



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Etäjohtamisen suhde työhyvinvointiin eristämisen ja työyksinäisyyden näkökulmasta**

Johtamisen ja organisoinnin  
Kandidaatin tutkielma

Laatija:  
Kamilla Nylund

Ohjaaja:  
KTT Essi Saru

13.12.2024

Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

## Kandidatutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Kamilla Nylund

**Otsikko:** Etäjohtamisen suhde työhyvinvointiin eristäytymisen ja työyksinäisyyden näkökulmasta

**Ohjaaja:** KTT Essi Saru

**Sivumäärä:** 30 sivua

**Päivämäärä:** 13.12.2024

### Tiivistelmä

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, mitä seurauksia sosiaalisesta eristäytymisestä ja työyksinäisyydestä on työhyvinvoinnille etä- ja hybridityön kontekstissa. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten etäjohtamisen keinoilla voidaan parantaa työhyvinvointia minimoimalla sosiaalista eristäytymistä ja työyksinäisyyttä. Tämä tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena.

Koronapandemia pakotti monet työntekijät äkillisesti siirtymään etätöihin, mikä teki pysyviä muutoksia työntekoon. Monet työntekijät työskentelevät edelleen pandemian loputtua etänä tai osittain etänä. Tämä on pakottanut organisaatioita pohtimaan johtamisen käytänteitä uudelleen. Etäjohtamisessa korostuu erityisesti ihmisten johtaminen sekä kommunikaatioon ja viestintään panostaminen lähityöhön verrattuna.

Etätö on aiheuttanut niin positiivisia kuin negatiivisia muutoksia työhyvinvointiin. Työntekijät arvostavat etä- ja hybridityön tuomaa joustavuutta, mutta kaipaavat kasvokkaisia tapaamisia työkavereiden kanssa. Etätö on tehnyt eristäytymisestä ja työyksinäisyydestä entistäkin pahempia ongelmia. Vähäinen viestintä, riittämätön sosiaalinen tuki ja esihenkilön huonot e-johtamistaidot ovat tekijöitä, jotka voivat johtaa eristäytymisen tai yksinäisyyden tunteiden muodostumiseen. Yksinäisyys ja eristäytyminen saattavat johtaa niin fyysisiin kuin psyykkisiin terveyshaittoihin. Vaikka yksinäisyydellä ja eristäytymisellä on samankaltaisia piirteitä ja seurauksia, ne ovat täysin toisistaan erilliset konseptit, joiden välillä on harvoin korrelaatiota.

Sosiaalisen eristäytymisen ja työyksinäisyyden ehkäisyn keinoissa korostuu esihenkilöltä ja työkavereilta saatu sosiaalinen tuki. Lisäksi tärkeä tekijä on esihenkilön taitava viestintä ja työntekijöiden kannustaminen niin työhön kuin vapaa-aikaan liittyvään kommunikaatioon. Etätöön seurauksena suurin osa työpaikalla tapahtuvasta epäformaalista kommunikaatiosta on kadonnut, joten panostukset sen ylläpitämiseen ovat erityisen tärkeitä eristäytymisen ja työyksinäisyyden torjunnassa.

**Avainsanat:** Etätö, hybridityö, etäjohtaminen, eristäytyminen, työyksinäisyys, työhyvinvointi

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>1.1</b>	<b>Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymys</b>	<b>5</b>
1.1.1	Johdattelu aiheeseen	5
1.1.2	Tutkimuskysymys	6
<b>1.2</b>	<b>Tutkimuksen menetelmä, rajaus ja rakenne</b>	<b>6</b>
1.2.1	Menetelmä	6
1.2.2	Rajaus	7
1.2.3	Rakenne	8
<b>2</b>	<b>Etä- ja hybridityön johtaminen</b>	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>Etä- ja hybridityö</b>	<b>9</b>
<b>2.2</b>	<b>Esihenkilön asema etä- ja hybridityössä</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Eristäytymisen ja työksinäisyyden suhde työhyvinvointiin</b>	<b>14</b>
<b>3.1</b>	<b>Työhyvinvointi etätyössä</b>	<b>14</b>
<b>3.2</b>	<b>Eristäytyminen ja työksinäisyys</b>	<b>15</b>
3.2.1	Termien määrittely	15
3.2.2	Riskitekijät	16
3.2.3	Seuraukset	19
<b>4</b>	<b>Työhyvinvoinnin ylläpitäminen etä- ja hybridityössä eristäytymisen ja työksinäisyyden näkökulmasta</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset ja yhteenveto</b>	<b>24</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>28</b>

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymys

### 1.1.1 Johdattelu aiheeseen

Monilla työpaikoilla on siirrytty hybridityöhön tai kokonaan etätöihin Covid-19 pandemian jälkeen. Tämä on aiheuttanut muutoksia työpaikoilla ja johtajien sekä esihenkilöiden on täytynyt sovittaa toimintatapansa uuteen työympäristöön. Aihe on melko uusi, mutta sitäkin ajankohtaisempi. Koronapandemia on luonut haastavan työympäristön ja muuttanut kommunikointitapoja niin työpaikoilla kuin vapaa-ajallakin (Jackowska & Lauring 2021, 1). Sosiaalisuus työpaikoilla on perinteisesti perustunut fyysiseen läsnäoloon ja kasvokkain tapahtuvaan kommunikaatioon. Etä- ja hybridityön yleistymisen seurauksena sosiaalisuuden muodostuminen työpaikoilla on muuttunut. (Tanskanen ym. 2023, 1.)

Koronapandemian jälkeisessä työelämässä, missä monien eri alojen työnteon käytännöt ovat muuttuneet radikaalisti, on tärkeää tuottaa tietoa siitä, mistä työyksinäisyys johtuu ja miten sitä voidaan torjua. Työelämän digitalisoituminen sekä lisääntynyt etä- ja hybridityö hankaloittavat yhteydenpitoa, hajauttavat työyhteisöjä ja vähentävät kasvokkaisia kohtaamisia. Nämä vaarantavat työyhteisöjen yhteenkuuluvuuden ja kasvattavat työyksinäisyyden riskiä. (Tanskanen ym. 2023, 2.)

Eristäytyneisyyden ja yksinäisyyden lisääntymisestä työelämän ulkopuolella ennen koronapandemiaa on ristiriitaisia näkemyksiä. Ernst ym. (2022, 2) kirjoittavat yksinäisyyden ja eristäytyneisyyden olleen kasvava ongelma jo ennen pandemian leviämistä. Svendsen (2017, 10–11) taas toteaa, että viime vuosina yksinäisyyteen liittyvät tutkimukset ja niistä uutisointi on lisääntynyt, mutta varsinaista näyttöä ei ole sille, että yksinäisyys itsessään olisi lisääntynyt. Kuitenkin on selvää, että koronapandemian seurauksena yksinäisyydestä on tullut maailmanlaajuisesti suurempi ongelma kuin aikaisemmin. (Ernst ym. 2022, 2). Myös Suomessa havaittiin samanlaista negatiivista kehitystä pandemian alettua. Pitkittyneenä yksinäisyys voi altistaa ihmisen erilaisille psyykkisille ja fyysisille sairauksille ja heikentää kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Suomen Punainen Risti, 2021.)

Yksinäisyys ja eristäytyminen ovat aiheita, joista ei välttämättä keskustella monilla työpaikoilla, mutta juuri näitä aiheita voisi olla tärkeää nostaa esiin, sillä niiden on todettu olevan kasvava ongelma. Tämä aihe on erityisen ajankohtainen esihenkilöiden näkökulmasta, sillä he ovat työntekijöiden lähimpiä yhteyshenkilöitä organisaatiossa, ja heillä on valtaa vaikuttaa oman tiimensä toimintaan ja kannustaa työntekijöitä tietynlaiseen käytökseen. Työntekijöiden eristäytyminen tai yksinäisyys

saattaa vaikuttaa koko tiimin viestintään, tehokkuuteen ja yleiseen ilmapiiriin. Työntekijöiden pahoinvointi saattaa kuormittaa myös esihenkilöä ja aiheuttaa hänelle lisätöitä. On kuitenkin olemassa keinoja, joilla esihenkilö pystyy ehkäisemään työyksinäisyyttä ja työntekijöiden sosiaalista eristäytymistä.

### 1.1.2 Tutkimuskysymys

Tämän työn tarkoituksena on tutkia etäjohtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin sosiaalisen eristäytymisen ja työyksinäisyyden näkökulmasta. Tarkoituksena on pohtia, miten pandemian seurauksena lisääntynyt etä- ja hybridityö vaikuttavat työyksinäisyyden ja eristäytymisen muodostumiseen. Työssä selvitetään myös, mitä vaikutuksia eristäytymisellä ja työyksinäisyydellä on työhyvinvointiin ja pohditaan, miten esihenkilö voi puuttua näihin vaikutuksiin koronapandemian jälkeisessä työelämässä, jossa etä- ja hybridityö ovat yleisiä työnteon muotoja. Tämän tutkielman tavoitteena on vastata kahteen tutkimuskysymykseen:

1. *Mikä on eristäytyneisyyden ja työyksinäisyyden suhde työhyvinvointiin etätyössä?*
2. *Minkälaisella etäjohtamisella voidaan minimoida eristäytyneisyyden ja työyksinäisyyden negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin?*

Nämä tutkimuskysymykset ovat kiinnostavia ja ajankohtaisia nykyajan työelämässä. Lisääntyneen etä- ja hybridityön myötä, ne koskettavat monia työntekijöitä ja esihenkilöitä. Nyt koronapandemian aiheuttamasta alkushokista alkaa olla riittävästi aikaa, että tutkimuksia on ehditty tehdä koronan jälkeisestä työelämästä, jossa pohditaan paljon etätyön merkitystä ja toimivien hybridimallien muodostamista. Työnteon tavat ovat suuressa muutoksessa, eikä eristäytyneisyyden ja työyksinäisyyden tutkimuksessa voi mielestäni enää olla huomioimatta etätyön vaikutuksia.

## 1.2 Tutkimuksen menetelmä, rajaus ja rakenne

### 1.2.1 Menetelmä

Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsaus, eli aikaisempien ja relevanttien aiheeseen liittyvien tekstien tarkastelu ja arviointi, on oleellinen osa mitä tahansa akateemista projektia. Tehokkaasti toteutettu katsaus antaa perustan informaation kehittämiseksi sekä teorioiden muodostamiselle. Lisäksi se antaa katsauksen siihen, millä osa-alueilla on tehty paljon tutkimusta, ja mitkä puolestaan kaipaavat lisää selvitystä. (Webster & Watson 2002, 13.) Näin uuden aiheen tarkasteleminen kirjallisuuskatsauksena on mielenkiintoista. Tällä tavoin pääsee näkemään,

minkälaisia tutkimuksia aiheesta on jo tehty ja, miten ajattelutavat ovat muuttuneet koronapandemian seurauksena.

Tutkielman lähteiden etsimiseen on hyödynnetty Turun Yliopiston kirjaston kokoelmaa sekä Google Scholar -hakukonetta. Lähteiden haussa on käytetty hakusanoina esimerkiksi etäjohtajuutta, työhyvinvointia, eristäytymistä, työyksinäisyyttä sekä englanninkielisiä termejä kuten, remote work, remote leadership, social isolation ja loneliness at work. Pandemian vaikutukset huomioivaa kirjallisuutta etätyöstä ja sen vaikutuksista työelämän eri osa-alueisiin vaikuttaa olevan jo melko paljon. Myös työyksinäisyydestä on tehty aikaisempia tutkimuksia, ja koronapandemia sekä etätyö ovat antaneet uuden perspektiivin yksinäisyyden ja eristäytymisen tutkimuksiin. Yksi haaste yksinäisyyttä ja sosiaalista eristäytyneisyyttä käsittelevissä teksteissä on se, että näitä kahta termiä käytetään usein toistensa synonyymeinä, vaikka ne eivät sitä monissa tapauksissa ole. Kaikista tähän tutkielmaan liittyvistä aiheista löytyy kirjallisuutta, mutta uutta tutkimusta esimerkiksi johtamisen vaikutuksista työyksinäisyyteen ja eristäytymiseen oli hieman vaikeampi löytää.

### 1.2.2 Rajaus

Suuri osa tutkimuksesta, joka keskittyy etätyön ja työhyvinvoinnin väliseen suhteeseen on Covid-19 pandemian ajalta tai sitä ennen. Nämä näkökulmat eivät välttämättä ole täysin sovellettavia pandemian jälkeisiin työjärjestelyihin, jotka tällä hetkellä vallitsevat työpaikoilla. (Olafsen ym. 2024, 2.) Tämän vuoksi tutkielman analyttisessä osiossa sekä johtopäätöksissä painotetaan 2020 tai sen jälkeen julkaistuja lähteitä, jotta näkökulma olisi mahdollisimman ajankohtainen ja ottaisi huomioon pandemian vaikutukset. Kokonaisuudessaan tässä tutkielmassa hyödynnetty kirjallisuus on melko uutta, mutta termien määritelmiä ja muutamia relevantteja teemoja tarkastellaan myös hieman vanhemman kirjallisuuden avulla.

Koronapandemian seurauksena etätyö on lisääntynyt huomattavasti. Siitä huolimatta on olemassa organisaatioita, joissa etätyö ei ole mahdollista, esimerkiksi kuljetus-, rakennus- ja hoitoalan yritykset. (Työterveyslaitos 2020.) Työskentely asiantuntijatehtävissä ei ole enää aikaan tai paikkaan sidottua (Työterveyslaitos Etätyö, hybridityö – – 2024). Asiantuntijatyö on laajasti määriteltynä vaativaa ja itsenäistä johto-, hallinto-, tutkimus- tai opetustyötä (Niemi & Kräkin 2019, 25). Työn luonteen vuoksi monia asiantuntijatehtäviä voi tehdä helposti etänä. Monet asiantuntijaorganisaatiot ovatkin jatkaneet etä- tai hybridityömallilla myös pandemian loputtua (Työterveyslaitos Etätyö, hybridityö – – 2024). Tämän tutkielman aihe koskee siis pääasiassa asiantuntijaorganisaatioita, mutta ei keskity tarkastelemaan aihetta erityisesti minkään tietyn organisaatiotyypin näkökulmasta.

### 1.2.3 Rakenne

Tämä tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Luku 2 määrittelee ensin etä- ja hybridityön käsitteet sekä pohtii niiden positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia työelämään. Luvussa 2 pyritään lisäksi tutkimaan etäjohtamisen eroja perinteiseen kasvokkain tapahtuvaan johtamiseen sekä niitä haasteita, joita etätyön lisääntyminen on aiheuttanut esihenkilötyöhön. Luku 3 määrittelee työhyvinvoinnin, eristäytymisen sekä työyksinäisyyden käsitteet ja pyrkii selvittämään, minkälaisia vaikutuksia etä- ja hybridityön yleistymisellä on työhyvinvointiin. Luvussa 3 pyritään lisäksi pohtimaan näiden käsitteiden keskinäisiä vaikutussuhteita. Luvussa esitellään eristäytymisen vaikutuksia työhyvinvointiin, työyksinäisyyden vaikutuksia työhyvinvointiin, sekä eristäytymisen ja työyksinäisyyden vaikutussuhdetta toisiinsa. 4. luku yhdistää toisen ja kolmannen luvun teemat ja pohtii, millä etäjohtamisen keinoilla voitaisiin ehkäistä työntekijöiden eristäytymistä sekä työyksinäisyyttä ja siten pyrkiä ylläpitämään tai parantamaan työhyvinvointia. Luvussa 5 keskustellaan johtopäätöksistä, joita tutkielman aikaisempien lukujen ja niissä esitetyn teorian perusteella voidaan tehdä. Lisäksi 5 luvun tarkoitus on toimia yhteenvetona tutkielmalle ja esitellä mahdollisia jatkotutkimuksia.

## 2 Etä- ja hybridityön johtaminen

### 2.1 Etä- ja hybridityö

Jo 1980-luvulla Olson (1983, 182) määritteli etätöksi, joka suoritetaan normaalin organisaation määrittämän ajan ja paikan ulkopuolella. Teknologia mahdollistaa työskentelyn fyysisen työpaikan ulkopuolella (Olson 1983, 182). Tämä määritelmä on pysynyt muuttumattomana nykypäivään asti. Työterveyslaitos (Etätö, hybridityö – – 2024) määrittelee etätöksi, jota tehdään fyysisen työpaikan ulkopuolella, useimmiten kotona. Etätö on silti useimmiten työtä, jota voi tehdä myös työpaikalla. Siihen liittyy vapauksia työajan ja -paikan suhteen, mutta yleensä työntekijöiden odotetaan olevan saavutettavissa perinteisinä toimistoaikoina. Etätö on hyvä erotella liikkuvasta työstä, jota tekevät esimerkiksi myyntihenkilöt, poliisit ja projektityöntekijät. Liikkuvassa työssä työnteon paikka vaihtuu usein, toisin kuin etätöissä, jossa työtä tehdään useimmiten tietyssä paikassa. Sekä liikkuvan työn että etätöiden ominaisuuksia on tietotekniikan käyttö sekä tarve etäjohtamiselle. (Vilkman 2016, 10–15.) Etätöiden tekeminen edellyttää luottamukseen perustuvaa työskentelyä ja johtamistyyliä (Työterveyslaitos Etätö, hybridityö – – 2024).

Hybridityöllä taas tarkoitetaan työntekeä, joka tapahtuu osittain etänä työpaikan ulkopuolella ja osittain lähityönä (Tanskanen ym. 2023, 1; Työterveyslaitos Etätö, hybridityö – – 2024). Tässä työskentelyn mallissa työntekijällä on usein vapaus valita, tekeekö työtä kotoa vai paikan päällä. Jotkut tilanteet saattavat vaatia fyysistä läsnäoloa kaikilta työntekijöiltä, mutta suurimman osan ajasta läsnäolo hybridityössä on sekoitus fyysistä ja virtuaalista. (Grzegorzcyk ym. 2021, 2.) Hybridityömalli on vakiintumassa asiantuntijaorganisaatioissa. Sen tarkoituksena on hyödyntää sekä etä- että lähityön vahvuuksia. (Työterveyslaitos Etätö, hybridityö – – 2024.)

Jo ennen koronapandemiaa etätö oli hiljalleen lisääntynyt Suomessa. Erityisesti globaaleissa yrityksissä oli totuttu siihen, että työkaverit työskentelevät fyysisesti kaukana toisistaan, mutta myös perinteisissä suomalaisissa yrityksissä etätö oli alkanut yleistyä. (Vilkman 2016, 10.) Covid-19 pandemia on osoittanut yrityksille, että joustavammat työolosuhteet ovat mahdollisia ilman kustannusten kasvua tai tuottavuuden menetyksiä. Monet työntekijät haluavat joustavuutta työaikaan ja -paikkaan sekä lisää mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työntekoonsa. Etä- ja hybridityölle on siis tällä hetkellä sekä kysyntää että tarjontaa. (Grzegorzcyk ym. 2021, 2.) Antamalla työntekijöille mahdollisuuden etätöihin yritys pystyy kohentamaan työnantajakuvaansa ja houkuttelemaan ammattitaitoisia henkilöstöä laajalta alueelta. Etätöillä on lisäksi positiivisia ympäristövaikutuksia,

sillä työmatkojen vähentyminen pienentää autoilusta aiheutuneita hiilidioksidipäästöjä. (Vilkman 2016, 17–18.)

Ennen pandemiaa etätöiden tekeminen saattoi asettaa työntekijän epäreiluun asemaan lähityötä tekeviin työkavereihin verrattuna. Etätöntyöntekijän sitoutumista yritykseen saatettiin kyseenalaistaa ja hänen urakehityksensä saattoi kärsiä, koska hän oli fyysisesti vähemmän näkyvillä. Lähityötä tekevän oli helpompi osoittaa taitonsa ja ahkeruutensa työpaikalla sekä osallistua epävirallisiin keskusteluihin esihenkilön kanssa ja siten edistää uraansa. Covid-19 pandemia on kuitenkin muuttanut tätä lähestymistapaa, koska niin moni työntekijä on sen seurauksena aloittanut etätöskentelyn. Etätöiden tekeminen ei enää nykyään aseta työntekijää heikompaan asemaan. (Grzegorzcyk ym. 2021, 9.)

Vilkmanin (2016, 17) mukaan työnteko on tehokkaampaa ja vähemmän kuormittavaa etätöissä. Tehokkuuden aiheuttama aikaansaamisen tunne johtaa motivaation kohentumiseen sekä positiivisiin tunteisiin työstä, eli työtyytyväisyyteen. Työntekijän mahdollisuudet hallinnoida omaa työtään lisääntyvät etätöissä. Etätöskentelyn on todettu lisäävän työntekijöiden itsenäisyyttä ja mahdollistavan tehokkaamman keskittymisen työtehtävien suorittamiseen. Etätöskentely voi olla lähityöhön verrattuna tehtäväkeskeisempää ja suunnitelmallisempää sekä toimia paremmin liiketoimintasuunnitelman mukaisesti. Hyvin johdetut etä- tai hybridityötä tekevät tiimit saattavat pystyä jopa tehokkaampaan päätöksentekoon kuin lähityötä tekevät tiimit. (Vilkman 2016, 18.)

Etätöiden suurimmat haasteet liittyvät yhteisöllisyyteen, viestintään, luottamukseen ja työskentelytapoihin (Vilkman 2016, 19). Monet työntekijät ovat yhtä tehokkaita tai tehokkaampia etätöissä kuin lähityössä. Siitä huolimatta työntekijät saattavat kokea haasteita motivaatiossa ja altistua erilaisille häiriötekijöille etätöissä. (Olson 1983, 186.) Työaika saattaa venyä helpommin kotona työskennellessä ja työn aiheuttama kuormitus saattaa kasvaa, kun työpaikan ja kodin välillä ei ole selkeää eroa. Työ- ja vapaa-ajan erittelystä voi tulla vaikeaa, mikä lisää kuormitusta entisestään. (Työterveyslaitos Etätö, hybridityö – – 2024.) Työntekijät, jotka työskentelivät etänä yhden tai useamman päivän viikossa, kokivat enemmän työ- ja vapaa-ajan sekoittumista, kuin työntekijät, jotka eivät tehneet etätöitä (Olafsen ym. 2023, 6). Toisaalta Tanskasen ym. (2023, 17) tutkimukseen osallistuneet työntekijät kokivat etätöiden helpottavan arjen ajankäyttöä ja sujuvoittavan työn ja yksityiselämän välistä tasapainoa. Ergonomian taso saattaa myös heikentyä, kun työntekijä siirtyy toimistolta etätöihin, mikäli hänellä ei ole mahdollisuutta tai halua hankkia riittävän hyviä kalusteita (Työterveyslaitos Etätö, hybridityö – – 2024).

Paljon etätöitä tekevät saattavat tuntea sosiaalisen tuen puutetta niin esihenkilöltä kuin työyhteisöltä. Riittävä sosiaalinen tuki viestii työntekijälle, että hänen työpanoksensa on tärkeä organisaatiolle sekä

kollegoille. Tällaisen tuen puute voi kasvattaa työuupumuksen riskiä, lisätä kuormitusta sekä tyytymättömyyden tunteita. Sosiaalinen tuki auttaa siis luomaan työntekijälle tunteen siitä, että häntä ja hänen työtään arvostetaan. Esihenkilön saattaa olla vaikea arvioida tarvittavaa sosiaalisen tuen määrää, sillä kokemus siitä on yksilöllinen ja eri työntekijöillä on erilaiset tarpeet. (Vilkman 2016, 32.) Riittämätön tuki esihenkilöltä tai kollegoilta voi johtaa eristäytymisen tunteisiin (Työterveyslaitos Etätyö, hybridityö – – 2024). Monet työntekijät ovat huolissaan etätyön vaikutuksista sosiaalisiin suhteisiin. Epävirallinen kommunikaatio ja spontaanit käytäväkeskustelut ovat jääneet pois työpäivistä etätyön seurauksena. Tämä voi heikentää työntekijöiden välisiä suhteita, vaikeuttaa uusien työntekijöiden sopeutumista ja rajoittaa kommunikaation vain lähimpiin työkavereihin. Jotkut työntekijät kokevat etätyön vuoksi olevansa yksinäisiä tai eristäytyneitä työyhteisöstä. (Tanskanen ym. 2023, 15.)

## 2.2 Esihenkilön asema etä- ja hybridityössä

Etätyö on luonut esihenkilöille uusia vaatimuksia. Töiden organisoimisen, tiedon välittämisen sekä yhteydenpidon toimintatapoja piti muuttaa radikaalisti, kun monet työntekijät ympäri maailmaa siirtyivät etätöihin Covid-19 pandemian seurauksena. (Työterveyslaitos 2020.) Tämänhetkisessä työelämässä etäjohtamisen taito kuuluu esihenkilön ydinosaamiseen. Kyky johtaa virtuaalista työtä saattaa olla tärkeä kilpailukykytekijä yritykselle. (Vilkman 2016, 21.) Etätyössä esihenkilöiden merkittävimpiä vastuita on prosessien sujuvuuden varmistaminen sekä työnteon mielekkyydestä huolehtiminen (Työterveyslaitos 2020).

Etäjohtaminen tarkoittaa etätyön tai muun virtuaalityön johtamista. Etäjohtaminen perustuu siihen, että työntekijät ja esihenkilö näkevät toisiaan harvoin kasvotusten. Joissakin tiimeissä ja organisaatioissa kohtaamisia saattaa olla vain muutaman kerran vuodessa. (Työturvallisuuskeskus 2023; Vilkman 2016, 15–16.) Nykyään etäjohtaminen on taito, jota vaaditaan yhä useammalta esihenkilöltä ja johtajalta, sillä etätyöskentely on tullut osaksi monen yrityksen arkea (Työturvallisuuskeskus 2023). Hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, jatkuva vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Jatkuva vuorovaikutus liittyy kaikkien muiden kulmakivien toteuttamiseen ja sitoo kokonaisuuden yhteen. Vuorovaikutuksessa on tiedottamisen ja viestinnän lisäksi kyse ihmistenvälisistä suhteista sekä ajatuksien, tunteiden ja tiedon välittämisestä. Vaikka näiden peruspilareiden tulisi ihanteellisesti toteutua kaikissa organisaatioissa, ei etäjohtamiselle voida määritellä yhtä ja oikeaa toimintatapaa. Jokaisen organisaation tulee määritellä itselleen ja työntekijöilleen sopivimmat etätyönteon käytänteet. (Vilkman 2016, 15, 25, 40.)

Etäjohtaminen vaatii esihenkilöltä enemmän kuin perinteinen lähijohtaminen, sillä esihenkilöön kohdistuu perinteisestä poikkeavia vaatimuksia etä- ja hybridityössä (Työturvallisuuskeskus 2023). Vanhojen toimintatapojen siirtäminen etätöön johtamiseen ei sellaisenaan toimi, vaan organisaatioiden on kehiteltävä uusia käytänteitä ja tietoisesti kiinniteettävä huomiota tiettyihin asioihin (Vilkman 2016, 11). Etäjohtajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu suunnan näyttäminen, yhteistyön kehittäminen sekä toiminnan koordinointi. On osattava luoda yhteisöllisyyttä ja luottamusta fyysisesti eri paikoissa työskentelevien työntekijöiden välille. Lisäksi tulee kannustaa vuorovaikutukseen ja huolehtia, että viestintä tavoittaa kaikki työntekijät ajallaan. Esihenkilön vastuulla on seurata työntekijöiden työhyvinvointia ja turvallisuutta sekä auttaa heitä ylläpitämään työkykyänsä. Esihenkilön työhön kuuluu myös työprosessien sujuvuuden varmistaminen ja työajanseuranta. On tärkeää osata tukea henkilöstön itseohjautuvuutta sekä toimia yhteistyön mahdollistajana. Lisäksi esihenkilön pitää osata organisoida ja aikatauluttaa omaa työtänsä, jotta hän pystyy onnistumaan näissä tehtävissä. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Erityisesti ennen koronapandemiaa etätö saattoi vaikuttaa riskiltä työnantajan näkökulmasta, sillä sen ajateltiin vähentävän työnantajan kontrollia työntekijöitä kohtaan (Grzegorezyk ym. 2021, 8). Campin ym. (2021, 644) mukaan nykyajan työympäristössä tarve työntekijöiden valvonnalle on lisääntynyt. Työntekijät, jotka ovat taitavia itsensä johtamisessa selviävät työtehtävistään vähäisellä valvonnalla, kun taas toiset työntekijät saattavat vaatia enemmän valvontaa ja tarkkojen aikataulujen asettamista (Camp ym. 2021, 644). Lisäksi etätöössä esihenkilön voi olla hankalampi havaita työntekijöiden osaamisen puutteita (Työterveyslaitos Etätöön johtaminen 2024). Esihenkilön on kuitenkin tärkeää pyrkiä rakentamaan luottamusta sekä kannustamaan, motivoimaan ja osallistamaan työntekijöitä. Luottamuksen aikaansaaminen voi olla todella haastavaa ja siinä onnistumiseen vaaditaan avointa ja säännöllistä kommunikaatiota. (Vilkman 2016, 20, 27.)

Toimivan tiimin ja yhtenäisyyden luominen saattavat aiheuttaa suuria haasteita etäjohtamisessa. Yhteisöllisyyden rakentaminen virtuaalisesti vaatii taitavaa vuorovaikutusta sekä enemmän suunnitelmallisuutta, kuin lähiympäristössä. Teknologia mahdollistaa monia eri tapoja virtuaaliseen vuorovaikutukseen ja esihenkilöiden tulisi niiden avulla pyrkiä edistämään kommunikaatiota tiimissään. (Vilkman 2016, 19.) Kun työntekijät eivät tapaa kasvotusten, kanssakäymisestä jää pois kehonkielen, ilmeiden ja eleiden tulkinta, mikä tekee väärinymmärryksistä ja virhetulkinnoista todennäköisempiä. Onnistunutta virtuaalista kommunikaatiota tukevat esimerkiksi luottamus, yhteisöllisyys, yhteiset toimintatavat ja itseohjautuvuus. (Työturvallisuuskeskus 2023.) Onnistunut etäjohtaminen vaatii hyviä ihmisten johtamisen taitoja sekä monipuolista teknologiaosaamista (Vilkman 2016, 15).

Etätyön myötä monet työntekijöiden väliset epäviralliset suhteet heikkenevät, mikä vaikeuttaa vahvan organisaatiokulttuurin rakentamista (Camp ym. 2021, 640). Vahva organisaatiokulttuuri vaatii työntekijöiden välistä toistuvaa kommunikaatiota ja samanlaisten arvojen edistämistä. Etätyö aiheuttaa oman haasteensa tähän, sillä se vähentää huomattavasti arvokkaita työpaikalla normaalisti tapahtuvia kohtaamisia ja keskusteluja. Tästä syystä esihenkilöiden tulisi keskittyä henkilökohtaiseen kommunikaatioon, paikan päällä pidettäviin tapaamisiin ja videopuhelujen suosimiseen sähköpostien sijaan. (Camp ym. 2021, 640.) Esihenkilöiden tulisi pohtia korvaavia käytäntöjä spontaaneille kohtaamisille, joita etätyössä harvoin tapahtuu (Työturvallisuuskeskus 2023).

Työntekijöillä vaikuttaa olevan ristiriitaisia tunteita etätyötä kohtaan. Sekä etä- että lähityössä on asioita, joita työntekijät arvostavat. Tähän ristiriitaan sopiva ratkaisu vaikuttaa olevan etä- ja lähityötä yhdistelevä hybridimalli. Tanskasen ym. (2023, 19) tutkimuksessa erityisesti esihenkilöiden keskuudessa korostui halu luoda toimiva hybridityömalli. Toimivan hybridimallin omaksuminen saattaa aiheuttaa joidenkin yritysten kulttuureille haasteita. Johtamisen tulee perustua yhä enemmän luottamukseen ja vähemmän kontrollointiin. Luottamus ja autonomia ovatkin olennainen osa onnistunutta hybridityömallia. Lisäksi etätyöntekijöiden reiluun huomioimiseen lähityöskentelijöiden rinnalla on kiinnitettävä huomiota. (Grzegorzcyk ym. 2021, 14.)

Esihenkilöt ajattelivat kasvokkaisten kohtaamisten kannustavan kommunikaatioon ja yhteistyöhön paremmin kuin digitaalisen yhteydenpidon. Esihenkilöt kokivat työnsä kuormittavuuden lisääntyneen etätyöhön siirtymisen jälkeen, sillä he joutuivat käyttämään entistä enemmän aikaa yhteydenpitoon ja tiedonvälitykseen alaistensa kanssa. Esihenkilöt ovat joutuneet myös huolehtimaan alaistensa jaksamisesta ja panostamaan omaan saavutettavuutensa enemmän kuin lähityötä tehdessä. (Tanskanen ym. 2023, 19.) Hybridimalli voisi siis vähentää esihenkilöiden työn kuormittavuutta sekä ylläpitää työntekijöiden välisiä sosiaalisia suhteita. Työntekijät kuitenkin arvostavat valinnanvapautta sen suhteen, milloin ja kuinka usein lähityötä tehdään (Tanskanen 2023, 18). Tämä aiheuttaa esihenkilöille haasteita, jos he haluavat luoda työnteon mallin, jossa työntekijät tekevät säännöllisesti lähityötä, mutta saavat samalla säilyttää autonomiansa ja valinnanvapautensa.

### 3 Eristäytymisen ja työksinäisyyden suhde työhyvinvointiin

#### 3.1 Työhyvinvointi etätyössä

Työhyvinvointi voidaan määritellä työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten ja voimavarojen sekä työntekijän fyysisen ja psyykkisen kunnan yhteensopivuudella. Työhyvinvointi tarkoittaa työntekijän positiivista kokemusta työstä ja siitä, että hänen voimavaransa riittävät tai ylittävät työhön liittyvät vaatimukset. (Työterveyslaitos Työhyvinvointi 2024.) Työhyvinvointi koostuu työ- ja vapaa-ajan sopusointuisesta suhteesta. Ihmisen hyvinvointi on kokonaisuus ja yhden elämäna alueen hyvin- tai pahoinvointi heijastuu muihin elämän osa-alueisiin. (Juuti & Vuorela 2015, johdanto.) Hyvinvointi ei tarkoita vain negatiivisten aspektien, kuten sairauksien poissaoloa, vaan myös positiivisten tekijöiden, kuten työtyytyväisyyden läsnäoloa (Schulte & Vainio 2010, 432). Työhyvinvointia tarkasteltaessa, on tärkeää pohtia siihen liittyvien ongelmien ennaltaehkäisyä (Työterveyslaitos Työhyvinvointi 2024).

Monelle työntekijälle etätyö on muodostunut mieluisaksi tavaksi tehdä töitä ja erityisesti työntekijöiden digityötaidot ovat parantuneet. Etätyössä monet arvostavat joustavuutta ja työmatkojen poisjäämiseen tuomaa lisääntynyttä vapaa-aikaa, joiden seurauksena jaksaminen ja aktiivisuus arjessa paranevat. Useat kokevat etätyön madaltaneen kynnyksiä olla yhteydessä esihenkilöön. Kommunikaation muututtua enemmän kahdenkeskeiseksi, työntekijät kokevat olevansa läheisempiä esihenkilönsä kanssa, kuin aikaisemmin. Myös etätyötilan rauhallisuus vaikuttaa positiivisesti keskittymiseen työssä. Moni kaipaa työkavereiden kanssa jutustelua työpaikalla, mutta toisaalta arvostaa etätyön mahdollistamaa työrauhaa. (Tanskanen ym. 2023, 14–18.) Tanskanen ym. (2023) toteuttamassa tutkimuksessa useat vastaajat kokivat voivansa viettää enemmän aikaa perheen ja ystävien kanssa etätyön ansiosta, mikä on positiivinen asia sosiaalisuuden näkökulmasta työpaikan ulkopuolella. Sosiaalisuus parantaa työhyvinvointia

Moni työntekijä kokee työmatkojen poisjäämisen olevan etätyön suurin hyöty, ja jotkut kokevat työmatkojen vähentymisen olevan stressiä vähentävä tekijä (Olson 1983, 186). Myös Vilkmannin (2016, 17) mukaan työmatkojen väheneminen pienentää stressin määrää. Etätyössä erityisesti työkavereiden aiheuttamat paineet saattavat helpottaa. Toisaalta kontaktit työkavereihin ovat kriittinen osa henkilön ammatillista kehitystä. (Olson 1983, 186.) Olsonin (1983) artikkelissa mainittuihin seikkoihin on kuitenkin syytä suhtautua kriittisesti, sillä kyseinen artikkeli on jo melko vanha. Uudemmissa tutkimuksissa tai artikkeleissa ei esimerkiksi ole vaikuttanut olevan mainintoja työkavereiden aiheuttamista paineista.

Etätöiden mahdollisuus tarjoaa työntekijöille joustavuutta monella tapaa. Kuitenkin Olafsen ym. (2024, 5–6.) pohtivat, että mikä on juuri tällä hetkellä kätevää, ei välttämättä ole työntekijälle hyväksi pitkällä aikavälillä. Kyselynä toteutetun tutkimuksen mukaan etä- ja hybridityötä tekevät henkilöt kokivat työssään vähemmän merkitystä, positiivisia tunteita ja henkilökohtaista kehitystä, kuin henkilöt, jotka eivät tehneet lainkaan etätöitä. Etä- ja hybridityötä tekevillä havaittiin myös korkeammat stressitasot, enemmän ahdistuksen ja masennuksen oireita sekä heikompi unenlaatu (Olafsen ym. 2024, 3).

Suomalaisten työuupumusoireet ovat lisääntyneet koronan jälkeisinä vuosina. Kognitiiviset häiriöt sekä kyynisyys työssä nousevat erityisesti esiin. Etä- ja hybridityötä tekevillä korostuvat kognitiiviset häiriöt sekä töissä tylsistyminen enemmän kuin lähityötä tekevillä. Monen työntekijän kokemus etätöistä on positiivinen, mutta isossa kuvassa suomalaisten työhyvinvointi on heikentynyt. Työmatkojen poisjäämisen kuviteltiin vähentävän kuormitusta ja täten parantavan hyvinvointia, mutta etätöiden havaittiinkin vievän voimavaroja. Esimerkiksi paljon etätöitä tekevistä 34 % kokee yksinäisyyden tunteita, kun lähityötä tekevillä vastaava luku on 25 %. (Työterveyslaitos Miten Suomi – – 2024.)

## **3.2 Eristäytyminen ja työyksinäisyys**

### **3.2.1 Termien määrittely**

Yhteisöllisyys ja joukkoon kuuluminen ovat ihmisen luontaisia tarpeita. Yhteisöllisyyden tunteen puute töissä voi johtaa heikompaan moraaliin ja organisaatioon sitoutumiseen. Yhteenkuuluvuuden puute voi joissakin tapauksissa johtua fyysisestä etäisyydestä, mutta yhä useammin sen taustalla on henkinen etäisyys. Hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyys ovat tärkeitä tekijöitä työssä viihtymisen kannalta. (Vilkman 2016, 19, 41.) Monet tieteelliset tutkimukset ovat osoittaneet, että sosiaaliset suhteet ovat hyödyllisiä kokonaisvaltaisen terveyden kannalta. Sosiaaliset suhteet vaikuttavat fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, terveystyöskentelyyn sekä kuolleisuusriskiin. (Umberson & Montez 2010, 2,8).

Koronapandemia sekä teknologian kehitys ovat muovanneet työelämää viime vuosina. Niiden seurauksena on tapahtunut paljon hyvää kehitystä, mutta ne ovat myös omalla tavallaan vaikuttaneet eristäytymisen muodostumiseen työpaikoilla. Organisaatioiden on ollut pakko alkaa tarjota työntekijöilleen enemmän joustavuutta työntöön suunnitteluun sekä mahdollisuuksia työn ja vapaa-ajan erotteluun. Lisäksi nykyinen teknologia mahdollistaa etä- ja hybridityöskentelyn sekä joustavat työajat. Vaikka nämä muutokset ovat enimmäkseen koronapandemian seurausta, normaaleissa

olosuhteissa ne voivat lisätä sekä fyysistä että koettua eristäytymistä sekä yksinäisyyttä. (D'Oliveira & Persico 2023, 2.)

Sosiaalista eristäytymistä ja yksinäisyyttä pidetään usein toistensa synonyymeinä. Ne liittyvät toisiinsa, mutta ovat selkeästi eri konsepteja. (Tanskanen & Anttila 2016, 2042.) Sosiaalinen eristäytyminen on objektiivisesti määriteltävissä oleva muuttuja, kun taas yksinäisyys on työntekijän subjektiivinen kokemus (Holt-Lunstad ym. 2015, 227–228; Tanskanen & Anttila 2016, 2042). Yksinäisyys ei aina ole seurausta eristäytymisestä ja nämä kaksi konseptia voivat olla olemassa ilman toisiaan (Holt-Lunstad ym. 2015, 228). Sosiaalinen eristäytyminen voi joissain tilanteissa johtaa yksinäisyyteen, mutta nämä termit on silti hyvä erotella toisistaan. Monet aikaisemmat tutkimukset ovat todenneet, että yksinäisyyden ja eristäytymisen välillä ei ole suoranaista korrelaatiota. (Tanskanen & Anttila 2016, 2042.)

Sosiaalinen eristäytyminen tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sosiaalisten suhteiden puutetta (Umberson & Montez 2010, 1). Yksin asuminen, vähäiset sosiaaliset suhteet sekä epäsäännölliset sosiaaliset kontaktit ovat merkkejä sosiaalisesta eristäytymisestä. Toisaalta tietynlaisen luonteen omaavat ihmiset saattavat olla tyytyväisiä vähäisiin sosiaalisiin kontakteihin, eivätkä välttämättä koe oloaan yksinäiseksi, vaikka olisivatkin sosiaalisesti eristäytyneitä. (Holt-Lunstad ym. 2015, 227)

Yksinäisyys tarkoittaa, että ihminen ei ole tyytyväinen sosiaaliseen elämäänsä ja kaipaa merkityksellisiä ihmissuhteita. Koska yksinäisyys nähdään usein häpeällisenä ja välteltävänä aiheena, siitä ei useinkaan keskustella työpaikoilla. Henkilön subjektiivinen kokemus sosiaalisesta ympäristöstään vaikuttaa yksinäisyyden muodostumiseen. Se, miten ihminen prosessoi omia kokemuksiaan ja millaiseksi hän kokee omat sosiaaliset tarpeensa vaikuttavat työyksinäisyyteen. Yksinäisyys ei siis välttämättä tarkoita, että ihminen on kirjaimellisesti yksin, vaan hän voi kokea olonsa yksinäiseksi ihmisten joukossa, mikäli hänellä ei ole merkityksellisiä suhteita kyseisten ihmisten kanssa. Se, että työskentelee monien eri ihmisten kanssa ja joutuu jatkuvasti kommunikoidaan työpaikalla, ei tarkoita, etteikö henkilö voisi kokea työyksinäisyyttä. Työyksinäisyys on myös hetkellistä ja työolosuhteisiin sidottua. Se ei siis ole kroonista tai elämänmittaista yksinäisyyttä. (Wright & Silard 2021, 1061–1064.)

### 3.2.2 Riskitekijät

Tanskanen ym. (2023) ovat tutkineet työyksinäisyydelle altistavia tekijöitä sekä pohtineet, miten etä- ja hybridityön aikakaudella niihin pystytään puuttumaan. Heidän mukaansa aikaisempaa tutkimusta työyksinäisyyteen johtavista tekijöistä ei ole juuri lainkaan, vaan työyksinäisyyteen liittyvä

kirjallisuus käsittelee enimmäkseen siitä aiheutuvia haittoja. Työyhteisöjen sosiaalisia tapoja pitää kehittää, jotta ne vastaavat nykyisen työelämän tarpeisiin ja palvelevat työntekijöitä etä- ja hybridiympäristöissä. Perinteisten sosiaalisten mallien mukaan toiminen uudessa ja muuttuneessa työelämässä saattaa johtaa kasvaneeseen työyksinäisyyteen. (Tankalainen ym. 2023, 2.)

Tanskanen ym. (2023, 9) tutkivat työyksinäisyyttä etätyössä ja havaitsivat, että 10 % tutkimuksen vastaajista oli vahvasti työyksinäisiä ja 20 % lievästi työyksinäisiä. Tutkimuksen aikana työyksinäisyys kasvoi eniten vahvasti työyksinäisten keskuudessa. Muiden vastaajien kohdalla ei tapahtunut merkittäviä muutoksia. Tämän perusteella voidaan todeta, että vastaajien työpaikalla ei ole kiinnitetty huomiota yksinäisyyteen tai keinot sen vähentämiseen ovat olleet epäonnistuneita. Tutkimuksessa havaittiin, että iällä, sukupuolella tai muilla yksilöllisillä tekijöillä ei ollut vaikutusta työyksinäisyyteen. Ainoa poikkeus oli sukupuolten välisessä tarkastelussa ”muu tai en halua kertoa” vaihtoehdon valinneet vastaajat, jotka kokivat hieman enemmän työyksinäisyyttä miehiin ja naisiin verrattuna. (Tanskanen ym. 2023, 9–10.) Tämän perusteella ei voida tehdä päätelmiä sukupuolivähemmistöihin kuuluvien työyksinäisyydestä, koska ei ole tietoa siitä, kuinka suuri osa vastaajista kuuluu vähemmistöön ja kuinka suuri osa on ollut miehiä tai naisia, jotka ovat jättäneet sukupuolensa kertomatta.

Tanskanen ym. (2023, 10–11) toteavat tutkimuksensa alussa etätyön tekeminen ei ollut työyksinäisyyden kannalta merkittävä tekijä, mutta tutkimuksen aikana enemmän etätyötä tekevät alkoivat kokea enemmän työyksinäisyyttä kuin ne, jotka tekivät vähemmän etätyötä. Tämä voisi tukea ajatusta siitä, että pitkään jatkunut etätyö saattaa lisätä kokemuksia työyksinäisyydestä, mutta lyhyellä aikavälillä näitä vaikutuksia ei ole. Aihe vaatisi kuitenkin enemmän tutkimusta, jotta näin voitaisiin todeta.

Koska yksilöön liittyvillä tekijöillä ei havaittu olevan vaikutuksia työyksinäisyyteen, voidaan olettaa, että tärkeimmät tekijät ovat työhön ja työyhteisöön liittyviä. Työyksinäisyydelle altistavia työyhteisöön liittyviä tekijöitä on monia, esimerkiksi rauhallisen etätyötilan puuttuminen vaikutti yksinäisyyteen. Työntekijät, joilla ei ollut etätyöhuonetta kokivat enemmän työyksinäisyyttä. Tähän saattaa olla syynä se, että jaetussa työtilassa, jossa on paikalla esimerkiksi perheenjäseniä, henkilökohtaiset keskustelut työkavereiden kanssa voivat vähentyä. Työhuoneen puuttuminen saattaa myös kertoa työntekijän sosioekonomisesta asemasta tai vähäisestä etätyökokemuksesta. (Tanskanen ym. 2023, 10–11). Koronan seurauksena yksinäisyys kasvoi erityisesti heikossa sosioekonomisessa asemassa olevien keskuudessa (Suomen Punainen Risti 2021). Työn määrälliset vaatimukset ja työn epävarmuus myös altistivat työntekijöitä yksinäisyydelle. Työn määrällisten vaatimusten vaikutukset

saattavat selittyä sillä, että työntekijät eivät ehdi työkiireiden vuoksi osallistumaan sosiaaliseen kanssakäymiseen työkavereiden kanssa, mikä pahentaa työyksinäisyyttä. (Tanskanen ym. 2023, 11).

Sekä organisaation sisäinen että ulkoinen viestintä oli yhteydessä työyksinäisyyteen. Työntekijät, jotka viestivät harvemmin työkavereiden, esihenkilöiden, asiakkaiden tai tukitoimintojen kanssa, kokivat enemmän työyksinäisyyttä, kuin työntekijät, jotka viestivät useammin. Työyksinäisyys oli vähäisempää niin kasvokkain viestivillä kuin viestisovelluksien ja videopuheluiden käyttäjillä. Viestinnällä kollegoiden, esihenkilön tai asiakkaiden kanssa ei ollut pitkäaikaisia vaikutuksia, eli aikaisempi viestintä ei enää suojaa työyksinäisyydeltä tulevaisuudessa. Myös heikot itsensä johtamisen taidot lisäävät työyksinäisyyden riskiä. (Tanskanen ym. 2023, 12).

Työ- ja yksityiselämän vaatimukset aiheuttavat työ- ja vapaa-ajan sekoittumista, mikä on todettu lisäävän työyksinäisyyttä. Työn resurssit voivat vähentää työn vaatimuksia ja sitä kautta työ- ja vapaa-ajan sekoittumista ja yksinäisyyttä. Kun työelämän vaatimukset eivät tunnu liian vaativilta, energiaa jää enemmän sosiaaliseen kanssakäymiseen. (Waltz ym. 2024, 774.)

Eristäytyminen työpaikalla voi johtua fyysisestä etäisyydestä yritykseen ja muihin työntekijöihin. Henkilökohtainen kokemus eristäytymisestä saattaa myös aiheutua työkavereilta tai organisaatiolta saadun tuen puutteesta. Eristäytyneet työntekijät usein tuntevat, ettei heitä arvosteta eikä heidän tekemänsä työn arvoa tunnisteta organisaatiossa. Etätyön aiheuttama fyysinen etäisyys saattaa johtaa henkiseen eristäytymiseen organisaatiosta, mikä heikentää työhyvinvointia. (D'Oliveira & Persico 2023, 1,7.)

D'Oliveira ja Persico (2023) tutkivat työhyvinvoinnin ja eristäytymisen suhdetta. Tutkimuksessaan he erottelivat organisaatiosta eristäytymisen ja kollegoista eristäytymisen. He havaitsivat merkittävän negatiivisen suhteen organisaatiosta eristäytymisen ja työhyvinvoinnin välillä. Kasvanut eristäytyneisyys johti heikentyneeseen työhyvinvointiin. Kyseisessä tutkimuksessa ei kuitenkaan havaittu merkittävää vaikutussuhdetta työkavereista eristäytymisen ja työhyvinvoinnin välillä tai yksinäisyyden ja työhyvinvoinnin välillä. Nämä tutkimustulokset yllättäen tukevat ajatusta siitä, että organisaatioon kuuluminen olisi tärkeämpää kuin pienempään tiimiin kuuluminen organisaation sisällä. Toisaalta työkavereilta saatu tuki aiheutti positiivisia kokemuksia työhyvinvoinnista. Työkavereiden tuki saattaa minimoida tai poistaa organisaatiosta eristäytymisen ja yksinäisyyden tunteita. Toisaalta se, että työntekijät voivat työpaikan ulkopuolella kommunikoida ystävien ja puolisoitten kanssa pienentää työkavereista eristäytymisen negatiivisia vaikutuksia hyvinvointiin. (D'Oliveira & Persico 2023, 6–7.) Tanskanen ym. (2023, 9–10) eivät havainneet tutkimuksessaan yksilöllisillä tekijöillä, kuten parisuhteella tai lasten asumisella kotona, olevan mitään vaikutuksia

työyksinäisyyteen. Työntekijät odottavat, että yritys palkitsee heidän näkemänsä vaivan ja käyttämänsä ajan. Vaikka kollegoilta saadulla tunnustuksella on positiivisia vaikutuksia D'Oliveiran ja Persicon (2023, 6–7) mukaan, eristäytyminen organisaatiosta vaikuttaa aiheuttavan suuremman haitan työhyvinvointiin.

### 3.2.3 Seuraukset

Työyksinäisyys on raskasta sekä henkisesti että fyysisesti ja sillä onkin monia negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja sitä kautta työssä suoriutumiseen. Työyksinäisyys voi aiheuttaa ongelmia työstä irrottautumiseen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, heikentää hyvinvointia ja johtaa vähäisempään työkavereiden auttamiseen. Työyksinäisyyden on huomattu olevan yhteydessä suurempiin stressitasoihin sekä lisääntyneeseen työuupumukseen. Se on myös yhdistetty työn imun vähenemiseen, kyynistymiseen ja ammatillisen itsetunnon heikkenemiseen. Työyksinäisyyden on lisäksi todettu aiheuttavan enemmän uni- ja keskittymisvaikeuksia sekä kipuja niskassa, hartioissa ja selässä. (Tanskanen ym. 2023, 13.) Useat tutkimukset (Holt-Lunstad ym. 2015; Tanskanen & Anttila, 2016, Kraav 2022, 99) ovat osoittaneet sosiaalisen eristämisen sekä yksinäisyyden kasvattavan kuoleman riskiä. Yksinäisyys on yhdistetty kasvaneeseen syöpäkuolleisuuteen ja eristäytyminen onnettomuuskuolleisuuteen. Sekä yksinäisyys että eristäytyneisyys on yhdistetty suurempaan syövän esiintymisriskiin. (Kraav 2022, 99.)

Eristäytyneet nuoret aikuiset eivät koe määrällisesti enempää päivittäisiä stressitekijöitä kuin sosiaalisia suhteita omaavat, mutta sen sijaan he kokevat päivittäiset tapahtumat paljon stressaavampina. Sosiaalinen eristäytyminen saattaa aiheuttaa stressiä, joka voi johtaa ahdistuksen, masennuksen, vihamielisyyden tai ärtyneisyyden tunteisiin ja matalaan itsetuntoon. (Cacioppo & Hawkley 2003, 39–40.) Yksinäisyydellä ja eristämismisellä on vahva yhteys masennuksen esiintyvyyteen (Kraav 2022, 41, 99). Kääntöpuolena tälle on vähäisempi optimismi, onnellisuus ja tyytyväisyys elämään. Sosiaalisesti eristäytyneet henkilöt saattavat myös kokea sosiaaliset kohtaamiset vähemmän miellyttävinä, kuin henkilöt, jotka eivät koe itseään eristäytyneiksi. Sosiaalinen eristäytyminen voi heikentää unenlaatua ja tehdä unesta hajanaisempaa. Pitkäaikaisen eristämisen terveysvaikutukset eivät ole välttämättä heti havaittavissa, vaan saattavat tulla ilmi vasta vuosien päästä. (Cacioppo & Hawkley 2003, 39–44.) Työyksinäisyydellä ja sosiaalisella eristämismisellä on siis merkittäviä hyvinvointivaikutuksia, jotka heijastuvat työpaikan lisäksi myös henkilön yksityiselämään ja yleiseen fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin.

## 4 Työhyvinvoinnin ylläpitäminen etä- ja hybridityössä eristäytymisen ja työyksinäisyyden näkökulmasta

Ennen koronapandemiaa harvat yritykset kouluttivat työntekijöilleen virtuaalisia taitoja. Ne yritykset, jotka järjestivät tällaisia koulutuksia, keskittyivät enimmäkseen vain digitaaliseen osaamiseen ja yrityksen käytänteisiin. Yrityksissä aletaan yhä enemmän havahtua siihen, että sosiaaliset tekijät ovat vähintään yhtä tärkeitä etätyössä kuin tekninen osaaminen ja yrityksen toimintatapojen omaksuminen. (Makarius ym. 2021.) Vaikka työpaikat nähdään usein sosiaalisina instituutioina, ei voida olettaa, että niissä automaattisesti syntyy merkityksellisiä ihmissuhteita (Wright 2005, 126). Organisaatioiden yritykset luoda yhteenkuuluvuutta ovat usein spontaaneja ja kertaluontoisia. Tällaisten toimien seurauksena ei synny jatkuvuutta ja ne saattavat usein vastata vain pienen kohderyhmän tarpeisiin. Yhteenkuuluvuuden tulisi olla organisaation rakenteellinen tekijä, eikä yksilön valinta. Jotta organisaatiot voivat puuttua työyksinäisyyteen, niissä täytyy ensin ymmärtää, mitä työyksinäisyys on, mistä se johtuu ja mikä sen esiintyvyyden taso on kyseisessä organisaatiossa. Näiden asioiden ymmärtäminen auttaa valitsemaan sopivat käytänteet työyksinäisyyden kitkemiseen. (Tanskanen ym. 2023, 30.)

Jo ennen Covid-19 pandemiaa eristäytymisen tunteita oli havaittu etätyötä tekevien keskuudessa, mutta pandemia nosti aiheen laajemmin esiin. Yhdysvalloissa teetetyssä kyselyssä suurin osa vastaajista piti esihenkilöiden säännöllisiä tiedusteluja työntekijöiden voinnista tehokkaimpana tapana estää eristäytymistä. Vastauksissa nousivat esiin myös yhteiset virtuaaliset tapahtumat, kuten lounaat, kahvitauot ja urheilutunnit. Työntekijät arvostivat emotionaalista tukea, erityisesti ylemmältä johdolta, sekä yrityksen aloitteita parantaa työntekijöiden mielenterveyttä ja stressinhallintakykyä. Kyselyyn osallistui yli 400 HR-johtajaa ja muita työntekijöitä eri alojen yrityksistä. (Sull ym. 2020, 1–7.)

Yksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä etä- ja hybridijohtamisessa on luoda positiivinen ja rohkaiseva työilmapiiri etätyöntekijöille. Yksi tehokas tapa tähän on määritellä yhteiset normit ja odotukset etätyölle. Hyvinvoivan etätyöyhteisön luomiseksi esihenkilön tulee auttaa työntekijöitä tasapainottamaan työn ja muun elämän vaatimuksia. Esihenkilö voi auttaa fyysisten, sosiaalisten, aikaan liittyvien, kognitiivisten ja käyttäytymiseen liittyvien rajojen muodostamisessa ja niiden ylläpitämisessä. (Makarius ym. 2021.) Yritykset voisivat alkaa järjestämään työntekijöilleen sosiaalista koulutusta, johon sisältyisi esimerkiksi luottamuksen rakentaminen ja tehokas virtuaalikommunikaatio (Camp ym. 2021, 644; Makarius ym. 2021).

Hyvin suoriutuvia työyhteisöjä yhdistää psykologisen turvallisuuden tunne, jolloin työntekijät uskaltavat pyytää apua ja esittää ideoitaan ilman arvosteluksi tulemisen pelkoa (Makarius ym. 2021). Eristäytyneet työntekijät kokevat usein, että heitä ei arvosteta organisaatiossa (D'Oliveira & Persico 2023, 1). Psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen voisi auttaa ehkäisemään eristäytymistä, sillä se viestisi työntekijöille, että heidän tekemällään työllä on merkitystä ja heidän mielipiteistään ollaan kiinnostuneita. Esihenkilö voi parantaa yhteisönsä psykologista turvallisuutta rohkaisemalla uusia ideoita ja innovaatioita. Muita keinoja voivat olla työntekijöiden kuulumisten kysyminen, omien onnistumisten ja epäonnistumisten jakaminen sekä kaikkien työntekijöiden mielipiteiden pyytäminen. (Makarius ym. 2021.) Tällä tavoin työntekijät ymmärtävät, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteillään on väliä. Psykologisen turvallisuuden luominen ehkäisee eristäytymistä ja parantaa työhyvinvointia, koska se antaa työntekijöille edellytykset olla oma itsensä työpaikalla. Lisäksi tunne työn merkityksellisyydestä voi kasvaa, kun työntekijä kokee, että hänen panostuksensa ovat arvokkaita organisaatiolle.

Jopa pieni määrä laadukkaita sosiaalisia kohtaamisia voi vähentää stressiä ja parantaa työhyvinvointia. Tällaiset kohtaamiset voivat lisätä työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja siten ehkäistä eristäytymistä etätöissä. (Makarius ym. 2021.) Aktiivisempi viestintä esihenkilön ja kollegoiden kanssa on myös työyhteisönsä suojaava tekijä (Tanskanen ym. 2023, 12). Esihenkilön luoma säännöllinen kommunikaatio lisää luottamusta ja auttaa luomaan parempia suhteita työntekijöiden välille. Vahvistaakseen työntekijöiden välisiä suhteita entisestään esihenkilö voi luoda yhteiset periaatteet yhteistyölle. Erityisesti hybridityössä on tärkeää, että lähi- sekä etätöitä tekevillä on yhteiset tavoitteet ja että kommunikaatio kaikkien kanssa on yhtä säännöllistä. Lisäksi esihenkilön tulee aktiivisesti pyrkiä yhdistämään etä- ja lähityöntekijöitä järjestämällä tapahtumia, joihin kaikki voivat osallistua, esimerkiksi virtuaalisia kahvitaukoja. (Makarius ym. 2021.)

Etätö aiheuttaa epäformaalien keskusteluiden sekä niiden pohjalta syntyvien ideoiden ja verkostojen vähenemistä. Esihenkilöiden aktiiviset panostukset voivat estää tällaisten suhteiden katoamista. Etätötyöntekijöiden mukaan ottamiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota silloin, kun vain osa työntekijöistä tekee etätöitä. Esimerkiksi vaatimalla fyysistä läsnäoloa tietyissä tapahtumissa tai palkitsemalla työntekijöitä ruohonjuuritason aloitteista, esihenkilö voi ohjata työntekijöitä keskustelemaan keskenään myös töiden ulkopuolisista aiheista. (Grzegorzcyk ym. 2021, 15.)

Vaikka työntekijät arvostavat mahdollisuuksia epäviralliseen virtuaaliseen keskusteluun, monet kokevat, että se ei korvaa kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota (Tanskanen ym. 2023, 15). Etätöissä tapahtuva epävirallinen kommunikaatio saattaa erota merkittävästi kasvokkain tapahtuvasta

epävirallisesta kommunikaatiosta. Etätyöntekijät voivat osallistua epäformaaliin kommunikaatioon puheluiden, sähköpostien tai muun viestittelyn avulla. (Viererbl ym. 2022, 334.) On ymmärrettävää, että nämä kommunikaation keinot eivät monien mielestä mahdollista yhtä arvokkaita kanssakäymisiä kuin kasvotusten käydyt keskustelut. Virtuaalisessa kommunikaatiossa voi olla hankala saavuttaa spontaaniutta, sillä viestin lähettäminen tai puhelun soittaminen vaatii aina aloitteen ja jonkun ajatuksen taustalla. Virtuaalisesti ei koskaan vahingossa tapaa toista ihmistä, toisin kuin toimistolla, missä työntekijät saattavat esimerkiksi käydä spontaanin keskustelun, koska ovat samaan aikaan kopiokoneen luona tai taukokuoneessa. Siksi esihenkilön on tärkeää huolehtia, että työntekijöille on saatavilla oikeanlaisia työkaluja ja alustoja epäformaaleja keskusteluja varten (Viererbl ym. 2022, 334).

Esihenkilön hyvät e-johtamistaidot ovat yhteydessä vähäisempään työyksinäisyyteen. Lisäksi työntekijän ja esihenkilön välinen laadukas vuorovaikutussuhde vähentää työyksinäisyyden kokemuksia. (Tanskanen ym. 2023, 12.) Carfagno ym. (2024, 7) vahvistivat esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen merkityksen etätyössä ja totesivat kanssakäymisen laadun vaikuttavan koettuun työyksinäisyyteen. Esihenkilön antama sosiaalinen tuki myös vähentää työyksinäisyyttä työntekijöiden keskuudessa. Kaiken esihenkilöltä tulleen viestinnän ja esihenkilön kanssa käydyin vuorovaikutuksen laatu on yhteydessä työyksinäisyyteen. Myös kollegoilta sekä perheeltä ja ystäviltä saatu työhön liittyvä tuki voidaan yhdistää vähäisempään työyksinäisyyteen. Kollegoilta saadulla tuella on suurempi vaikutus, kuin perheen ja ystävien tuella, mutta kummankin vaikutus on positiivinen ja pitkäaikainen. (Tanskanen ym. 2023, 12–13.)

Itsensä johtamisen taidot korostuvat erityisesti etätyössä. Työntekijän täytyy itse suunnitella ja ajoittaa työntekoaan sekä seurata töiden edistymistä. Työntekijöiden välillä on yksilöllisiä eroja siinä, kuinka paljon vastuuta he haluavat ottaa ja kuinka paljon haluavat johtaa työskentelyään itsenäisesti. (Vilkman 2016, 51.) Hyvien itsensä johtamisen taitojen on kuitenkin todettu vähentävän työyksinäisyyttä (Tanskanen ym. 2023, 12). Työntekijöille voisi siis olla hyvä kouluttaa itsensä johtamiseen ja oman työn suunnitteluun liittyviä taitoja. Myös luottamusta ja avoimuutta kehittämällä on mahdollista lisätä työntekijöiden itsenäisyyttä työpaikalla. Esihenkilön tulee kuitenkin huolehtia siitä, etteivät työntekijät joudu kantamaan liikaa vastuuta työnteosta, jolloin heillä on riski jäädä yksin työtehtävien sekä haasteiden kanssa. (Vilkman 2016, 52.) Sekä heikot taidot itsensä johtamiseen että liiallinen vastuu kasvattavat yksin jäämisen riskiä töissä. Itsensä johtamisessa ja vastuun määrässä olisi siis hyvä löytää tasapaino, jossa työntekijöiden valmiudet itsensä johtamiseen ovat riittävän hyvät, mutta tukea ja ohjausta on kuitenkin saatavilla niin esihenkilöltä kuin työkavereilta.

Tanskanen ym. (2023, 31–32.) ovat jakaneet työyksinäisyyden vähentämisen kehitystoimet työn muotoiluun ja työnteon tapoihin liittyvään kehittämiseen, fyysisen yhdessä ja erillään tekemisen käytänteisiin sekä vuorovaikutuksen kanaviin ja käytänteisiin liittyviin toimiin. Toimia voidaan toteuttaa yksilön, tiimin ja organisaation tasoilla. Kehitystoimet työn muotoiluun ja työnteon tapoihin liittyvään kehittämiseen voivat yksilön tasolla olla esimerkiksi työntekijöille annettavat mahdollisuudet työn hallintaan, yleisten etäpisteiden hyödyntäminen tai mentorointiin osallistuminen. Tiimin tasolla näitä kehitystoimia ovat hybridimallista sopiminen yhdessä ja ”brainstormauksen” mahdollistavien työpajojen kehittäminen. Organisaatio voi puolestaan järjestää mentorointiohjelmiä ja koulutuksia työhyvinvoinnista ja työyksinäisyydestä. Lisäksi organisaatio voi luoda erilaisia työaikamalleja ja ottaa sosiaaliset suhteet huomioon strategisella tasolla. (Tanskanen ym. 2023, 32.)

Fyysisiä yhdessä ja erillään tekemisen käytänteitä voivat yksilön tasolla olla yhteiset lounaat etätöissä ja muutenkin videoyhteyden aukipitäminen kollegoihin. Erityisesti uusien työntekijöiden sopeutumisessa saattaa auttaa kummitoiminta, eli uusi työntekijä saa avukseen ja ”kummikseen” jonkun vakituisista työntekijöistä. Kummitoimintaan osallistuminen on myös yksi yksilön keinoista kehittää fyysisiä yhdessä ja erillään tekemisen käytänteitä. Tiimin tasolla näitä keinoja ovat esimerkiksi työpajojen ja koulutusten järjestäminen paikan päällä, kerhotoiminnan kehittäminen ja pizzaperjantait. Organisaation tasolla voidaan järjestää yhteisiä aamiaistarjoiluja ja luoda ohjeistuksia tukemaan toimistotyötä. Lisäksi organisaatiotasolla voidaan kannustaa esihenkilöitä esittelemään uusia työntekijöitä tiimiläisille. (Tanskanen ym. 2023, 32.)

Vuorovaikutuksen kanaviin ja käytänteisiin liittyvät toimet koostuvat yksilön näkökulmasta omien tarpeiden ja toiveiden esiintuomisesta, kameroiden aukipitämisestä sekä yhteydenottamisesta matalalla kynnyksellä. Tiimin tasolla näitä toimia voivat olla yhteisten virtuaalitaukojen pitäminen, yhteiset kulttuurikoulutukset, tiimin palautekäytäntöjen kehittäminen sekä tiimiläisten kutsuminen omaan kotiin kokousta varten. Organisaatiotasolla voidaan ylläpitää virtuaaliloungea ja sopia ajat, jolloin työntekijät ovat tavoitettavissa. Lisäksi voidaan hyödyntää esimerkiksi kaupungin palveluita työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa. (Tanskanen ym. 2023, 31–32.)

## 5 Johtopäätökset ja yhteenveto

Yksi tämän tutkielman tavoitteista oli selvittää, minkälainen suhde sosiaalisella eristäytymisellä ja työyksinäisyydellä on työhyvinvointiin etä- ja hybridityöympäristöissä. Toisena tavoitteena oli tutkia, miten esihenkilö pystyy kehittämään työhyvinvointia etä- ja hybridityössä ehkäisemällä tai minimoimalla sosiaalisen eristämisen ja työyksinäisyyden negatiivisia vaikutuksia. Ensin piti kuitenkin tarkastella etä- ja hybridityön sekä etäjohtamisen erityispiirteitä, jotta voidaan ymmärtää, miten ne eroavat perinteisestä johtamisesta ja työnteosta. Etätyö on teknologian mahdollistama työmuoto, jossa työtä tehdään perinteisen organisaation määrittelemän työpaikan ulkopuolella, useimmiten kotona (Olson 1983, 182; Vilkmán 2016, 13; Työterveyslaitos Etätyö, hybridityö – – 2024). Hybridityö on puolestaan yhdistelmä lähi- ja etätyötä, jolloin työntekijä voi usein itse valita työmuotojen välillä (Grzegorzczuk ym. 2021, 2; Tanskanen ym. 2023, 1; Työterveyslaitos Etätyö, hybridityö – – 2024). Etä- ja hybridityö mahdollistavat joustavuuden työnteon ajan ja paikan suhteen, mikä on tehnyt niistä houkuttelevia työmuotoja monille työntekijöille (Grzegorzczuk ym. 2021, 2; Tanskanen ym. 2023, 14). Etätyöllä on myös omat haasteensa niin työntekijöille kuin esihenkilöillekin. Useissa teksteissä (Olafsen ym. 2023, 6; Työterveyslaitos Etätyö, hybridityö – – 2024) korostettiin työ ja vapaa-ajan sekoittumista ja siitä aiheutuvaa kuormitusta yhtenä etätyön haittapuolista. Toisaalta aiheesta oli poikkeaviakin näkemyksiä. Tanskanen ym. (2023, 17) toteavat, etätyön sujuvoittavan arkea ja helpottavan työ- ja vapaa-ajan välisen tasapainon ylläpitämistä.

Etäjohtaminen on taito, jota yhä useampi esihenkilö tarvitsee tai tulee tarvitsemaan työssään, sillä etä- ja hybridityö ovat muodostuneet arkiseksi osaksi monen organisaation toimintaa (Vilkmán 2016, 21; Työturvallisuuskeskus 2023). Perinteisten toimintatapojen mukaan toiminen uudessa ja muuttuneessa työympäristössä ei ole toimiva ratkaisu, vaan johtamisen käytänteitä pitää muuttaa etäympäristöön sopiviksi (Vilkmán 2016, 11). Etä- ja hybridityössä esihenkilöön kohdistuu erilaisia vaatimuksia kuin perinteisessä lähityössä. Suuri haaste, mutta samalla erittäin tärkeä tehtävä esihenkilölle, on yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentaminen ja sen ylläpitäminen. (Työturvallisuuskeskus 2023.) Viestinnän ja kommunikaation haasteet sekä niiden tärkeys vaikuttivat korostuvan useissa lähteissä. Esimerkiksi Vilkmánin (2016, 40) mukaan jatkuva vuorovaikutus toimii yhdistävänä tekijänä kaikkien muiden etäjohtamisen peruspilareiden välillä ja mahdollistaa niiden toteutuksen. Etätyön asettamat vaatimukset ovat lisänneet esihenkilöiden työn kuormittavuutta, minkä takia erityisesti esihenkilöt ovat motivoituneita luomaan toimivia hybridityömalleja tiimeilleen. Toisaalta työntekijöiden keskuudessa korostuu halu autonomiaan sekä valinnanvapauteen

lähi- ja etätöön välillä. (Tanskanen ym. 2023, 18–19.) Tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä ja tehdä toimivan hybridimallin luomisesta hyvin haastavaa.

Monissa teksteissä (Olson 1983, 186; Vilkmán 2016, 17; Tanskanen ym. 2023, 14) ollaan yhtä mieltä siitä, että työmatkojen poisjääminen on positiivinen tekijä, joka vähentää stressiä ja jättää enemmän aikaa perheen ja ystävien kanssa oleiluun. Tämän lisäksi etätöön tarjoama joustavuus nähdään yhtenä työmuodon positiivista puolista (Tanskanen ym. 2023, 14). Olafsenin ym. (2024, 3) mukaan etätö on puolestaan vähentänyt merkityksen tuntemuksia töissä sekä aiheuttanut stressiä ja masennuksen tunteita. Myös Työterveyslaitoksen (2024) tutkimuksessa todetaan suomalaisten työhyvinvoinnin heikentyneen ja eristäytyneisyyden sekä työyksinäisyyden tunteiden lisääntyneen etätöön yleistyttyä.

Työhyvinvoinnista etätöössä vaikuttaa olevan paljon toisistaan poikkeavia mielipiteitä ja ristiriitaisia tutkimuksia. Monet työntekijät suosivat etätöötä ja haluavat vapauden päättää omasta työajastaan – ja paikastaan (Tanskanen ym. 2023, 18). Toisaalta monet artikkelit ja tutkimukset (Tanskanen ym. 2023; Olafsen ym. 2024; Työterveyslaitos Miten Suomi – – 2024) toteavat runsaalla etätöskentelyllä olevan useita haittoja työhyvinvointiin. Pohtimisen arvoista vaikuttaa olevan Olafsenin ym. (2024, 5–6) esiin tuoma ajatus siitä, että mikä tällä hetkellä tuntuu kätevältä, ei välttämättä ole hyväksi pitkällä aikavälillä. Olisi kiinnostavaa selvittää, mistä tämä ristiriita työntekijöiden halujen ja työhyvinvoinnin välillä johtuu. Voiko syy olla mahdollisesti siinä, että työntekijät eivät huomaa joidenkin työhyvinvoinnin osa-alueiden heikentyneen, koska keskittyvät enemmän etätöön tuomiin hyötyihin vai onko mahdollista, että työntekijät eivät halua myöntää etätöön negatiivisia vaikutuksia, koska ovat haluttomia luopumaan sen tuomasta kätevytydestä? Lisäksi tämä herättää kysymyksen siitä, että huomataanko etätöön negatiiviset vaikutukset isossa kuvassa vasta siinä tapauksessa, jos ne nousevat hälyttävälle tasolle.

Vilkmánin (2016, 18) mukaan etätö vähentää työn kuormittavuutta, kun taas Työterveyslaitos (Miten Suomi – – 2024) ja Olafsen ym. (2024, 3) ovat havainneet etätöön vain lisäävän kuormituksen ja stressin määrää. Keskittymiseen ja stressaavuuteen liittyen on paljon ristiriitaista informaatiota, kun taas sosiaalisuuden ja kommunikaation suhteen vaikuttaa olevan yhteisymmärrys siitä, että etätö on ainakin hankaloittanut niiden toteutumista. Ei voida yksiselitteisesti todeta, onko etätöön yleistymisen parantanut vai heikentänyt työhyvinvointia, mutta pääteltävissä on kuitenkin se, että etätö on muuttanut joitakin työhyvinvoinnin aspekteja. Työhyvinvointia etä- ja lähitöissä ei siis varmaankaan pitäisi käsitellä tai pyrkiä kehittämään täsmälleen samalla tavalla.

Luku 3.2 vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen tutkimalla sosiaalisen eristäytymisen ja työyksinäisyyden syitä ja seurauksia. Kaikki tässä tutkielmassa hyödynnetyt sosiaalista eristäytymistä

ja työyksinäisyyttä käsittelevät tekstit ovat yhtä mieltä siitä, että niiden vaikutus työhyvinvointiin on negatiivinen. Vaikka eristäytymisellä ja yksinäisyydellä on samankaltaisia seurauksia, on hyvä muistaa, että ne ovat toisistaan erillisiä aiheita, joiden välillä ei ole usein ole minkäänlaista korrelaatiota (Tanskanen & Anttila 2016, 2042). Eristäytymisellä viitataan sosiaalisten suhteiden puutteeseen (Umberson & Montez 2010, 1). Yksinäisyydellä puolestaan tarkoitetaan tyytymättömyyttä olemassa oleviin suhteisiin tai merkityksellisten suhteiden puuttumista (Wright & Silard 2021, 1061–1064).

Yksilöön liittyvillä tekijöillä, kuten sukupuolella tai iällä ei ole todettu olevan merkittäviä vaikutuksia työyksinäisyyteen. Sen sijaan työyhteisöön liittyviä tekijöitä on useita. Esimerkiksi rauhallisen etätyöpisteen puuttuminen, työn määrälliset vaatimukset, viestinnän määrä sekä itsensä johtamisen taidot vaikuttavat työyksinäisyyden muodostumiseen. (Tanskanen ym. 2023, 10–12.) Eristäytyminen työpaikalla voi johtua joko fyysisestä etäisyydestä organisaatioon ja työkavereihin tai heiltä saadun tuen puutteesta. (D’Oliveira & Persico 2023, 1.) D’Oliveiran ja Persicon (2023, 6–7) tutkimustulokset osoittavat organisaatioon kuulumisen tärkeäksi ja toteavat organisaatiosta eristäytymisen heikentävän työhyvinvointia ja aiheuttavan työyksinäisyyttä enemmän kuin työkavereista eristäytymisen. He kuitenkin huomauttavat, että työkavereilta saadun tuen avulla työntekijä voi tuntea olonsa vähemmän eristäytyneeksi organisaatiosta ja kokea yhteenkuuluvuutta organisaation kanssa. Tämän perusteella voisi päätellä työkavereilta saadun tuen olevan merkittävä tekijä eristäytymisen ja yksinäisyyden torjunnassa.

Sekä eristäytyminen että yksinäisyys aiheuttavat haittoja psyykkiselle ja fyysiselle terveydelle. Molempien on todettu heikentävän unen laatua (Cacioppo & Hawkley 2003, 44; Tanskanen ym. 2023, 13) ja kasvattavan kuoleman riskiä (Holt-Lunstad ym. 2015; Tanskanen & Anttila, 2016). Ne aiheuttavat myös negatiivisia tunteita ja heikentävät itsetuntoa. Eristäytyminen ja yksinäisyys kasvattavat myös stressitasoja merkittävästi. (Cacioppo & Hawkley 2003, 43–44; Tanskanen ym. 2023, 13.)

Neljäs luku yhdistää toisen ja kolmannen kappaleen teemat ja vastaa toiseen tutkimuskysymykseen pohtimalla etäjohtamisen keinoja, joilla voidaan ylläpitää tai parantaa työhyvinvointia ehkäisemällä eristäytymistä ja yksinäisyyttä työyhteisössä. Eristäytymisen ja työyksinäisyyden ehkäisyssä korostuu kommunikaatioon ja viestintään panostaminen. Esihenkilön on tärkeä osata viestiä yrityksen ja tiimin yhteiset tavoitteet työntekijöille sekä huolehtia siitä, että kommunikaatio kaikkiin tiimin jäseniin on yhtä säännöllistä. Laadukkaat sosiaaliset kohtaamiset voivat lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä vähentää eristäytymistä kohentaen työhyvinvointia. (Makarius ym. 2021.) Esihenkilön

aktiivinen yhteydenpito alaisiinsa ja heidän kannustamisensa keskinäiseen kommunikaatioon suojaa myös työyksinäisyydeltä.

Erityisesti epävirallisen kanssakäymisen väheneminen etätyön seurauksena vaikuttaa huolestuttavan työntekijöitä. (Tanskanen ym. 2023, 12, 15.) Esihenkilön vastuulla on huolehtia, että työntekijöillä on oikeanlaiset alustat käytössään epäformaalien keskustelujen käymiseen ja, että kaikilla on taidot niiden käyttämiseen (Viererbl ym. 2022, 334). Myös esihenkilöltä saatu sosiaalinen tuki sekä laadukas kommunikaatio esihenkilön kanssa voivat vähentää työyksinäisyyttä. Esihenkilön hyvät e-johtamistaidot sekä työntekijän hyvät itsensä johtamisen taidot ovat yhteydessä vähäisempään työyksinäisyyteen. (Tanskanen ym. 2023, 12–13.) Esihenkilöiden ja ylemmän johdon olisi siis hyvä huolehtia siitä, että esihenkilöillä on valmiudet etätyön johtamiseen ja työntekijöillä on riittävät tiedot ja taidot oman työnsä johtamiseen. Lisäksi Tanskanen ym. (2023) tutkimuksessa esitellään monia konkreettisia keinoja työyksinäisyyden ehkäisemiseen työpaikoilla yksilön, tiimin sekä organisaation tasoilla.

Yksi mahdollinen jatkotutkimus voisi tarkastella, miten pitkään tehty etätyö vaikuttaa sosiaaliseen eristäytymiseen, työyksinäisyyteen ja työhyvinvointiin. Tällä hetkellä etä- ja hybridityö ovat olleet vahvasti läsnä työelämässä vasta melko vähän aikaa, joten tällaista tutkimusta on ollut hankala toteuttaa, mutta varmasti kohta aletaan jo huomata pitkäaikaisen etätyön vaikutuksia työntekoon, mikäli sellaisia on. Tanskanen ym. (2023, 10–11) havaitsivat tutkimuksensa aikana, että enemmän etätyötä tekevien työyksinäisyys oli lisääntynyt enemmän kuin vähän etätyötä tekevien. Tämä havainto voisi tukea mahdollista jatkotutkimusta aiheesta. Lisäksi Olafsenin ym. (2024, 5–6) toteamus etätyön pitkäaikaisista haitoista ja työntekijöiden kyvyttömyydestä havaita tai tunnustaa niitä sivuaa tätä aihetta.

Holt-Lunstadilla ym. (2015, 227) oli mielenkiintoinen toteamus siitä, että tietynlaisen luonteen omaavat ihmiset saattavat olla tyytyväisiä sosiaalisesti eristäytyneinä, eivätkä koe tarvetta luoda paljoa sosiaalisia kontakteja. Se sai pohtimaan eristäytymisen ja yksinäisyyden negatiivisia terveysvaikutuksia erakkoluonteisiin henkilöihin. Olisi kiinnostavaa tietää, ovatko tällaiset henkilöt immuuneja yksinäisyyden ja eristäytymisen aiheuttamille haitoille vai kokevatko he niitä sitä huolimatta, että ovat tyytyväisiä vähäisiin sosiaalisiin kontakteihin.

## Lähteet

- Cacioppo, J. T. – Hawkley, L. C. (2003) Social Isolation and Health, with an Emphasis on Underlying Mechanisms. *Perspectives in Biology and Medicine*, Vol.46 (3), 39–52.
- Camp, K. M. – Young, M. – Bushardt, S. C. (2021) A Millennial Manager Skills Model for the New Remote Work Environment. *Management Research Review*, Vol. 45 (5), 635–648.
- Carfagno, R. – Strömbäck, J. – Joyner, C. – Franco, G. (2024) Remote Work: How Leaders Impact Employee Wellbeing. *The Journal of Values Based Leadership*, Vol. 17 (2), 1-12.
- D’Oliveira, T.C. – Persico, L. (2023), Workplace isolation, loneliness and wellbeing at work: the mediating role of task interdependence and supportive behaviours, *Applied Ergonomics*, Vol. 106, 1-10.
- Ernst, M. – Niederer, D. – Werner, A. M. – Czaja, S. J. – Mikton, C. – Ong, A. D. – Rosen, T. – Brähler, E. – Beutel, M. E. (2022) Loneliness Before and During the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review With Meta-Analysis. *American Psychologist*, Vol. 77 (5), 660-677.
- Grzegorzczak, M. – Mariniello, M. – Nurski, L. – Schraepen, T. (2021) Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work. *Bruegel Policy Contribution*, No. 14/2021, Bruegel, Brussels.
- Holt-Lunstad, J. – Smith, T. B. – Baker, M. – Harris, T. – Stephenson, D. (2015) Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Mortality: A Meta-Analytic Review. *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 10 (2), 227–237.
- Jackowska, M. – Lauring, J. (2021) What are the effects of working away from the workplace compared to using technology while being at the workplace? Assessing work context and personal context in a global virtual setting. *Journal of International Management*, Vol. 27 (1), 1–13.
- Juuti, P. – Vuorela, A. (2015) *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5.uud.p. PS-kustannus, Jyväskylä.
- Kraav, Siiri-Liisi (2022) Effects of Loneliness and Social Isolation on Mortality and Morbidity in Middle-Aged Men. Publications of the University of Eastern Finland, Kuopio.
- Makarius, E. E. – Larson, B. Z. – Vroman, S. R. (2021) What Is Your Organization’s Long-Term Remote Work Strategy? *Harvard Business Review*.
- Niemi, S. – Kräkin, M. (2019) Asiantuntijatyön paradoksimyytti. *Työelämän tutkimus*, Vol. 17 (1), 24–38.

- Olafsen, A. H. – Stenling, A. – Tafvelin, S. – Bentzen, M. (2023) Muligheter og utfordringer ved fjernarbeid og hybride arbeidsordninger post-pandemi. *Magma-Tidsskrift for økonomi og ledelse* Vol. 26 (1), 89–99.
- Olafsen, A. H. – Stenling, A. – Tafvelin, S. – Bentzen, M. (2024) The paradox of remote work: when employee wishes and well-being collide. *Human resource development international*, 2024-06, 1–9.
- Olson, Margrethe (1983) Remote Office Work: Changing Work Patterns in Space and Time. *Communications of the AMC*, Vol. 26 (3), 182-187.
- Schulte, P. – Vainio, H. (2010) Well-being at Work – Overview and Perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 36 (5), 422-429.
- Sull, D. – Sull, C. – Bersin, J. (2020) Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan management review*, 2020–07, Vol. 61 (4), 1–10.
- Suomen Punainen Risti (30.9.2021). Yksinäisyys on räjähtänyt Suomessa – Punainen Risti on huolissaan tilanteesta. <<https://www.punainenristi.fi/uutiset/2021/yksinaisyys-on-rajahantyt-suomessa/>>, haettu 18.11.2024.
- Svendsen, Lars (2017) *A Philosophy of Loneliness*. Reaktion Books, London.
- Tanskanen, Jussi – Anttila, Timo (2016) A Prospective Study of Social Isolation, Loneliness, and Mortality in Finland. *American Journal of Public Health*, Vol. 106 (11), 2042–2048.
- Tanskanen, Jussi – Siiriäinen, Aija – Kempainen, Samu – Mäkelä, Liisa – Urrila, Laura (2023) *Yhdessä etä- ja hybridityössä! : Tutkimus työyksinäisyydestä ja ennaltaehkäisevän ja korjaavan toimintamallin kehittäminen*. Vaasan yliopiston raportteja 37, Vaasa.
- Työterveyslaitos (2024) Työhyvinvointi. <<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnintiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-jakasitteet/11-tyohyvinvointi>>, haettu 17.10.2024.
- Työterveyslaitos (2024) Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ. <<https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>>, haettu 14.11.2024.
- Työterveyslaitos (2024) Etätöön johtaminen. <<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen>>, haettu 24.11.2024
- Työterveyslaitos (2020) Miten Suomi voi? – seurantatutkimus. <<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/koronakevaan-aikana-suomalaisten-tyohyvinvointijopa-parani>>, haettu 22.10.2024

Työterveyslaitos (2024) Miten Suomi voi? – seurantatutkimus.

<<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-on-lisaantynyt>>, haettu 22.10.2024

Työturvallisuuskeskus (2023) Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä

<<https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>>, haettu 14.11.2024.

Umberson, D. – Montez, J. K. (2010) Social Relationships and Health. *Journal of Health and Social Behavior*, Vol. 51 (1), 54-66.

Viererbl, B. – Denner, N. – Koch, T. (2022) “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: informal communication during remote work. *Journal of communication management*, Vol.26 (3), 331–348.

Vilkman, Ulla (2016) *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro, Helsinki.

Waltz, T. – Kensbock, J. M. – Jong, S. B., de – Kunze, F. (2024) Lonely@Work@Home? The impact of work/home demands and support on workplace loneliness during remote work. *European Management Journal*, Vol. 42 (5), 767, 778.

Webster, J. – Watson, R. T. (2002) Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, Vol.26 (2), 13–23.

Wright, Sarah (2005) Organizational Climate, Social Support and Loneliness in the Workplace. Teoksessa: *The Effect of Affect in Organizational Settings*, toim. Neal M. Ashkanasy – Wilfred J. Zerbe – Charmine E.J. Härtel, 123–142. Emerald, Bingley.

Wright, S. – Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations*, 74 (7), 1060–1081.