Tampereen yliopisto

Jutta Vuojärvi

ITSENSÄ JOHTAMINEN ETÄTYÖSSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Diplomityö
2024

TIIVISTELMÄ

Jutta Vuojärvi: Itsensä johtaminen etätyössä
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Johtamisen ja tietotekniikan DI-tutkinto-ohjelma
Tarkastajat: prof. Marko Seppänen ja tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi
Toukokuu 2024

Etätyön suosio on kasvanut merkittävästi viime vuosina ja sen yleistyminen on asettanut uusia vaatimuksia työntekijöille, esimerkiksi itseohjautuvuuden ja motivaation osalta. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli syventyä ja ymmärtää millä tavoin työntekijät johtavat itseään ja hyödyntävät itsensä johtamisen strategioiden käyttöä etätyössä.

Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti etätyön etuja ja haasteita ja itsensä johtamisen strategioiden käyttöä. Itsensä johtamisen taito voi auttaa työntekijöitä vastaamaan etätyön haasteisiin ja työpäivän organisointiin. Teorian avulla pyrittiin ymmärtämään itsensä johtamista edistäviä tekijöitä, itsensä johtamisen strategioita sekä etätyön etuja ja haasteita. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta itsensä johtamisen strategiat voidaan nähdä ratkaisuina etätyön haasteisiin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena verkossa jaettavalla kyselytutkimuksella. Kyselyyn saatiin 28 vastausta, jotka muodostivat tutkimuksen aineiston. Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla ja aineisto teemoiteltiin teoreettisen viitekehyksen teemojen mukaiseksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella työntekijöiden itsensä johtamisen strategiat vastasivat melko hyvin kirjallisuutta. Työntekijät kokivat pääosin johtavansa itseään ja siihen hyödynnettiin useita strategioita työntekijästä riippuen. Yleisimpiä itsensä johtamisen strategioita olivat tavoitteiden asettaminen, aikataulutus eri työkalujen avulla ja itsensä palkitseminen tauoilla. Itsensä johtaminen tunnistettiin keskeiseksi taidoksi etätyössä menestymiseen. Itsensä johtamisen strategiat voivat parantaa työntekijöiden tuottavuutta, motivaatiota ja hyvinvointia. Jatkotutkimuksena suositeltiin haastatteluja syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi ja otoksen laajentamista.

Avainsanat: itsensä johtaminen, itsensä johtamisen strategiat, etätyö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

ABSTRACT

Jutta Vuojärvi: Self-leadership in remote work
Master of Science Thesis
Tampere University
Master's Degree Programme in Management and Information Technology
Examiners: prof. Marko Seppänen and research director Kirsi Heikkilä-Tammi
May 2024

The popularity of remote work has increased significantly in recent years, and its generality has set new requirements for employees, particularly in terms of self-direction and motivation. The aim of this study was to delve into and understand how employees lead themselves and utilize self-leadership strategies in remote work.

The study specifically examined the advantages and challenges of remote work and the use of self-leadership strategies. The ability to self-lead can help employees address the challenges of remote work and organize their workday. Through theory, the study aimed to understand the factors that promote self-leadership, self-leadership strategies, as well as the advantages and challenges of remote work. Based on the theoretical framework, self-leadership strategies can be seen as solutions to the challenges of remote work.

The research was conducted as a qualitative survey distributed online. The survey received 28 responses, which formed the research data. The data was analyzed using qualitative content analysis and was thematized according to the themes of the theoretical framework.

Based on the results of the study, employees' self-leadership strategies corresponded quite well to the literature. Employees generally felt that they were leading themselves and utilized various strategies depending on the individual. The most common self-leadership strategies included setting goals, scheduling with different tools, and rewarding oneself with breaks. Self-leadership was identified as a key skill for success in remote work. Self-leadership strategies can improve employees' productivity, motivation, and well-being. It was recommended that future research includes interviews for a deeper understanding and the expansion of the sample size.

Keywords: self-leadership, self-leadership strategies, remote work

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin Originality Check service.

ALKUSANAT

Haluan kiittää kaikkia läheisiäni tuesta eikä pelkästään kirjoittamiseen vaan myös siihen, että olette uskoneet minuun ja kykyihini. Matka diplomi-insinööriksi ei ole ollut aina helppo ja mukaan on mahtunut itkuja ja itsensä kyseenalaistamista. Nyt voin kuitenkin sanoa, että se kannatti kokea tämä matka. Matka on ollut pitkä ja toisinaan raskas, mutta kaiken sen arvoinen. Erityinen kiitos myös diplomityöohjaajalleni Marko Seppäselle erinomaisesta ohjauksesta.

Espoossa, 29.5.2024

Jutta Vuojärvi

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 1
1.1 Työn tausta 1
1.2 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset 3
1.3 Työn rajaus 3
1.4 Työn rakenne 3
2. ITSENSÄ JOHTAMINEN JA SEN OSATEKIJÄT 5
2.1 Motivaation merkitys etätyössä menestymiseen 8
2.2 Itsetuntemuksen vaikutus itsensä johtamisen taitoon 9
2.3 Minäpystyvyyden merkitys ja kehittäminen 10
2.4 Itseohjautuvuuden merkitys etätyöympäristössä 12
2.5 Stressinhallinta ja hyvinvointi etätyöarjessa 13
3. ITSENSÄ JOHTAMISEN STRATEGIAT 15
3.1 Rakentavat ajatusmallistrategiat 15
3.2 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat 17
3.3 Luonnolliset palkitsemisstrategiat 19
4. ETÄTYÖ 22
4.1 Etätyön edut 25
4.2 Etätyön haasteet 26
4.3 Virtuaalitiimit ja niiden johtaminen 28
5. TUTKIMUSMENETELMÄT 31
5.1 Tutkimusmenetelmät 31
5.2 Aineiston kerääminen 33
5.3 Aineiston luotettavuuden arviointi 33
5.4 Aineiston analysointi 34
6. TUTKIMUSAINEISTO 35
6.1 Etätyön hyödyt ja edut 35
6.2 Etätyössä ilmenneet haasteet 37
6.3 Miten haasteita on pyritty ratkaisemaan 39
6.4 Työnantajan, tiimin ja kollegoiden rooli etätyössä 41
6.5 Itsensä johtamisen strategiat 41
6.5.1 Rakentavien ajatusmallistrategioiden hyödyntäminen 41
6.5.2 Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden hyödyntäminen 42
6.5.3 Luonnollisesti palkitsevien strategioiden hyödyntäminen 44
7. TULOKSET 47
7.1 Etätyön edut ja hyödyt 47
7.2 Etätyön haasteet 48

7.3 Itsensä johtamisen strategiat 50
8. YHTEENVETO 52
8.1 Keskeiset tulokset 52
8.2 Työn arviointi ja rajoitteet 53
8.3 Jatkotutkimusaiheet 53
LÄHTEET 54
LIITE A: KYSELYLOMAKE 58

KUVALUETTELO

Kuva 1. Itsensä johtaminen ja tehokkuus (mukaillen Manz, 1999) 7
Kuva 2. Oman mielen uudelleenjärjestely (mukaillen Manz, 1999) 15

.

1. JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Maailmanlaajuinen COVID-19 pandemia on tuonut radikaalin muutoksen työntekoon. Suurin muutoksista oli yhtäkkinen pakollinen siirtymä etätyöskentelyyn lähes kaikissa työtehtävissä, joissa se oli mahdollista. Siirtymä on aiheuttanut haasteita ja muutoksia sekä työntekijöille että organisaatioille. Se on vaatinut uusien taitojen opettelua liittyen uusiin laitteisiin ja ohjelmistoihin sekä työtapoihin. Muutos työskentelytapoihin ja työnteon paikkaan on vaatinut tukea ja aikaa sekä työntekijöiltä että organisaatioilta. (Sandoval-Reyes ym., 2021)

Muutos on myös osaltaan kehittänyt etätyön teknologiota ja tarjonnut työntekijöille enemmän autonomiaa, itseohjautuvuutta ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työntekoon. (Maden-Eyiusta & Alparslan, 2022, ss. 1–2) Etätyön suosio on kasvanut pandemian myötä ja sitä halutaan tehdä huomattavasti enemmän kuin ennen pandemiaa, tyypillinen toive etätyölle on kahdesta kolmeen päivää viikossa. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, s. 13)

Teknologian avulla työntekijöiden on mahdollista työskennellä melkein mistä tahansa ja milloin tahansa. Perinteinen toimistotyö luo tyypillisesti tietyt raamit, joiden avulla työpäivä organisoidaan, kuten kahvitauot, lounasajat ja tarkemmin määritellyt ja rajatut työajat. Nämä tietyt raamit menetetään, kun työskennellään toimiston ulkopuolella ilman työn luonnollista sosiaalista vaikutusta. (Müller & Niessen, 2019, s. 883)

Etätyö luo joustavuutta päivittäisiin rutiineihin. Lisäksi se tuo autonomiaa työn suorittamiseen ja lopputuloksiin. (Müller & Niessen, 2019, s. 883) Ihmisten lisääntyvä työskentely itseohjautuvasti tietokoneiden, videoneuvottelujen ja muiden teknologisten työkalujen avulla on luonut merkittävän trendin kohti lisääntyvää riippuvuutta itsensä johtamisesta organisaatiotasolla. (Manz ym., 2001)

Kokonaisvaltaisessa ja laaja-alaisessa ihmiskäsityksessä ihminen nähdään, tuntevana, tekevänä, ajattelevana ja merkitystä etsivänä olentona. Näiden neljän olemuspuolen tasapaino on olennaista hyvinvoinnin kannalta. Fyysisestä, emotionaalisesta, psyykkisestä

ja henkisestä hyvinvoinnista on pidettävä huolta samanaikaisesti. Tällöin toteutuu kokonaisvaltainen elämänhallinta. (Sydänmaanlakka, 2010, s. 28) Itsensä johtaminen voidaan nähdä yhtenä isona tekijänä kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja elämänhallintaan.

Hyvän itsensä johtamisen avulla pyritään saavuttamaan parempaa itsetuntemusta, ammatillisten ja henkilökohtaisten vahvuuksien maksimointia sekä heikkouksien minimoimista, mikä luo pohjan merkityksellisemmälle elämälle. Tutkimukset ovat osoittaneet, että vahvat itsensä johtamisen taidot korreloivat positiivisesti sekä henkilökohtaiseen että ammatilliseen tehokkuuteen. (Sydänmaanlakka, 2010, s. 27)

Itsensä johtaminen on ollut osana asiantuntijatyötä jo useiden vuosikymmenien ajan. Etätyö tuo itsensä johtamisen taidon uuteen rooliin. Etätyö luo työlle väljemmät raamit verrattuna perinteiseen toimistotyöhön, lisäten vapautta mutta myös vastuuta. Itsensä johtamisen tärkeimpiin elementteihin etätyössä kuuluu työtehtävien organisointi ja priorisointi, työn riittävä tauottaminen, ajanhallinta, kyky nähdä milloin työ kannattaa tehdä yksin, milloin apu on tarpeen sekä rajojen asettaminen työn ja vapaa-ajan välille. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, s. 20)

Organisaatiot pyrkivät jatkuvasti etsimään keinoja edistää kestävää kehitystä. Laajamittaisella etätyön tukemisella voidaan vähentää ympäristön kuormitusta. Kuormitusta aiheuttavat liiketilojen rakentaminen ja ylläpito. Työmatkaliikenteellä on suoria vaikutuksia ympäristöön, kuten polttoaineen käyttö ja ruuhkien muodostuminen. Lisäksi välillisiä vaikutuksia ovat teiden kunnossapito ja liikenneonnettomuudet. Turun yliopiston tutkimuksen mukaan työmatkaliikenteen päästöt vähenevät 13 prosenttia pandemian jälkeen verrattuna pandemiaa edeltävään aikaan. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, s. 28)

Etätyön yleistyessä ja pandemian aiheuttamien työolojen muutosten myötä työntekijät ja organisaatiot ovat kohdanneet uusia haasteita työn suorittamiseen liittyen. Itsensä johtaminen on noussut keskeiseksi menestystekijäksi etätyössä ja siinä menestymisessä. Vaikka itsensä johtamisen taidon merkitys on laaja-alaisesti tunnustettu, konkreettisten strategioiden ja työkalujen puute voi vaikeuttaa työntekijää saavuttamaan täyden potentiaalinsa etätyössä. Tutkimuksen motivaatio perustuu tarpeeseen tarjota käytännön ohjeita ja ratkaisuja auttamaan työntekijää selviytymään ja menestymään etätyössä. Keskeisenä tavoitteena tässä tutkimuksessa on ymmärtää, miten työntekijä voi hyödyntää itsensä johtamisen periaatteita etätyössä ja millaisia vaikutuksia niillä on työntekijän työtehokkuuteen, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Lisäksi tutkimuksessa pyritään tunnistamaan keskeiset tekijät, jotka edistävät tai estävät itsensä johtamisen onnistumista etätyössä.

1.2 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite on syventää ymmärrystä itsensä johtamisen ilmiöstä etätyössä. Tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ja kartoittamaan työntekijöiden tietoisia ja tiedostamattomia itsensä johtamisen taitoja etätyön tehokkuuden edistämiseksi.

Kirjallisuuden perusteella etätyön vaikutuksia ja itsensä johtamista on tutkittu esimerkiksi työn tuottavuuden ja työn ja vapaa-ajan tasapainon näkökulmista. Käytännönläheisempi ja yksityiskohtaisempi tarkastelu konkreettisista itsensä johtamisen taidoista ja strategioista etätyössä on jäänyt vähemmälle huomiolle aiemmissa tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on täyttää tämä aukko ja tarjota konkreettisia esimerkkejä itsensä johtamisen työkaluista ja strategioista, joita työntekijät hyödyntävät etätyön apuna.

Tutkimuksen lähtökohta on ongelmassa ”Miten työntekijä johtaa itseään tehokkaasti etätyössä?” Ylätason tutkimuskysymyksen tukena voidaan käyttää seuraavia alatutkimuskysymyksiä:

1. Millaisia haasteita ja hyötyjä työntekijä kohtaa etätyössä?
2. Millaisia itsensä johtamisen strategioita työntekijä käyttää etätyössä?
3. Miten työntekijä suunnittelee ja organisoi työpäivänsä?

1.3 Työn rajaus

Tutkimukseen valikoitui työntekijöitä eri organisaatioista, toimialoilta ja erilaisista työtehtävistä. Tutkimukseen osallistumisen ehtona oli vähintään yksi päivä etätöitä viikossa. Tutkimus on toteutettu keväällä 2024 ja se pyrki selvittämään sen hetkistä tilannetta itsensä johtamisesta etätyössä.

1.4 Työn rakenne

Tutkimus koostuu kahdeksasta luvusta: johdannosta, itsensä johtamisesta ja sen osatekijöistä, itsensä johtamisen strategioista, etätyöstä, tutkimusmenetelmistä, tutkimuksen aineistosta, tuloksista ja yhteenvedosta.

Ensimmäisessä luvussa on johdatus etätyöhön ja itsensä johtamisen aihealueisiin. Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta, työn tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus. Toinen luku käsittelee itsensä johtamista ja sen osatekijöitä, ja kolmas luku syventyy tarkemmin itsensä johtamisen strategioihin. Neljännessä luvussa käsitellään

etätyötä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu näiden kolmen luvun perusteella, jotka käsittelevät aihepiirin keskeistä kirjallisuutta ja toimivat perustana tulosten ja analyysien ymmärtämisessä.

Viides luku esittelee tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät aineiston keräämiseen ja analyysiin liittyen. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen aineisto. Seitsemännessä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset ja analyysi näistä tutkimustuloksista. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja tarkastellaan niitä suhteessa tutkimuskysymyksiin. Lopuksi esitellään vielä ajatuksia mahdollisesta jatkotutkimuksesta ja tutkimuksen kehittämisestä.

2. ITSENSÄ JOHTAMINEN JA SEN OSATEKIJÄT

Manzin ja Neckin (1999) mukaan itsensä johtaminen voidaan yleisesti määrittää prosessina vaikuttaa itseensä. Se voidaan tarkemmin määrittää käytännöksi tarkoituksellisesti muuttaa ajattelua, tunteita ja käyttäytymistä, jotta saavutetaan asetetut tavoitteet (Bryant & Kazan, 2013). Tämä käytäntö koskee sekä luonnollisesti motivoivia tehtäviä että tehtäviä, jotka eivät itsessään motivoi ja tuntuvat haastavilta (Stewart ym., 2011, s.188). Itsensä johtamisen konsepti esittää, että yksilö voi itse toimia sekä johtajana että johdettavana (Stewart ym., 2019, s. 48). Itsensä johtaminen on henkilökohtainen prosessi, jossa johtaja, johdettava ja johtaminen muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Itsensä johtamisen perusperiaate voidaan kiteyttää lyhyesti kyvyksi tuntea itsensä. (Sydänmaanlakka, 2010, s. 11) Manz ym. (2001) mukaan itsensä johtaminen sisältää laajan joukon strategioita, joiden avulla vaikutamme itseemme, omiin ajatuksiimme ja omaan sisäiseen paloon tehdä asioita.

Tässä luvussa käsitellään yleisesti itsensä johtamista ja sen merkitystä nykypäivän työelämässä, erityisesti etätyössä. Lisäksi tarkastellaan itsensä johtamisen osatekijöitä, jotka muodostavat itsensä johtamisen perustaa ja vaikuttavat työntekijän suorituskykyyn ja hyvinvointiin. Näillä osatekijöillä on nähty olevan merkittävä vaikutus kykyyn johtaa itseään erityisesti etätyön näkökulmasta. Ne on nähty vahvoina taustatekijöinä työntekijän kykyyn työskennellä autonomisessa työympäristössä. Niiden avulla on helpompi ymmärtää työntekijän kyvykkyyttä tuntea itsensä, tunnistaa itsensä johtamisen tarve ja merkitys ja toimia itsensä johtajana. Nämä viisi itsensä johtamisen osatekijää tämän tutkimuksen kontekstissa ovat motivaatio, itsetuntemus, minäpystyvyys, itseohjautuvuus ja stressi.

Motivaatio on keskeinen voima, joka ajaa ihmisen saavuttamaan tavoitteet ja auttaa ylläpitämään sitoutumista niiden saavuttamiseksi (Schunk & DiBenedetto, 2020, s. 1).

Itsetuntemus on kykyä ymmärtää omia vahvuuksia, heikkouksia, arvoja ja tavoitteita (Gertler, 2011, s. 2). Se toimii perustana itsensä johtamisella, sillä sen avulla on helpompi toimia linjassa omien tavoitteiden kanssa.

Minäpystyvyys kuvaa uskoa omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin selviytyä haasteista ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Vahva minäpystyvyys on olennainen osa itsensä johtamista, sillä se auttaa pysymään motivoituneena ja selviytymään vaikeuksista. (Manz, 1999)

Itseohjautuvuus viittaa kykyyn hallita omaa toimintaa, asettaa tavoitteita ja sitoutua niihin (Stewart ym., 1996, s. 144). Etätyössä se on erityisen tärkeää, sillä työntekijä työskentelee usein ilman suoraa valvontaa ja ohjausta.

Stressi voi olla merkittävä este itsensä johtamiselle ja työn tehokkuudelle. Siksi on olennaista käsitellä stressinhallintaa osana itsensä johtamista ja tarjota keinoja hallita stressiä etätyössä. Näissä alaluvuissa syvennetään ymmärrystä kunkin käsitteen merkityksestä itsensä johtamisen kannalta ja tarjotaan käytännön vinkkejä niiden hyödyntämiseksi ja kehittämiseksi.

Itsensä johtaminen (*self-leadership*) on kehittynyt 1980-luvun aikana englannin kielen käsitteestä *self-management.* Se keskittyy ammatillisten tulosten ja tehokkuuteen edistämiseen ja on näin olleen ulkoisesti motivoitunutta. Siinä keskitytään siihen, miten tehtävä suoritetaan, mutta ei siihen mikä tehtävä on ja miksi se pitää tehdä (Stewart ym., 2011, s. 190). Itsensä johtaminen taas tähtää minäpystyvyyden kasvattamiseen sisäisen motivaation ja kognitiivisten strategioiden avulla (Bryant & Kazan, 2013). Nämä strategiat keskittyvät erityisesti sisäiseen motivaatioon, työympäristön viihtyvyyteen ja luonnollisiin palkkioihin ulkoisten palkkioiden ja motivaation sijaan (Stewart ym., 2011, s. 191). Itsensä johtamisen voidaan sanoa pohjautuvan enemmän positiiviseen psykologiaan (Goldsby ym., 2021, s. 3). Manz (1986) esitteli ensimmäisenä modernin itsensä johtamisen, ja kuvasi sitä matkana itsetuntemukseen ja tyytyväisyyteen.

Itsensä johtamisen käsite juontaa juurensa ensisijaisesti kahdesta keskeisestä psykologian teorian ja tutkimuksen alueesta: sosiaalis-kognitiivisesta teoriasta ja sisäisen motivaation teoriasta (Manz & Neck, 1999).

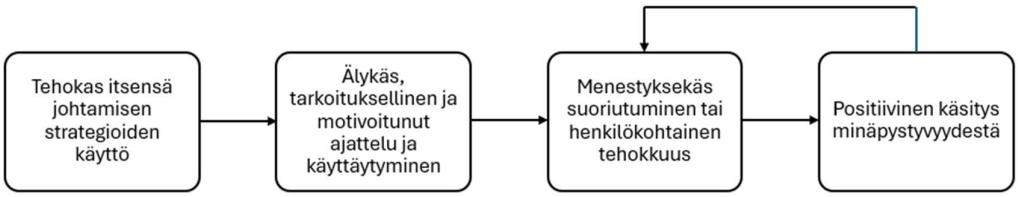
Sosiaalis-kognitiivinen teoria tunnistaa ihmisen käytöksen omaksumisen ja muutoksen monimutkaiseksi ja moniosaiseksi prosessiksi. Siinä korostetaan vuorovaikutusta yksilön ja ympäristön välillä, jossa yksilö vaikuttaa ympäristöönsä samalla kun ympäristö vaikuttaa häneen. Teoria korostaa ihmisen kykyä hallita ja kontrolloida itseään erityisesti, kun kohtaamme vaikeita, mutta tärkeitä tehtäviä. (Manz & Neck, 1999)

Sisäisen motivaation teoria, tarkemmin kognitiivisen arvioinnin teoria korostaa luonnollisten palkkioiden tärkeyttä itselle mieluisia aktiviteetteja tai tehtäviä tehdessä. Itsensä johtaminen hyödyntää lisäksi myös muita tieteenaloja, kuten motivaatioteoriaa ja johtamisteoriaa. (Manz & Neck, 1999)

Itsensä johtamisen kykyyn vaikuttaa jollain tavalla geneerinen tausta, perhesuhteet, opinnot, työkokemus ja sosiaalinen ympäristö. Työntekijän itsensä johtamisen taitoja ja kykyä voidaan opettaa, ja siihen voidaan kannustaa ja ohjata. Hyvin pienellä vähemmistöllä on nähty olevan täysin luonnollinen kyky kehittää itsensä johtamisen taito. Itsensä

johtamiseen tarvittavat ja riittävät tiedot ovat yleensä kaikkien tiedossa, mutta käytännön toteutus puuttuu. Ongelmana tähän voidaan pitää itsekurin ja pitkäjänteisyyden puutetta. (Manz ym., 2001) Todellinen itsensä johtamisen opettelu tapahtuu reflektoinnin ja harjoittelun kautta. Oma visio ja toiminta-ajatus on tärkeä selkeyttää itsensä johtamisen lähtökohdaksi. (Sydänmaanlakka, 2010, s. 12)

Tutkimuksien mukaan onnistuneella itsensä johtamisella on merkittäviä positiivisia vaikutuksia työelämään, itsensä johtaminen on nähty johtavan parempaan menestymiseen uralla ja henkilökohtaiseen tehokkuuteen liittyviin tuloksiin, kuten Kuva 1 nähdään. Siinä kuvataan kuinka tehokas itsensä johtamisen strategioiden käyttö johtaa älykkääseen, tarkoitukselliseen ja motivoituneeseen ajatteluun ja käytökseen. Tällainen motivoitunut ajattelu ja käytös taas johtaa menestyksekkääseen suoriutumiseen ja henkilökohtaiseen tehokkuuteen, mikä taas johtaa positiiviseen käsitykseen minäpystyvyydestä. (Manz, 1999) Minäpystyvyys kuvaa luottamusta ja uskoa omiin kykyihin suoriutua tehtävistä. Minäpystyvyydellä on nähty olevan vaikutusta motivaatioon ja taitojen siirtämiseen muihin tehtäviin. (Provitera, 2012, s. 49) Kasvanut minäpystyvyyden tunne taas johtaa parempaan suoriutumiseen ja tehokkuuteen. Tästä syntyy positiivinen kierre, kuten Kuva 1 kahden viimeisen osan välille syntyy, jossa nämä kaksi tekijää ruokkivat toisiaan jatkuvasti. (Manz, 1999)



Kuva 1. *Itsensä johtaminen ja tehokkuus (mukaillen Manz, 1999)*

Itsekontrollin lisääntyminen on nähty yhdeksi tehokkaimmiksi keinoiksi parantaa työntekijöiden tuottavuutta. Parempi sisäinen kontrolli on linkitetty erityisesti työntekijöiden parempaan mielentilaan ja henkisen hyvinvoinnin lisääntymiseen. Stressi ja ahdistus ovat tällöin vähentyneet ja minäpystyvyyden tunne on kasvanut. (Stewart ym., 2011, s. 193) Itseään johtavat työntekijät sopeutuvat paremmin ja omaavat hyvän itseluottamuksen, mikä lisää todennäköisyyttä menestykselle. Lisääntynyt itsensä johtamisen taito on myös yhdistetty parempaan tyytyväisyyteen työssä ja vähentyneisiin poissaoloihin. (Stewart ym., 2011, s. 193)

Itsensä johtaminen on laajennettu yksilön näkökulmasta myös itseään johtaviin tiimeihin. Näissä tiimeissä ei ole ulkoista johtajaa, vaan tiimin johtaminen on tiimin jäsenten vastuulla. Itsensä johtaminen on yhtä tärkeä osa työskennellessä itsenäisesti tai tiimissä.

Johtamalla itseään tiimin jäsenenä, auttaa myös tiimiä johtamaan itseään. Tiimin itsensä johtaminen on hyvin samankaltainen ja käyttää samoja strategioita kuin yksilön itsensä johtaminen. (Manz & Neck, 1999) Itseään johtavissa tiimeissä tiimien jäsenillä on vaikutusvalta päätöksenteossa, työn suunnittelussa ja sisäisessä kontrollissa. Itseään johtavilla tiimeillä on usein vaikutusvalta päättää itse tiimin jäsenet, asettaa omat aikataulut, määritellä budjetti, tilata tarvittavat välineet ja tarvikkeet ja monitoroida laatua. (Stewart ym., 2011, s. 189)

Itseään johtavat tiimit ovat tuottavampia verrattuna perinteisesti johdettuihin tiimeihin. Tiimit ovat luovimmillaan, kun sen jäsenet tuovat ilmi erilaisia ideoita, myös sellaisia, jotka eroavat yleisestä näkemyksestä. Osallistava päätöksenteko ja yhteiset tavoitteet nähdään myös johtavan korkeampaan luovuuteen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että itseään johtavilla tiimien jäsenillä on yleensä korkeampi tyytyväisyys työhön ja sitoutuminen organisaatioon. (Stewart ym., 2011, ss. 194–196) Sitoutuminen organisaatioon viittaa henkilön vahvaan luottamukseen ja omistautumiseen organisaation arvoja ja tavoitteita kohtaan. Se sisältää merkittävän vaivannäön organisaation menestyksen eteen ja halun olla osa sitä. (Harari ym., 2021, s. 899) Itseään johtavat tiimit soveltuvat erityisesti luoviin tehtäviin, kun taas luoviin tai pitkästyttäviin tehtäviin ne nähdään vähemmän sopivina. Itseään johtavat tiimit ja niiden ominaispiirteet voidaan jossain kontekstissa ja tehtävässä nähdä positiivisessa valossa, kun taas toisessa kontekstissa ja tehtävässä enemmän negatiivisina asioina. Tiimitasolla itsensä johtamisen tulokset eivät ole yhtä yhteneväisiä ja johdonmukaisia kuin yksilötasolla. Yleisesti onkin nähty, että itsensä johtamisen on hyödyllistä yksilön tasolla, mutta kontekstista riippuvaa tiimitasolla. (Stewart ym., 2011, ss. 194–196)

2.1 Motivaation merkitys etätyössä menestymiseen

Motivaatio on voima, joka ohjaa ihmisen käyttäytymistä. Se on sisäinen energia, joka ajaa yksilön toteuttamaan jotain. Motivaatio on psykologinen voima, joka määrittää suunnan käytökselle ja vaivannäön ja sinnikkyyden tehtävää kohtaan. Motivaatio ja motivoituminen ovat yksilöllisiä kokemuksia, ja yksilöiden välillä onkin eroja kyvyssä motivoitua erilaisiin tehtäviin. (Provitera, 2012, s. 10, 99) On kuitenkin tunnistettu viisi persoonallisuus-tekijää, ulospäin suuntautuneisuus, emotionaalinen vakaus, suostuvaisuus, tietoisuus ja avoimuus, joilla on tärkeä rooli motivoitumis-prosessissa (Harari ym., 2021, ss. 895–896).

Motivaatio syntyy yksilön halusta saavuttaa jotain. On olemassa useita teorioita, joiden avulla voidaan tunnistaa ja kuvailla tekijöitä, jotka motivoivat. Maslow on kehittänyt tarvehierarkiateorian, jonka avulla voidaan esittää tarpeisiin perustuvia motivaatiotekijöitä

eri tasoilla. Tarpeet vaihtelevat selviytymistyyppisistä tarpeista ylemmän luokan tarpeisiin. Jotta ihminen voi toteuttaa itseään tarvitsee hän tämän teorian mukaan kunnioitusta, rakkautta, turvallisuuden tunteen ja fysiologisten tarpeiden täyttymisen. Sosiaalisen hyväksynnän tasolla haetaan hyväksyntää ja itsetunnon kohotusta perheeltä, ystäviltä ja työkavereilta eli henkilön lähipiiriltä. Lisäksi vaaditaan osallistuminen kognitiiviseen prosessiin, joka johtaa toimintaan ja lopuksi kulminoituu hyväksynnän saamiseen muilta. Korkea itsetunto johtaa yhteiskunnallisen hyväksynnän muuttumisen motivoivaksi tekijäksi. Yhteiskunnallinen hyväksyntä on hyväksynnän saamista arvostetuilta yhteisön jäseniltä tiiviin sosiaalisen piirin ulkopuolelta, kuten esimieheltä tai johtajilta. (Ross, 2014, s. 310)

Työhön liittyviä motivaatiotekijöitä ovat muun muassa kyvykkyys, tarpeet, ulkopuolisen tuen saanti ja omanarvon tunto. Erityisesti työmotivaatiossa motivoiva tunne muodostuu osaamisen, kykyjen ja taitojen suhteellisen hyvästä vastaavuudesta työtehtävän vaatimuksiin. Kun ihmisen henkilökohtaiset tarpeet tyydyttyvät niin myös sisäinen motivaatio kasvaa. (Salmimies, 2008, ss. 92–93) Itsemääräämisteorian mukaan sisäinen itsestään tuleva motivaatio on kestävin ja vahvin motivaattori, paljon tärkeämpi kuin ulkoiset motivaatiotekijät. Sisäinen motivaatio edellyttää seuraavaa kolmea seikkaa, josta käytetään nimitystä sisäisen motivaation ABC: Autonomia (*Autonomy*), halu ohjata omaa elämää. Yhteisöllisyys (*Belonging*), halu olla osana yhteisöä ja kuulua joukkoon. Kyvykkyys (*Competence*), luontainen taipumus tehdä sellaisia asioita, joissa on hyvä tai halu kehittyä. (Haapakoski ym., 2020, s. 104)

Motivoitunut työntekijä osoittaa aloitteellisuutta teoilla, kuten auttamisella vapaaehtoisissa tehtävissä, työkavereiden auttamisella ja sosiaalisien kontaktien luomisella. Tällaiset teot ja aloitteet liittyvät usein motivaatioon, sillä niissä yhdistyy tahtotila haluta jotain ja toiminnan aloitus tämän tavoitteen täyttämiseksi. (Ross, 2014, s. 311)

2.2 Itsetuntemuksen vaikutus itsensä johtamisen taitoon

Kehittyminen ja kasvu eli uudistuminen on itsensä johtamisen ytimessä. Uudistuminen voidaan kiteyttää kolmeen peruspilariin: itsetunto, itseluottamus ja reflektointitaito. (Sydänmaanlakka, 2010, s. 20) Itsetunto kertoo, kuinka ihminen näkee itsensä ja mitä hän ajattelee itsestään. Hyvän itsetunnon omaavalla ihmisellä positiiviset ominaisuudet ovat hallitsevammassa osassa, kun taas negatiivisten ominaisuuksien määrä on vähäisempi. Tällöin ihminen näkee itsensä todenmukaisesti ja myönteisesti. Hän näkee positiiviset ja hyvät ominaisuudet, lisäksi hän tunnistaa ja havaitsee myös omat heikkoudet. Näiden heikkouksien myöntäminen ei tuota ahdistusta eikä romuta omaa itseluottamusta. (Keltikangas-Järvinen, 2017, s. 9)

Itseluottamus tarkoittaa uskoa ja luottamusta omiin taitoihin ja kykyihin saavuttaa asetettuja tavoitteita. Se voidaan liittää ihmisen suorituskykyyn, siihen, miten aktiivisesti ja miten paljon vaivaa tehtävän eteen nähdään. (Keltikangas-Järvinen, 2017) Itseluottamus kuvaa kykyä mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle, epäonnistua ja tehdä virheitä, sillä silloin opimme uutta (Sydänmaanlakka, 2010, s. 21). Hyvän itseluottamuksen omaavaa henkilö ei lannistu pettymyksistä tai epäonnistumisista.

Reflektointi eli itsetutkiskelu vaatii oman ajattelun muuttamista tietoisuuden tasolla. Sen avulla pyritään arvioimaan ja tarkastelemaan omaa itseä mahdollisimman objektiivisesti. Reflektointi sisältää arvioinnin omasta, sekä menneestä että nykyisestä toiminnasta, jotta tulevaisuudessa on mahdollista toimia paremmin ja tehokkaammin. Oman toiminnan tarkkailu ja virheistä oppiminen auttavat toimimaan tulevaisuudessa parhaalla mahdollisella tavalla. (Sydänmaanlakka, 2010, s. 21)

Itsesäätelyn teoriat selittävät miten ihminen johtaa itseään suhteessa ympäristön vaatimuksiin, miten oma käytös muokataan tilanteisiin ja vaatimuksiin nähden. Itsesäätely voidaan jakaa kolmeen osioon: sopivien standardien tai tavoitteiden asettamiseen ja niitä kohti pyrkimiseen, toiminnan seurantaan, jotta tavoitteet saavutetaan ja muutoksien tekemiseen näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bailey ym., 2018, s. 150) Ihmisen tietoisuuteen kuuluvat ne havainnot, tunteet, ajatukset, mieli- ja muistikuvat, jotka ovat tietyllä hetkellä tarkkaavaisuuden kohteena. Oman tietoisuuden syvällinen ja käytännöllinen kehittäminen on itsensä johtamista. Lähtökohdat tähän muodostuvat omista tavoitteista ja visioista. (Sydänmaanlakka, 2010, s. 37) Itsetietoisuus ohjaa tiettyjä itsensä johtamisen liittyviä toimintoja, kuten omien tavoitteiden asettamista (Stewart ym., 2011, s. 187). Kun tunnetaan ja tiedostetaan omat ajatukset ja tavoitteet, on helpompi johtaa itseään ja saavuttaa tavoitteet erilaisten itsensä johtamisen strategioiden avulla.

2.3 Minäpystyvyyden merkitys ja kehittäminen

Minäpystyvyys kuvaa ihmisen uskoa ja luottamusta onnistua toimimaan tai käyttäytymään tietyllä tavalla ja suorittaa vaaditut tehtävät (Qi ym., 2023, s. 3). Se kuvastaa sitä vaivannäköä, jota oletetaan tarvittavan tavoitteen saavuttamiseksi (Harari ym., 2021, s. 898). Minäpystyvyys vaikuttaa siihen millaisia tehtäviä suoritamme, mitä vältellemme ja kuinka kauan jaksamme niitä tehtäviä tehdä. Mitä korkeampi minäpystyvyyden tunne on, sitä itsevarmempi ihminen on omasta menestyksestä. Huono minäpystyvyyden tunne voi mahdollisesti johtaa kasvaneeseen ahdistukseen ja heikentyneeseen suorituskykyyn, kun yksilö saattaa keskittyä liikaa mahdolliseen epäonnistumiseen. Minäpystyvyyden tunteeseen vaikuttaa useat tekijät, kuten oppiminen, tuki ja kannustus esimiehiltä ja oma asennoituminen haasteisiin. Nämä tekijät edistävät minäpystyvyyden kehittymistä

yhdessä henkilökohtaisten onnistumisten ja epäonnistumisten kokemusten kanssa. (Manz, 1999)

Minäpystyvyyden tunnetta voidaan havainnoida ja rakentaa seuraavien tekijöiden avulla. Ensiksi kaikkein tärkeimpänä ja tehokkaimpana voidaan nähdä oman toiminnan reflektointi. Ihminen luonnostaan reflektoi aiempia onnistumisia ja epäonnistumisia ja niiden avulla arvioi omaa suorituskykyä. Toiseksi kun ihminen tarkkailee toisen ihmisen onnistumista, se vaikuttaa positiivisesti tarkkailijan omaan arvioon hänen omista kyvyistä. Kolmanneksi sanalliset kehut ja odotukset muilta ihmisiltä edistävät minäpystyvyyden tunnetta. Viimeiseksi ihminen tunnistaa vihjeitä omasta fysiologisesta tilasta arvioidessaan minäpystyvyyttä. Korkea stressi ja ahdistus voidaan joskus nähdä merkkinä tulevasta epäonnistumisesta. (Paglis, 2010, s. 778)

Qi ym. (2023, s. 4) mukaan minäpystyvyys kasvattaa työn tehokkuutta. Siinä minäpystyvyyden tunteen yhteyttä työn tehokkuuteen on tutkittu toistuvalla tiedon keräysmenetelmällä, jossa mittaukset perustuvat itseraportointiin. Minäpystyvyyttä on mitattu itsearviointiasteikoiden avulla, joiden avulla vastaaja arvioi omaa kykyään suoriutua tehtävästä tai tilanteesta. Sosiaalis-kognitiivisen teorian mukaan minäpystyvyys toimii neljän yksilöllisen valinnan perusteella: valinta, kognitio, motivaatio ja tunteet. Valinnan näkökulmasta korkean minäpystyvyyden omaavat etätyöntekijät omaavat korkeammat odotukset työtä ja sen tuloksia kohtaan. He suhtautuvat haasteisiin avoimesti ja sitoutuvat innovatiivisen toimintaan todennäköisemmin. Toiseksi kognitiivisten prosessien näkökulmasta etätyöntekijät osaavat keskittyä nykyisen tehtävän hallintaan ja kohtuullisten tavoitteiden asettamiseen, joka osaltaan varmistaa työn laadun. Kolmanneksi motivaation näkökulmasta korkean minäpystyvyyden omaavat työntekijät näkevät enemmän vaivaa tehtävien eteen, joka taas osaltaan edistää työn tuottavuutta. Lopuksi emotionaalisten prosessien näkökulmasta etätyöntekijät osaavat suhtautua stressiin rationaalisesti ja hyödyntää positiivista ajattelua selviytyäkseen vaikeuksista, joka parantaa työn tehokkuutta. Näiden neljän prosessin kautta työntekijän etätyön minäpystyvyyden tunne voi osoittaa korkeampaa kykyä innovoida ja työn laatua, jotka ovat tärkeitä etätyön tehokkuuden ilmenemismuotoja. On osoitettu, että korkean minäpystyvyyden omaavat etätyöntekijät voivat sopeutua paremmin etätyöhön ja suoriutua työtehtävistä tehokkaammin.

Korkea minäpystyvyys voi johtaa asettamaan haastavia tavoitteita, selviytymään eteen tulevista haasteista, työskentelemään kovemmin tehtävien parissa, ohjaamaan tarvittavia resursseja valittuihin tehtäviin ja etsimään aktiivisesti tehokkaita strategioita tehtävien

suorittamiseksi. Minäpystyvyydellä on pystytty selittämään ja ennustamaan yksilön suorituskykyä sekä yksinkertaisissa että monimutkaisissa tehtävissä. (McCormick, 2001, s. 26)

2.4 Itseohjautuvuuden merkitys etätyöympäristössä

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan autonomian lisäämistä ja perinteisten hierarkioiden purkamista. Itseohjautuvuus tarvitsee sekä ylemmiltä tahoilta annettua vapautta että itse otettua vastuuta. Se tarkoittaa kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista kontrollia ja tukea. Itseohjautuvuuden edellytyksenä on sisäinen motivaatio, joka kumpuaa halusta tehdä asioita ilman ulkoista painostamista. Toiseksi tarvitaan päämäärä eli mitä kohti itseohjautuminen tapahtuu. Kolmanneksi tarvitaan riittävä osaaminen ja tuki tavoitteen saavuttamiseksi. Osaaminen sisältää tekniset taidot ja kyvyn johtaa itseään eli resurssien ja priorisoinnin hallinnan ja ajanhallinnan kaltaisten taitojen hallintaa, jotka perinteisessä organisaatiossa voivat olla esimiehen vastuulla tai tulla perinteisen toimistokulttuurin kautta. (Martela, 2017, s. 12)

Itseohjautuvuus voidaan kiteyttää ajatukseen, että ihminen on yleisesti ottaen fiksu ja kykenevä ja hyvin toimiva yhteisö tai tiimi on vielä jäseniään kykenevämpi ja fiksumpi. Tämän takia on järkevää ja kannattavaa luottaa ihmisen kykyyn johtaa itseään, sen sijaan, että esimies johtaa käskemällä. Itseohjautuva organisaatio voi kuitenkin vaatia enemmän johtamista kuin käskysuhteisiin perustuva perinteinen organisaatio. Jonkun täytyy johtaa kokonaisuutta, asettaa tavoitteita, ratkaista ongelmia ja päättää tärkeysjärjestyksestä, vaikka ihmiset ja tiimit johtavat itseään. Itseohjautuvassa organisaatiossa esimiesten täytyy olla kiinnostuneita ihmisistä niin, että organisaation tavoitteet täyttyvät. (Haapakoski ym., 2020, ss. 101–102).

Itseohjautuvuus on itsensä johtamista, useimmiten osan yhteisöä. Etätyössä itseohjautuvuus korostuu erityisesti, ja siihen tarvitaan esimiehen tuki. Kuitenkin etätyöntekijä on suuren osan ajasta vastuussa itsestään, toimien itsensä johtajana. Tähän kuuluu kyky osata priorisoida, organisoida ja tauottaa työpäivä. Tarvitaan kykyä hallita ajankäyttöä ja kykyä nähdä työtehtävien laadusta avun tarve ja itsenäisen työn suhde. Onnistuessaan itseohjautuvuus tarjoaa mahdollisuuden vastuun ottamiseen ja kantamiseen, vapautta itsenäisten päätösten tekemiseen tietyissä puitteissa, vapautta päättää työnteon aika ja paikka, itsemääräämisoikeutta ja kyvykkyyden tunnetta työssä ja yhteistyötä. Lisäksi se voi lisätä motivaatiota, sitoutumista ja työn imua. (Haapakoski ym., 2020, ss. 102–103)

Kuten aiemmin mainittiin, itseohjautuvuudella, tarkoitetaan autonomian lisääntymistä. Autonomia tarkoittaa työntekijälle mahdollisuutta muokata sitä, miten hän työn tekee

(Slack ym., 2001, s. 292). Autonomia antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa omaan työpäivään ja työtehtäviin. Autonomia antaa monipuolisemmat mahdollisuudet selvitä stressaavista tilanteista ja tyydyttää sisäistä tarvetta oman elämän hallinnan tunteesta. Autonomiaa voidaan pitää apukeinona aktivoimaan muita resursseja, se sallii työntekijälle suuremman mahdollisuuden tuoda muita käytössä olevia resursseja mukaan työtehtävään tai käyttää niitä eri tavalla. (Bäcklander ym., 2019, s. 4) Valtuuttaminen voidaan nähdä korkeampana autonomian muotona. Valtuuttaminen edustaa vielä laajempaa ja syvempää mahdollisuutta muokata työn suorittamista kuin itseohjautuvuus. Valtuuttaminen antaa työntekijöille vaikutusvallan muokata itse työn sisältöä, kun taas autonomia antaa mahdollisuuden muuttaa sitä, kuinka työ tehdään. (Slack ym., 2001, s. 292)

2.5 Stressinhallinta ja hyvinvointi etätyöarjessa

Stressi ja työuupumus kuuluvat nykypäivän kiireiseen elämään. Stressi on kehon ja mielen reaktio ulkoisiin paineisiin ja vaatimuksiin, jotka voivat olla fyysisiä tai psyykkisiä. Stressiä ilmenee usein silloin kun koetaan, etteivät omat resurssit ja voimavarat riitä kohtaamaan asetettuja vaatimuksia. Työelämässä stressi voi johtua esimerkiksi liian suuresta määrästä työtehtäviä, tiukoista määräajoista tai työn- ja vapaa-ajan rajojen hämärtymisestä. (Dutta & Mishra, 2023, ss. 4–5)

Riittävä lepo on tärkeä osa hyvinvointia, joka kuitenkin usein unohtuu arjen kiireen keskellä. Rasituksen jälkeen tarvitaan aikaa palautumiseen ja pelkkään oleiluun. Yöunilla on äärimmäisen tärkeä merkitys jaksamiseen ja oppimiseen. Liikunnan avulla voi pitää fyysisestä kunnosta huolta, jolla on vaikutusta jaksamiseen ja se on myös yksi parhaita tapoja purkaa stressiä. Terveellinen ja säännöllinen ruokavalio auttaa jaksamaan arjessa ja lisää vireystilaa. Kun omasta kehosta pitää parempaa huolta, se tuottaa mielihyvää ja vähentää stressiä. (Sydänmaanlakka, 2010, s. 71)

Erilaisilla itsensä johtamisen strategioilla voi olla merkittävä rooli stressin hallinnassa. Itsensä johtaminen tarjoaa paremman kontrollin ympäristöstä ja omasta toiminnasta, ja sen on nähty johtavan suurempaan todennäköisyyteen hallinnoida stressiä tehokkaasti. Itsensä johtamisen strategiat auttavat havainnollistamaan itsetietoisuuttaa, motivaatiota ja itsesäätelyä. Nämä kyvyt yhdessä auttavat yksilöitä navigoimaan tehokkaammin työelämän haasteiden keskellä. Stressi voi vaikuttaa yksilöihin monella eri tapaa ja yleisimpiä havaintoja on heikentynyt päätöksenteko, alentunut tuottavuus ja heikentynyt fyysinen ja henkinen terveys. Erilaisten itsensä johtamisen strategioiden avulla voi kuitenkin kehittyä hallitsemaan stressinsietokykyään, mikä edistää tyytyväisyyttä, hyvinvointia ja kokonaisvaltaista suorituskykyä. Stressin tehokkaat hallintakeinot ja itsensä johtamisen

taidot muodostavat tärkeän kokonaisuuden stressin haittavaikutusten vähentämisessä. (Houghton ym., 2012; Maykrantz & Houghton, 2020) Stressiä voidaan mitata esimerkiksi koetun stressin asteikon PSS (*Perceived Stress Scale*) avulla. Asteikon avulla ihminen voi arvioida kokemansa stressin tasoa. PPS arvioi elämäntilanteiden stressaavuutta ja tarjoaa näkemystä henkilökohtaisista stressitasoista. Se tarjoaa arvokkaan välineen stressin mittaamiseen. (Cohen ym., 1983)

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämisen ja työssä suoriutumisen kannalta on olennaista ymmärtää itsensä johtamisen konsepti, sen eri osa-alueet ja niiden rooli työympäristössä. Motivaatio, itsetuntemus, minäpystyvyys, itseohjautuvuus ja stressin hallinta ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän kykyyn hallita omaa työskentelyä ja selviytyä työelämän haasteista. Itsensä johtamisen taito ja näiden osatekijöiden vahvistaminen ja tukeminen voi parantaa työntekijän suorituskykyä ja hyvinvointia työssä. Itsensä johtamisen taitoa tutkittaessa on hyvä muistaa, että se on hyvin moninainen. Jokainen yksilö kokee asiat eri tavoin ja itsensä johtamisen taito on elämän eri osa-alueiden summa. Itsensä johtamisen taito juontaa juurensa lapsuuteen ja se kehittyy jatkuvasti elämän varrella erilaisten kokemusten ja oppimisen kautta.

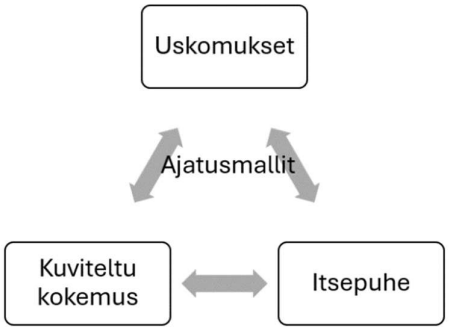
3. ITSENSÄ JOHTAMISEN STRATEGIAT

Itsensä johtaminen muodostuu tietyistä kognitiivisista ja käyttäytymis- strategioista, jotka on suunniteltu edistämään henkilökohtaista tehokkuutta (Goldsby ym., 2021, s. 2). Itsensä johtamisen strategiat voidaan jakaa kolmeen eri strategiaan: rakentavat ajatusmallistrategiat, käyttäytymiseen keskittyvät strategiat ja luonnolliset palkitsemisstrategiat. (Manz ym., 2001) Rakentavat ajatusmallistrategiat on suunniteltu helpottamaan sellaisten ajatusmallien muodostamista, jotka voivat vaikuttaa suorituskykyyn positiivisella tavalla. Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat pyrkivät lisäämään yksilön itsetietoisuutta helpottaakseen käyttäytymisen hallintaa, erityisesti sellaisia tehtäviä kohtaan, jotka ovat välttämättömiä mutta epämiellyttäviä. Luonnolliset palkitsemisstrategiat pyrkivät luomaan tilanteen, missä itse tehtävä on palkitseva tai nautinnollinen. (Goldsby ym., 2021, s. 2) Müller ja Niessen (2019, s. 885) mukaan työn autonomia on välttämättömyys, jotta itsensä johtamisen strategioita voidaan käyttää.

Tässä luvussa esitellään tarkemmin itsensä johtamisen strategiat. Luvussa käsitellään näihin strategioihin liittyviä ominaispiirteitä, erilaisia tapoja parantaa itsensä johtamisen kykyä ja kuvataan näiden strategioiden hyötyjä itsensä johtamisen ja etätyön näkökulmasta. Nämä strategiat tarjoavat käytännön kehitysideoita, miten työntekijä voi parantaa omaa suoriutumista ja tehokkuutta etätyöolosuhteissa.

3.1 Rakentavat ajatusmallistrategiat

Rakentavat ajatusmallistrategiat sisältävät omien ajatusten johtamista, mielikuvien hallintaa ja itsepuhetta, kuten Kuva 2 esitetään (Manz ym., 2001). Näiden strategioiden avulla yksilö voi hallita omia ajatuksia ja ohjata niitä positiivisemmiksi sekä ylläpitää omaa motivaatioita ja suuntaa (Harari ym., 2021, s. 894).



Kuva 2. *Oman mielen uudelleenjärjestely (mukaillen Manz, 1999)*

Ajatukset tai uskomukset voivat syntyä omasta kokemuksesta tai muiden ihmisten vaikutuksesta. Ajatukset onnistumisesta lisäävät todennäköisyyttä onnistua oikeasti, kun taas ajatukset epäonnistumisesta laskevat todennäköisyyttä onnistumiselle. Ajatuksilla omasta itsestä on vaikutusta lopputulokseen. Positiivisen ajattelun avulla negatiiviset ajatukset ja epäonnistumiset voi kääntää vahvuuksiksi, joista saa voimaa. (Sydänmaanlakka, 2010, s. 25) Voidakseen kehittää omaa ajatusmaailmaa, täytyy tunnistaa tehtävät, joissa omat uskomukset vaikuttavat merkittävästi toimintaan ja tunteisiin. Näiden uskomusten paikkansapitävyyttä tulisi tarkastella kriittisesti. Epätarkat ja toimimattomat uskomukset tulisi haastaa tai poistaa kokonaan. (Manz, 1992, s. 7) Uskomukset ja ajatukset ovat usein juurtuneet niin syvälle, että niitä on vaikea tunnistaa ja nähdä niiden vaikutuksia ajatteluun ja toimintaan. Itsensä johtaminen mahdollistaa omiin ajatuksiin vaikuttamisen ja niiden muuttamisen. (Manz ym., 2001) Omien ajatusten tunnistamisen ja negatiivisten ajatusten korvaaminen positiivisilla ajatuksilla edesauttaa tunnetta henkilökohtaisesta kontrollista (Harari ym., 2021, s. 894).

Mielikuvien hallinnan avulla voi luoda mielikuvia onnistumisesta, harjoitella tehtävää mielikuvaharjoittelun avulla tai haastaa negatiiviset mielikuvat epäonnistumisesta. Mielikuvien hallinnan avulla voi luoda positiivisia ajatusmalleja ja ajan myötä niitä voi käyttää tuomaan positiivisia muutoksia. (Neck & Houghton, 2006, s. 272) Lisäksi mielikuvien hallinnan avulla voi tunnistaa taipumuksen kuvitella negatiiviset seuraukset toiminnalle ja pyrkiä poistamaan nämä tuhoisat ajatusmallit. Tarkoituksellisesti voi päättää kuvitella lopputulosta, joka selventää ja motivoi työskentelyä sen estämisen sijaan. (Manz, 1992, s. 8) Mielikuvat mahdollistavat prosessoinnin ja visuaalisten kokemusten muuttamisen kognitiivisiksi malleiksi, jotka voivat ohjata yksilön käytöstä. Mielikuvien hallinnan avulla voi harjoitella tehtävää, ja joko hyväksyä tai hylätä mahdolliset ehdotukset tai ratkaisut. (Harari ym., 2021, s. 894) Tällöin itseluottamus suoritusta kohtaan kasvaa, kun sen on jo kerran suorittanut tehtävän onnistuneesti mielessä (Neck ym., 1999, s. 489). Tutkimuksessa on havaittu mielikuvien hallinnalla olevan positiivinen vaikutus suoritukseen (Neck & Houghton, 2006, s. 272).

Itsepuhe on sisäistä keskustelua itsensä kanssa. Itsepuheessa tulisi keskittyä rakentavaan analyyttiseen näkökulmaan itsensä haukkumisen sijaan. Negatiivinen ja pessimistinen itsepuhe tulisi tunnistaa ja korvata se positiivisella ja rakentavalla itsepuheella. Tällainen optimistinen vuoropuhelu itsensä kanssa rohkaisee positiiviseen itseohjautuvaan toimintaan. (Neck & Houghton, 2006, s. 272) Rakentavaa itsepuhetta voi harjoitella ensin ääneen ja sitten sen voi sisäistää käymällä rakentavaa ja motivoivaa sisäistä puhetta itsensä kanssa. Itsepuhetta voi käyttää valmistautuessa kohtaamaan ja selviytymään

haasteista ja lopuksi sitä voi käyttää palkitsemaan itsensä haasteista selviämisestä. (Manz, 1992, s. 8)

Mielikuvien, uskomusten ja itsepuheen monimutkainen vuorovaikutus johtaa tietyntyyppisiin ajatusmalleihin. Ajatusmalli tarkoittaa tapaa käsitellä ja tulkita kokemuksia. Ajatusmalli voi ilmetä joko positiivisena tai negatiivisena ajatusketjuna, joka vaikuttavaa tunneja käyttäytymisreaktioihin. Ajatusmallit voi nähdä henkisinä viitekehyksinä, jotka vaikuttavat miltei automaattisesti näkemyksiin tilanteista. Esimerkiksi haastavien tilanteiden näkeminen joko esteenä tai mahdollisuutena on seuraus tällaisesta ajatusmallista. (Neck ym., 1999, s. 489)

Rakentavat ajatusmallisstrategiat voivat edistää minäpystyvyyden tunnetta, haastavien tavoitteiden asettamista ja sinnikkyyttä työssä, joka taas voi johtaa yleiseen tehokkuuteen (Stewart ym., 2011, s. 197). Lisäksi näiden strategioiden on nähty kasvattavan motivaatiota, auttavan rationaalisessa ajattelussa ja ongelmien muuttamisessa toteutettavissa oleviksi tehtäviksi. Lisäksi ne auttavat työntekijää uskomaan, että hänen panoksensa työhön on tärkeä, erityisesti tiimityössä sekä auttavat tuntemaan, että työhön liittyvät velvollisuudet ovat hallinnassa, joka taas parantaa tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. (Bailey ym., 2018, s. 150)

3.2 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat pyrkivät lisäämään itsetietoisuutta helpottaakseen käyttäytymisen hallintaa. Nämä strategiat ovat erityisen hyviä silloin kun halutaan suorittaa vaikea tai epämiellyttävä tehtävä. Käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin kuuluu tavoitteiden asettaminen, ympäristövihjeet, harjoittelu, itsetarkkailu, itsensä palkitseminen ja itseään korjaava palaute. (Manz ym., 2001) Näiden strategioiden tarkoituksena on rohkaista positiivisia ja haluttuja käytösmalleja, jotka johtavat onnistuneisiin lopputuloksiin samalla vähentäen negatiivisia ja ei-toivottuja käytösmalleja, jotka voivat johtaa epäonnistumisiin (Neck & Houghton, 2006, s. 271).

Tavoitteet ovat tärkeä osa onnistunutta itsensä johtamista. Tavoitteiden asettaminen sekä päivittäisiin työtehtäviin että pitkän tähtäimen urasuunnitelmiin on perustana itseohjautuvuudelle ja priorisoinnille. (Manz ym., 2001) Jotta pitkän tähtäimen tavoitteita voi asettaa, tarvitaan jonkinnäköinen itseanalyysi auttamaan tavoitteiden määrittelyssä. Kun tavoitteet kertoo muille, tarjoaa se lisää kannustinta. (Manz, 1992, s. 4) Tavoitteiden tulisi olla haastavia mutta saavutettavissa olevia. Niiden tulisi olla myös järkeviä ja konkreettisia. (Manz ym., 2001) Tavoitteiden asettaminen voi huomattavasti parantaa suoriutumisen tasoa (Neck & Houghton, 2006, s. 271).

Työympäristön vihjeiden hallinta voi auttaa aloittamaan rakentavia toimia ja vähentämään tai poistamaan tuhoavia. Poistuminen häiritseviltä sähköpostilistoilta, puheluiden ajoittaminen, rauhallisen työympäristön luominen tai itsensä ympäröiminen motivoivilla ihmisillä heijastavat erilaisia ympäristövihjeitä. Omaa ajankäyttöä voi myös hallita ympäristövihjeiden avulla, esimerkiksi motivaatioteksteillä tai inspiroivalla taustakuvalla. (Manz ym., 2001) Taukosovelluksen asentaminen auttaa pitämään taukoja ja irtaantumaan työtehtävistä hetkellisesti. Työstä muistuttavat asiat voi työpäivän jälkeen laittaa erilliseen työparkkiin, joka auttaa rajaamaan työ- ja vapaa-aikaa, joka on erityisen vaikeaa etätyössä. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, s. 144)

Teknologia tekee osaltaan ihmisistä eristyneempiä, kun työskennellään etänä ja kommunikaatio tapahtuu internetin välityksellä. Tämä osaltaan vähentää tärkeitä ympäristövihjeitä, joita saadaan kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Tähän yhtenä ratkaisuna voidaan pitää videokokousten pitämistä, joissa kaikilla on kamerat päällä. Tällöin saavutetaan henkilökohtaisempi vuorovaikutuksen taso kuin katsoessa mustaa ruutua. Kuitenkaan mikään ei korvaan täysin kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia ja saavuttaakseen sen voidaan esimerkiksi järjestää ajoitettu viikoittainen tai kuukausittainen tapaaminen lounaan merkeissä. (Manz ym., 2001)

Harjoittelu on hyödyllinen itsensä johtamisen strategia ja sen pitäisi olla luonnollista myös työelämässä. Tärkeän tehtävän harjoittelu ja läpikäyminen ennen varsinaista suoritusta voi merkittävästi edistää suorituksen tasoa. (Manz ym., 2001) Harjoittelun avulla voi tunnistaa ongelmia, tehdä korjauksia ja välttää virheitä ennen varsinaista suoritusta. Harjoittelun hyödyntämiseksi tulisi tunnistaa tulevat haasteet ja niiden tärkeimmät osat. Harjoittelu voi olla mentaalista tai fyysistä ja siihen tulisi yhdistää palkinto, esimerkiksi harjoitellessa mentaalisesti on tärkeä kuvitella positiivinen lopputulos suoritukselle. (Manz, 1992, s. 6)

Itsetarkkailu tuo välttämätöntä informaatiota tehokkaaseen itsensä johtamiseen. Se kasvattaa tietoisuutta siitä, milloin tietynlainen käyttäytyminen tapahtuu ja miksi se tapahtuu (Stewart ym., 2011, s.187). Itsetarkkailun avulla voi huomata käytöksen, jota täytyy vahvistaa, eliminoida tai muuttaa. Itsetarkkailu tarjoaa tietoa myös itsensä kehittämisestä varten. Esimerkiksi jos työntekijä ei ole tyytyväinen omaan tuottavuuteen, hän voi pitää kirjaa tehtävistä ja ajasta, jotka häiritsevät tehokasta työskentelyä. Tällaisia häiritseviä aktiviteetteja voivat olla surffailu netissä, jatkuva kahvitaukojen pitäminen ja muiden ei tärkeiden tehtävien hoitaminen. (Manz ym., 2001) Itsetarkkailun avulla voi huomata ne olosuhteet, jotka vallitsevat, kun tällainen käytös tapahtuu ja esimerkiksi sen kuka on silloin paikalla. Näistä havainnoista kannattaa pitää kirjaa käyttämällä jotain yksinkertaista tapaa, kuten taulukkoa. (Manz, 1992, s. 4)

Palkinnoilla on suuri vaikutus motivaatioon ja työtehtäviin. Tyypillisesti palkinnot tulevat ulkoa, mutta itsensä palkitseminen ja itsekritiikki voivat olla yhtä tärkeitä kuin ulkoiset palkinnot. Itsensä palkitseminen voi olla erityisen hyvä strategia niihin tehtäviin, jotka koetaan vaikeina tai epämiellyttävinä. Palkinnot voivat olla konkreettisia ja fyysisiä, kuten illallinen ravintolassa tai rento koti-ilta elokuvan parissa. Itsensä palkitseminen voi olla myös yksityistä ja mentaalista, mielikuviin perustuvaa, esimerkiksi tulevaisuuden menestyksen miettiminen. Palkintojen tarjoaminen itselle voi auttaa motivoitumaan ja kasvattamaan työpanosta. (Manz ym., 2001)

Itseään rankaiseva tai Itsekritiikkiä sisältävä palaute tulisi koostua positiivisesta viitekehyksestä, jonka avulla voi oppia virheistä ja tarjota kehittävän palautteen ja mahdollisuuden käytösmallien muokkaamiseen kuitenkaan rankaisematta itseään. Itsensä rankaisu ei ole erityisen tehokas keino ja se usein vahingoittaa itsetuntoa ja itseluottamusta, ja voi jopa johtaa masennukseen. Liiallista itsensä rankaisua, joka sisältää itsekritiikkiä ja syyllisyyttä tulisi välttää. (Manz ym., 2001) Hallitakseen itseään rankaisevia malleja olisi hyvä tunnistaa käyttäytyminen, josta kokee syyllisyyttä. Lisäksi tulisi tunnistaa toiminta, joka johtaa itsekriittisyyteen. Itseään rankaisevien strategioiden sijaan tulisi käyttää vaihtoehtoisia strategioita, kuten palkintojen tunnistaminen ja poistaminen negatiivista käyttäytymistä tukevasta käytöksestä ja palkitseminen käytöksestä, joka on toivottavampaa ja positiivista. (Manz, 1992, s. 5)

3.3 Luonnolliset palkitsemisstrategiat

Luonnolliset palkinnot ovat sisäsyntyisiä tunteita tyytyväisyydestä ja nautinnosta, jotka tulevat itse toimintaan osallistumisesta, ilman tarvetta ulkoisesta palkinnosta. Luonnolliset palkinnot nähdään tärkeänä sisäisenä voimana itsensä johtamisessa. Luonnollisten palkitsemisstrategioiden avulla yksilö voi motivoida itseään suorittamaan haluttuja tehtäviä sisällyttämällä niihin sisäisiä palkintoja. Keskittämällä ajattelun luonnollisiin palkkoihin, jotka ovat osana tehtävää, voi kokea sisäistä motivaatiota. Tämä voi tapahtua myös ilman välttämätöntä muutosta tehtävään fyysiseen luonteeseen. (Stewart ym., 2011, s. 197)

Luonnollisten palkitsemisstrategioiden voidaan katsoa olevan erityisen tärkeitä etätyöskentelyssä. Etätyö eliminoi luonnollista motivaatiota työhön, kun kommunikaatio tapahtuu virtuaalisesti. Suuri osa ihmisistä kaipaa fyysistä kanssakäymistä kollegoiden kanssa. Fyysisen kanssakäymisen puute tekee luonnollisista palkitsemisstrategioista entistä tärkeämpiä etätyössä. Palkitsemisstrategiat keskittyvät luonnollisiin palkintoihin, jotka tulevat itse työn suorittamisesta. Palkkioita voidaan sisällyttää itse työhön valitse-

malla mitä teemme tai miten teemme ja missä työympäristössä. Kun tarkastellaan työelämää- mitä tehdään, miten tehdään, milloin ja missä- voidaan tuoda luonnollista iloa päivittäiseen työhön. Työ on luonnollisesti palkitsevampaa, kun se koostuu kolmesta peruselementistä: (1) pätevyyden tunteesta, (2) itsekontrollista ja (3) tarkoituksesta. Yleisesti motivaatio työhön lisääntyy, kun työ vahvistaa näitä kolmea peruselementtiä. (Manz ym., 2001). Nämä elementit ovat olennaisia, sillä ne mahdollistavat nautinnollisten tehtävien tunnistamisen ja niiden integroimisen omiin työrutiineihin (Harari ym., 2021, s. 895).

Ensimmäinen luonnollisesti palkitsevien tehtävien piirre on saada henkilö tuntemaan itsensä päteväksi. Ihmisellä on taipumus pitää tehtävistä, joissa onnistuu hyvin. Pätevyyden tunne voi olla sidoksissa ulkoisiin palkkioihin, mutta tehtävään sisäänrakennetut palkkiot voivat olla myös itsessään voimakas motivaatiotekijä. Tunne omasta pätevyydestä on itsessään palkitseva, vaikka tehtävästä ei saisi kehuja tai materiaalista palkintoa. Tunteen voidaan katsoa olevan riippumaton henkilön tittelistä tai asemasta. (Manz ym., 2001)

Toinen luonnollisesti palkitsevien tehtävien piirre on lisääntynyt tunne itsekontrollista. Ihmisellä on luonnollinen taipumus haluta kontrolloida omaa toimintaa. Kontrolli tuo tunteen jonkinlaisesta itsenäisyydestä ja mahdollisuudesta ilmaista omia ideoita ja luovuutta. (Manz ym., 2001)

Kolmas luonnollisesti palkitsevien tehtävien piirre on tunne tarkoituksesta. Vaikka aiemmat piirteet täyttyisivät ei tehtävä silti aina ole luonnollisesti palkitseva, jos sen kannattavuuteen tai tarkoitukseen ei usko. Useat asiantuntijat ovat tuoneet esiin, että muiden auttaminen ja hyväntahtoisuus antaa tarkoituksen tunteen. Muiden auttaminen yhdistettynä omien tarpeiden tunnistamiseen ja itsensä kehittämiseen yksilönä voi lisätä tehtävän tai yleisesti elämän tarkoituksen tunnetta ja voi olla avain näiden tunteiden saavuttamiseen. (Manz ym., 2001)

Valtaosa työstä sisältää työtehtäviä, jotka työntekijöiden on mahdollista määrittää uudelleen ja rikastaa sisäisen motivaation rakentamiseksi. Luonnollisten palkitsemisstrategioiden avulla työtehtäviä voi pyrkiä muotoilemaan uudelleen tai muuttamaan omaa suhtautumista tehtävään, jotta työtehtävän tekeminen vahvistaa tunnetta pätevyydestä, itsekontrollista ja tarkoituksesta. Luonnollisia palkitsemisstrategioita käyttämällä voidaan lisätä yksilön motivaatiota ja suorituskykyä erilaisissa työtilanteissa. (Stewart ym., 2011, s. 197) Kun keskitytään työn positiivisiin elementteihin eli luonnollisiin palkintoihin, tyytyväisuus työssä kasvaa. Tyytyväisyyden lisäksi myös positiivinen asenne ja sitoutuminen organisaatiota ja työtä kohtaan lisääntyy. (Harari ym., 2021, s. 895) Oman työtehtävän

tai työympäristön muutoksilla itseään miellyttävämpään suuntaan voi tehdä työympäristöstä henkilökohtaisesti merkittävämmän ja palkitsevamman työntekijälle. Esimerkiksi työntekijä voi tehostaa omaa työntekoaan sisällyttämällä työympäristöön asioita, joista nauttii, kuten musiikkia tai positiivisia kuvia ja viestejä. (Bailey ym., 2018, s. 151)

Itsensä johtamisen strategiat tarjoavat keinoja vaikuttaa käyttäytymiseen ja ajatteluun. Ne antavat monipuolisen lähestymistavan hallita omaa toimintaa ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Rakentavat ajatusmallistrategiat keskittyvät ajatusprosessien hallintaa ja positiivisen ajattelun merkitykseen, kun taas käyttäytymiseen keskittyvät strategiat korostavat konkreettisia toimia ja käyttäytymismalleja tavoitteiden saavuttamiseksi. Luonnolliset palkitsemisstrategiat keskittyvät sisäisiin motivaatiomekanismeihin ja itseohjautuvuuteen, kannustaen palkitsemaan itseä omasta edistymisestä ja menestyksestä. Yhdistelemällä näitä strategioita ja soveltamalla niitä eri tilanteisiin ja tarpeisiin, voidaan edistää tehokkuutta, motivaatiota ja työhyvinvointia. Itsensä johtamisen strategioita on mahdollista hyödyntää tehokkaan etätyön saavuttamiseksi. Strategioiden avulla pyritään vastaamaan siihen, miten työntekijä voi työskennellä itselleen parhaalla mahdollisella tavalla etätyössä ja tehdä työskentelystä itselleen motivoivaa ja palkitsevaa. Ne sisältävät toiminta- ja ajatusmalleja, joiden avulla on mahdollista johtaa itseään entistä paremmin etätyöympäristössä ja saavuttaa paras mahdollinen tehokkuus. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että kaikki strategiat eivät toimi kaikille ja niitä ei voida suoraan yleistää vaan jokaisen työntekijän tulee löytää itselleen parhaat toimintamallit tehokkaan työskentelyn saavuttamiseksi. On ensiarvoisen tärkeää, että työntekijä on tietoinen omista vahvuuksista, heikkouksista ja työskentelytavoista. Itsensä tunteminen auttaa valitsemaan sopivat strategiat ja soveltamaan niitä eri tilanteisiin. Jatkuva itsereflektio ja strategioiden arviointi on avaintekijä, jotta voidaan varmistaa strategioiden toimivuus ja tarvittaessa tehdä muutoksia. Työntekijän tukeminen näiden strategioiden omaksumisessa ja soveltamisessa auttaa luomaan tuottavan ja positiivisen etätyöympäristön, jossa työntekijä voi työskennellä itselleen parhaalla mahdollisella tavalla.

4. ETÄTYÖ

Etätyön vallankumouksen voidaan katsoa alkaneen vuonna 2020 maailmanlaajuisten koronarajoitusten myötä. Tällä yhtäkkisellä muutoksella, sopeutumisella työskentelyyn kotona, on ollut vaikutusta työntekijöiden tunnetiloihin ja työtyytyväisyyteen, jotka ovat vaikuttaneet perhesuhteisiin ja työntekijöiden mielenterveyteen. Etätyö edustaa perustavanlaatuista muutosta työoloissa, se on muuttanut sitä, missä teemme työtä ja usein jopa sitä, milloin ja miten se tehdään. (García-Salirrosas ym., 2023, s. 3)

Tässä luvussa esitellään yleisesti etätyön konsepti ja se, miten se vaikuttaa työntekijän eri elämän osa-alueisiin. Luvussa käsitellään etätyön etuja ja haittoja yksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmista. Lopuksi perehdytään virtuaalitiimeihin ja niiden johtamisen erityispiirteisiin. Tässä luvussa tunnistetaan kirjallisuudessa esiin nousseita haasteita, joita voisi olla mahdollista kehittää itsensä johtamisen taitojen avulla. Lisäksi tunnistetaan etätyön etuja, jotka voivat vahvistaa itsensä johtamisen osa-alueita ja kyvykkyyttä johtaa itseään entistä paremmin.

Etätyö konseptina juontaa juurensa 1970-luvulle. Jack Nilles viittasi termillä etätyö siihen, että työtehtävät voidaan viedä ja tehdä toimiston ulkopuolella tietoliikenne teknologioiden avulla. Kuitenkin vasta 1990-luvulla etätyön konsepti alkoi hitaasti leviämään teknologian kehittyessä. Digitaaliset yhteydet paranivat merkittävästi vuoden 2010 jälkeen. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2018 joka kolmas suomalainen kertoi työskentelevänsä ainakin osan ajasta etänä (Haapakoski ym., 2020, s. 26). Koronavirusta voidaan pitää käännekohtana, joka lisäsi siirtymistä etätöihin sellaisissa työtehtävissä, jotka eivät vaatineet fyysistä läsnäoloa. Pandemian hiipumisen jälkeen etätyö on kuitenkin tullut jäädäkseen. (García-Salirrosas ym., 2023, s. 3)

García-Salirrosas ym., (2023, s. 3) mukaan etätyö määritellään joustavaksi tavaksi työskennellä. Se sallii työnteon työpaikan ulkopuolella, ilman vaatimusta työntekijän fyysisestä läsnäolosta. Työnteko tapahtuu informaatio- ja kommunikaatioteknologioiden avulla, ilman mahdollisuutta kommunikoida kasvokkain kollegoiden ja esimiesten kanssa. Etätyön tekeminen voi tapahtua kotona, kesämökillä tai vaikka kahvilassa eli se on paikkariippumatonta ja joissain tapauksissa myös aikariippumatonta. Etätyö mahdollistaa työn teon siis melkein missä tahansa, kunhan välineet ja yhteydet toimivat. Müllerin ja Niessenin (2019, s. 883–885) mukaan työntekijän täytyy itse määritellä työpäivän aikataulu ja johtaa työtehtävien suorittamista työpäivän aikana. Tällöin työntekijän mah-

dollisuus joustavuuteen kasvaa päivittäisissä rutiineissa ja työntekijän autonomia työtehtäviä ja työn tuloksia kohtaan lisääntyy. Kun työn autonomia on korkea, työn tulos riippuu erityisesti työntekijän omasta vaivannäöstä, aloitteista ja päätöksistä. Työntekijän henkilökohtainen vastuu lisääntyy autonomian lisääntyessä. Tämä vaatii työntekijältä kykyä johtaa itseään työpäivän aikana, jotta voidaan saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Tämän takia sekä itsensä johtamisen vaatimukset että mahdollisuudet pitäisi nähdä korkeampina etätyössä kuin perinteisessä toimistotyössä.

Motivaatioteorian mukaan työntekijä pysyy motivoituneena, kun seuraavat tarpeet täyttyvät: turvallisuus, autonomia, osaamisen ja yhteyden tunne. Turvallisuuden tunne täyttyy, kun työntekijä uskoo organisaation täyttävän lupaukset ja työntekijä voi olla työyhteisössä oma itsensä ilman pelkoa rangaistuksesta. Turvallisuuden eri ilmenemismuotoja voivat olla esimerkiksi työpaikan psykologinen turvallisuus, rehellisyys, säännöt ja varmuus. Autonomian tunne täyttyy, kun työntekijä voi määritellä kuinka, missä ja miten hän työskentelee. Autonomian eri ilmenemismuotoja voivat esimerkiksi olla mahdollisuus vaikuttaa ympäristöön, aikatauluihin, oppimistyyleihin ja tunne kontrollista. Tunne osaamisesta täyttyy, kun työntekijä voi tuoda omaa osaamista esiin ja kasvattaa omia taitoja. Osaamisen eri ilmenemismuotoja voivat olla esimerkiksi työn tehokkuus, oma asema organisaatiossa ja taitojen karttuminen. Yhteyden tunne taas täyttyy, kun työntekijä kokee kuuluvansa tiimiin ja organisaatioon. Yhteyden eri ilmenemismuotoja voivat olla esimerkiksi työtehtävän tai roolin tarkoitus ja oma positio työyhteisössä. (Greene ym., 2023)

Etätyössä työntekijöillä on pienempi tuki muilta työntekijöiltä ja esimieheltä. Menestyneet työntekijät omaavat luottamuksen ja uskon omaan pätevyyteen. Luottamus on tärkeä osa virtuaalisissa tiimeissä sekä itsenäisesti työskennellessä. Aktiivinen osallistuminen, oikea-aikaiset vastaukset ja työn tuloksien toimittaminen ovat tärkeässä osassa luottamuksen muodostamisessa työntekijöiden ja esimiesten välillä. Luottamus ja tuki esimiehiltä ovat tärkeitä voimavaroja työntekijöille. (Nakrošienė ym., 2019, s. 91)

Työskentely voidaan nähdä tehokkaampana etänä kuin toimistolla sekä työntekijöiden kyselyvastauksien että työnantajien näkemysten perusteella. Pandemian alussa raportoitiin selkeää nousua tuottavuudessa. Kansainvälisen kyselytutkimuksen mukaan 77 prosenttia työntekijöistä koki olevansa täydellisen tuottavia kotitoimistolla ja suomalaisessa kyselyssä työntekijät kokivat oman työtehon nousseen etätyössä 65 prosentista 78 prosenttiin. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, s. 15)

Etätyössä työpiste voi pienimmillään koostua vain tietokoneesta ja itse työntekijästä. Lisäksi tarvitaan luotettava ja toimiva internet yhteys. Toimistojen työergonomiaa on kehitetty useita vuosikymmeniä ja näitä oppeja olisi tärkeä hyödyntää myös kotikonttorilla. Etätyön ehdoton edellytys on säädettävä työpöytä, joka sallii istumisen ja seisomisen vuorottelun. Työpisteen ergonomian lisäksi työpäivän aikana tarvitaan riittävä tauotus ja erilaisia asentovariaatioita. Taukoliikunta ylläpitää vireystilaa ja käynnistää palautumisen jo työpäivän aikana. Nämä tekijät lisäävät työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia ja auttavat jaksamaan. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, s. 113)

Etätyöympäristö poikkeaa myös ravitsemuksen suhteen toimistoympäristöstä. Työpaikkaruokalassa tehdään parempia valintoja suhteessa muualla syömiseen. Kasviksia, kasvipohjaisia vaihtoehtoja, kalaa, marjoja ja hedelmiä päätyy lautaselle enemmän. Etätyössä syömisen kompastuskivet ovat todennäköisesti ruokailun rytmi ja sisältö. Lounas saattaa korvaantua helposti epäterveellisemmillä vaihtoehdoilla, napostelulla tai pahimmillaan pelkällä kahvilla. Toisaalta taas etätyö voi mahdollistaa paremmat ravintovalinnat kuin toimistolla. Ravitsemuksella on monitahoiset vaikutukset terveyteen ja työkykyyn, jonka takia omaan ruokavalioon ja rutiineihin olisi tärkeä panostaa. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, s. 118)

Pandemian aikana tuli ilmi uusi tunne-elämän ilmiö, etätyöapatia. Ilmiön taustalla voidaan nähdä päivien monotonisuus, sosiaalisten kontaktien ja välittömän palautteen väheneminen. Sairauspoissaolojen kokonaismäärä väheni, mutta mielenterveyspoissaolot lisääntyivät ja ne nousivat merkittävimmäksi sairausloman syyksi ensimmäistä kertaa mielenterveyspalveluja tarjoavan Heltin datan mukaan. Tässä kohtaa on hyvä huomioida, että on mahdotonta arvioida mikä rooli juuri etätyön yleistymisellä on ollut näihin tuloksiin. Pandemian alussa ja etätyön yllättävällä alkutaipaleella organisaatioiden etätyökäytännöt olivat sekavat, työmäärä vaihteli ja osalla työt katosivat kokonaan. Myös lasten etäkoulu ja kumppanin etätyöskentely toivat omat haasteen joidenkin työntekoon. Lisäksi henkiseen hyvinvointiin vaikutti yhteiskunnassa vallitseva eristys ja sekava tilanne. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, s. 18)

Etätyön omaksuminen vaihtelee eri aloilla. Omaksumiseen vaikuttaa teknologioiden saatavuus, työn luonne ja hyväksyntä. Työn luonne on olennainen osa, kuinka paljon etätyötä alalla tehdään. Kaikista eniten etätyötä tekevät tietotyöläiset työn luonteen vuoksi, mutta pandemian jälkeen enenemissä määrin myös muiden alojen työntekijät ovat siirtyneet etätyöhön. (Arunprasad ym., 2022, s. 3335)

Etätyö voidaan nähdä hyödyllisenä työntekijöille, ja sillä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia yksilötasolla. Etätyön on nähty kasvattavan työntekijöiden tyytyväisyyttä

ja sitoutumista sekä vähentävän työn ja perhe elämän konflikteja tarjoamalla joustavuutta. Etätyöllä on myös nähty olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen, organisaation sitoutumiseen ja yrityksen taloudelliseen tilaan. Toisaalta on myös nähty etätyön vaikuttavan negatiivisesti työn ja vapaa-ajan tasapainoon, työn tahdin kovenemiseen, työuupumukseen ja tuottavuuden laskuun. (Arunprasad ym., 2022, s. 3335) Etätyön ominaisuudet voivatkin olla sekä positiivisia että negatiivisia riippuen kontekstista ja työntekijästä ja suoria ja yksiselitteisiä johtopäätöksiä on vaikea tehdä, sillä jokainen yksilö kokee etätyön vaikutuksen yksilöllisesti ja näin tuloksia on hankalampi yleistää.

4.1 Etätyön edut

Etätyö on huomattu tuovan monia etuja yksilöille, organisaatioille ja yhteiskunnalle. Näihin etuihin kuuluu ajankäytön suunnittelun vapaus, kasvanut autonomia, vähentynyt epävirallinen kommunikaatio, kasvanut vapaa-aika, alhaisempi stressi, kasvanut tuottavuus, kasvanut työtyytyväisyys, vähentyneet matkakustannukset, kasvaneet työmahdollisuudet äideille, opiskelijoille ja vammaisille, vähentyneet ruuhkat ja ilmansaasteet, mahdollisuus valita asuinpaikka muiden perusteiden kuin työpaikan sijainnin perusteella ja mahdollisuus työskennellä puolikuntoisena. (Nakrošienė ym., 2019, s. 88)

García-Salirrosas ym., (2023, s. 4) mukaan tutkimuksissa on huomattu, että etätyö voi nostaa työntekijän tyytyväisyyttä työtehtävää kohtaan, sillä etätyö mahdollistaa työntekijälle kontrollin ajasta ja paikasta, jossa työ tehdään. Empiirisen tutkimuksen mukaan joustavalla ajanhallinnalla on vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja siten myös heidän tuottavuuteensa. Työntekijä voi lisätä omaa tuottavuutta työskentelemällä itselleen tuottavimpana aikana ja vaikuttaa omaan työrytmiin, sillä etätyö sallii työntekijälle mahdollisuuden kontrolloida omaa työtilannetta. Etätyö mahdollistaa usein keskeytyksettömämmän työympäristön varsinkin työskennellessä yksin kotona tai muuten hiljaisessa tilassa. (Nakrošienė ym., 2019, s. 90)

Mahdollisuus etätyön tekemiseen on perinteisesti nähty parantavan työntekijän työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Etätyö mahdollistaa työn ja perheen yhdistämisen, sillä työntekijä voi työpäivän aikana huolehtia kodista, perheenjäsenistä tai lemmikeistä. (Nakrošienė ym., 2019, s. 91) Etätyön yksi eniten arkea muokkaavista ominaisuuksista on kodin ja toimiston välisen siirtymän pois jääminen. Tällöin työntekijälle voi vapautua jopa tunti tai pari lisää vapaa-aikaa muuhun käyttöön. Tämän lisääntyneen vapaa-ajan ihmiset hyödyntävät eri tavoin. Aikaa jää perheelle, harrastuksille, sosiaalisiin kanssakäymisiin ja lepoon. Kun aamulla ei kulu aikaa työmatkaan voi sen ajan käyttää nukkumiseen ja etätyön yleistymisen on nähty tasaavan arkiaamujen ja viikonloppujen välistä eroa

unirytmissä juuri tämän työmatka-ajan puuttumisen takia, millä on terveydellisiä vaikutuksia. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, s. 20)

Belling (2021) esittelee kirjassaan konseptin, jonka ideana on yhdistää liikunta videokokouksiin. Työn kuvasta ja roolista riippuen osallistuminen kokouksiin voi olla pakollisen ja hyödyllisen välimaastossa, lisäksi oma puhuminen on usein rajoitettua. Tällaiset kokoukset sisältävät usein paljon kuuntelua ja mikin pitämistä mykistettynä. Näiden kokouksien aikana on mahdollista yhdistää liikuntaa ja työntekoa. Kotoa voi löytyä esimerkiksi matto kävelemistä varten, jonka voi asentaa työpisteelle tai kokouksen aikana voi verrytellä kehoa ja tehdä pientä liikettä ja kehonhuoltoa.

4.2 Etätyön haasteet

Etätyö tuo mukanaan ongelmia, esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisen ja johtamisen haasteet sekä työn ja vapaa-ajan rajan sekoittumisen. Yhtäkkinen pandemian aikainen siirtymä etätyöhön toi mukanaan haasteita ylläpitää työnteon tehokkuutta. (Qi ym., 2023, s. 2) Lisäksi haasteita ja riskejä etätyössä voivat aiheuttaa liiallinen kuormittuminen, perheen sopeutuminen kotona työskentelyyn, tilojen sopimattomuus ja kustannukset, yksinäisyyden ja eristyneisyyden tunne ja huoli urakehityksestä ja asemasta organisaatiossa. (Haapakoski ym., 2020, ss. 152–153)

Sosiaalisuuden puute voidaan nähdä yhtenä etätyön haasteena. Toimistolla työskennellessä työntekijät voivat adaptoitua organisaatiokulttuuriin ja oppia muilta työntekijöiltä huomaamatta spontaaneiden keskustelujen lomassa. Kaikkea tietoa ei voi samalla tavalla siirtää tai oppia etäyhteyksien välillä. Suuri osa keskeisestä kommunikaatiosta kollegoiden välillä on suunnittelematonta ja tapahtuu kasvokkain työnteon lomassa tai tauoilla. Tällaiset satunnaiset ja suunnittelemattomat keskustelut ovat tärkeitä työhön liittyvän tiedon ja yleisen sosiaalisuuden takia. Etätyössä vuorovaikutus voi helposti kaventua tehtävä- tai asiakeskeiseksi ja epämuodollinen kuulumisten vaihto jää pois. (Slack ym., 2001, s. 294)

Etätyön yhtenä haasteena voi nähdä yksinäisyyden. Työpaikka tarjoaa sosiaalisen ympäristön ja joillekin työpaikalla tapahtuva kanssakäyminen voi olla päivän ainoa sosiaalinen tapahtuma. (Slack ym., 2001, s. 294) Lisäksi etätyötä tehdessä omasta sosiaalisuuden piiristä tippuvat hieman kaukaisempien tiimien jäsenet ja johto, kun heihin ei enää sattumalta törmää toimistolla. Etätyön yksinäisyys on sekä henkilökohtainen että organisaation asia. Mielenterveysongelmien lisäksi yksinäisyys voi johtaa luovuuden vähenemiseen, alisuoriutumiseen ja huonoihin päätöksiin. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, s. 43)

García-Salirrosas ym. (2023, s. 3) mukaan etänä tapahtuva kommunikaatio sisältää enemmän monitulkintaisuuteen ja koordinointiin liittyviä haasteita kuin kasvokkain tapahtuva kommunikaatio. Lisäksi sosiaalisuuden puute virtuaalisessa ympäristössä voi pienentää ryhmän yhtenäisyyttä, sillä läsnäolo vuorovaikutuksessa mahdollistaa sujuvamman palautteen ja vuorovaikutuksen yhteisymmärrykseen pääsemisessä.

Ongelmanratkaisu on usein tehokkaampaa kasvokkain. Tällöin voi epävirallisesti pyytää apua kollegalta työn teon lomassa, eikä asiasta tarvitse muotoilla virallista viestiä avun pyytämiseksi, jonka takia kynnys avun pyytämiseen voi olla korkeampi etätyöskentelyssä. (Slack ym., 2001, s. 294) Lisäksi nopeiden ratkaisujen työstäminen ja ideointi ovat kasvokkain tehokkaampia (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, s. 31).

Etätyö vaikeuttaa osaltaan tiettyjen selkeiden työaikojen määrittämistä (Slack ym., 2001, s. 294). García-Salirrosas ym. (2023, s. 3) mukaan työn ja perheen rajan teorian mukaan työ sisältää tiettyjä normeja ja vaatimuksia työntekijältä samoin kuin työntekijän perheellä on omat vaatimukset ja näiden vaatimusten ja normien yhteensovittaminen voi olla haastavaa ja luoda epätasa-arvoisen tilanteen. Etätyö hämärtää tilallisia ja ajallisia rajoja työn ja henkilökohtaisen elämän välillä, joka tuo haasteen ylläpitää tervettä tasapainoa näiden välillä. Nakrošienė ym. (2019, s. 88) mukaan kotona tapahtuvat keskeytykset häiritsevät ja vaikuttavat negatiivisesti työntekijän työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Työn ja perheen velvollisuuksien yhdistäminen voidaan nähdä merkittävänä haasteena etätyön tekemisessä. Fyysinen siirtymä työpaikalle ja sieltä pois on tietynlainen rituaali, joka auttaa työntekijää erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, s. 21). Tämän puuttuessa voi olla hankalaa määrittää tarkat raamit työpäivän päättymiselle, kun työn tekeminen ja vapaa-aika tapahtuu samassa tilassa. Tähän yhtenä ratkaisuna ehdotetaan selkeän työtilan rakentamista kotiin, mieluiten eri huoneeseen. Näin työtila on erillään kodin aktiviteeteista ja työpäivän päättyessä voi ikään kuin lähteä työpaikalta laittamalla työtilan oven kiinni. (Torres & Orhan, 2023, s. 11)

Ihminen on tarkoitettu viestimään kasvokkain, jolloin otetaan huomioon muiden eleet, ilmeet, äänensävyt ja sanavalinnat. Digitaalinen vuorovaikutus on merkittävästi kaksiulotteisempaa. Äänen ja videokuvan perusteella viesti voidaan tulkita väärin. Jos kamera on pois päältä, tällöin tulkinnat tehdään vain äänen perusteella. Tällainen vuorovaikutus on erityisen raskasta varsinkin koulutuksen tai yksisuuntaisemman vuorovaikutuksen pitäjälle. Etätyössä puuttuva läheisyys, yhteisen työrytmin puute ja digitaaliset alustat heikentävät ryhmän toiminnalle tärkeää empatiaa, joka edistää kollektiivista älykkyyttä. Haastavissa ja vaikeissa tilanteissa voi olla vaikea löytää me-henkeä. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, s. 18)

Etätyö lisää työntekijöiden passiivisuutta. Kun työskennellään kotona, on liikkuminen ja siirtymät lähes olemattomia. Tauotus saattaa myös unohtua. Kotona ei välttämättä kukaan tule kysymään samalla tavalla lounaalle tai tauolle kuin toimistolla, tällaiset luonnolliset ja sosiaaliset tauot puuttuvat. Passiivisuus ja liikkumattomuus voidaan nähdä yhtenä merkittävimpänä etätyön terveysriskinä. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020)

4.3 Virtuaalitiimit ja niiden johtaminen

Virtuaalitiimien yksi merkittävä ilmapiiriin vaikuttava tekijä on turvattomuuden tunne. Turvattomuutta aiheuttaa erinäiset tekijät, kuten puutteellinen viestintä, esimiehen vähäinen yhteydenpito ja uhka työpaikan menettämisestä. Turvallisuus onkin noussut yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi tiimin toiminnalle. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, s. 44)

Psykologisesti turvallisessa ympäristössä saa kysyä tyhmiä kysymyksiä, pyytää apua, tuoda ideoita esille ja myöntää virheitä. Turvallinen työyhteisö ja tiimi ovat mukavampia, luovempia, oppivampia ja tuottavampia. Turvallinen ilmapiiri lisää yhteistyötä, tiedon ja taidon jakamista, ennakointia, oppimista, innovaatioita ja kykyä päätöksiin. Etänä tapahtuva vuorovaikutus haastaa psykologista turvallisuutta, sillä etätyössä viestintä ja vuorovaikutus on haastavampaa. Vuorovaikutukseen vaikuttaa tiimin viestintätavat, vuorovaikutustyylit, tiimikulttuuri, tiimin historia ja käytetty teknologia. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, ss. 45–46)

Organisaation tärkeänä tehtävänä voidaan nähdä sen tärkeimmän resurssin eli henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. Etätyössä työntekijän huolia ja ongelmia voi olla vaikeampi havaita, ellei työntekijä itse tuo niitä esiin. Kun tapaamisia kasvokkain ei ole, on mahdollista, että työkykyyn liittyvät haasteet kasvavat suuriksi ennen kuin ne huomataan. Etätyö vaatii esihenkilöltä ja työnantajalta uusia käytäntöjä ja vuorovaikutustaitoja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiseen. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, s. 29)

Virtuaalisessa johtamisessa selkeyden merkitys korostuu. Toimistolla työskennellessä työntekijät ovat fyysisesti yhdessä, jolloin esimies tiedostamattakin päättelee alaisten ilmeistä ja eleistä merkkejä kuuntelevatko ja ymmärtävätkö he. Työntekijän on itse myös helpompi tarkistaa oma ymmärrys nopealla kysymyksellä. Etänä työskennellessä näin ei ole vaan väärinkäsityksien vaara on tavallista suurempi. Tämän takia ohjeiden, asiakirjojen ja viestinnän on oltava tavallista selkeämpiä ja työ on järkevää ohjeistaa vaiheittain. (Haapakoski ym., 2020, s. 113)

Selkeys koskee myös strategisempaa tasoa. Etänä tavoitteiden määrittely on tärkeää, jokaisella tulisi olla selvillä mikä kuuluu kenenkin vastuulle. Kun tavoitteet on asetettu, täytyy niiden toteutumista seurata. Palautteen anto kuuluu olennaisena osana tavoitteiden seuraamiseen. Palautetta annetaan sekä onnistumista että epäonnistumisista säännöllisesti ja samalla käydään läpi, miten voidaan saavuttaa onnistumiset jatkossa. (Haapakoski ym., 2020, s. 113)

Johtamisessa korostuu luottamus työntekijään. Kun etätyö on itsenäistä ja hyvin itseohjautuvaa, ei ole välttämättä tarkoituksenmukaista seurata työntekijän työaikaa vaan ennemmin arvioida työn tulosta. Esimiestä ei tarvita vahtimaan ja valvomaan työn suorittamista vaan ennemminkin tuomaan alaistensa kyvyt ja täysi potentiaali esiin. Johtajan tulisi mahdollistaa työntekijöille mahdollisimman hyvä työympäristö ja välineet saavuttaa asetetut tavoitteet. (Haapakoski ym., 2020, s. 155)

Etätyössä menestyminen sekä itse työsuorituksessa että henkilökohtaisessa hyvinvoinnissa on erityisesti itsensä johtamisen taidosta kiinni. Tähän tarvitsemme lisäksi työyhteisön tukea ja ennakointia. (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2020, s. 30) Virtuaalisia tapaamisia tulisi järjestää säännöllisesti. Nämä tapaamiset voivat olla virtuaalisen tiimin yhteishengen rakentamista, kahdenkeskeisiä tapaamisia esimiehen kanssa, tiedottamista varten tai säännöllisiä viikkopalavereja tiimin työtehtäviin liittyen. Tällaiset virtuaaliset palaverit usein rohkaisevat keskustelemaan myös henkilökohtaisista, ei töihin liittyvistä asioista ja sisältävät usein rupattelua arkisista asioista. Vapaa keskustelu ja toisiin tutustuminen auttaa tiimiä muodostamaan aitoja yhteyksiä työn kontekstin ulkopuolella ja luo luottamusta heidän välilleen. Tällaiset rennot virtuaaliset kanssakäymiset kompensoivat lähityön sosiaalisuutta ja tuovat sen jossain määrin myös virtuaaliympäristöön. (Torres & Orhan, 2023, s. 6)

Jos työntekijä kokee virtuaalisten tapaamisten olevan työntekijän työn seuraamista ja tarkkailemista, voi se murtaa psykologisen luottamuksen, joka vahingoittaa työntekijän autonomiaa ja luottamusta. Osaltaan tällaiset tapahtumat voivat myös kasvattaa työntekijän stressitasoja. Tiimin tapaamisten neljä päätarkoitusta tulisivat olla informaation jakaminen, ongelmien ratkaisu, organisaation strategian kehittäminen ja jalkauttaminen, ja raportointi jälkikäteen. Palaverien määrällä on suora korrelaatio työntekijöiden uupumukseen. Palaverien suuri määrä voi johtaa keskeneräisiin työtehtäviin päivän aikana, joka taas johtaa tunteeseen isommasta työkuormasta. Palaverit usein keskeyttävät työntekijän oman työn ja näihin töihin palaaminen vaatii suuremman vaivannäön, kun ne täytyy uudelleen aloittaa, joka taas aiheuttaa uupumusta. Palaverit voivat myös osaltaan pienentävät työn autonomiaa ja etätyön mahdollisuutta tehtäväorientoitumiselle erityisesti

henkilöille, jotka eivät näe palavereja tarpeellisiksi tai ne sisältävät työhön liittymätöntä keskustelua. (Torres & Orhan, 2023, s. 7)

Etätyö on noussut merkittäväksi työskentelymuodoksi viime vuosina. Etätyö tarjoaa monia etuja ja mahdollisuuksia työntekijöille ja työnantajille. Etätyö mahdollistaa joustavamman työajan ja -paikan valinnan, vähentää työmatkoihin kuluvaa aikaa ja kustannuksia ja voi lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Etätyö sisältää kuitenkin omat haasteensa. Kommunikaation vaikeutuminen virtuaalisessa ympäristössä voi heikentää tiedonkulkua ja yhteistyötä työntekijöiden ja tiimien kesken. Tällä voi olla vaikutusta työn tehokkuuteen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Riski tietynlaiseen sosiaaliseen eristymiseen ja työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen voi vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin ja motivaatioon. Tehokkaan etätyön toteuttamiseksi on tärkeää, että organisaatioilla on selkeät strategiat ja käytännöt, jotka huomioivat sekä etätyön edut että haasteet. Näihin voi kuulua säännölliset virtuaaliset tapaamiset ja kommunikointikanavat, selkeät tavoitteet ja työntekijöiden tukeminen ja kannustaminen. Organisaatioiden omien strategioiden lisäksi työntekijä voi itse kehittää omaa työskentelytapaansa etätyöympäristössä itsensä johtamisen strategioiden avulla. Näiden strategioiden avulla voidaan pyrkiä vastaamaan tunnistettuihin etätyön haasteisiin ja vahvistamaan etätyön hyötyjen vaikutusta.

5. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään valitut tutkimusmenetelmät, aineiston keräämisen prosessi ja analyysimenetelmä. Tutkimus on laadullinen kyselytutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia itsensä johtamisesta etätyössä. Laadullinen tutkimus valittiin, koska se mahdollistaa syvällisen ymmärryksen saamisen tutkimusaiheesta. Se keskittyy merkitysten, kokemusten ja näkökulmien ymmärtämiseen. Laadullinen kyselytutkimus on tähän tutkimukseen sopiva, koska se tarjoaa joustavan tavan kerätä monipuolista tietoa vastaajilta. Kun kyselylomake on laadullinen, voivat vastaajat ilmaista omat mielipiteet ja kokemukset omin sanoin ja se mahdollistaa monipuolisemman aineiston keräämisen verrattuna määrälliseen kyselyyn, jossa vastaukset ovat rajatumpia ja strukturoituja. Vastaukset on kerätty anonyymeinä ja niiden avulla on tarkoitus luoda mahdollisimman hyvä näkemys siitä, kuinka itsensä johtamisen strategioiden avulla voidaan tehostaa etätyöskentelyä ja tehdä siitä työntekijöille mielekästä.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, joka keskittyy ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen kvalitatiivisen eli ei-numeerisen tiedon avulla. Tämän tutkimusmenetelmän avulla kerätään tietoa esimerkiksi ihmisten kokemuksista, käytöksestä ja motiiveista. Johtopäätökset syntyvät kerätyn datan ja analyysin perustella. (McNabb, 2018, ss. 267–268) Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan sen keskiössä on ilmiön tai tapahtuman kuvaaminen, toiminnan ymmärtäminen tai teoreettisesti mielekkään selityksen tarjoaminen ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonantajien valinta on tärkeä, sillä heidän odotetaan tuntevan tutkittavan ilmiön mahdollisimman hyvin ja omaavan siihen liittyvää kokemusta. Tämän vuoksi tiedonantajien valinta pitää olla harkittu ja tarkoitukseen sopiva. (Tuomi, 2018) Laadullisen tutkimuksen painopiste on teorian, käsitteiden ja aineiston vuorovaikutuksessa (Pitkäranta, 2014, s. 33).

Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta erottelevat seikat on jaettu viiteen pääryhmään. Ontologian (näkemys todellisuudesta) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on useita subjektiivisesti johdettuja todellisuuksia, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa on yksi objektiivinen maailma. Epistemologian (tutkijan roolit) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde on tutkijasta riippumaton. Aksiologian (tutkijan arvot) mukaan kvalitatiivinen tutkimus on arvosidonnaista ja vääristynyttä, kun taas kvantitatiivinen

on arvoista vapaata. Retoriikan (kielen tyylit) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa yksilön ääni näkyy kielessä, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa kieli on hyvin muodollista. Metodologian (oletukset tutkimusprosessista) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tieto esitetään sanallisesti, käyttäen mahdollisti epämääräisempiä termejä, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulokset esitetään numeerisesti. (Hirsjärvi, 2022; McNabb, 2018, s. 268)

Tutkimustapoja ovat induktio, deduktio ja abduktio. Induktiivinen päättely perustuu yksittäisten havaintojen tai tapausten yleistämiseen teoriaksi. Deduktiivinen päättely perustuu teorian testaamiselle havaintojen tai tapausten avulla. Abduktiivisessa päättelyssä havaintoja ja tapauksia käytetään selittämään ilmiötä, tunnistamaan teemoja, selittämään malleja, luomaan uutta tai muokkaamaan olemassa olevaa teoriaa. Abduktio yhdistelee induktiota ja deduktiota, ja se sopii hyvin johtamisen tutkimukseen sen joustavuuden vuoksi. (Saunders ym., 2019, s. 155, 160) Pitkärannan (2014, s. 13) mukaan laadullinen tutkimus noudattaa ensisijaisesti abduktiivista päättelyä. Siinä teoria ja käytäntö vuorottelevat johtopäätösten muodostamisessa. Tämän tutkimuksen tutkimustavaksi on valittu abduktio.

Tutkimusstrategia kuvaa tutkimuksen menetelmien kokonaisuutta. Hirsjärven (2004, s. 125) mukaan kolme perinteistä tutkimusstrategiaa ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana käytetään survey-tutkimusta, jossa tietoa kerätään standardoidussa muodossa tietystä joukosta ihmisiä, joista muodostetaan otos. Aineisto kerätään strukturoidussa muodossa tyypillisesti käyttämällä kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua.

Kyselyn idea on yksinkertainen, kun halutaan saada selville, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla, on järkevää kysyä sitä suoraan. Kysely voidaan määritellä menettelytavaksi, jossa tiedonantaja täyttää itse hänelle esitetyn kyselylomakkeen. Kyselylomakkeessa on valmiit kysymykset, joihin tiedonantaja vastaa oman kokemuksen ja tiedon perusteella. Avoin kysely sisältää avoimet kommenttikentät tiedonantajan vastauksille, joissa tiedonantaja voi omin sanoin vastata kysyttyihin kysymyksiin. Nämä kysymykset ovat tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelmien kannalta merkityksellisiä ja niille täytyy olla perustelu tutkimuksen viitekehyksestä. (Tuomi, 2018)

Kyselytutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, jotta kynnys osallistua olisi mahdollisimman matala ja tutkimukseen saataisiin laaja näkökanta eri ihmisiltä erilaisista työtehtävistä. Kyselytutkimuksen ongelmana voidaan pitää mahdollista vastauksien jäämistä lyhyiksi ja pinnallisiksi. Myöskään tarkentaviin kysymyksiin ei ole mahdollisuutta.

5.2 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin Microsoft Formsin kyselylomakkeella, joka oli auki viikon ajan huhtikuussa 2024. Kyselylomakkeen kysymykset ovat tutkimuksen liitteenä. Vaatimuksena tutkimuksen osallistumiseen oli vähintään yksi etätyöpäivä viikossa. Vaatimus oli tarkoituksella helppo täyttää, jotta mahdollisimman monella olisi mahdollisuus jakaa näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta. Kyselyssä ei kysytty henkilötietoja tai organisaatiota, jossa työntekijä työskentelee, jotta kynnys vastata olisi mahdollisimman pieni ja vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä. Kyselyä jaettiin tutuille ja tuttujen tutuille. Vastauksia kyselyyn saatiin 28. Vastauksia analysoitiin Excelin taulukon ja tekstitiedoston avulla. Vastauksien yhteenlaskettu sanamäärä oli 5719 ilman tutkimuksen taustakysymyksiä ja ensimmäistä kysymystä. Näin ollen keskimääräisen vastuksen pituus oli noin 204 sanaa. Vastauksien pituus vaihteli 64 sanasta 674 sanaan.

Tutkimukseen osallistui eri ikäisiä henkilöitä erilaisista työtehtävistä. Vastaajien ikä vaihteli 24 vuodesta 61 vuoteen ja keskimääräisen vastaajan ikä on 41 vuotta. Vastaajien työkokemus vaihtelee muutamista vuosista useisiin vuosikymmeniin. Keskimääräinen työkokemus on noin 17 vuotta.

5.3 Aineiston luotettavuuden arviointi

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta kuvataan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti viittaa siihen, että tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan tai havainnoimaan juuri sitä ilmiötä tai ominaisuutta, jota oli tarkoitus tutkia. Reliabiliteetti taas kuvaa tutkimustulosten toistettavuutta. (Hirsjärvi, 2004, s. 216) Nämä käsitteet vastaavat enemmän määrällisen tutkimuksen tarpeeseen ja niiden soveltaminen laadullisessa tutkimuksessa on herättänyt kritiikkiä (Tuomi, 2018, s. 120). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään usein ymmärtämään ilmiöitä moniulotteisemmin ja syvällisemmin, jolloin näiden käsitteiden soveltaminen sellaisenaan voi olla haastavaa.

Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset muodostettua aineiston perusteella, joten siltä osin tutkimuksen validiteetti täyttyi. Työn tuloksien yleistettävyyteen vaikuttaa vastauksien määrä. Tällä vastausmäärällä saatiin kuitenkin kohtalaisen luotettava tulos, sillä vastauksia pystyttiin ristiin tulkitsemaan monipuolisen kyselylomakkeen ansiosta. Tutkimuksen reliabiliteetin kannalta on tärkeä huomioida, että tutkimuksen otos on muodostunut itsevalinnalla. Tutkimukseen osallistujat olivat tutkijan tuttuja tai tuttujen tuttuja, jolla on voinut olla vaikutusta aineiston laatuun. Aiheena itsensä johtaminen saattoi olla osalle osallistujista vieras aihe. Tutkijan omat näkemykset ja kokemukset aiheesta ovat voineet vaikuttaa aineiston analyysiin ja tulkintoihin.

5.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineisto on laadullinen. Analyysimenetelmänä toimii laadullinen sisältöanalyysi. Sisällönanalyysin tavoitteena on luoda sanallinen ja tarkka kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi muodostuu tulkinnan ja päättelyn avulla. Empiirisestä aineistosta edetään käsitteellisempää näkemystä kohti. Tutkimusaineisto muotoillaan selkeään ja tiiviiseen muotoon, siten että aineiston sanoma ja informaatio säilyy. (Tuomi, 2018)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidaan temaattisesti ja käsitteellisesti, jotta saadaan muodostettua yleisempiä merkityksiä. Tutkimusprosessi etenee empiirisistä havainnoista ja tulkinnoista kohti merkittäviä teemoja, joiden avulla aineisto luokitellaan. (Hirsjärvi, 2004, ss. 248–249) Teemoittelun avulla laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään eri aihepiireihin. Näin voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi, 2018, s. 79) Monivaiheisen analyysin avulla tehdään teemoittain päätelmiä ja yleistyksiä, joiden avulla päädytään selitysmalleihin ja teoreettiseen pohdiskeluun. (Hirsjärvi, 2004, ss. 248–249)

Tässä tutkimuksessa teemoittelu aloitettiin keräämällä empiirinen aineisto ja lukemalla se huolellisesti läpi. Aineisto käytiin läpi kyselylomakkeen kysymysten perusteella ja niiden vastaukset kerättiin tiiviimpään muotoon ja niistä tunnistettiin yhteisiä aiheita ja teemoja. Tämä alkuvaiheen analyysi auttoi hahmottamaan keskeisiä ilmiöitä ja teemoja, jotka nousivat esiin vastauksia. Vastausten perusteella tunnistettiin alustavia teemoja, jotka kuvasivat vastaajien yleisiä kokemuksia ja näkemyksiä. Näitä alustavia teemoja verrattiin teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuksen tutkimuskysymyksiin, mikä mahdollisti niiden tarkentamisen ja laajentamisen. Seuraavaksi jokainen vastaus liitettiin tarkemmin määriteltyyn teemaan. Näin aineisto analysoitiin systemaattisesti ja tunnistettiin keskeiset aiheet, jotka toistuivat eri vastauksissa. Lopulliset teemat muodostettiin analyysin tuloksena siten, että ne heijastelivat sekä vastaajien kokemuksia että teoreettista viitekehystä. Monivaiheinen analyysi mahdollisti yksityiskohtaisen ja tarkan analyysin.

Aineistosta rajattiin pois aiheet, jotka koskivat yleisesti työntekoa eivätkä liittyneet erityisesti etätyöhön. Tällaista materiaalia oli osana muutamissa vastuksissa. Tutkimuksen kannalta olennaisia etätyön etuja ja hyötyjä olivat ne, jotka liittyvät itsensä johtamiseen ja itsensä johtamisen strategioihin. Olennaisia haasteita olivat erityisesti sellaiset asiat, joihin työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa itsensä johtamisen strategioiden avulla. Olennaiset tutkimuksessa ilmenneet itsensä johtamisen strategiat olivat sellaisia, joiden avulla etätyön haasteisiin voisi löytää ratkaisuja ja etätyön hyötyjen voisi vahvistaa.

6. TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen aineisto ja analysoidaan se hyödyntäen laadullista sisällönanalyysia. Ensiksi esitellään aineistossa ilmenneet etätyön hyödyt ja edut. Toisessa luvussa perehdytään etätyön haittoihin, jonka jälkeen esitellään aineistosta esiin nousseita tapoja vastata näihin haasteisiin. Sen jälkeen tuodaan ilmi työnantajan, tiimin ja kollegoiden rooli etätyössä. Lopuksi esitellään vielä itsensä johtamisen strategiat, joita vastaajat hyödyntävät etätyössä.

Kaikki vastaajat kertovat tekevänsä etätöitä ainakin kotona. Puolet vastaajista tekee töitä vain kotona ja puolet vastaajista mainitsivat tekevänsä etätöitä myös muualla kuin kotona. Muina työnteon paikkoina toistuvat erityisesti kesämökki tai -asunto. Lisäksi mainitaan myös kahvila, juna tai muu kulkuväline, ulkomaat työreissujen yhteydessä ja satunnaiset paikat omien menojen vaatiessa. Yksi vastaaja mainitsee työnantajan kieltävän etätyöt ulkomailla vedoten vakuutusasioihin.

6.1 Etätyön hyödyt ja edut

Kaikki vastaajat kertovat tekevänsä etätöitä omasta halustansa. Vastauksissa korostuu erityisesti työmatka-ajan ja kustannusten säästyminen, joustavuus, rauhallisuus ja parempi keskittymiskyky ja tehokkuus. Mainintoja on myös mahdollisuudesta hoitaa kodin askareita, olla perheen tai lemmikin seurana ja tehdä tauosta mielekkäämpiä. Toimistolle menemisessä ei aina nähdä konkreettista syytä, sillä työnteko ja työpäivä ovat hyvin samankaltaisia kuin etänä. Toimistolla istutaan samoissa videopalavereissa kuin etänä.

Työmatka-ajan säästö nousee esiin monessa vastauksessa. Matka-ajan säästö tuo päivään lisää vapaa-aikaa ja aikaa muille asioille. Itse työpäivä on tällöin lyhempi ja heti töiden jälkeen pääsee jatkamaan päivää ilman siirtymää kotiin:

”Se tuo joustavuutta arkeen. Ei tarvitse herätä yhtä aikaisin, pääsee irtautumaan töistä vapaa-ajan menoihin nopeammin sekä työpäivä on lyhyempi ilman matkoja. ”

”Rennompaa olla kotona, kun ei tarvitse valmistautua töihin erityisemmin. Voi hoitaa samalla joitakin kotitöitä. Ei mene aikaa työmatkoihin.”

Työmatkan olemassaolo mainitaan kuitenkin myös lähityön hyvänä puolena, sillä työmatka toimii niin sanottuna siirtymäriittinä työn ja vapaa-ajan välillä. Näin työ- ja vapaa-ajan erottaminen onnistuu luonnollisemmin ja helpommin kuin silloin kun ne tapahtuvat samassa tilassa.

Etätyö mahdollistaa myös ajansäästön laittautumisessa ja aamupalankin voi syödä suunnitellessa päivän töitä. Etätyön hyvänä puolena nostetaan esiin samassa yhteydessä myös joustavuus. Kun työskentelee kotona, on mahdollista hoitaa arkea joustavammin. Työpäivän aikana on mahdollisuus huolehtia kodin askareista, esimerkiksi laittaa kodinkoneet päälle, joka työpäivän jälkeen vaatisi useamman tunnin läsnäolon ja sitoisi kotiin tai ottaa vastaan paketteja tai toimituksia. Vain kuuntelua vaativien palaverien aikana on mahdollista tehdä muita juttuja, esimerkiksi kävellä kävelymatolla. Asuinpaikka ja työnteon paikka ovat joustavia ja sallivat muutokset arjessa. Aikataulu ja työn rytmitys vapaampaa, joka mahdollistaa opiskelun arkisin töiden ohella, harrastamisen eri aikoihin ja virastoasioinnin päivällä. Näitä on kuvattu seuraavilla tavoilla:

”Mahdollisuus hoitaa arjen asioita joustavammin. Virastoasioinnit, lasten kanssa toiminen, perheen reissut, omat työreissut. Voi olla reissunpäällä ja hoitaa töitä sieltä missä onkaan. Mahdollisuus myös hyödyntää vapaa-aikaa tehokkaammin, kun työmatkat ei vie omaa aikaa. Jää esimerkiksi aikaa urheilla tai opiskella enemmän. Myös aikaa olla lapsen ja vaimon kanssa.”

”Joustavuus ajan ja paikan suhteen. Pystyy olemaan kotona läsnä.”

Etätyö mahdollistaa paremmin työn ja vapaa-ajan yhdistämisen. On mahdollisuus olla lapsen apuna aamulla ja olla kotona hänen tullessa koulusta. Myöskään lemmikin ei tarvitse olla päivää yksin kotona.

Etänä tauot voi käyttää haluamallaan tavalla, kun ei ole samanlaista sosiaalista painetta toimiston yhteiseen kahvi- ja juttelutaukoon. Taukoja hyödynnetään muun muassa taukojumppaan, venyttelyyn, perheen tai lemmikin kanssa olemiseen, sarjojen katseluun tai omien asioiden hoitamiseen.

Keskittyminen ja oma rauha ovat usein parempia kuin ei ole toimiston melua tai sosiaalista painetta jutella kollegoiden kanssa tai jatkuvia keskeytyksiä. Toimistolla ei välttämättä ole samanlaista omaa rauhaa, jos ei ole suljettua tilaa työn teolle. Chatti nähdään hyvänä välineenä etätyössä, sillä silloin ajatus ei katkea samalla tavalla kuin, jos työkaveri alkaa puhua vieressä. Tehokkuus mainitaan myös paremmaksi, etänä saa enemmän aikaan:

”Olen tehokkaampi ja saan asiakokonaisuuksia valmiiksi asti ilman jatkuvia keskeytyksiä etätyössä”

Työpisteeseen ja työnteon mukavuuteen on suurempi vaikutusvalta etänä. Osa vastaajista on satsannut etätyöpisteen ergonomiaan ja laitteisiin, ja ne ovatkin paremmat kuin toimistolla. Etänä oman työpisteen viihtyvyyteen ja siisteyteen voi itse vaikuttaa. Etänä työskennellessä voi välttää tavaroiden kantamisen toimistolle, kun kodin työpisteellä

kaikki on valmiina. Yksi vastaaja mainitsee myös oman wc:n olevan etätyön hyvä puoli. Etänä on yleisesti rennompi työskennellä. Se ei ole niin muodollista ja vaatetus voi olla vapaa. Kun vaatetus on vapaa voi säästyä rahaa työvaatekuluissa. Etänä lounaan voi tehdä itse ilman suurta suunnittelua ja pakkaamista, joka osaltaan säästää myös ruokakuluissa. Kotona mainitaan myös olevan parempaa kahvia. Etätyö se mahdollistaa työskentelyn puolikuntoisena, jolloin ei altista muita tai altistu itse taudeille.

Etänä on työmatkan poisjääminen tuo monia hyviä puolia. Tällöin mahdollista säästää kustannuksissa, kun työmatkoihin ja pysäköintiin ei kulu rahaa. Ei ole myöskään riippuvuutta julkisesta liikenteestä ja sen aikatauluista. Kun työmatkaa ei ole välttää ruuhkat ja mahdolliset liikenneonnettomuudet. Työmatkan poisjääminen on myös ekologista. Aineistossa ei tuoda ilmi sitä, että työpaikan kulut ja ympäristökuormitus säilyvät vaikka tehdään pääosin etätöitä.

6.2 Etätyössä ilmenneet haasteet

Vastauksissa korostuvat erityisesti seuraavat haasteet. Ne ovat sosiaalisuuden ja yhteisöllisyyden puute, motivaatio ja sitoutuneisuus, työntekijän hyvinvointi ja työvälineet.

Yhtenä isona haasteena ilmenee etätyöympäristön sosiaalisuuden ja yhteisöllisyyden puute. Sosiaalinen vuorovaikutus on pienempää etätyössä, erityisesti vapaamuotoiset keskustelut jäävät vähemmälle, kun etätyössä ei ole samanlaisia satunnaisia kohtaamisia kuin toimistolla. Yhteistyön, yhteisen ideoinnin ja innovoinnin määrä on pienempää ja etänä työtä tehdään itsenäisemmin. Sosiaalisen ympäristön puute voidaan nähdä yhtenä syynä tauotuksen unohtamiseen etänä. Etänä ei ole samanlaista sosiaalista taukokulttuuria, että tauolle mennään yhdessä työkavereiden kanssa, niin tauotus voi unohtua etänä, ellei laita esimerkiksi hälytystä. Teamsilla tapahtuva vuorovaikutus ei ole samanlaista kuin livenä ja usein edetään tietyn asialistan mukaan. Tiiviit Teams- kokousputket on nähty ajoittain kuormittavina. Etänä ihmiset on myös nähty aggressiivisempina toisiaan kohtaan kuin kasvokkain. Yhteisöön sitoutuminen on hankalampaa ja uusiin ihmisiin tutustuminen nähdään hitaampana tai se on hiipunut. Yhteenkuuluvuuden tunne puuttuu ja etääntyminen työkavereista nähdään haasteena. Yksi vastaaja kuvaa näitä haasteita seuraavasti:

”Yhteisöön sitoutuminen haastavaa ja näin varsinkin työuran alkupuolella miettii saisiko toimistolla työskennellessä paremmin mallia hyvistä työmenetelmistä. Paljon tulee ratkaista asioita itsenäisesti, eikä pääse pallottelemaan asioista kollegoiden kanssa yhtä helposti. Etätyössä on vaikeampi muodostaa verkostoja ja saada työyhteisön hiljaista tietoa selville”

Useammassa vastauksessa tulee ilmi ylemmässä vastauksessa mainittu hiljaisen tiedon välittymisen haaste. Tämä nähdään johtuvan juuri tietystä sosiaalisuuden puutteesta, kun tieto ei leviä samalla tavalla etäpalavereissa ja viestien välityksellä kuin toimistolla keskustelujen lomassa.

Motivaation ja sitoutuneisuus saattavat olla haastavampia kotona. Kotona kotityöt ja kodin asiat ovat lähellä ja keskittyminen saattaa herpaantua niihin. Myös tiettyä toimistolla olevaa painetta työn tekoon ei ole niin vahvasti:

”Joskus on hankala saada motivaatio tehdä ja itse se pitäisi löytää. Toimistolla on pieni paine tehdä jotain”

”Työteko kotona saattaa katkeilla helpommin, jos tekee välissä "jonkun nopean jutun" kuten laittaa pyykit tms”

Etänä töiden organisointi vaatii tiettyä järjestelmällisyyttä, joka toimistolla tulee tavallaan itsessään. Itseohjautuvuus vaatii yrityksen strategian, tavoitteiden ja toiminnan ymmärryksen eri osa-alueilla. Etänä haasteena saattaa olla liiallinen vapaus oman työpäivän organisoinnista, joka vaatii itsensä johtamisen taidon.

Kyselyssä ilmenee yhtenä haasteena työntekijän hyvinvoinnin haasteet. Niitä ovat työn- ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen, yksinäisyys ja suurempi kynnys tehdä sairaana töitä. Työn- ja vapaa-ajan rajan hämärtymisen ongelma kiteytyy siihen, että työ tehdään samassa paikassa missä vietetään vapaa-aikaa. Etätyössä ei ole samanlaista selkeää siirtymää työpaikalle, joka erottaisi työ- ja vapaa-ajan. Työt on joskus vaikea lopettaa päivän päätteeksi, jos on hyvä flow. Sosiaalisten kohtaamisten puute nähtiin henkisenä kuormana ja kasvaneena yksinäisyytenä. Näitä haasteita kommentoidaan seuraavasti:

”Toimistolle ajo on myös eräänlainen riitti, joka valmistaa työpäivään. Samalla sieltä pois ajaminen tekee selvemmän eron työn ja vapaa-ajan välille.”

”Suurin lienee henkinen kuorma, kun ei näe ihmisiä.”

”Putoaminen työyhteisön ulkopuolelle. Ulkopuolisuuden tunne.”

”Teen herkemmin sairaana töitä. Teen herkemmin pidempiä päiviä.”

Etänä saattaa olla haasteena myös liikuntaan ja ruokailuun liittyvät haasteet. Etänä työntekijä on itse vastuussa omasta ruokailusta ja siitä voi tulla yksipuolista. Myös työmatkan puute ja toimistolla tapahtuvan liikkumisen puute voi lisätä työntekijän passiivisuutta päivän aikana.

Työpisteen ergonomian haasteet nousevat esille aineistosta. Osalla vastaajista toimistolla paremmat välineet työn tekoon, esimerkiksi useampi näyttö, kun taas kotona työskentelee vain kannettavan tietokoneen näytön avulla. Myös yhteysongelmat nousevat esiin muutamassa vastauksessa.

6.3 Miten haasteita on pyritty ratkaisemaan

Sosiaalisuuden ja yhteisöllisyyden puutetta pyritään ratkaisemaan käymällä säännöllisin väliajoin myös toimistolla, Teams palaverien avulla, soittamalla työkavereille ilman kalenterivarauksia, jatkuvalla yhteydenpidolla ja vapaamuotoisilla etäkokouksilla. Toimistolla käydessä kompensoidaan etätyön sosiaalisuuden puuttumista ja suuri osa päivästä käytetään sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja kollegoihin tutustumiseen. Näillä pyritään luomaan sosiaalista vuorovaikutusta ja lisäämään toimiston vapaata keskustelukulttuuria myös etäympäristöön. Sosiaaliset suhteet ja työkavereiden kuulumisten kysely voivat lisätä motivaatiota työtä kohtaan. Kollegoiden tuki ja tiimin keskinäinen luottamus lisäävät mielekkyyttä etätyöhön. Etätyön yksinäisyyttä pyritään myös kompensoimaan tapaamalla ihmisiä kasvotusten vapaa-ajalla, siviilielämän ihmissuhteilla:

”Vapaa-ajan harrastuksilla, panostamalla siviilielämän ihmissuhteisiin, järjestämällä työyhteisön lähipäiviä riittävän usein.”

”Jutellaan palaverien yhteydessä myös vapaamuotoisemmin. Soittelen myös ilman kalenterivarauksia”

Motivaatiota ja sitoutuneisuutta pyritään parantamaan taukojen avulla. Taukojen monipuolisemmat mahdollisuudet ovat lisäävät etätyön mielekkyyttä. Taukojen avulla voi hetken ottaa etäisyyttä työhön ja saada uutta motivaatiota jatkaa. Tauotuksen avuksi on hyödynnetty esimerkiksi hälytyksiä puhelimesta, jotta ne erottuvat selkeästi työajasta. Myös kokouksien väliin tarvitaan riittävät tauot, jotta ehtii käydä välissä esimerkiksi vessassa tai hakemassa kahvia. Yksi vastaaja hyödyntää pomodoro-tekniikkaa työskentelyn ja taukojen rytmityksessä. Kalenterin avulla voi suunnitella päivän työt tarkasti ja aikatauluttaa ne omiksi kokonaisuuksiksi. Silloin tietää mitä tekee päivän aikana. Tehtävien yhdessä suunnittelu voi myös auttaa motivoitumaan ja auttamaan itseohjautuvuudessa. Tarkat aikamääreet ja sovitut tehtävät auttavat työn suunnittelussa ja tekevät siitä mielekästä. Tekoälyä voi hyödyntää ideoinnin ja sparrailun apuna, jos ei itse pääse eteenpäin tai kollegalta ei saa apua.

”Päättää etukäteen mitä aikoo tehdä päivän aikana. Kotona saa aina hyvää kahvia ja kunnollista maitoa. Kotona pitää olla rauhallista ja työtilat kunnossa. Toisinaan saatan

käydä kesken työpäivän muutaman minuutin kävelyllä, joka virkistää kesken työpäivän ja jaksaa taas paremmin. Toimistolla tätä mahdollisuutta ei oikein ole/tule käytettyä.”

”kokouskäytäntöjen säätäminen myös etätyöläisiä tukevaksi = kunnon tauot kokousten välissä.”

”Selkeät, säännölliset ja avoimet tilannekatsaukset projektien tavoitteista ja statuksista sekä siitä, mitä muuta yrityksessä meneillään. Selkeys omasta roolista ja palautteiden kuuleminen tehdystä työstä. Säännölliset kehityskeskustelut ja one-to-onit esihenkilön kanssa.”

Päivän tavoitteiden ja aikataulun tarkempi määrittely ja suunnittelu auttaa motivoitumaan työpäivään ja työtehtäviin. Positiivinen palaute työstä on tärkeä ulkoinen motivaatiotekijä ja sitäkin tarvitaan säännöllisesti. Myös omalla asenteella voi vaikuttaa työn teon mielekkyyteen.

Työn- ja vapaa-ajan rajan hämärtymisen ongelmaan ratkaisuna hyödynnetään omaa kirjanpitoa, että tekee järkevän määrän töitä. Liiallisen työnteon määrää voi hillitä myös rajoittamalla aikoja, jolloin tekee töitä ja pitämällä tietoisesti työpuhelimen ja koneen kiinni työajan ulkopuolella. Kotirutiininien avulla voi myös tehdä selvemmän eron työn ja vapaa-ajan välille. Yksi vastaaja kertoo koiran kanssa aamulenkin olevan kuin työmatka, jonka jälkeen on helpompi aloittaa työnteko. Myös perheen menot tuovat rytmiä ja rutiineja päivään. Tärkeintä on tunnistaa itse asia ja olla siitä tietoinen.

Etätyön passiivisuuden haasteisiin on vastattu ulkoilulla, taukoliikunnalla ja vain kuuntelua vaativien kokousten hyödyntämisellä liikuntaa esimerkiksi kävelymaton tai kuntopyörän avulla. Ruokailun haasteisiin ratkaisuna on lounaan valmistus edellisenä päivänä.

Työpisteen ergonomian voi etänä itse vaikuttaa ostamalla omia välineitä, jolloin työpiste voi olla jopa parempi kuin toimistolla. Haasteena tässä on kuitenkin työvälineiden hinta, ja haluaako itse investoida omaa rahaa välineisiin. Työpistettä voi tuunata mielekkäämmäksi tekniikan, kalusteiden ja oman sisutuksen avulla. Esimerkiksi omat valokuvat ja kasvit piristävät työpisteen ilmettä. Työn teon motivaatiota voi lisätä myös työpisteen siisteys tai oma pukeutuminen. Yhteysongelmaan ratkaisuna on käytetty puhelimen nettiä tai työtehtävien ajoitusta niin ettei esimerkiksi junan huono yhteys haittaa vaan silloin voi hoitaa työtehtäviä, joihin ei tarvitse nettiä.

6.4 Työnantajan, tiimin ja kollegoiden rooli etätyössä

Työnantajan luotto siihen, että mahdollistetaan etätyöt, nähdään jo itsessään tärkeänä tekijänä. Kuitenkin osa vastaajista ei ole saanut sen enempää koulutusta, tukea tai malleja etätyöhön työnantajalta kuin mahdollisuuden siihen. Osa kertoo, ettei tukea ei ole koettu tarpeellisena ainakaan tällä hetkellä tai sitten työntekijä on etsinyt tietoa itsenäisesti. Yksi vastaaja kertoo kuitenkin suoraan, että toivoisi enemmän tukea.

”Ei kyllä ole tullut sinällään ohjeita etätöihin pahemmin. Jumppaa ja ylös nousemista joskus suositeltu.”

”En paljoa. Se mahdollistetaan, siinä kaikki.”

Työnantaja mahdollistaa etätyön ja tarjoaa siihen tarvittavat välineet. Osa vastaajista mainitsee työnantajan suosittelevan tiettyä määrää lähipäiviä etätyön oheen. Työnantaja voi myös mahdollistaa kaikkien kokouksien pitämisen etänä. Yksi vastaaja kertoo työnantajan tukevan etätyötä myös siltä osalta, että e-passin avulla osallistuu ruokakustannuksiin myös etänä. Myös yleisohjeita löytyy jonkun verran aiheesta tai joitain ergonomiavinkkejä on tiedossa. Kuitenkin työnantajan rooli voidaan nähdä myös lähinnä sääntöjen, vaatimuksen ja rajoitusten asettajana:

”Meillä saa olla etänä vaikka joka päivä, jos haluaa, mutta kannustetaan kyllä käymään toimistolla. Työnantaja tarjoaa esim. näytön kotiin ja kaikki kokoukset on mahdollista pitää etänä.”

”Kyllä, kirjallisia ohjeita, kollegiaalista tukea, keskusteluapua. Lisäksi tietotekniset välineet toimivat hyvin, eroa toimistoympäristöön ei juuri huomaa.”

”Työterveydestä saa ergonomiavinkkejä. Työnantajalta lähinnä sääntöjä ja vaatimuksia ja rajoituksia”

Osalle vastaajista aihe on jo hyvin tuttu niin se ei ole aktiivisesti työstössä, kun etätyötä on tehty jo pidemmän aikaa ja itselle sopivat työtavat ja käytännöt on jo löytynyt. Tiimin ja työkavereiden kanssa keskustellaan jonkun verran työtavoista. Kollegat ovat tavoitettavissa linjan päässä, jos on tarvetta ja esimiehen kanssa voi myös tarvittaessa keskustella työtavoista ja käytänteistä.

6.5 Itsensä johtamisen strategiat

6.5.1 Rakentavien ajatusmallistrategioiden hyödyntäminen

Rakentavien ajatusmallistrategioiden käyttö on melko vähäistä vastaajien kesken. Osa vastaajista mainitsee, ettei ole kokenut tarpeelliseksi esimerkiksi työn muutenkin itseohjautuvan ja itsenäisyyden takia, työ ei eroa toimistolla tehtävästä työstä. Itsepuhetta hyödynnettiin ajatusten selkeyttämiseen ja itsensä motivoimiseen:

”Mahdollisesti itsepuhetta motivoidakseni itseäni tekemään tehokkaasti, jonka jälkeen on ok pitää tauko”

"Selkeytän ajattelua itsekseen puhumalla. Tämä ei onnistuisi konttorissa, kun työkaverini pitäisivät minua hieman hassuna. ”

Yksi vastaaja kertoo saavansa itseltään vain huonoa palautetta. Muissa vastauksissa ei tullut ilmi itsensä rankaisu itsepuheen avulla.

Mielikuvien hallintaa ja positiivisia ajatusmalleja hyödynnetään vastauksien perusteella esityksien harjoitteluun ja onnistumisen kuvitteluun:

”Joskus. Kuvittelen, että esim. Esitys on hyvä ja miten tuon asiat esiin jämäkästi, mutta tulevaisuuteen katsoen. ”

”Kyllä. Ajattelen usein sitä, miten asiat voisivat olla ja miten siihen päästäisiin.”

Yksi vastaaja kertoo, ettei hyödynnä näitä, sillä aina tavoittaa kollegoita, joiden kanssa voi sparrailla ja käydä läpi asioita.

Vaikka rakentavia ajatusmallistrategioiden käyttö on vähäistä, niiden hyödyntäminen tuo yksilöllistä tukea osalle vastaajista erityisesti itsepuheen ja mielikuvien hallinnan muodossa. Itsepuheen, mielikuvien hallinnan ja positiivisen ajattelun avulla on mahdollista parantaa omaa suoriutumista työssä.

6.5.2 Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden hyödyntäminen

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden käyttö vaihtelee vastaajien kesken. Tavoitteita asetetaan sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille. Lyhyen aikavälin tavoitteet voivat esimerkiksi kohdistua päivä- tai viikkotasolle. Pitkän aikavälin tavoitteet taas vuositasolle. Lyhyen aikavälin tavoitteet kohdistuvat esimerkiksi siihen, mitä tehtäviä kyseisenä päivänä tulisi saada valmiiksi, kun taas pitkän aikavälin tavoitteet keskittyvät enemmän kehittymiseen työntekijänä. Työtehtäviin ja työn suorittamiseen liittyviä tavoitteita kuvataan seuraavasti:

”Päivätavoitteita mitä pitää saada aikaiseksi.”

”Kyllä, päiväkohtaisia (eli mitä pitää kunakin päivänä saada aikaan) ja myös pidemmän tähtäimen tavoitteita esim. viikko/kuukausitasolle.”

”Lähinnä pitkän aikavälin tavoitteita, kuten henkilökohtainen kehittyminen johtajana.”

Muutamassa vastauksessa korostuu myös työtehtävien suorittaminen mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Muita tavoitteita nousee esiin liittyen työn ja vapaa-ajan tasapainon ylläpitämiseen ja työaikojen seurantaan.

Osa vastaajista ei palkitse itseään onnistumisesta, mutta onnistuminen saa usein kuitenkin hymyn huulille ja siitä saa mielihyvää. Se riittää, kun tietää itse tehneensä parhaansa. Palkitsemista on voitu kuitenkin käyttää, jos mikään muu ei auta motivoitumaan. Palkitsemista hyödynnetään onnistuneen projektin jälkeen, jolloin on voi lopettaa työpäivän aiemmin tai pitää saldovapaan. Yksi vastaaja kuitenkin mainitsee, ettei usein tällainen onnistu, kun päivät ovat täynnä pakollisia palavereja. Lyhyempää tai rauhallisempaa työpäivää hyödynnetään myös palkitsemaan työn hyvästä suorituksesta. Muita palkintoja ovat tauon pitäminen, jolloin voi selata puhelinta tai lukea lehteä, kahvitauko tai kahvin hakeminen työn lomaan tai kahvin kanssa herkku tai lounaan tilaaminen:

”Palkitsen tauoilla tehtävän tms suorittamisen jälkeen”

”Saan lopettaa työt tai pitää loppupäivän rauhallisempana, kun olen tehnyt pakolliset työt. Myös esim. kahvin kanssa herkku tai lounaan tilaaminen kotiin toimivat palkkioina. Jos epäonnistun, teen usein pidemmän työpäivän, jotta pakolliset hommat tulee tehtyä.”

Epäonnistumisesta rankaisuun muutama vastaaja mainitsee pidemmän työpäivän, jotta hommat tulee tehtyä tai ei kirjaa tunteja siltä ajalta. Toinen rankaisukeino on ajatuksen tasolla rankaisu, negatiivinen sisäinen puhe ja harmittelu:

”En kovin systemaattisesti. Jos joskus menee pieleen, niin sitä saattaa harmitella, tulee negatiivista sisäistä puhetta yms.”

Kuitenkin usein epäonnistumisesta tuleva paha olo riittää itsessään rankaisuksi ja itsensä rankaisua ei käytetä vastauksien perusteella kovinkaan paljoa ja epäonnistuminen nähdään myös oppimismahdollisuutena.

Työpäivän suunnitteluun ja organisointiin hyödynnetään ympäristövihjeitä. Kalenterin, tehtävälistojen, paperisten että virtuaalisten muistilappujen, to-do-listojen, suunnitelmien, taulukoiden ja lukujärjestysten avulla organisoidaan päivä, jolloin saadaan suoritettua asetetut työtehtävät ja tavoitteet. Myös jo itsessään työajan seuranta, palaverit, lounas ja kodin rutiinit tuovat päivään selkeät raamit. Lisäksi perheen menot ja tulemiset luovat rytmiä päivään:

”Laitan kaiken kalenteriin, myös esim. lounastauot ja ajat jolloin täytyy tehdä jotain muuta kuin palavereita. Pyrin tauottamaan muutenkin. Välillä onnistuu, välillä ei.”

”Suunnittelen päivän aamulla ja etenen sen mukaan. Joskus taotus on mahdotonta, mutta lounastauon pidän aikana, joskus toki klo 16. Käytän kalenteria ja listoja, kalenteriin laitan ne hommat, jotka on pakko tehdä ko päivänä, muut ovat listalla ja teen niitä kiireellisyyden ja motivaation mukaan. En käytä mitään manuaalista, kuten muistilappuja.”

Tauotuksen käytännöt vaihtelevat vastaajien kesken. Tauotusta voidaan tehdä fiiliksen mukaan, pitää pidempi lounastauko, pitää hälytykset tai kalenterimerkinnät tauoille. Tauot jäävät vastaajien mukaan helposti pitämättä, kun työ vie mukanaan, jos ei ole mitään ympäristövihjettä muistuttamassa tauosta. Tauotus vaatii etänä enemmän huomiota ja muutama vastaaja kommentoi, että etänä tauoista tulee huono omatunto, vaikka ne kuuluvat työhön. Myös kiireen vuoksi voi olla haastavaa löytää aikaa taukoihin ja kotona on helppo esimerkiksi syödä koneen ääressä.

Omaa ajankäyttöä ja tuottavuutta seurataan ajankäytön seurannalla, kalenterin ja tavoitteiden avulla. Niiden avulla voidaan nähdä, paljonko aikaa kuluu mihinkin tehtävään. Myös lukemattomien postien ja tekemättömien tehtävien määrää seurataan. Vastauksissa korostuu alitajuntainen seuranta työpäivien ja ajankäytön seurannasta. Yksi vastaaja pitää myös puhelinta toisessa huoneessa, jos se häiritsee työskentelyä.

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden käyttö vaihtelee vastaajien kesken, eniten hyödynnetään tavoitteiden asettamista, ympäristövihjeitä ja itsensä palkitsemista. Lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita asetetaan usein ja ne auttavat päivittäisten tehtävien hallinnassa sekä henkilökohtaisessa kehittymisessä. Palkitsemista käytetään motivoitumaan ja juhlistamaan onnistumista.

Työpäivän suunnittelussa ja organisoinnissa kalenteri, tehtävälistat ja muut ympäristövihjeet ovat avainasemassa. Tauotus koetaan hankalammaksi etänä ja se vaatii enemmän tietoista ponnistelua. Omaa ajankäyttöä ja tuottavuutta seurataan kalenterin ja tavoitteiden avulla, jotka auttavat hahmottamaan työpäivän rakennetta ja arvioimaan työtehtäviin käytettyä aikaa. Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden monipuolinen käyttö kuvastaa vastaajien pyrkimystä hallita työpäivää tehokkaasti ja ylläpitää tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä.

6.5.3 Luonnollisesti palkitsevien strategioiden hyödyntäminen

Etänä mahdollisia tapoja vaikuttaa työn tekemiseen on jonkin verran. Työtehtävät ovat kuitenkin samoja kuin toimistolla ollessa. Työtehtäviin osalla vastaajista on vaikutusvaltaa ja työtavan pystyy itse suunnittelemaan haluamallaan tavalla, kunhan työnantaja vain

on tyytyväinen. Yksi vastaaja kommentoi, että kalenterista voisi varata enemmän keskeytyksetöntä aikaa omien tehtävien hoitamiselle. Toinen vastaaja kertoo pyrkivänsä automatisoimaan mahdollisimman paljon työtehtäviä, jotta puhelin soisi päivän aikana vähemmän. Työtehtävien muokkaamisesta kommentoidaan seuraavasti:

”Esihenkilöni kanssa keskustelemme avoimesti, millaisia projekteja tai tehtäviä haluaisin tehdä. Päivät ja tehtävieni toteutukset pääsääntöisesti suunnittelen itsenäisesti.”

”On. Teen priorisointia ja tehtävien valintaa jatkuvasti.”

Etänä työn tekeminen on rennompaa ja vapaampaa. Työskentelyasentoa ja paikkaa voi vaihdella päivän mittaan. Päivän aikana voi kävellä juoksumatolla tai käydä koiran kanssa ulkona samalla kun kuuntelee tai tehdä päivän aikana omia asioita. Kotona työpisteen ergonomiaan on mahdollisuus panostaa sen verran kuin itse haluaa, jos haluaa mahdollisimman hyvän työpisteen, sen voi itse toteuttaa. Etänä työpäivä on myös helpompi aloittaa aamulla aiemmin. Työtehtävien järjestytykseen ja aikaan voi olla helpompi vaikuttaa, jos työnantajan seuraa vain työn tuloksia.

”Saatan osallistua joihinkin infotilaisuuksiin esim. koiran kanssa lenkiltä käsin.”

”On. No lähinnä vaihtelen työasentoa ja töidenteko-järjestystä. Voin tarvittaessa hyvällä kelillä siirtyä kyllä vaikka pihakeinuun aurinkoon, mutta olen huomannut ettei läppärin heijastava näyttö oikein sovellu siihen. Olen kävellyt joitain kvartaali-infoja juoksumatollani, jonka eteen olen asentanut telkkarin, josta olen katsellut ja kuunnellut presentaatiota. Tunnin esityksellä ehtii ylämäkikävellä aika monta askelta lisää päivään. Tilaisuus ei ole kahteen suuntaan vuorovaikutteinen.”

”Vapaus on aika laaja. Minulla on esim. mahdollisuus vaikka käydä lenkillä kesken päivän, jos palavereista on tauko. Se virkistää mukavasti.”

Etätyö koetaan luonnollisesti palkitsevana useasta eri näkökulmasta. Etätyö säästää rahaa, jolloin palkasta jää enemmän omaan käyttöön, kun ei ole matkakuluja. Etätyö säästää myös aikaa, joka helpottaa työntekijän omaa elämää ja tuo joustavuutta ja vaihtelua arkeen. Se on myös mukavampaa ja vapaampaa kun kotona voi olla rennommin. Lisäksi etänä on oma rauha. Muutama vastaaja myös tuo itse työn ja sen merkityksen esiin luonnollisesti palkitsevana asiana ja motivaatiotekijänä. Mielenkiintoinen työ luo itsessään motivaation. Lisäksi tieto, että työllä on arvoa vie eteenpäin ja mahdollisuus kehittyä uralla lisää motivaatiota:

”Koen työskentelyn itsessään palkitsevana, sekä etätyön että muun. Palkalla toki merkitystä, mutta motivaatio tulee työn merkityksellisyydestä.”

”Arvostan säästetyn ajan ylimmäksi sekä mukavuuden ja vapauden. Palkitseminen tulee rahana sitten kuten lähityössä, aikanaan. Etätyöskentely ei rahallisesti juuri motivoi erikseen, paitsi se voi pistää miettimään kodin energiatehokkuutta ja toisaalta se tuo kyllä säästöjä bensakuluihin.”

”Kyllä, mutta palkka on tärkeämpi kuin mahdollisuus etätyöhön.”

Kuitenkin suuri osa vastaajista pitää ulkoisia palkkioita tärkeämpinä. Palkka ja muut ulkoiset palkkiot ovat tärkeitä sitoutumisen kannalta ja työtä tehdään myös vain palkan takia. Kuitenkin etätyömahdollisuuden puuttuminen olisi syy joillekin vastaajille vaihtaa työpaikkaa tai työpaikkaa ei haettaisi, jos siinä ei voisi tehdä etätyötä.

Melkein kaikki vastaajista kokevat johtavansa itseään etätöissä. Erityisesti itsensä johtamisen taito korostuu, kun täytyy tehdä itse määriteltyjä työtehtäviä tai priorisoida. Itsensä johtaminen on voimakkaampaa etänä, kun taas toimistolla ympäristö ohjaa voimakkaammin. Tämä vastaus kiteyttää hyvin itsensä johtamisen tarpeen etätyössä.

Etätyö mahdollistaa vaikuttamisen työn tekemiseen ja sen organisointiin. Työtehtävät ovat samoja kuin toimistolla, mutta niiden suorittamistapaa voi muokata vapaammin. Etänä työskentely on rennompaa ja vapaampaa, joka mahdollistaa työskentelyasennon ja -paikan vaihtelun. Työpisteen ergonomiaan on enemmän vaikutusvaltaa, joka voi mahdollistaa paremman työpisteen kuin toimistolla. Etätyö koetaan palkitsevaksi monesta eri näkökulmasta. Se säästää aikaa ja rahaa, tuo joustavuutta päiviin ja mahdollistaa rennomman työskentelyn. Lisäksi oma rauha ja työn merkityksellisyys ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä. Ulkoiset palkkiot, kuten palkka ovat kuitenkin tärkeitä sitoutumisen kannalta. Kuitenkin etätyön puuttuminen voi olla syy työpaikan vaihtamiseen tai hakematta jättämiseen.

7. TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset aineiston analyysin perusteella tutkimuskysymyksiin nähden. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia haasteita ja hyötyjä työntekijä kohtaa etätyössä?
2. Millaisia itsensä johtamisen strategioita työntekijä käyttää etätyössä?
3. Miten työntekijä suunnittelee ja organisoi työpäivänsä?

7.1 Etätyön edut ja hyödyt

Nakrošienė ym. (2019, s. 90) mukaan etätyö mahdollistaa usein keskeytyksettömän ja hiljaisen työympäristön. Aineiston perusteella etätyön eduksi nostetaan myös oma rauha ja sen myötä parempi keskittymiskyky. Etänä on aineiston mukaan myös helpompi saada enemmän aikaan, kun ei tule jatkuvia keskeytyksiä, jolloin työn tehokkuus myös kasvaa.

García-Salirrosas ym. (2023, s. 4) mukaan etätyö voi nostaa työntekijän tyytyväisyyttä työtehtävää kohtaan, sillä etätyö mahdollistaa työntekijälle kontrollin ajasta ja paikasta, jossa työ tehdään. Joustavuus nousee esiin aineistosta etätyön hyvänä puolena, se mahdollistaa joustavamman arjen aikataulutuksen ja paremman mahdollisuuden olla perheen ja lemmikkien kanssa päivän aikana. Nakrošienė ym. (2019, s. 91) mukaan etätyö mahdollistaa työn ja perheen yhdistämisen, sillä työntekijä voi työpäivän aikana huolehtia kodista, perheenjäsenistä tai lemmikeistä. Aineistosta nousee esiin taukojen mahdollinen hyödyntäminen perheestä tai lemmikeistä huolehtimiseen. Taukoja on mahdollista hyödyntää vapaammin itse haluamallaan tavalla verrattuna toimistoympäristön perinteisiin kahvitaukoihin. Kotona mainitaan aineiston perusteella olevan parempaa kahvia ja mahdollisuus syödä terveellinen kotiruoka lounastauolla. Taukoja ja kuuntelemista vaativia palavereja voi myös hyödyntää kodin askareiden hoitamiseen. Belling (2021) mukaan etätyön kokouksia on mahdollista yhdistää liikuntaan. Aineiston perusteella osa vastaajista hyödyntää tätä mahdollisuutta ja kokouksien aikana kävelee matolla tai kuntopyöräilee, jolloin etätyön passiivisuutta voi vähentää. Etänä työnteko koetaan yleisesti rennommaksi ja helpommaksi kuin toimistolla työskentely.

Boijer-Spoof Heikinheimo ym. (2020, s. 19) mukaan etätyön yksi eniten arkeen vaikuttavista ominaisuuksista on työmatkan pois jääminen, joka vapauttaa arkeen lisää aikaa. Aineistossa tulee ilmi ajan säästö yhtenä isona etuna ja se vastaajan mukaan käytetään

eri tavalla. Aineiston perusteella ei huomata merkittävää korrelaatiota työmatkan pituuden ja matka-ajan säästön välillä. Työmatkan poisjääminen nostetaan esiin silloinkin, kun työmatka on vain muutamia kilometrejä. Lisääntynyt aika mahdollistaa enemmän aikaa muihin asioihin, jolloin työpäivä on periaatteessa lyhyempi kuin aiemmin ja heti töiden jälkeen pääsee irrottautumaan omaan elämään. Etätyöolosuhteet säästävät aikaa myös valmistautumisessa työpäivään, kun ei tarvitse samalla tavalla pukeutua tai kiinnittää huomioita ulkonäköön.

Nakrošienė ym. (2019, s. 88) mukaan etätyön muita etuja on vähentyneet matkakustannukset, ruuhkat ja ilmansaasteet ja mahdollisuus valita työpaikka muun kuin työpaikan perusteella sekä mahdollisuus työskennellä puolikuntoisena. Nämä kaikki tekijät nousevat esiin myös aineistosta etätyön etuina. Lisäksi aineistossa nostetaan esiin laskeneet ruokakustannukset, pysäköintikulut ja säästö työvaatekuluissa. Riippumattomuus julkisesta liikenteestä tuodaan myös ilmi hyvänä puolena.

Etänä omaan työpisteeseen, välineisiin ja työn teon olosuhteisiin on mahdollisuus vaikuttaa enemmän kuin toimistolla. Työvälineitä ei tarvitse myöskään kantaa edestakaisin kodin ja työpaikan välillä. Työvälineenä chat voi olla usein oikea väline kommunikoida niin ajatus ei katkea samalla tavalla, jos joku vieressä alkaa puhua ja yhteydenpito on helppoa nykyvälineillä. Aineistossa ilmeni myös työpaikalle mentäessä saattaa istua koko päivän luurit päässä näkemättä ketään, jolloin etätyö ei tuo edes erityistä muutosta päivän työntekoon. Kirjallisuuden perusteella näitä teemoja ei ole erityisesti nostettu esiin tutkimuksessa. Nämä havainnot voivat lisätä osaltaan ymmärrystä etätyön vaikutuksista työntekijöiden arkeen ja työskentelytapoihin. Etätyö tarjoaa enemmän vaikutusvaltaa työntekijän omiin työvälineisiin ja -ympäristöön. Kirjallisuudessa ei ole käsitelty erityisen yksityiskohtaisesti sitä, miten työvälineiden käyttö ja fyysinen työympäristö vaikututtavat työn sujuvuuteen. Lisäksi havainto siitä, että toimistolla työpäivä voi olla yhtä eristäytynyt ilman vuorovaikutusta voi tuoda esiin uusia näkökulmia etä- ja toimistotyön vertailuun.

7.2 Etätyön haasteet

Slackin ym. (2001, s. 294) mukaan etätyön yhtenä haasteena ovat sosiaalisuuden puute ja yksinäisyys. Etätyössä suunnittelemattomat ja satunnaiset keskustelut voivat helposti jäädä pois, kun vuorovaikutus kaventuu tehtävä- ja asiakeskeiseksi. Yksinäisyys tunnistetaan yhdeksi etätyön haasteeksi aineistossa, mutta kukaan vastaaja ei suoraan myönnä kokevansa yksinäisyyttä. Sosiaalisuuden puute ilmenee voimakkaasti myös tämän tutkimuksen aineistossa. Sosiaalisten kohtaamisten puute, rennommat keskustelut ja kuulumisten vaihto ovat aineiston perusteella vähäisempiä etätyössä. Slackin ym.

(2001, s. 294) mukaan kaikkea tietoa ei voi samalla tavalla siirtää etäyhteyksien välityksellä. Rennommat keskustelut ja kuulumisten vaihto vaativat etänä enemmän vaivannäköä ja tietoista suunnittelua. Hiljainen tieto on aineiston perusteella vaikeammin saatavilla juuri sosiaalisuuden vuorovaikutuksen puutteen vuoksi.

García-Salirrosas ym. (2023, s. 3) mukaan sosiaalisuuden puute virtuaalisessa ympäristössä voi pienentää ryhmän yhtenäisyyttä. Yhteisöllisyyden puute itsessään nähdään haasteena aineiston perusteella ja työyhteisön ulkopuolelle putoaminen tai ulkopuolisuuden tunne korostuvat etätyössä. Uusiin ihmisiin tutustuminen on huomattavasti vaikeampaa ja se on hiipunut. Myös yhteistyö ja luova ongelmanratkaisu koetaan haasteellisemmaksi etätyöolosuhteissa aineiston perusteella. Boijer-Spoof Heikinheimo ym. (2020, s. 31) mukaan ideointi ja nopeiden ratkaisujen työstäminen ovat kasvokkain tehokkaimpia. Aineistosta ilmenee, että luova ongelmanratkaisu ja ideointi on vähentynyt, joka osaltaan tukee tätä väitettä.

García-Salirrosas ym. (2023, s. 3) mukaan etänä kommunikaatio sisältää enemmän haasteita liittyen monitulkintaisuuteen ja koordinointiin. Yhdessä vastauksessa ilmenee, että ihmiset ovat etäyhteyksien välityksellä aggressiivisempia toisiaan kohtaan, jolloin voi olla hankalampi tulkita ihmisiä tarkemmin ja muodostaa luottamusta. Boijer-Spoof Heikinheimo ym. (2020, s. 17) mukaan ihminen on tarkoitettu viestimään kasvokkain, jolloin otetaan huomioon muiden eleet, ilmeet, äänensävyt ja sanavalinnat. Digitaalinen vuorovaikutus on merkittävästi kaksiulotteisempaa, jolloin viesti voidaan tulkita väärin.

Haapakosken ym. (2020, ss. 152–153) mukaan haasteita etätyössä voivat aiheuttaa myös tilojen sopimattomuus ja kustannukset. Aineiston vastaukset vaihtelevat keskenään työn välineiden ja ergonomian suhteen. Etätyön välineet täytyy pääosin hankkia itse, jolloin ne aiheuttavat kustannuksia ja on työntekijästä itsestään kiinni, kuinka paljon hän haluaa satsata omaan työntekoon. Osa vastaajista kertoo oman työpisteen ja välineiden olevan jopa parempia kuin toimistolla, kun taas osa kertoo niiden olevan huonompia.

Haapakosken ym. (2020, ss. 152–153) mukaan liiallinen kuormittuminen voi olla etätyön haasteena. Aineistosta ilmenee, että tiiviit Teams-kokous putket koetaan ajoittain kuormittavina. Palaverien välissä ei aina ole taukoja, että ehtisi hakea kahvin tai käydä vessassa. Myös aiheesta toiseen siirtyminen palaverien välillä koetaan ajoittain raskaana.

Boijer-Spoof Heikinheimo ym. (2020) mukaan etätyö lisää työntekijöiden oman hyvinvoinnin haasteita. Passiivisuus lisääntyy ja tauotus voi unohtua. Vastaukset vaihtelevat näiden haasteiden osalta. Osa vastaajista liikkuu etätyöpäivän aikana jopa enemmän kuin toimistolla kun taas osa kokee passiivisuuden lisääntyneen. Myös tauotuksen osalta

toiset kokevat sen helpoksi asiaksi muistaa ja osalla se unohtuu tai meinaa unohtua työpäivän aikana. Etänä myös työnteko sairaana on yleisempää.

Nakrošienė ym. (2019, s. 88) mukaan etätyö hämärtää työn- ja vapaa-ajan rajoja ja vaikuttaa negatiivisesti työn ja vapaa-ajan tasapainoon. Vastauksissa ilmenee, että kotona työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät, kun ne tapahtuvat samassa tilassa ja työmatka puuttuu. Työmatka nähdään vastauksissa tietynlaisena riittinä, joka valmistaa työpäivään ja työpäivän jälkeen tekee selkeän eron vapaa-aikaan. Torresin ja Orhanin (2023, s. 11) mukaan työpäivälle on vaikeampi määrittää raamit, kun työ ja vapaa-aika tapahtuu samassa tilassa. Tämä haaste tunnistetaan myös aineiston perusteella. Etänä työpäivää voi olla myös helpompi jatkaa pidempään, jos on tietty flow päällä tai työmoodi voi jäädä päälle työpäivän jälkeen. Kotona työnteko saattaa helpommin katketa, jos tekee välissä jonkin kodin askareen tai jos kotona tapahtuu muita keskeytyksiä.

Muita aineistossa ilmenneitä haasteita ovat motivaation lasku ja itseohjautuvuuden lisääntyminen. Etänä työnteko ei välttämättä tunnu niin merkitykselliseltä ja työkavereiden kanssa ei voi samalla tavalla tehdä yhteistyötä kuin vierekkäin istuessa, joka laskee motivaatiota. Etätyöolosuhteissa tietty paine työskennellä tehokkaasti puuttuu, kun kukaan ei valvo työntekoa. Lisäksi etätyöolosuhteissa töiden organisointi vaatii tiettyä järjestelmällisyyttä ja itseohjautuvuutta, joka tulee työpaikalla tavallaan itsestään. Müllerin ja Niessenin (2019, s. 883–885) mukaan työntekijä on itse vastuussa työpäivän aikatauluista ja johtaa työn tekemistä päivän aikana, jolloin vastuu siirtyy entistä enemmän työntekijälle ja riippuu hänen omasta vaivannäöstänsä, aloitteista ja motivaatiosta.

7.3 Itsensä johtamisen strategiat

Manz ym. (2001) mukaan itsensä johtamisen strategiat jaetaan rakentaviin ajatusmallistrategioihin, käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin ja luonnollisiin palkitsemisstrategioihin. Rakentaviin ajatusmallistrategioihin kuuluu omien ajatusten johtamista, mielikuvien hallintaa ja itsepuhetta. Rakentavien ajatusmallistrategioiden käyttö on vastaajien kesken melko vähäistä. Omien ajatusten johtamista ja mielikuvien hallintaa hyödynnetään aineiston perusteella siihen, että miettii, miten asiat voisivat olla, miten esittää asiat palaverissa jämäkästi ja onnistuneen suorituksen kuvitteluun. Itsepuhetta hyödynnetään omien ajatuksien selkeyttämiseen ja motivoitumiseen työhön tai tiettyyn työtehtävään.

Manz ym. (2001) mukaan käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin kuuluu tavoitteiden asettaminen, ympäristövihjeet, harjoitus, itsetarkkailu, itsensä palkitseminen ja itseään korjaava palaute. Tavoitteita asetetaan aineiston perusteella sekä lyhyellä että pitkällä

tähtäimellä. Lyhyen tähtäimen tavoitteet keskittyvät erityisesti sen päivän tehtäviin ja pitkäntähtäimen tavoitteet omiin urasuunnitelmiin tai projekteihin. Lyhyen tähtäimen tavoitteiden apuna käytetään muun muassa to-do listoja tai tehtävätavoitteita kyseiselle päivälle. Työtehtävien jaetaan haastavuuden perusteella eri ajankohtiin päivässä, joka vaatii itsensä tuntemista ja tarkkailua, milloin on parhaimmillaan. Tavoitteita asetetaan myös työajan seurantaan ja ylitöiden rajoittamiseen, jotta työn ja vapaa-ajan tasapaino säilyy.

Itsensä palkitsemista hyödynnetään aineiston perusteella jonkin verran isomman työn tai projektin jälkeen lyhyemmällä työpäivällä tai saldovapaalla palkitsemalla. Päivittäin palkintoina hyödynnetään taukoja, jolloin voi esimerkiksi selata puhelinta, lukea lehteä tai nauttia kahvin kanssa herkun. Itsensä rankaisua hyödynnetään melko vähän ja juuri itseään korjaavana palautteena. Ajatuksen tasolla rankaisu, harmittelu tai negatiivinen itsepuhe ovat muutamalla vastaajalla käytössä. Epäonnistuminen nähdään kuitenkin oppimismahdollisuutena jatkoa ajatellen.

Ympäristövihjeitä hyödynnetään työpäivän organisointiin ja suunnitteluun. Kalenteri on tärkein aineistosta nouseva yksittäinen työkalu työpäivän organisoinnin ja aikataulutuksen tueksi. Muita työkaluja ovat erilaiset tehtävälistat, muistilaput sekä paperilla että virtuaalisesti, lukujärjestys, to-do-listat ja priorisointitaulukot. Tauotuksen avuksi hyödynnetään puhelimen hälytyksiä tai kalenteria. Tauotus voi myös tapahtua fiiliksen mukaan tai silloin kun tehtävä ei enää suju, jolloin hyödynnetään itsetarkkailua. Itsensä tarkkailua hyödynnetään tauotuksen lisäksi myös tuottavuuden ja ajankäytön seurantaan. Myös perheen kulkeminen ja heidän rutiininsa voivat tuoda luonnollista rytmiä päivään ja muistuttaa tauoista ja työpäivän lopettamisesta.

Luonnolliset palkinnot ovat sisäsyntyisiä tunteita tyytyväisyydestä ja nautinnosta, jotka tulevat itse toimintaan osallistumisesta, ilman tarvetta ulkoisesta palkinnosta. (Stewart ym., 2011, s. 197) Osalle vastaajista etätyö itsessään on luonnollisesti palkitsevaa, sillä se tekee arjesta helpompaa, säästää aikaa ja rahaa. Se koetaan myös mukavaksi ja joustavaksi. Etätyö on antaa työntekoon tietyn rauhan ja vapauden. Aineiston perusteella osalle vastaajista itse työtehtävä on luonnollisesti palkitseva. Yksi vastaaja kertoo kuitenkin palkan olevan tärkeämpi tekijä työpaikkaa valittaessa kuin etätyömahdollisuus. Palkka nähdään yhtenä tärkeimpänä työn motivaatiotekijänä. Kuitenkin mahdollisuus tehdä työtä etänä nousee yhdeksi tärkeäksi ja hyväksi puoleksi arvioitaessa työpaikkaa ja muutama vastaaja kertookin, ettei työskentelisi työpaikassa, jossa ei voisi olla etänä.

8. YHTEENVETO

8.1 Keskeiset tulokset

Tässä tutkimuksessa itsensä johtamista pyrittiin tutkimaan mahdollisimman monesta eri näkökulmasta ja käytännönläheisesti esimerkkien kautta. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli kartoittaa etätyön etuja ja haasteita, tutkia työntekijöiden itsensä johtamisen strategioita ja selvittää niitä käytännön tapoja, joilla työpäivä organisoidaan etänä. Tutkimus toteutettiin verkossa laadullisena kyselytutkimuksena.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työntekijöiden itsensä johtamisen taidot ovat pääosin hyvällä tasolla. Vastaajat hyödynsivät monipuolisesti erilaisia itsensä johtamisen strategioita. Eri strategioiden ja työkalujen käyttö vaihteli työntekijästä riippuen, eniten kuitenkin käytettiin erilaisia ajanhallintamenetelmiä ja tavoitteiden asettamista työnteon apuna. Käyttäytymiseen keskittyviä strategioita hyödynnettiin työpäivän organisoinnin tukena. Kalenteri ja muut ympäristövihjeet tunnistettiin tämän tutkimuksen perusteella tärkeimmiksi työkaluiksi työpäivän organisointiin ja suunnitteluun. Vastausten perusteella työntekijät ovat löytäneet itselleen sopivia tapoja ja työkaluja työtehonsa ja oman hyvinvointinsa ylläpitämiseksi.

Etätyön merkittävimmäksi eduksi nousi vastausten perusteella joustavuus ja ajansäästö. Työntekijät arvostivat mahdollisuutta muokata työpäivää omien tarpeiden mukaan. Etätyön yhdeksi isoimmaksi haasteeksi koettiin sosiaalisen vuorovaikutuksen puute. Se vaikutti negatiivisesti työntekijöiden yhteisöllisyyden tunteeseen, sitoutumiseen ja yhteistyön määrään.

Kirjallisuuden ja empirian vertailu ei tuottanut mitään erityisiä oivalluksia tai eroavia näkemyksiä. Tämä viittaa siihen, että työntekijöiden kokemukset ja käytännöt etätöissä ovat yhteneväisiä kirjallisuuden kanssa ja näin ollen niitä voidaan pitää melko luotettavina. Tämän tutkimuksen perusteella itsensä johtamisen strategiat etätyössä vastaavat Manz ym. (2001) kirjallisuudessa esittämiä itsensä johtamisen strategioita. Etätyön hyvistä ja huonoista puolista samankaltaisuuksia voidaan löytää esimerkiksi Nakrošienė ym. (2019) tutkimuksesta. Tämä tutkimus tuo aiheesta tietoa konkreettisella ja käytännönläheisellä tavalla ja tarjoaa työntekijälle työkaluja etätyön tekemiseen ja sen haasteisiin.

8.2 Työn arviointi ja rajoitteet

Tutkimuksen rajoitteisiin kuuluu kyselytutkimuksen luonne, joka ei välttämättä tavoita kaikkia mahdollisia näkökulmia tai tarjoa syvällistä tietoa vastaajien kokemuksista. Kyselytutkimuksen jatkokehittämiseksi voitaisiin hyödyntää teemahaastatteluja syvällisemmän tiedon saamiseksi. Lisäksi tutkimuksen otoskoko oli rajallinen, mikä vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Otosta laajentamalla voitaisiin saada yleistettävämpiä tuloksia ja mahdollisia uusia näkemyksiä aiheesta, jotka eivät tämän kyselyn vastauksista tulleet ilmi. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto perustuu vastaajien henkilökohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin, mikä voi vaikuttaa tulosten objektiivisuuteen. Vastaajien henkilökohtaiset mieltymykset, työtilanteet ja organisaatiokulttuurit voivat vaihdella merkittävästi, jolla on vaikutusta vastauksiin, erityisesti otoskoon ollessa rajallinen. Kaiken kaikkiaan, vaikka tämä tutkimus tarjoaa arvokkaita näkemyksiä itsensä johtamisesta ja etätyöstä, sen rajoitteet huomioiden jatkotutkimukset ovat tarpeen syvällisemmän ja kattavamman kuvan saamiseksi.

8.3 Jatkotutkimusaiheet

Itsensä johtaminen ja etätyö ovat aihealueita, jotka tarjoavat laajat mahdollisuudet jatkotutkimukselle. Tämän tutkimuksen perusteella mielenkiintoisia tutkimusaiheita voisivat olla etätyön sosiaalisen puolen lisääminen ja organisaation tuki etätyöhön. Etätyön sosiaalisuuden puute nousee tässä tutkimuksessa yhdeksi isoimmaksi yksittäiseksi haasteeksi. Sosiaalisuuden puute johtaa haasteisiin niin yksilön, tiimin ja organisaationtason näkökulmasta. Se aiheuttaa ongelmia muun muassa yhteisöllisyyteen, sitoutumiseen ja yhteistyöhön. Etätyön sosiaalisuuden puutetta on tutkittu esimerkiksi Lal ym. (2023) tutkimuksessa. Organisaation tuki ilmeni tässä tutkimuksena hyvin pienenä, jonka takia se olisi myös mielenkiintoinen tutkimusaihe jatkossa, jotta voitaisiin selvittää voiko sen avulla parantaa työntekijöiden etätyön tapoja ja tehokkuutta. Organisaation ja esimiesten tukea etätyössä on esitelty esimerkiksi Torresin ja Orhanin (2023) tutkimuksessa.

LÄHTEET

Arunprasad, P., Dey, C., Jebli, F., Manimuthu, A., & Hathat, Z. E. (2022). Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: Review and application model. *Benchmarking*, *29*(10), 3333–3355. https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2021-0421

Bailey, S. F., Barber, L. K., & Justice, L. M. (2018). Is Self-Leadership Just Self-Regulation? Exploring Construct Validity with HEXACO and Self-Regulatory Traits. *Current Psychology*, *37*(1), 149–161. https://doi.org/10.1007/s12144-016-9498-z

Bryant, A., & Kazan, A, L. (2013). *Self-leadership how to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out*. McGraw-Hill.

Bäcklander, G., Rosengren, C., Falkman, L. L., Stenfors, C., Seddigh, A., Osika, W., & Stenström, E. (2019). Navigating the Activity-Based Working Environment – Relationships of Self-Leadership, Autonomy and Information Richness with Cognitive Stress and Performance. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, *4*(1), 1. https://doi.org/10.16993/sjwop.58

Greene, A., Sanderson, T., & Mullenweg, M. (2023). Remote Works. Berrett-Koehler Publishers.

Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A Global Measure of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, *24*(4), 385–396. https://doi.org/10.2307/2136404

Dutta, D., & Mishra, S. K. (2023). "Technology is killing me!": The moderating effect of organization home-work interface on the linkage between technostress and stress at work. *Information Technology & People*, *ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/ITP-03-2022-0169

Boijer-Spoof Heikinheimo, K., Appel, S., & Ilmivalta, R. (2022). Etätyön hyvinvointiopas. Bazar.

García-Salirrosas, E. E., Rondon-Eusebio, R. F., Geraldo-Campos, L. A., & Acevedo-Duque, Á. (2023). Job Satisfaction in Remote Work: The Role of Positive Spillover from Work to Family and Work–Life Balance. *Behavioral Sciences*, *13*(11), Article 11. https://doi.org/10.3390/bs13110916

Gertler, B. (2011). *Self-Knowledge*. Taylor & Francis Group. http://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=667899

Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Self-Leadership: A Four Decade Review of the Literature and Trainings. *Administrative Sciences*, *11*(1), Article 1. https://doi.org/10.3390/admsci11010025

Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *94*(4), 890–923. https://doi.org/10.1111/joop.12365

Hirsjärvi, S. (2004). *Tutki ja kirjoita* (10., osin uud. laitos.). Tammi.

Hirsjärvi, S. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos].). Gaudeamus.

Houghton, J. D., Wu, J., Godwin, J. L., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2012). Effective Stress Management: A Model of Emotional Intelligence, Self-Leadership, and Student Stress Coping. *Journal of Management Education*, *36*(2), 220–238. https://doi.org/10.1177/1052562911430205

Keltikangas-Järvinen, L. (2017). *Hyvä itsetunto*. Werner Söderström osakeyhtiö.

Lal, B., Dwivedi, Y. K., & Haag, M. (2023). Working from Home During Covid-19: Doing and Managing Technology-enabled Social Interaction With Colleagues at a Distance. *Information Systems Frontiers*, *25*(4), 1333–1350. https://doi.org/10.1007/s10796-021-10182-0

Haapakoski, K., Niemelä, A., & Yrjölä, E. (2020). Läsnä etänä : seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent.

Maden-Eyiusta, C., & Alparslan, S. E. (2022). Captain or deckhand? The impact of self-leadership on employees' work role performance under remote work. *Frontiers in Psychology*, *13*, 988105–988105. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.988105

Manz, C. C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, *11*(3), 585–600. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232

Manz, C. C. (1992). Self-Leadership. . . The Heart of Empowerment. *The Journal for Quality and Participation*, *15*(4), 80.

Manz, C. C., & Neck, C. P. (1999). *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (2nd ed.). Prentice Hall.

Manz, C. C., Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves.* (1st Edition). Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Martela, F. (2017). *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Alma Talent.

Maykrantz, S. A., & Houghton, J. D. (2020). Self-leadership and stress among college students: Examining the moderating role of coping skills†: Journal of American College Health. *Journal of American College Health*, *68*(1), 89–96. https://doi.org/10.1080/07448481.2018.1515759

McCormick, M. J. (2001). Self-Efficacy and Leadership Effectiveness: Applying Social Cognitive Theory to Leadership. *Journal of Leadership Studies*, *8*(1), 22–33. https://doi.org/10.1177/107179190100800102

Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, *40*(8), 883–898. https://doi.org/10.1002/job.2371

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, *40*(1), 87–101. https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172

Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(4), 270–295. https://doi.org/10.1108/02683940610663097

Neck, C. P., Neck, H. M., Manz, C. C., & Godwin, J. (1999). "I think I can; I think I can": A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance. *Journal of Managerial Psychology*, *14*(6), 477–501. https://doi.org/10.1108/02683949910287912

Paglis, L. L. (2010). Leadership self-efficacy: Research findings and practical applications. *Journal of Management Development*, *29*(9), 771–782. https://doi.org/10.1108/02621711011072487

Pitkäranta, A. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun*. e-Oppi Oy.

Provitera, M. J. (2012). *Mastering self-motivation: Bringing together the academic and popular literature* (1st ed.). Business Expert Press. https://doi.org/10.4128/9781606495094

Qi, L., Xu, Y., & Liu, B. (2023). Work out of office: How and when does employees' self-control influence their remote work effectiveness? *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, *14*, 1265593. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1265593

McNabb, D. E. (2018). Research methods in public administration and nonprofit management (Fourth edition.). Routledge.

Ross, S. (2014). A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. *The Journal of Management Development*, *33*(4), 299–323. https://doi.org/10.1108/JMD-11-2012-0147

Salmimies, R. (2008). *Onnistu itsesi johtamisessa*. WSOYpro.

Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote Work, Work Stress, and Work–Life during Pandemic Times: A Latin America Situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(13), Article 13. https://doi.org/10.3390/ijerph18137069

Saunders, M. N. K., Thornhill, A., & Lewis, P. (2019). *Research methods for business students* (Eighth Edition.). Pearson Education.

Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, *60*, 101832. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832

Slack, N., Johnston, R., & Chambers, S. (2001). *Operations management* (ss. xv–xv).

Stewart, G. L., Carson, K. P., & Cardy, R. L. (1996). The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, *49*(1), 143.

Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, *37*(1), 185–222. https://doi.org/10.1177/0149206310383911

Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2019). Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *6*(1), 47–67. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015130

Sydänmaanlakka, P. (2010). *Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun* (3., tarkistettu painos.). Alma Talent.

Torres, S., & Orhan, M. A. (2023). How it started, how it's going: Why past research does not encompass pandemic-induced remote work realities and what leaders can do for more inclusive remote work practices. *Psychology of Leaders and Leadership*, *26*(1), 1–21. https://doi.org/10.1037/mgr0000135

Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Tammi.

LIITE A: KYSELYLOMAKE

ITSENSÄ JOHTAMINEN ETÄTYÖSSÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, miten itsensä johtamisen työkaluja ja strategioita käytetään etätyön tehostamiseksi. Itsensä johtamisella tarkoitetaan tässä työssä muun muassa niitä tapoja, joilla työtä organisoidaan, kehitetään itseä työntekijänä ja kehitetään omia työtapoja ja suhtautumista työtä kohtaan. Kriteerinä tutkimukseen osallistumisessa on vähintään yksi etätyöpäivä viikossa. Kerätyt tiedot ovat luottamuksellisia ja niitä käytetään diplomityön tutkimukseen. Kiitos osallistumisestasi!

* Pakollinen

1. Missä teet etätöitä? Teetkö töitä esimerkiksi kotona, kesämökillä, kahvilassa tai ulkomailla? *

2. Teetkö etätöitä omasta halustasi? Jos kyllä, niin millaisia syyt ovat? *

3. Mitä etuja tai mahdollisuuksia etätyö on tuonut verrattuna toimistotyöhön? Kerro esimerkkejä. *

4. Oletko huomannut jotain haasteita? Millaisia? *

5. Miten ja millaisilla keinoilla olet pyrkinyt ratkaisemaan näitä haasteita? *

6. Mitkä asiat auttavat etätyössä ja tekevät siitä mielekästä? *

7. Saatko tukea tai malleja etätyöskentelyyn työnantajalta, tiimiltäsi tai muilta työntekijöiltä? Jos kyllä, niin millaisia? *

8. Millä tavoin pyrit motivoimaan itseäsi etätyössä? Kerro konkreettisia esimerkkejä. *

9. Hyödynnätkö positiivisia ajatusmalleja, mielikuvien hallintaa (mielikuvia onnistumisesta jamielikuvaharjoittelua) ja itsepuhetta (sisäistä keskustelua itsesi kanssa) etätyössä? *

10. Asetatko itsellesi tavoitteita etätyöhön liittyen? Millaisia? *

11. Palkitsetko itsesi onnistumisesta? Jos kyllä, niin miten? Entä jos epäonnistut, niin rankaisetko itseäsi? *

12. Miten organisoit omat työpäiväsi etänä? Muistatko esimerkiksi tauottaa? Käytätkö apuna kalenteria, muistilappuja tai listoja? *

13. Tarkkailetko omaa työntekoasi etänä, esimerkiksi miten käytät aikasi tai seuraatko tuottavuutta? *

14. Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa etätyösi sisältöön ja työskentelytapoihin? Jos kyllä, niin miten muokkaat työtäsi? *

15. Koetko etätyöskentelyn itsessään palkitsevana vai keskitytkö enemmän ulkoisiin palkkioihin, kuten esimerkiksi työstä saatuun palkkaan? *

16. Koetko johtavasi itseäsi etätyötä tehdessä? *

Taustakysymykset

1. Minkä ikäinen olet? *

2. Mikä on roolisi tai tehtävänimikkeesi? *

3. Arvioitu työkokemus vuosina *

4. Etäisyys työpaikalle *

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

Microsoft Forms