä ei ole tavoitteena eristää työntekijöitä toisistaan, vaan työskentelyn onnistumisen edellytyksenä voi pitää muun muassa sosiaalista tukea ja virtuaalista läsnäoloa. Kuviossa 3 on koottu toiseen tutkimuskysymykseen kerättyjä näkemyksiä työhyvinvoinnista.

Kuvio 3. Asiantuntijoiden näkemyksiä työhyvinvoinnista

Mankan työhyvinvoinnin tekijöiden malliin suhteutettuna tutkimuksen tulokset voidaan yksinkertaistaa siten, että mitään ulottuvuutta kolmesta työhyvinvoinnin tekijöiden pääomasta ei tule jättää huomioimatta tarkastellessa työyhteisön teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ja sen vaikutuksia työhyvinvointiin. Työn vaatimuksia ja voimavaroja on siis suositeltavaa tarkastella aina kaikkien pääomakategorioiden näkökulmista. Hajautetusti työskennellessä on tärkeää kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen, jotta se toimisi työyhteisöissä ennemmin voimavarana kuin kuormittavana tekijänä.

5.2 Etätyön vuorovaikutuksen kehitysideat

Teknologian käyttöä kannattaa työyhteisöissä tarkastella yhä enemmän myös vuorovaikutuksen näkökulmasta. Esimerkiksi seuraavien etätyön vuorovaikutuksen kehitysideoiden avulla teknologian käyttöön voi sisällyttää runsaasti työhyvinvointia lisäävää vuorovaikutusta.



Kuvio 4. Kehitysideoita etätyön vuorovaikutukseen

Tärkeimmäksi ja mahdollisesti myös halvimmaksi ja helpoimmaksi toteuttaa haastateltavat nostivat esille sen, että tiimin tai työyhteisön kokoontuessa kysyttäisiin kaikilta, mitä kuuluu ja mitä tehtäviä on työn alla ja onko tullut jotain muuta mieleen, mikä pitäisi ottaa huomioon. Yksi haastateltava nosti haastattelussa esille, että työntekijöiden ei tarvitse jakaa kaikkia yksityiselämäänsä liittyviä asioita työyhteisölle tai esihenkilölle, mutta oman lähityöyhteisön olisi hyvä kuitenkin tietää sellaisista henkilökohtaiseen elämään liittyvistä asioista, mitkä vaikuttavat myös työn tekemiseen tai hyvinvointiin. Tällaisilla kuulumiskierroksilla voi saada paljon tärkeää tietoa, joka voi jäädä kertomatta, jos sille ei erikseen mahdollisteta omaa paikkaansa. Lisäksi työmäärän kartoittaminen on olennaista viikoittain, sillä työmäärän tarkkailu on tärkeää kuormitustilanteen ennaltaehkäisyssä.

Muiden huomioiminen työyhteisön arkisissa kohtaamisissa on lähes automaatio kasvokkain tavatessa, mutta sen siirtäminen teknologiavälitteisiin tapaamisiin saattaa monelta unohtua.

Tiimillä ja työyhteisöllä olisi hyvä olla viestintäsuunnitelma, jossa sovitaan viestintä- ja vuorovaikutuskäytännöistä, sillä nämä vapauttavat aikaa ja energiaa myös työtehtäviin. Viestintäsuunnitelman luomiseen tai kehittämiseen kuuluu se, että käydään läpi, missä kaikki tieto on ja mitä tietoa on olennaista käyttää. Esimerkiksi viestintäsovellusten läpikäyminen olisi tärkeää, jotta kaikki tietäisivät, millaiset sovellukset sopivat erilaisiin teknologiavälitteisiin tapaamisiin. Osana viestintäsuunnitelmaa voisi olla myös sopimukset kameran ja mikrofonien käytöstä, eli olisi selkeästi sovittu, missä tapaamisissa toivotaan videoyhteyden ja avoinna olevan mikrofonin käyttöä. On myös olennaista, että teknologiasta puhuttaessa työyhteisön jäsenet keskustelisivat samassa teknologiakehyksessä (Laitinen 2020, 63). Onnistunut teknologiavälitteinen vuorovaikutus vaatii viestinnän toimintatapojen tarkastelua työpaikalla, esimerkiksi että työntekijöillä on digitaalisiin alustoihin pääsy ja että näitä alustoja pidetään työyhteisön sisäisessä viestinnässä esillä (Laitinen & Sivunen 2020, 50–51).

Erilaisten teknologiavälitteisten hetkien luominen nähtiin tärkeäksi. Käytännössä kalentereihin varataan yhteisesti joitakin tapaamisia, joissa on mahdollista esimerkiksi vaihtaa kuulumisia. Kalenterit voivat muuten täyttyä muista tapaamisista, joten siksi olisi tärkeää olla olemassa vakiintuneet vuorovaikutuksen paikat ja ajat. Aina tällaista vuorovaikutuksen tilaa ei kuitenkaan tarvita, vaan olisi hyvä olla yhteydessä myös matalammalla kynnyksellä esimerkiksi erilaisten chattien kautta. Tähän liittyy kuitenkin informaatioergonomia, eli osana viestintäsuunnitelmaa voisi olla ohjeistuksia siitä, miten esimerkiksi erilaisia ilmoituksia minimoidaan silloin, kun tarvitaan keskeytyksetöntä työaikaa.

Työvälineistä huolehtiminen nähtiin tärkeäksi, eli tehokas työskentely ja toimiva teknologiavälitteinen vuorovaikutus edellyttävät toimivia laitteita sekä niiden käyttötaitoja. Esimerkiksi erilaisilla koulutuksilla ja ylipäänsä perehdytyksellä voidaan lisätä teknologian käyttötaitoja, vaikka haastateltavat kuvasivat omissa organisaatioissaan teknologisten välineiden käytön sujuvan hyvin. Työnantajan kanssa olisi aiheellista neuvotella esimerkiksi internet-yhteydestä koituvista ongelmista ja kuluista, jos päätoiminen työskentely tapahtuu pitkään muualla kuin työnantajan tarjoamissa tiloissa.

Fasilitoivat, eli osallistavat, työkalut ja alustat voivat toimia apuvälineinä koko työyhteisön tai tiimin osallistamisessa esimerkiksi päätöksentekoon. Tärkeää olisi, että kaikki ottaisivat vastuuta yhteisistä

asioista, eivätkä vain innokkaimmat. Fasilitoivia menetelmiä käyttämällä esihenkilö voi saada helpommin ihmisten ajatuksia esille kuin perinteisesti kysymällä. Myös videoyhteyden päällä pitäminen voi lisätä osallistumista tai ainakin vuorovaikutuksen mahdollisuutta. Työyhteisöissä olisi hyvä tarkastella, mitkä teknologiset sovellukset ja menetelmät todellakin soveltuvat siihen, että niillä luodaan toimivaa vuorovaikutusta. Esimerkiksi virtuaalisissa tapaamisissa on vaikea luoda vuorovaikutuksellisuutta tilanteissa, joissa puhuu ikään kuin vain ruudulle, jos ihmiset eivät pidä video- ja ääniyhteyksiään auki. Joihinkin työyhteisöihin myös vuorovaikutustilanteen pelillistäminen voi toimia osallistavana menetelmänä.

Esihenkilötyössä tai johtotehtävissä työskentelevien on hyvä panostaa luottamukseen, eli että luottamus työntekijöihin ei olisi rinnastettu tiettyyn aikaan ja paikkaan. On tärkeää huomioida, että työ voi olla tehokasta ja toimivaa myös itseohjautuvasti ilman ylimääräistä kontrollointia. Kaikille työntekijöille kehityskohteena on se, että kertoisi rohkeasti esihenkilölle tai HR-henkilöille omista hyvinvoinnin esteistä ja myös jos epäilee toisella henkilöllä olevan työhyvinvoinnin haasteita, sillä näin asioita on huomattavasti helpompi kehittää parempaan suuntaan.

Tärkeäksi kehityskohteeksi aineistosta nousi yksilön ja työyhteisön asenteet, eli sekä omaa että yhteisön asennetta on hyvä ikään kuin tuunata positiivisemmaksi ja armollisemmaksi liittyen teknologiavälitteisyyteen ja teknologian käyttöön. Esimerkiksi on aivan tavanomaista toisinaan epäillä omia teknologian käyttötaitojaan tai harmitella teknologian toimimattomuutta, mutta innokas ja myönteinen asenne auttavat siinä, ettei teknologian käyttöä koe niin kankeaksi tai vieraaksi. Esimerkiksi Mäkiniemi, Ahola ja Joensuu (2020) ovat tutkineet, että teknostressiä voidaan ehkäistä teknoimulla, eli työn imun erikoistyypillä, joka liittyy työssä käytettävään digitaaliseen teknologiaan. Pystyvyyden tunne tukee teknoimua ja tätä kautta työhyvinvointia. (Mäkiniemi ym. 2020.) Positiivisen asenteen levittäminen työyhteisöön myös teknologian käyttöön liittyen auttaa yksilöitä tilanteissa, joissa teknologian käyttö aiheuttaa stressiä tai muuta kuormitusta, eli tärkeää on jakaa kokemuksia kaikenlaisista teknologian aiheuttamista kokemuksista.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tähän tutkimusaiheeseen tutustuminen oli antoisa ja motivoiva prosessi ja päädyin kehittelemään myös muutamia jatkotutkimusehdotuksia. Ylipäänsä tämä tutkimusprosessi sai minut miettimään yleisellä tasolla, miten hyvää ja inhimillistä työelämää rakennetaan poikkeusoloissa. Uskon, että

ajankäytön kannalta neljä haastattelua oli riittävän kokoinen aineisto, mutta on otettava huomioon, että näin rajallisella aineistolla en voi kuvata ilmiön yleisyyttä tai yleistää tuloksia, joten jatkossa tällaista tutkimusta tehdessä olisi arvokasta kerätä tämän tutkimuksen aineistoa laajempi aineisto. Jatkossa olisi tärkeä saada esille myös työntekijöiden omia näkemyksiä teknologiavälitteisyydestä ja työhyvinvoinnista. Tämän kandidaatintutkielman aihetta olisi voinut tutkia myös tarkemmin työntekijöiden näkökulmasta, jos olisi ottanut tutkimusotteeksi ikään kuin vertailevan tutkimuksen, jolla olisi vertaillut työntekijöiden ja HR-asiantuntijoiden näkemyksiä vuorovaikutuksesta ja työhyvinvoinnista.

Vaikka tutkimukseni perustuu pitkälti myös yleisesti etätyön ja hajautetun työn tematiikkaan, voisi etätyön työhyvinvointivaikutuksia tutkia vielä perusteellisemmin, sillä kokemukset teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta ovat kuitenkin vain pieni osa etätyöhön liittyvistä työhyvinvointitekijöistä. Kuitenkin teknologista vuorovaikutusta voisi jatkossa tutkia työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkemmin rajaten tutkimusintressit esimerkiksi yhteisöllisyyden tai työilmapiirin käsitteisiin. Työhyvinvointiin liittyviin tutkimusaiheiseen sopisi myös toiminnallinen interventiotutkimus, eli pyrittäisiin kehittämään intervention avulla parempia työkäytäntöjä. Sosiaalipsykologisesta näkökulmasta teknologiavälitteistä vuorovaikutusta olisi mielekästä tutkia muun muassa etnometodologisten menetelmien avulla, esimerkiksi analysoimalla videoituja tapaamisia.

Tutkimusaiheena hajautettujen organisaatioiden teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja työhyvinvointi on ollut hyvin ajankohtainen ja haastateltavien osallistumisen tärkeyttä tähän tutkimukseen ei voi olla korostamatta, sillä heiltä sain ajankohtaista ja aihetta havainnollistavaa tietoa työelämän kentältä. Tutkimuksestani selvisi, että työelämää ja työkulttuuria täytyy aktiivisesti ja tietoisesti ylläpitää ja kehittää siten, että se olisi inhimillisesti kestävää. Tarvitsisimme ehdottomasti lisää tutkimusta etätyön vaikutuksista työhyvinvointiin. Erityisesti teknologiavälitteinen vuorovaikutus on yksi iso kokonaisuus, jolla on valtavasti vaikutusta siihen, millaiseksi työpäivät etätyössä muotoutuvat, ja millaiseksi työntekijät työyhteisönsä kokevat.

LÄHDELUETTELO

Aineistonhallinnan käsikirja [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/>. urn:nbn:fi:fsd:V-201504200001 Viitattu 2.11.2020.

Aira, Annaleena (2012) Toimiva yhteistyö: Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta.

Alastalo, Marja & Åkerman, Maria & Vaittinen, Tiina (2017) Luku 9: Asiantuntijahaastattelu teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja. toim. Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna & Aho, Anna Liisa. Tampere: Vastapaino.

Eurofound (2020) Living, working and COVID-19 First findings – April 2020 https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf. Viitattu 8.11.2020.

Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla (2005) Luku 2: Hyvinvointi työssä teoksessa Työ leipälajina : työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla & Mauno, Saija. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Hakanen, Jari (2011) Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy. https://www.ttl.fi/wp-acontent/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf. Viitattu 25.11.2020.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2006) Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö . Gaudeamus Helsinki University Press.

Kiema-Junes, Heli (2020) Associations of social skills and social support with well-being-related outcomes at work and in higher education : heart rate variability, engagement, and burnout. Väitöskirja. Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta.

Kohonen-Aho, Laura (2017) Video-based observations on the construction of social presence in virtual worlds. Väitöskirja. Aalto yliopisto, tuotantotalouden laitos.

Kuula, Arja (2006) Tutkimusetiikka : aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laitinen, Kaisa & Sivunen, Anu (2020) Luku Digital communication environments in the workplace teoksessa Workplace Communication. Toim. Mikkola, Leena & Valo, Maarit. New York: Routledge.

Laitinen, Kaisa (2020) Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaalitiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut (2016a) Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut (2016b) Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 16.11.2020.

Manka, Marja-Liisa (2011) Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Mikkola, Leena & Nykänen, Hanna (2020) Luku Workplace relationships teoksessa Workplace Communication. Toim. Mikkola, Leena & Valo, Maarit New York: Routledge.

Mäkiniemi, Jaana-Piia & Ahola, Salla & Joensuu, Johanna (2020) A Novel Construct To Measure Employees' Technology-Related Experiences of Well-Being: Empirical Validation of the Techno-Work Engagement Scale (TechnoWES). Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, 5(1).

Nijstad, Bernard A. (2009) Group performance. Psychology Press.

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani (2010) Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

Pekkola, Juhani (2002) Etätyö Suomessa : fyysiset, virtuaaliset, sosiaaliset ja henkiset työtilat etätyöympäristöinä. Väitöskirja. Svenska handelshögskolan.

Rauramo, Päivi (2004) Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Rauramo, Päivi (2020) Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Pekan Offset Oy. Viitattu 1.1.2021.

Seppälä, Piia & Hakanen, Jari (2017) Luku 6: Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen teoksessa Tykkää työstä : työhyvinvoinnin psykologiset perusteet . Toim. Mäkikangas, Anne & Mauno, Saija & Feldt, Taru. Jyväskylä: PS-kustannus.

Siitonen, Marko & Aira, Annaleena (2020) Luku Technology-mediated communication in the workplace teoksessa Workplace Communication. Toim. Mikkola, Leena & Valo, Maarit New York: Routledge.

Sivunen, Anu (2007) Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2020) Internet-sivu. https://stm.fi/tyohyvinvointi. Viitattu 25.11.2020.

Suoninen, Eero & Pirttilä-Backman, Anna-Maija & Lahikainen, Anja Riitta & Ahokas, Marja (2014) Arjen sosiaalipsykologia. Helsinki: WSOYpro.

Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna & Keyriläinen, Marianne (2019) Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Suomen virallinen tilasto (SVT). Helsinki: Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf. Viitattu 8.11.2020.

TTK (2020) Internet-sivu. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen. Viitattu 28.11.2020.

TTL (2020) Internet-sivu. https://www.ttl.fi/suomalaiset-ovat-etatoissa-tuotteliaita-ja-tyytyvaisia-mutta-tyoyhteison-fyysinen-etaisyys-nakertaa-jaksamista/. Viitattu 28.12.2020.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2013) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valtioneuvosto (2020) Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. Julkaistu 12.3.2020. https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksista-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi. Viitattu 18.9.2020.

Vartiainen, Matti & Kokko, Niina & Hakonen, Marko (2004) Hallitse hajautettu organisaatio : paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vartiainen, Matti (2017) Johdantoluku: Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa teoksessa Tykkää työstä : työhyvinvoinnin psykologiset perusteet . Toim. Mäkikangas, Anne & Mauno, Saija & Feldt, Taru. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, Riitta (2014) Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 9.11.2020.

Virolainen, Harri (2010) ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin"-virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu.

Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo (2014) Hyvinvointia työstä : työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

6. LIITTEET

6.1 Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset kandidaatintutkielmaan osallistuville

HAASTATTELUKYSYMYKSET

ESITTELY

1. Esittele itsesi ja organisaatio, jossa työskentelet.
   - Mikä on koulutuksesi?

2. Kerro työstäsi.
   - Mitkä ovat keskeisimpiä työtehtäviäsi?
   - Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?

3. Miten kuvailisit organisaationne rakenteita?

4. Kuinka paljon organisaatiossa on kokemusta hajautetuista tiimeistä tai etätyöskentelystä ylipäänsä?

TYÖHYVINVOINTI JA ETÄTYÖ

5. Millä tavoin organisaatiossanne tarkastellaan (arvioidaan ja seurataan) työhyvinvointia?

6. Kerro, mitä ajattelet työhyvinvoinnin ja vuorovaikutuksen yhteydestä.

7. Kerro ajatuksistasi, mitä tekijöitä etätyön vuorovaikutuksessa pitäisi erityisesti ottaa huomioon työhyvinvoinnin näkökulmasta?
   - Onko (mahdollisesti) lisääntynyt etätöiden tekeminen muuttanut muuten työhyvinvoinnin huomiointia organisaatiossanne?
   - Entä jos työntekijällä ei ole kaikki hyvin? Pystyykö esihenkilö havaitsemaan ongelman, jos tapaamiset ovat virtuaalisia?

VUOROVAIKUTUS ETÄTYÖSSÄ

8. Miten organisaatiossanne on pidetty yhteyttä etätyöjakson aikana?
   - Ovatko yhteydenotot muihin muuttuneet siirryttäessä etätyön tekemiseen?

9. Millaisia sovelluksia, ohjelmia tai alustoja on käytetty vuorovaikutukseen?
   - Kuinka hyvin ne ovat toimineet?

- Oletteko tarjonneet koulutusta esimerkiksi erilaisten sovellusten käyttöön tai onko sille ollut tarvetta?

10. Mitä vuorovaikutuksen toimintatapoja organisaatiossanne on esimerkiksi kokouksissa?
    - Onko testattu esimerkiksi osallistavia ns. ”fasilitoivia” menetelmiä?
    - Onko ollut tapana pitää esimerkiksi mikrofonia tai kameraa päällä?
        - Onko tällä ollut jotakin merkitystä vuorovaikutuksen kannalta?

11. Kuvaile, millaista työyhteisön vuorovaikutus on ollut etätyön aikana?
    - Onko etätyön vuorovaikutus poikennut ns. tavanomaisesta työyhteisön vuorovaikutuksesta vai onko se pysynyt samanlaisena?

12. Millaisia haasteita olette etätyön vuorovaikutuksessa havainneet?
    - Kerro konkreettisia esimerkkejä.

13. Millaisia etuja olette etätyön vuorovaikutuksessa havainneet?
    - Kerro konkreettisia esimerkkejä.

14. Miten organisaationne on pitänyt huolta yhteisöllisyydestä, kun työskentely on ollut hajautettua?

KEHITYSIDEOITA ETÄTYÖN VUOROVAIKUTUKSEEN

15. Arvioi, mitkä käytännöt ovat organisaatiossanne toimineet.

16. Pohdi, mitkä käytännöt organisaatiossanne eivät ole toimineet tai vaativat vielä kehittämistä tai tottumista?

17. Millaisia kommentteja/palautetta/ideoita/huomioita työntekijöiltä on tullut liittyen etätyön vuorovaikutukseen?

MUUT ESILLE TULEVAT ASIAT JA KOMMENTIT

18. Miltä tuntui osallistua haastatteluun?

19. Palaute haastattelusta.