



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

SUVI KATAJA

# **Esimiehenä onnistuminen pandemia- aikana**

KANSAINVÄLISEN KAUPAN TUTKINTO-OHJELMA  
2021

Tekijä Kataja, Suvi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 10/2021
	Sivumäärä 29+1	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi <b>Esimiehenä onnistuminen pandemia-aikana</b>		
Tutkinto-ohjelma Kansainvälisen kaupan tutkinto-ohjelma		
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin pandemia-ajan vaikutusta esimiehenä toimimiseen ja miten esimiehet kykenivät ylläpitämään omia hyviä toimintatapojaan tämän uuden haasteen edessä. Opinnäytetyössä tietoa kerättiin erilaisia lähteitä hyödyntäen ja haastatteleamalla eri aloilla työskenteleviä esimiehiä.</p> <p>Teoriaosuus kirjoitettiin pohjustamaan esimiestyössä onnistumisen kokemuksia, hyvän esimiehen piirteitä ja esimiehen merkitystä ja miten pandemia-aika on vaikuttanut näihin eri osa-alueisiin. Tutkimus suoritettiin haastatteleamalla esimiehiä kyselylomakkeen avulla. Haastateltavina oli yhteensä kaksitoista esimiestä ja he esiintyvät anonyymisti opinnäytetyössä.</p> <p>Teorian ja haastattelujen pohjalta saatiin lopputulos pandemia-ajan vaikutuksesta esimiehenä onnistumiseen. Pandemia-aika on vaikeuttanut monilla eri osa-alueilla esimiesten työtä. Niitä olivat esimerkiksi lisääntynyt etätyö, hatarat tulevaisuuden näkymät sekä työterveydelliset riskit. Tulosten perusteella luotiin erilaisia kehittämisehdotuksia, jotta tulevaisuuden pandemia-aikoihin voitaisiin valmistautua paremmin.</p>		
Asiasanat esimies, johtaminen, pandemia, onnistuminen		

Author Kataja, Suvi	Type of Publication Bachelor's thesis	Date 10/2021
	Number of pages 29+1	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>How to succeed as a supervisor during a pandemic</b>		
Degree program International trade		
<p>This thesis examined how the current pandemic has impacted on working as a supervisor and how the supervisors were able to maintain their own good practices. The aim of this thesis was to obtain theoretical information from various sources and get practical information through interviews from supervisors that are working in different fields.</p> <p>The theoretical part was written to establish the experiences of success in supervisory work and to find out the characteristics of a good supervisor. The importance of the supervisor and how the pandemic period has affected to different areas in supervisors work was also a big topic. The research was conducted with open questions and the interviewees appeared anonymously in the thesis. There were a total of twelve interviewees.</p> <p>The outcome was to analyze the impact of the pandemic time on the success of a supervisor. The analyzes were based on the theory and the interviews. The pandemic has made supervisors work difficult in many different areas. These were for example increased teleworking, fragile future prospects and big occupational health risks. And after analyzing the results development proposals were created for the future pandemic times that might be ahead.</p>		
Keywords supervisor, leading, pandemic, success		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET .....	6
2.1 Tarkoitus ja tavoitteet.....	6
2.2 Tutkimusongelma.....	6
2.3 Käsitteellinen viitekehys .....	7
3 KESKEISET KÄSITTEET .....	8
3.1 Esimies .....	8
3.2 Pandemia .....	8
3.3 Poikkeusolot.....	9
4 ESIMIEHENÄ ONNISTUMINEN.....	10
4.1 Mitä tarkoitetaan onnistumisella esimiehenä .....	10
4.2 Onnistumista edellyttävät ominaisuudet ja piirteet .....	11
5 JOHTAMINEN PANDEMIA-AIKANA.....	13
5.1 Esimiehen merkitys poikkeusoloissa .....	13
5.2 Pandemia-ajan haasteet ja mahdollisuudet esimiehenä.....	15
6 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN .....	16
6.1 Tutkimus .....	16
6.2 Tutkimusmenetelmät.....	16
6.3 Luotettavuus.....	16
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	18
7.1 Tietoja haastateltavista esimiehistä .....	18
7.2 Hyvän esimiehen piirteet ja koetut onnistumiset .....	19
7.3 Pandemia-aikana työskentely .....	20
7.4 Pandemia-ajan vaikutus .....	22
8 KEHITYSIDEAT.....	25
9 YHTEENVETO .....	26

## LÄHTEET

## LIITTEET

Liite 1 Kysymykset

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten pandemia-aika vaikuttaa esimiehenä onnistumiseen. Halusin lähteä tutkimaan, miten esimiehet itse kokevat oman onnistumisensa työssään ja millaisia haasteita ja mahdollisuuksia he ovat omassa toiminnassaan kokeneet tässä vallitsevassa tilanteessa. Onko pandemia-aika vaikuttanut suoriutumiseen niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä? Voisiko poikkeusolojen aiheuttama tilanne johtaa kehittymiseen ja siitä parempaan johtajuuteen? Vai vaikuttaako pandemia-aika esimiehenä työskentelyyn millään tavalla? Opinnäytetyössä pyrittiin löytämään vastauksia näihin kysymyksiin niin teorian kuin tutkimuksen kautta.

Opinnäytetyöhön on liitetty aihe, josta on kirjoitettu paljon viimeisen kahden vuoden aikana. Nämä kaikkia puhuttavat poikkeusolot vaikuttavat meidän jokapäiväiseen elämäämme, ainakin jollain tavalla. Organisaatiotasolla esimiehet joutuivat aivan uudelleen tilanteen eteen, kun poikkeusolot julistettiin alkaneeksi. Kenelläkään ei ollut valmiita, oikeita tai edes suuntaa antavia vastauksia onnistuneeseen johtajuuteen pandemiatilanteessa.

Työn idea ja aihe lähtivät liikkeelle omasta mielenkiinnosta esimiestyötä ja johtajuutta kohtaan, eikä työlläni ole toimeksiantajaa. Suunnitelmat aiheen rajauksesta vaihtuivat moneen otteeseen mutta olen tyytyväinen lopulliseen valintaan. Kaikkein suurin puheenaihe tällä hetkellä maailmassa on vallitseva pandemia sekä poikkeusolot, joten ajankohtaisen tilanteen liittäminen opinnäytetyöhön tuntui oikealta valinnalta. Rajauksena työssä kerrotaan ja käsitellään ainoastaan välttämättömyyksiä Koronasta (Covid-19), sillä se toimii vain esimerkkitalanteena pandemiasta ja toimii sivuosassa. Pääosana opinnäytetyössä on johtajana ja esimiehenä onnistuminen pandemia-aikana.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

### 2.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten pandemia-aika vaikuttaa tai on vaikuttanut esimiehenä onnistumiseen. Millaisia uusia haasteita tilanne on tuonut esimiehille ja onko tilanne antanut mahdollisuuden kehittyä uudelle tasolle johtajana?

Työn tavoitteena eli sen konkreettinen lopputulos on teorian tiedon ja haastatteluiden pohjalta laatia ohjeistus siitä, miten esimiehenä voi onnistua paremmin pandemia-aikana. Opinnäytetyön tavoitteena on olla hyödyksi poikkeusolojen aikana toimiville esimiehille sekä johtajina aloittaville. Työtä voivat hyödyntää myös esimiehet, jotka pohtivat omia kehityskohtiaan poikkeusoloissa. Tällaisiin tilanteisiin on hyvä varautua, joten opinnäytetyö edesauttaa esimiehiä valmistautumaan onnistuneeseen johtamiseen tulevaisuuden poikkeusoloissa. Opinnäytetyö kertoo myös muille aiheesta kiinnostuneille, miten esimiehenä voi onnistua pandemia-aikana, ja miten poikkeusolot vaikuttavat johtajuuteen sekä millaisia haittoja ja hyötyjä siitä voi aiheutua.

### 2.2 Tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, miten esimiehet ovat kokeneet johtamisen poikkeusolojen aikana ja miten pandemia-aika on vaikuttanut esimiehenä työskentelyyn. Johtamisella ja esimiehellä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan lähiesimiehen toimintaa organisaatiossa.

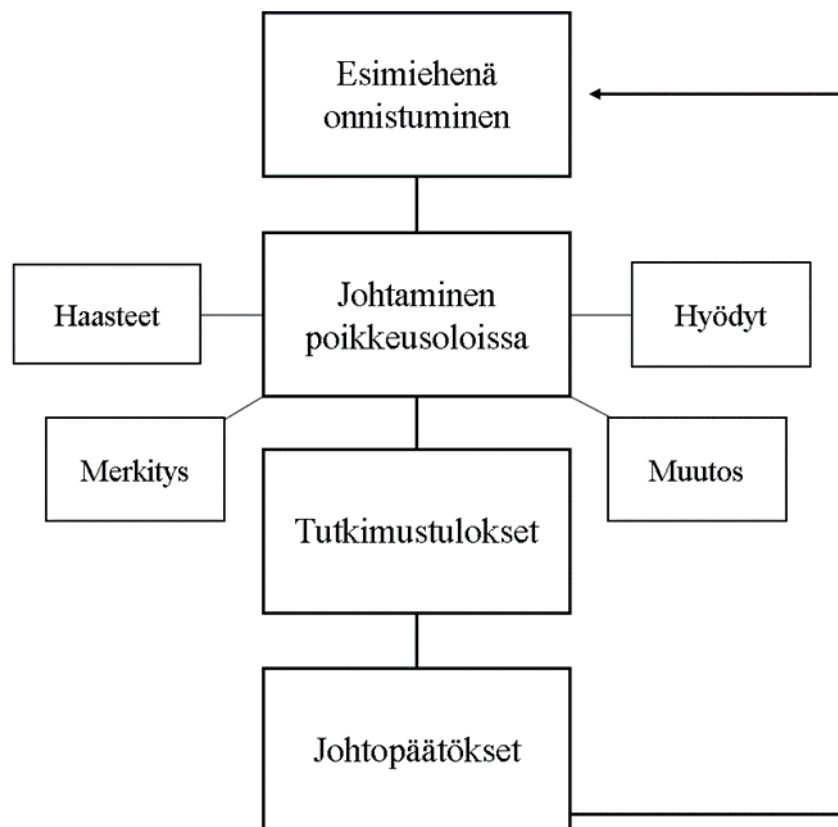
Opinnäytetyön tutkimusongelma on: Kuinka onnistua esimiehenä pandemia-aikana?

Tutkimusongelman lisäksi opinnäytetyössä pyritään selvittämään seuraavia alaongelmia:

- Muuttuuko esimiehen merkitys poikkeusolojen aikana?
- Millaisia haasteita tai mahdollisuuksia pandemia-aika tuo johtajuuteen?
- Millaisia muutoksia esimiehet ovat mahdollisesti kokeneet työssään pandemia-aikana?

## 2.3 Käsitteellinen viitekehys

Käsitteellinen viitekehys (Kuvio 1) luotiin kuvastamaan pääaiheita, joita esiintyy opinnäytetyössä. (KAMK, ei pvm)



Kuvio 1. Työn viitekehys (2021)

Tässä opinnäytetyön viitekehyksessä (Kuvio 1) esiintyy pääaiheet, joita käsittelemme opinnäytetyössä. Käsitteellinen viitekehys rakentuu esimiehen onnistumisesta, josta lähdetään pohtimaan johtamista pandemia-aikana. Tästä ensin koostuvasta teoriaosuudesta päästää tutkimuksen ja tulosten analysointiin, josta luodaan johtopäätöksiä ja kehitysideoita teorian tietoa ja näitä tutkimustuloksia hyödyntäen.

## 3 KESKEISET KÄSITTEET

### 3.1 Esimies

Esimies on edustaja ja johtaja. Esimies edustaa organisaatiota, työnantajaansa ja itseään ja johtaa henkilöstöä. Esimiehen tärkein rooli on ihmisten johtaminen ja onnistuneen johtamisen avulla voidaan saavuttaa asetettuja tavoitteita. Esimiehen työhön liittyy paljon vastuuta ja velvollisuuksia, kuten tieto ja huolenpito taloudesta, hallinnosta, strategioista ja alaisten työn sisällöstä ja työhyvinvoinnista. (Ojanen, 2016).

Johtajan rooli on merkittävän tärkeä yrityksissä ja, jos esimies ei ole omaksunut tehtävänsä kunnolla, kärsivät siitä koko työyhteisö ja talous. Johtajuuden puutteellisuus voi olla monissa organisaatioissa tuloksellisuuden laskija, sillä esimerkillinen esimiestyö johtaa esimerkillisiin tuloksiin. Esimiehen tulee siis tuntea itsensä ja ymmärtää työnsä merkitys. Omien tekojensa ennakoiminen, tunteiden ja käyttäytymisen ymmärtäminen ja kehittymiskohtien huomaaminen ei ole helppoa, ja tämä onkin juuri merkittävä tekijä esimiehen roolin vaativuudessa. (Jääskeläinen, 2020)

Tässä opinnäytetyössä kirjoitettaessa esimiehestä tarkoitetaan lähiesimiestä. Lähiesimies johtaa alaisten työtä ja edistää heidän osaamistaan. Lähiesimies toimii siis alaisten esimiehenä sekä itse alaisena ylemmälle johdolle. (Hietanen, ei pvm)

### 3.2 Pandemia

Pandemialla tarkoitetaan yli maiden ja maanosien levittyvää epidemiaa eli tartuntatauti. Musta surma, espanjantauti sekä sikainfluenssa ovat tunnetuimpia pandemioita, jotka aiheuttivat laajamittaisia vahinkoja maailmalla. Sana *pandemia* muodostuu kreikan kielen sanoista *pan* = kaikki ja *demos* = ihmiset/kansa ja sillä kuvataan taudin leviämistä ja sen vakavuutta ja uhkaa kansanterveydelle. (PR, 2020)

Pandemia-käsitteelle on asetettu vaatimuksia, jotka tartuntataudin tulee täyttää, jotta siitä tulee pandemia:



- Taudin uusi ilmaantuminen
- Ihmisille aiheutettu uhka
- Väestöltä puuttuu immuniteetti tautia vastaan
- Nopea leviäminen
- Vahvistuminen ja kehittyminen

Pandemioita on esiintynyt epäsäännöllisin aikavälein eli ne eivät ole säännöllisiä ihmiskuntaa uhkaavia ongelmia. Pandemioiden vakavuus on vaihdellut ja ne ovat aiheuttaneet eri asteisia tuhoja eri aikakausina. Onneksi nykyinen tiedottaminen ja kansainvälinen yhteistoiminta ja valvontajärjestelmät estävät pandemioiden kehittymistä tai ainakin hidastavat tautia, kun se pystytään tunnistamaan varhain. (Kotkavirta, 2020) Tällä hetkellä kuitenkin maailmaa ja meidän elämäämme piinaa Covid-19-viruksen aiheuttama pandemia tilanne, jonka vuoksi poikkeusolotkin jouduttiin asettamaan voimaan.

### 3.3 Poikkeusolot

Poikkeusoloilla tarkoitetaan tilannetta, jossa otetaan valmiuslaki käytäntöön. Tasavallan presidentin ja valtioneuvoston tulee yhteistoimin todeta kriisin vakavuus ja päättää poikkeusolon käytäntöön panemisesta. Poikkeusolotyyppinä on olemassa viisi ja tartuntataudin leviäminen on yksi niistä, ja se aiheutti Suomessa poikkeusolot 16.3.2020. Poikkeusolojen vuoksi esimerkiksi kymmenen hengen kokoontumiset kiellettiin, maan rajat laitettiin kiinni ja karanteeni käytäntö otettiin käyttöön tartunnan saaneille ja sairastumista epäileville. (VN, ei pvm)

Tässä tilanteessa pandemian aiheuttaman poikkeusolon tarkoituksena on suojata väestöä ja turvata talouselämän toimintaa ja alueellista itsenäisyyttä sekä pitää huolta oikeusjärjestelmän sekä ihmisoikeuksien toteutumisesta. Suomessa poikkeusolot otettiin pois käytännöstä 27.4.2021 mutta tilanne ei edelleenkään ole lähelläkään normaalia. (VN, Valmiuslain mukaisten toimivaltuuksien käytöstä luovutaan – poikkeusolot päättyvät 27. huhtikuuta, 2021) Opinnäytetyössäni puhuttaessa poikkeusoloista viitataan koko pandemia-aikaan.

## 4 ESIMIEHENÄ ONNISTUMINEN

### 4.1 Mitä tarkoitetaan onnistumisella esimiehenä

Onnistunut esimiestyö näkyy organisaatioissa monilla eri tavoilla. Onnistumista esimiehenä voidaan tarkastella organisaation toiminnasta ja esimerkiksi siitä, millaisia puutteita mahdollisesti yrityksen toiminnasta löytyy. Järvinen summaa teoksessaan *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*: ”Esimiehenä työskentely ja onnistuminen edellyttävät ensisijaisesti johtajuuden ottamista ja sen merkityksen ymmärtämistä.” (Järvinen, 2012, s. 143) Eli esimiehenä onnistuminen vaatii oman roolinsa omaksumista, vastuunsa ymmärtämistä ja esimiehen tulisi myös ymmärtää se, kuinka paljon hänen työnsä merkitsee organisaatiolle.

Hyvä vuorovaikutus esimiehen ja alaisten välillä kielii onnistuneesta johtajuudesta. Alaiset luottavat esimieheensä ja uskaltavat rohkeasti avautua esimerkiksi omista henkilökohtaisista asioistaan tai uusista innovaatioista ja ideoista. Esimiehelle tulisi olla helppoa kertoa myös huonoja uutisia ja tuoda esille epäkohtia. (Tjäder, 2017) Johtamisessa on onnistuttu, jos työyhteisön ja esimiehen välillä vallitsee keskinäinen luottamus.

Organisaatiossa pyritään toimimaan yhdessä ja saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Onnistunut esimies on hitsannut työporukkaa yhteen, ja kaikki ovat sitoutuneita toimimaan yhteisen hyvän vuoksi. Motivoituneisuus työpaikalla kertoo esimiehen onnistumisesta eli alaiset tuntevat työnsä merkitykselliseksi ja tärkeäksi. (Mikkonen, 2018) Esimiestyössä onnistuminen näkyy myös yrityksen taloudessa, sillä loppujen lopuksi henkilöstö on yritysten tärkein tuloksen tekijä ja itsensä arvostetuksi tunteva henkilöstö tuottaa parhaimpia tuloksia. (Aura, 2021)

Henkilöstön osaamisen aktiivinen kehittäminen ja työpaikan tasa-arvoinen ja hyvinvoiva ilmapiiri kertovat onnistuneesta esimiestyöstä. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että jokaisella on hyvä olla ja toimia omalla työpaikallaan. Syyllistäminen, vetäytyminen ja tiedonkulun ongelmat kielivät esimiehen piittaamattomuudesta. Johtajan tulisi omalla esimerkillään onnistua luomaan turvallinen työympäristö alaisilleen.

(Nyberg, 2021) Sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus ja töiden ruuhkautuminen kertovat johdon epämääräisestä toiminnasta. Valitettavasti syyttävä sormi kuitenkin osoitetaan työntekijöihin ja heidän puutteellisiin ominaisuuksiinsa. Toki asia ei aina ole näin, sillä jokaisen työpaikan jäsenen tulisi kuitenkin kantaa vastuu toiminnastaan. (Heinonen;Klingberg;& Pentti, 2012, ss. e-kirja, ei sivumerkintöjä) Eli onnistunut esimies huolehtii henkilöstön työhyvinvoinnista ja puuttuu epäkohtiin niitä havaitessaan.

#### 4.2 Onnistumista edellyttävät ominaisuudet ja piirteet

Hyvä ja onnistunut johtaminen on monen eri asian summa. Erilaiset onnistumisen kokemukset riippuvat esimerkiksi siitä, millä alalla esimies toimii ja millainen työyhteisö on. Esimies, joka toimii monen alaisen johtajana, joutuu löytämään kultaisen keskitien, sillä ihmiset arvostavat erilaisia ominaisuuksia. Toinen haluaa vahvan johtajan, toinen haluaa vapauksia ja toimia hyvinkin itsenäisesti ja joku toinen kaipaa rohkaisua ja innostamista työssä. On kuitenkin monia tekijöitä ja piirteitä, joita yleisesti pidetään onnistuneen ja hyvän johtajan ominaisuuksina. (Glaser, 2019)

Järvinen teoksessaan *Esimiestyön vaikeus ja viisaus* (Järvinen, 2012, ss. 144-154) summaa neljä tärkeintä edellytystä esimiehenä onnistumiseen. Nämä neljä johtajuuden vaatimusta ovat: 1. esimerkillisyys 2. ammatillisuus 3. oikeudenmukaisuus ja 4. aitous. Ensimmäinen piirteistä on esimerkillisyys. Ja se kaikessa yksinkertaisuudessaan merkitsee sitä, että johtajan tulee käyttäytyä niin, kuin työntekijöidensä toivoo käyttäytyvän ja Järvinen viittaa tällä arvojohtamiseen. Seuravaksi ammatillisuus, jolla Järvinen tarkoittaa sitä, että esimies osaa edustaa itseään ja edustamaansa organisaatiota. Kolmanneksi oikeudenmukaisuus eli esimiehen tulisi kohdella kaikkia tasavertaisesti. Ammatillisuus riippuu vahvasti oikeudenmukaisesti kohteluun, sillä esimiehen tulee kohdella kaikkia samanarvoisesti, vaikka toinen työntekijä olisi esimiehen mielestä toista parempi. Viimeisenä, muttei vähäisimpänä, aitous. Esimiehen tulisi uskaltaa esiintyä omana itsenään ja toimia johtajana omalla tavallaan. Aito, onnistuva, esimies on itsevarma ja hyväksyy omat vikansa, sekä on vilpittömän ja näin saa luottamusta alaisiltaan.

Kuusela teoksessaan *Esimiehen vuorovaikutustaidot* (Kuusela, 2013, s. 199) väittää, että esimiehenä onnistuminen ja hyvä johtaminen ovat yksinkertaista. Onnistumiseen riittää Kuuselan (Kuusela, 2013, s. 18) mukaan:

- Päätöksentekoon osallistaminen eli antaa vaikutusmahdollisuuksia myös alaisilleen
- Läsnäolo ja halu toimia yhdessä
- Oikeudenmukaisuus ja vaikutusvalta
- Arvostus sekä
- Asioista keskustelu ja perustelu sekä vuorovaikutustaidot

Tärkeimmäksi ominaisuudeksi esimiehellä Kuusela nostaa kuitenkin rehellisyyden ja tämän avulla vaikuttamisen johdettavaan ryhmään. Kaiken ydin onnistumisessa on siis rehellisyys, josta johtuu luottamus esimieheen. (Kuusela, 2013, s. 198)

Johtajana onnistumista käsittelevät myös Mitronen ja Raikaslehto teoksessaan *Voittajan strategia*. Siinä he perustelevat päätelmiään tutkimukseen, jossa tunnistettiin 16 ominaisuutta, jotka erottelivat jyvät akanoista. Näitä ominaisuuksia jaoteltiin pääryhmiin, joita ovat tuloshakuisuus, muutoksen johtaminen, luonne, vuorovaikutustaidot ja henkilökohtaiset kyvykkyydet. Mitronen ja Raikaslehto kirjoittavat, että omia vahvuuksia tulisi pyrkiä vain vahvistamaan eikä pyrkiä poistamaan heikkouksia, ainoastaan ehkä pikkuisen hioa niitä. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 169) Mitronen ja Raikaslehto olivat nostaneet yhden piirteen, joka yhdisti onnistuneita ja sitä kautta menestyksekkäitä esimiehiä. Se oli suoraselkäisyys, josta johtuu rehellinen ja johdonmukainen toimiminen. Eli rehellisyys mainittiin tärkeäksi piirteeksi niin Mitronen ja Raikaslehdon teoksessa kuin Kuuselan teoksessa.

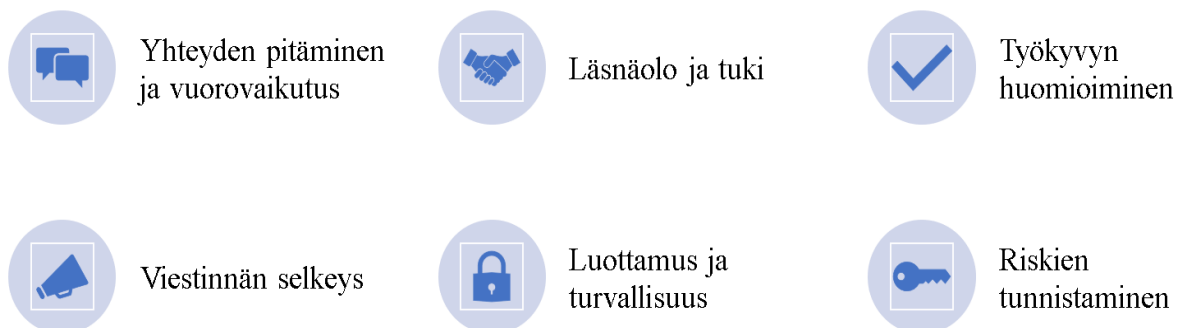
## 5 JOHTAMINEN PANDEMIA-AIKANA

### 5.1 Esimiehen merkitys poikkeusoloissa

Esimiehen merkitys organisaatiossa on erittäin tärkeä niin normaaleina aikoina kuin erityisesti poikkeusoloissa. Pandemia-aikana esimiehen merkitys kasvaa toisilla osa-alueilla ja toisilla pienenee ja nämä vaikutukset ja muutokset tulisi havaita hyvissä ajoin. Oman merkityksellisyyden sisäistäminen johtajana on yksi tärkeimmistä tehtävistä, mitä esimiehen tulisi ymmärtää. (Rytkönen, 2019) Jos esimies ei käsitä oman työpanoksensa merkityksellisyyttä, voi työpaikan toiminta kärsiä monilla eri osa-alueilla.

Vallitsevan Covid-19 tilanteen vuoksi pandemia-aika on muuttanut organisaatioiden toimintaa hurjasti viimeisten kahden vuoden aikana. Toimintatavat ovat muuttuneet ja uudet työskentelymallit ovat täytyneet sisäistää nopeasti. Etätö on saanut aivan uuden merkityksen yrityksissä. Monet organisaatiot siirtyivät kokonaan etätöihin, mikä taas johti esimiesten merkityksen muutokseen. Esimiehillä on pandemia-aikana ollut tärkeä, ellei tärkein rooli, sillä heidän on tullut ohjastaa alaisiaan toimimaan poikkeusoloissa, niin oman, kuin muiden turvallisuuden hyväksi. (Rosti, 2020)

Kuviossa (Kuvio 2.) esitellään erilaisia asioita, joiden merkitys korostuu poikkeusolojen aikana esimiehen työssä. Kootut pääaiheet on kerätty kirjallisuutta ja erilaisia internetlähteitä hyödyntäen.



Kuvio 2. Esimiehen merkitys (2021)

Yhteyden pitämisen ja vuorovaikutuksen merkitys esimiehen ja alaisten välillä on olennainen osa esimiehen tehtävää. Pandemia-aika kasvatti niiden merkitystä huomattavasti, sillä monien joutuessa etätöihin asioista tiedottaminen on entistäkin tärkeämpää. Myös yrityksissä, joissa ei siirrytty etätöihin vuorovaikutuksen merkitys kasvoi. Yhteyden pitäminen ja vuorovaikutuksen ylläpitäminen esimiehenä on tärkeää poikkeusolojen aikana, sillä se luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja selkeyttää kaikkien toimintaa. (Akava, 2020)

Esimiehen läsnäolo ja tuki korostuvat poikkeusoloissa. Poikkeusoloissa esimiehen tulisi ymmärtää, että alaisensa tarvitsevat normaalia enemmän tukea. Henkilöstön tulisi tuntea samaa työyhteisöön kuulumisen tunnetta, kuin normaaleissa oloissa. Empaattisuuden merkitys siis kasvaa pandemia-aikana ja esimiehen tulisi onnistua viestimään alaisilleen, että heistä välitetään ja kaikki tulee palautumaan normaaliin. (Oikarinen, 2020)

Alaisten työkyvyn huomioiminen on merkittävä osa esimiehen työtä. Poikkeusoloissa, varsinkin etätöihin siirtyneillä, esimiehen on vaikeampaa huomioida ja havaita ongelmakohtia työkykyyn liittyen. Myös esimiehen omasta työkyvystä tulisi huolehti, sillä pandemia-ajan aiheuttama paine ja stressi ovat voineet lamauttaa monien esimiesten toimintaa ja aiheuttaa jopa oman johtajuuden kyseenalaistamista. (TTL, 2021)

Viestinnän selkeyden merkitys on tärkeää poikkeusoloissa, kun epävarmuus ja epätie-toisuus vallitsee ympärillä. Oikean tiedon jakaminen, rehellisyys ja rauhallisuus tulisi muistaa pandemia-aikana. Esimiehen jakaman informaation tulisi olla todenmukaista ja ajankohtaista. Viestinnän selkeyden avulla voidaan välttää hysteriaa ja saada alaiset ymmärtämään tilanteen todellinen vakavuus. (SPEK, ei pvm)

Luottamuksen, turvallisuuden ja pysyvyyden tunne on kaikille henkilöille tärkeitä niin työelämässä, kuin arkielämässä. Esimiehen tulisi kannustaa henkilöstöä ja luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta poikkeusolojen aikana, varsinkin niissä organisaatioissa, joissa siirryttiin etätöihin. (Akava, 2020) Ihmiset lukittautuivat koteihinsa tekemään töitä ja joillekin työpaikka on päivän ainoa hetki, kun voi käydä sosiaalista

kanssakäymistä kasvatusten muiden ihmisten kanssa. Esimiehen tulisi edistää turvallisuuden tunnetta positiivisella asenteella.

Viimeisenä kohtana kuviossa on riskien tunnistaminen ja niiden hallitseminen. Poikkeusolojen aikana riskit liittyen työturvallisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin ovat suuret. Esimiehen tulisi huolehtia niin omasta terveydestään, kuin alaistensa hyvinvoinnista. Terveydellisiä riskejä olisi esimerkiksi pandemia aikana taudin leviäminen työpaikalla tai mielenterveydelliset ongelmat esimiesten alaisilla. (SPEK, ei pvm)

## 5.2 Pandemia-ajan haasteet ja mahdollisuudet esimiehenä

Ilman poikkeusolojakin esimiehellä on haasteita ja mahdollisuuksia, joiden ratkaisuun ja hyödyntämiseen tarvitaan hyvää ja onnistunutta johtajuutta. Pandemia-ajan luomat haasteet ovat erottaneet hyvät ja muutoskykyiset johtajat toisistaan. Huono johtaminen kriisitilanteessa, joka tässä tapauksessa on pandemia, pahentaa tilannetta tuhoisin seurauksin, jos esimies ei ole osaava haasteiden edessä.

Lisääntynyt etätö on tuonut haasteita varsinkin lähiesimiehille, joiden toiminta muuttui merkittävästi, kun monissa organisaatioissa henkilöstö siirtyi työskentelemään koteihinsa. Etätöiden tuomat uudet normit, kuten viestinnän vaikeutuminen ja työn tuloksellisuuden seuraamisen hankaloituminen, toivat haasteita esimiehille. Kriisitilanteen aikana työskenteleminen on varmasti katsonut monen esimiehen voimavaroja. Omasta jaksamisesta huolehtiminen on myös ensisijaisen tärkeää, jotta yrityksen toimintaa kyetään johtamaan tehokkaasti ja tuloksellisesti. (Aaltonen, 2020)

Mahdollisuuksia ja positiivisia puolia huolestuttavasta ja koko maailman toimintaan vaikuttavasta tilanteesta on vaikea löytää, mutta huonoistakin asioista voi löytyä jotain hyviäkin puolia. Jokaisen esimiehen johtajuus on varmasti kehittynyt, kun on täytynyt omaksua nopeasti uusia toimintatapoja ja vanhoja, hyväksi todettuja, on täytynyt muuttaa. (Aaltonen, 2020)

## 6 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN

### 6.1 Tutkimus

Opinnäytetyöni empiirisessä osassa pyrin haastattelujen kautta ottamaan selvää, miten pandemia-aika on vaikuttanut esimiehenä onnistumiseen. Tutkimukseen valittiin esimiehen asemassa työskenteleviä henkilöitä eri aloilta, jotta saatiin mahdollisimman monipuolisesti vastauksia kysymyksiin. Esimiehet, jotka valikoituivat, olivat ennestään tuttuja tai suhteiden kautta saatu haastateltaviksi. Tutkimus toteutettiin strukturoimattomalla haastattelulla eli kysymykset (LIITE 1) olivat kaikille samat, valittuja teemoja noudattaen mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut määritelty. (Kananen, 2015, s. 144) Haastattelut suoritettiin lokakuun 2021 aikana sähköpostin välityksellä.

### 6.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan erilaisia menetelmiä, joiden avulla ratkaistaan määriteltyä tutkimusongelmaa. (Kananen, 2015, s. 63) Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui tutkimukseen teemoitetun haastattelun ja haastateltavien määrän kautta. Vapaamuotoiset haastattelukysymykset antavat haastattelun kohteelle mahdollisuuden kertoa aihealueesta omien mielipiteiden ja kokemusten perusteella, mikä ohjasi valintaa kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Kananen, 2015, s. 143) Eli, koska haastateltavien määrä on suppea, sitä tarkemmin haluttiin keskittyä laatuun ja sisältöön sekä esimiesten omakohtaisiin kokemuksiin.

### 6.3 Luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuus on hyvä ajankohtaisen tiedon ansiosta. Erilaiset lähteet, joita opinnäytetyössä hyödynnettiin, olivat kaikki kuitenkin internetlähteitä, sillä kyseisestä aiheesta ei löytynyt vielä painettua tietoa, ainakaan minun käsiini. Opinnäytetyön luotettavuutta pienentää haastateltavien määrä. Haastatteluun osallistuneet olivat kuitenkin kaikki kokeneita esimiehiä sekä eri aloilta, joten se lisää luotettavuutta, koska ei ole kyse vain yhden alan tai yhden organisaation johdon kokemuksista.



Luotettavuutta lisää myös anonyyminä esiintyminen opinnäytetyössä, sillä omien kokemusten kertominen rehellisesti on helpompaa, kun henkilötietoja ei tule esille.

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 7.1 Tietoja haastateltavista esimiehistä

Opinnäytetyötä varten suunniteltiin haastattelukysymykset (LIITE 1). Halusin tuoda ilmi haastateltavien esimiesten muutamia perustietoja, jotka saattaisivat vaikuttaa vastustuloksiin. Perustiedot olivat:

1. Millä alalla toimit esimiestyössä
2. Kuinka monelle henkilölle toimit esimiehenä
3. Kauanko olet toiminut esimiehenä

Näiden tarkentavien kysymysten avulla voi saada havainnointia erilaisista tuloksista anonymiteetin säilyessä. Henkilöt, joita haastattelin, toimivat monissa erilaisissa tehtävissä. Haastateltavia oli 12 kappaletta ja he työskentelevät esimiehinä seuraavilla aloilla:

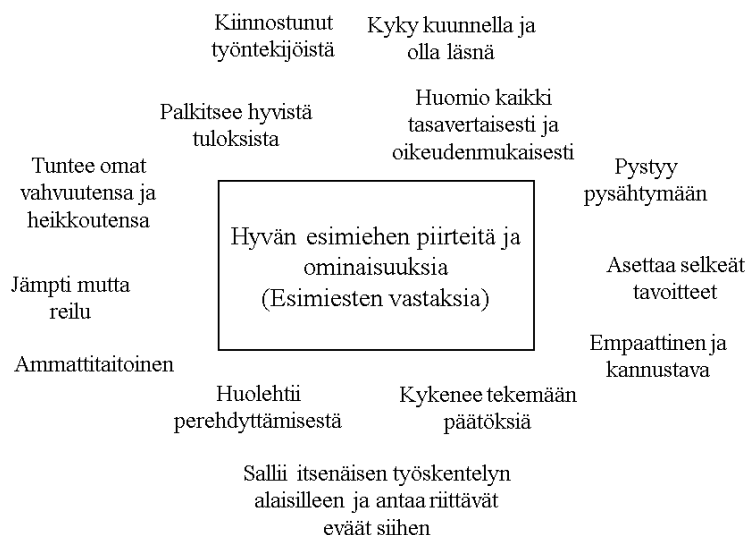
1. Muotoilu ja vähittäiskauppa
2. Kunta-ala, henkilöstöhallinnon johtamis-, ohjaamis- ja suunnittelutehtävät
3. Poliisiorganisaatio
4. Valtiohallinto
5. Maa- ja puutarhatalous
6. Kunta-ala, varhaiskasvatus
7. Tehdastuotanto
8. Elintarviketeollisuus/Tehtaanjohtaja
9. Medical industry, research and development
10. Sivistystoimi
11. Teknologiateollisuus
12. Lääkintäteollisuus

Alaisia esimiehillä oli 10–50 henkilön välillä. Ainoa poikkeus oli maa- ja puutarhatalouden haastateltavalla, jolla oli alaisinaan 200–250 kausityöntekijää. Eli otanta on laaja ja esimiehet ovat vastuussa monien henkilöiden työn sujuvuudesta. Esimiehet,

joita haastattelin, olivat myös kokeneita. He olivat toimineet esimiehenä kymmenestä yli kahteenkymmeneen vuoteen. Eli esimiehenä toimimisesta oli kerääntynyt kokemusta hyvin myös ennen pandemia-aikaa. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä esimiehet ovat kokeneita ja tietävät hyvin, millaista on ollut toimia johtajana ennen pandemia-aikaa.

## 7.2 Hyvän esimiehen piirteet ja koetut onnistumiset

Haastattelun ensimmäinen teemakysymys oli: *Millaisia asioita koet onnistumisina esimiehenä? Millainen on mielestäsi hyvä esimies?* Opinnäytetyö käsittelee suurimmaksi osaksi hyvän esimiehen piirteitä ja halusin saada itse esimiehiltä vastauksen siihen kysymykseen. Esimiehet kokivat hyvin samanlaisia asioita hyvän ja onnistuneen esimiestyön piirteiksi ja ominaisuuksiksi. Niitä olivat yhteistyö, yksilöiden kehittäminen ja myönteinen palaute. Avoin keskustelu oli nostettu myös tärkeäksi asiaksi esimiehenä onnistumisessa. Lainausta valtiohallinnossa työskentelevän esimiehen vastauksesta: ”Hyvän esimiehen tulee olla monitaituri, ihmisten johtaminen on haastavaa, asioiden taas helpompaa.” Tämä kertoo esimiehen monista eri ulottuvuuksista, jotka tulee hallita ollakseen hyvä johtaja.



Kuvio 3. Hyvän esimiehen piirteet ja ominaisuudet (2021)

Kuvio (Kuvio 3) on koottu esimiesten vastauksista haastattelukysymykseen, joka käsittelee hyvän esimiehen piirteitä. Tässä kysymyksessä ei ollut havaittavissa suuria eroja eri aloilla työskentelevien esimiesten vastauksissa.

Esimiehet kertoivat myös, millaisia asioita pitävät onnistumisina omassa työssään ja miten esimiehenä onnistuminen on havaittavissa. Vastauksissa kerrottiin, että omassa työssään onnistumisen voi havaita positiivisuuden ja yhdessä tekemisen kautta. Onnistumisia voi todeta myös silloin, kun porukka tekee yhdessä ja jokainen laittaa korttaan kekoon omalla yksityisellä panoksellaan. Kausityöntekijöille esimiehenä toimiva henkilö kertoi, että onnistumisen esimiehenä voi havaita siitä, kun samat työntekijät palaavat vuodesta toiseen samaan työhön. Saaduista vastauksista voi vetää yhteen, että yhteisöllisyyden tunne, hyvä työviihtyvyys ja pysyvyys kertovat esimiesten onnistuneesta työstä.

### 7.3 Pandemia-aikana työskentely

Seuraava teemahaastattelun kysymys oli: *Onko pandemia-aika vaikeuttanut esimiehenä työskentelyä?* Tämä oli yksinkertainen kysymys, johon olisi voinut vastata kyllä tai ei. Kuitenkin kysymyksen ollessa avoin, siihen kertyi hyviä kommentteja ja keskustelua. Sain perusteltuja vastauksia, joiden pohjalta voi tulla tulokseen, että pandemia-aika on vaikeuttanut esimiehenä työskentelyä. Suurimmaksi vaikeudeksi oli nostettu lisääntynyt etätyö ja taudinuhka, sekä näköalattomuus tulevaisuuteen. Esimiehenä työskentelyn vaikeutumista pandemia-aikana perusteltiin yhdessä vastauksessa näin: *”Kaikki epäformaali kommunikaatio puuttuu ja on vaikea tietää, mitä kaikille oikeasti kuuluu ja esimerkiksi arvioida työkuorman jakautumista tiimin kesken.”* Monet esimiesten vastauksista olivat saman tyyliisiä ja etätyön tuomat haasteet nousivat esille useasti.

Pandemia-ajan vuoksi työpaikoilla lisääntynyt hygienia ja siitä huolehtiminen, toivat lisähaastetta esimiehille. Hygieniatuotteista oli saatavuuspulaa ja riskien ottaminen terveyden nojalla ei tulisi kuuloonkaan. Kausityöntekijöiden esimiehenä toimiva henkilö kertoi, että hygieniasta huolehtiminen on luonut eniten haasteita. Haastateltava kertoi pandemia-ajan vaikeuttaneen ulkomaista työvoimaa käyttävien yritysten toimia

muissakin osa-alueissa erittäin paljon. Yrityksen on täytynyt suunnitella hyvin nopeassa aikataulussa pandemia-ajan vaatimusten täyttämät proseduurit työntekijöilleen maahantulotestauksista karanteenimajoitusten järjestämiseen. Lisäksi kaikkien työntekijäryhmien kohdalle on täytynyt laatia suunnitelmia, että mitä tapahtuu, jos joku sairastuu. Kuka tällöin tekee sairastuneen työtehtävät ja miten esimerkiksi ulkomaisen työvoiman majoitusjärjestelyt hoidetaan tällaisessa tilanteessa. Tämä oli ainoa vastaus, jossa nostettiin esiin suunnitelmien laatiminen sairauksien sattuessa.

Pandemia-aika on tuonut esimiesten työhön myös lisää oppimista ja täten vaikeuttanut normaalien toimien sujuvuutta. Vastauksista nousi esille, että esimiesten on pitänyt perehtyä pandemian näkökulmasta työehtosopimukseen ja niihin laadittuihin lisäkohtiin. Pandemia-aika on luonut erilaisia tilanteita, kuten koronatestaukset ja tulosten odottaminen, sairastuminen tai perheenjäsenen sairastuminen, karanteenit tai koronarokotus työaikana. Näissä uudentilanteissa on täytynyt varmistaa, että asiat menevät työehtosopimuksen mukaisesti. Esimiesten turhautuminen tulkinnanvaraisiin koronaohjeisiin niin valtio, kunta kuin yhtiö tasoilla on aiheuttaneet turhaa tyhjääkäyntiä työskentelyssä.

Tehdastuotannossa toimivat esimiehet kertoivat vastauksissaan globaalien toimitusketjujen häiriöistä pandemia-ajan vuoksi. Toimitusketjujen ollessa häiriössä aiheuttaa jatkuvasti kysyntä sekä saatavuus ongelmia niin henkilöstöön, materiaalien toimitukseen kuin logistiikkaan. Tehtaanjohtaja kertoi myös joutuneensa lakkauttamaan yhden tehtaan pandemia-aikana. Sivistystoimissa esimiehenä toimiva henkilö kertoi uupumuksesta ja pandemia-ajan haastavuudesta. Erityisesti sijais- ja työhenkilöpulan aiheuttamat ongelmat ovat aiheuttaneet painetta esimiestyöhön. Hän kertoi joutuneensa osoittamaan osalle työntekijöistä siirtoa toiselle toimialalla kotihoitoon ja se oli hänelle raskasta ja tuntui vaikealta pompotella työntekijöitään eri paikkoihin. Esimiehen tehtäväksi pandemia-ajan vaikutuksesta jää ikävien päätöksien tekeminen, mitä ei olisi mahdollisesti tarvinnut tehdä normaaleissa olosuhteissa.

Esimiesten vastauksista löytyi myös kaksi, jotka kertoivat, että pandemia-aika ei ole vaikuttanut ihmeellisemmin esimiehenä toimiseen. Molemmat haastateltavista toimivat valtiohallinnossa eli poliisina. Haastateltavat kertoivat, että työjohtolliset toiminnot oli saatu hyvin nopeasti sovittua toimiviksi ja vain muutamia alaisista jäi

etätöihin, joten yhteyden ylläpitäminen on ollut helpompaa ja asiat ovat sujuneet normaalilla painollaan.

#### 7.4 Pandemia-ajan vaikutus

Hyödynsin haastattelussa aiemmin luomaani kuviota opinnäytetyötä varten (Kuvio 1.) suuntaa antaviksi aiheiksi avoimeen kysymykseen. Eli viimeinen kysymys oli: *Miten koet pandemia-ajan vaikuttaneen kuvioissa esiintyviin asioihin työssäsi esimiehenä? Onko muutosta tapahtunut kaikissa, vain osassa tai ei missään?*

Läsnäolon ja tuen merkitys on haastateltavien esimiesten mielestä korostunut entisestään ja sen merkitys nähdään nyt selkeämmin pandemia-ajan johdosta. Arjen jaksamiseen ja hyvinvoinnin havainnoimiseen tulisi kehittää uudenlaisia menetelmiä useamman haastateltavan mielestä. Vähittäiskaupan alalla toimiva esimies kertoi, että kommunikaation väheneminen eli niin sanottujen kahviautomaattikeskusteluiden puuttuminen ja fyysisen tapaamisen sijasta siirryttäessä videopuheluihin, on asioiden havainnointikyky heikentynyt esimiehen työssä.

Puolet haastateltavista nostivat esille yhtenä aiheena viestinnän merkityksen ja sen selkeyden korostumisen. Eli viestintä on esimiesten mielestä muuttunut, sillä selkeästi ja nopeasti reagoitava viestintä on noussut voimakkaasti esiin pandemia-aikana. Koska viestintää on tuotettu ja välitetty aiempaa enemmän etäyhteyksien kautta ja kirjallisisessa muodossa, on ollut tarvetta kiinnittää erityistä huomiota juuri viestinnän selkeyteen. Tiedonkulun ongelmia on pyritty paikkamaan esimerkiksi sujuvalla ja matalakynnyksellisellä Skype-viestinnällä sähköpostirumpan sijasta. Valtionhallinnossa toimiva esimies kertoi, että pyrkii välttämään sähköpostijohtamista, sillä se on myrkyä työyhteisön toiminnalle.

Riskien tunnistaminen on kokenut suuria muutoksia pandemia-ajan johdosta. Kaikkien työturvallisuudesta ja tartuntojen välttämisestä on pitänyt huolehtia. Kaikissa vastauksissa tähän kysymykseen tuli esille riskien tunnistaminen ja niihin reagoiminen. Riskikartoituksen avulla on pyritty varmistamaan yksiköiden toimintaa mahdollisten laajempien tartuntojen varalle. Esimiehet ovat kokeneet tarvetta aiempaa herkemmin

tunnistaa työympäristön mahdollisia riskejä sekä linjata ja ohjeistaa henkilöstölle turvallisia menettelytapoja tartuntojen ehkäisemiseksi. Turvallisuuden tunnetta pyritään ylläpitämään riskienhallinnalla ja riskien minimoimisella pandemia-aikana.

Työhyvinvointiin on reagoitu myös pandemia-ajan vaikutuksesta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on tapahtunut merkittävä muutos, johon esimiehet ovat joutuneet reagoimaan ylläpitääkseen sitä uudenslaisin menetelmin ja keinoin. Henkilöstöhallinnossa toimiva esimies kertoo pyrkineensä lisäämään henkilöstön mahdollisuuksia harrastaa liikuntaa työsuhde-etuna etäliikuntapalveluiden avulla. Vähittäiskaupan alalla työskentelevä esimies kertoi tarpeen työhyvinvoinnin korostetusta seurannasta olleen havaittavissa jo aikaisessa vaiheessa. Hän kertoi, että suunnitelmissa on ollut esimiesten ja alaisten viikoittaisia ”one-on-one” tapaamisia, jotta esimerkiksi työuupumista voitaisiin estää aikaisessa vaiheessa ja tuoda tunne psykologisesti turvallisesta työympäristöstä myös tulevaisuudessa, pandemia-ajan toivottavasti ollessa jo ohi.

Etätyöskentely nousi esille kymmenen esimiehen vastauksista vaikutuksena omaan työhönsä pandemian vuoksi. Kerrottiin, että haastavassa tilanteessa etätyöskentelyn myötä on ollut tarvetta kiinnittää aiempaa enemmän huomiota yhteyden pitämiseen ja luontevan vuorovaikutuksen säilyttämiseen etäyhteysvälineiden käyttöönoton myötä. Tietoturvariskit nostettiin myös esille haastatteluvastauksissa. Uusien etätyöskentelyyn tarvittavien välineiden ja yhteyksien luominen on edellyttänyt myös sen varmistamista, että tietoja voidaan edelleen käsitellä luottamuksella ja turvallisesti, kun työskennellään uudessa ympäristössä esimerkiksi kotitoimistolta käsin.

Maa- ja puutarhatalouden esimies nosti haastattelukysymyksessä esille rekrytoinnin muutokset pandemia-ajan vaikutuksesta. Haastateltava kertoi, että työntekijöiden rekrytoinnin ja perehdytyksen tapahtuessa etäyhteyksin heikentää merkittävästi mahdollisuutta tutustua kausityöntekijöihin lähemmin. Erityisesti tilanteet, joissa kausityöntekijät työskentelevät monella eri työpisteillä ja eri paikkakunnilla. Yhteinen matka työntekijän kanssa alkaa esimiehen mielestä haastattelulla saman pöydän ääressä. Perehdytyksen tapahtuessa lähikontaktissa esimerkiksi työtiimeittäin lisää selkeästi menhenkeä ja madaltaa kynnystä kaikenlaiseen kanssakäymiseen työsuhteen aikana. Haastateltava summasi lopuksi, että etäyhteyksin toteutettuna kaikki jää paljon

etäisemmälle tasolle. Rekrytointi oli hyvä lisä, kun mietitään pandemia-ajan vaikutuksia esimiehen työhön, sillä etähaastattelussa pystyy antamaan itsestään hyvin erilaisen kuvan



## 8 KEHITYSIDEAT

Opinnäytetyössä tehdyn teorian tiedon tulkitsemisen ja tutkimusten pohjalta luotiin kehitysideoita, joiden avulla esimiehet voisivat onnistua paremmin pandemia-aikana. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen on selkeästi ollut eniten haasteita luonut konsepti. Yhteisöllisyyttä voitaisiin ylläpitää ja kehittää näiden poikkeusolojen aikana erilaisten tapahtumien ja keskusteluiltojen pohjalta etäyhteyksin. Aamut voitaisiin aloittaa esimerkiksi pienellä yhteisellä tuokiolla. Kehuja ja kiitoksia voitaisiin jakaa enemmän niin esimiehen kuin työkavereiden kesken, sillä ne loisivat yhteenkuuluvuuden ja arvostetuksi tulemisen tunnetta.

Pandemia-aika on luonut paineita esimiehille. Omien huolien ja stressin purkaminen vaikuttavat esimiesten jaksamiseen ja työssään hyvin suoriutumiseen merkittävästi. Esimiesten tulisi keskustella asioista avoimesti alaiensa kanssa ja kertoa aina missä mennään. Keskustelu oman esimiehen tai ulkopuolisen henkilön kanssa voi auttaa purkamaan mahdollista stressiä, joka on aiheutunut pandemia-ajan vaikutuksesta. Näin esimiehet voisivat toimia skarpimmin omassa työssään, kun on päässyt purkamaan omia ajatuksiaan.

Etätyö nostettiin esiin niin teoriassa hyödynnetyissä lähteissä kuin haastatteluissa. Etätyön sujuvuuteen vaikuttaa esimiehen luotto alaisiinsa. Esimiesten tulisi kehittää hyvä luottamussuhde alaisiinsa, jotta ei tarvitsisi huolehtia koko ajan siitä, tuleeko työt hoidettua hyvin ja ajallaan kotitoimistoilla. Luottamuksen kehittäminen onnistuu parhaiten, kun esimiehet antavat alaiensa toimia enemmän itsenäisesti.

Kehityksen ylläpitäminen ja oppiminen tulisi pitää yllä vaikeista ajoista huolimatta. Uusia asioita ja ideoitahan luodaan juuri pahimmassa ahdingossa ja esimiesten tulisi nähdä tilanne mahdollisuutena kehitykselle ja oppimiselle. Niin itsensä kuin alaisten kehittäminen luo turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta. Kun opetetaan lisää uusia asioita ja kehitetään työntekijöitä, luvataan sillä jatkuvuutta työntekijöiden urille ja yritykselle.

## 9 YHTEENVETO

Tutkimusprosessini opinnäytetyötä varten lähti odotettua hitaammin liikkeelle, sillä aiheen muovautuminen vaati aikansa. Olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen, sillä pääsin tutkimaan itseäni kiinnostavaa aihealuetta eli esimiestyötä ja johtajuutta ajankohtaisen aiheen kautta. Opinnäytetyön kirjoittaminen oli itselleni mieluinen koko prosessin ajan.

Esimiehenä työskentely on kokenut suuria muutoksia pandemia-ajan johdosta ja halusin opinnäytetyössäni lähteä tutkimaan, miten itse esimiehet asian kokevat. Olin lue-  
nut paljon uutisia ja artikkeleita organisaatioiden ahdingosta ja mielenkiintoni heräsi tätä tuoretta aihetta kohtaan. Esimiesten onnistumiseen pandemia-aikana on eniten vaikuttanut etätyön tuomat haasteet sekä turvattomuuden ja epävarmuuden tunne uuden uhan edessä. Vaikka haastateltavia oli monilta eri aloilta, vastaukset olivat loppujen lopuksi hyvin samanlaisia. Haastatteluja ja teoriatietoa hyödyntäen opinnäytetyöstä voi tulla lopputulokseen, että esimiehenä voi onnistua pandemia-aikana mutta se vaatii johtajalta panostusta, itsensä tuntemusta sekä yhteisöllisyyden ylläpitämistä. Ja tärkeimpänä tietysti halua esimieheltä toimia parhaansa mukaan niin yrityksen kuin työntekijöiden hyväksi.

Esimiestyössä onnistuminen ja pandemia-ajan vaikutuksen tutkiminen ovat aihepiirit, joista voisi lähteä tekemään jatkotutkimuksia. Lopuksi pohdin vielä jatkoaiheita opinnäytetyölle, joita olivat:

1. Lähteä tutkimaan, mihin alaan pandemia-aika on eniten vaikuttanut
2. Tutkimuksen muuttaminen niin, että lähdetäisiin haastattelemaan ja tutkimaan työntekijöiden ajatuksia hyvän esimiehen ominaisuuksista ja pandemia-ajan vaikutuksesta esimiestoimintaan yrityksissä

## LÄHTEET

- Aaltonen, T. (20. Huhtikuu 2020). *Kriisiajan johtaminen on läsnä olevaa merkitysjohtamista, piiloutuva käkikellojohtaja voi helposti pahentaa tilannetta*. Noudettu osoitteesta Alma Talent: <https://pro.almatalent.fi/article/kriisiajan-johtaminen-on-lasnaolevaa-merkitysjohtamista-piiloutuva-kakikellojohtaja-voi-helposti-pahentaa-tilannetta/12910>
- Akava. (12. Kesäkuu 2020). *Korona-aika haastanut esimiehiä ja mahdollistanut uutta*. Noudettu osoitteesta Akava: <https://akava.fi/verkkouutiset/korona-aika-haastanut-esimiehia-ja-mahdollistanut-uutta/>
- Aura, O. (11. Helmikuu 2021). *Tuottava johtaminen on tuloksellista*. Noudettu osoitteesta Heromaker: <https://heromaker.fi/tuottava-johtaminen-on-tuloksellista/>
- Glaser, B. (13. Heinäkuu 2019). *Skills For Supervisors: 15 Qualities Of A Good Supervisor*. Noudettu osoitteesta HRDQ: <https://hrdqstore.com/blogs/hrdq-blog/skills-for-supervisors-15-qualities-of-a-good-supervisor>
- Heinonen, S.;Klingberg, R.;& Pentti, P. (2012). *Kaikkien Aivot Käyttöön*. Noudettu osoitteesta Alma Talent: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/HAJBGXBTGDG#kohta:KAIKKIEN\(\(20\)AIVOT\(\(20\)K\(\(c4\)YTT\(\(d6\)\(\(d6\)N\(\(20\)/piste:b559](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/HAJBGXBTGDG#kohta:KAIKKIEN((20)AIVOT((20)K((c4)YTT((d6)((d6)N((20)/piste:b559)
- Hietanen, M. (ei pvm). *Lähiesimiestyön haasteet ja anti*. Noudettu osoitteesta Raseko: <https://www.raseko.fi/lahiesimiestyon-haasteet-ja-anti/>
- Järvinen, P. (2012). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Noudettu osoitteesta Alma Talent: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAJBGXBTGDG#kohta:Esimiesty\(\(f6\)n\(\(20\)vaikeus\(\(20\)ja\(\(20\)viisaus/piste:t165](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/FAJBGXBTGDG#kohta:Esimiesty((f6)n((20)vaikeus((20)ja((20)viisaus/piste:t165)
- Jääskeläinen, H. (18. Marraskuu 2020). *Hyvä esimies vai hyvä asiantuntija – kumpi sinä olet?* Noudettu osoitteesta Brik: <https://brik.fi/brik-lehti/hyva-esimies-vai-hyva-asiantuntija/>
- KAMK. (ei pvm). *Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (näkökulma)*. Noudettu osoitteesta KAMK - University of Applied sciences: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Viitekehys>
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kotkavirta, J. (11. Maaliskuu 2020). *Tätä pandemia tarkoittaa – katso, minkä tautien seuraan koronavirus julistettiin kuuluvaksi*. Noudettu osoitteesta Iltä-Sanomien: <https://www.is.fi/ulkomaat/art-2000006435909.html>

- Kuusela, S. (2013). *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Noudettu osoitteesta Alma Talent: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GAEBHXBTDG#/kohta:\(\(20\)Esimiehen\(\(20\)vuorovaiikutustaidot/piste:tq](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/GAEBHXBTDG#/kohta:((20)Esimiehen((20)vuorovaiikutustaidot/piste:tq)
- Mikkonen, V. (25. Tammikuu 2018). *Voiko esimies antaa motivaatiota?* Noudettu osoitteesta Qualitydesk: <https://qualitydesk.com/fi/voiko-esimies-antaa-motivaatiota/>
- Mitronen, L.;& Raikaslehto, T. (2019). *Voittajan Strategia*. Noudettu osoitteesta Alma Talent: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/HAJBFXDTEB#/kohta:\(\(20\)Voittajan\(\(20\)strategia](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/HAJBFXDTEB#/kohta:((20)Voittajan((20)strategia)
- Nyberg, C. (31. Maaliskuu 2021). *12-tunnusmerkkiä huonosta johtajuudesta*. Noudettu osoitteesta Kollega: <https://kollega.fi/2021/03/12-tunnusmerkkia-huonosta-johtajuudesta/>
- Oikarinen, M. (9. Marraskuu 2020). *Näin yritykset reagoivat pandemiaan: yhteisöllisyyttä, pikapalkitsemista ja valinnanvaraa etuihin*. Noudettu osoitteesta Mandatum: <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2020/nain-yritykset-reagoivat-pandemiaan-yhteisollisyytta-pikapalkitsemista-ja-valinnanvaraa-etuihin/>
- Ojanen, S. (11. Helmikuu 2016). *Esimiesrooli pitää tiedostaa*. Noudettu osoitteesta Kuntatyönantaja: <https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2016/1/esimiesrooli-pitaa-tiedostaa>
- PR. (27. Lokakuu 2020). *Epidemia ja pandemia*. Noudettu osoitteesta Punainen Risti: <https://www.punainenristi.fi/tyomme/kansainvalinen-apu/epidemia-ja-pandemia/>
- Rosti, T. (29. Syyskuu 2020). *Vinkkejä esimiestyöhön poikkeusoloissa*. Noudettu osoitteesta Rantalainen: <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/vinkkeja-esimiestyohon-poikkeusoloissa/>
- Rytkönen, M. (11. Maaliskuu 2019). *Itseään johtavien työntekijöiden johtaminen*. Noudettu osoitteesta LMI Finland: <https://www.lmi.fi/itseaan-johtavien-tyontekijoiden-johtaminen/>
- SPEK. (ei pvm). *Organisaatioiden hyviä käytäntöjä – ohjeita korona-aikaan*. Noudettu osoitteesta Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö: <https://www.spek.fi/turvallisuus/organisaation-varautuminen/hyvia-kaytantoj-koronatilanteessa/>
- Tjäder, J. (29. Elokuu 2017). *Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa*. Noudettu osoitteesta Työterveyslaitos: <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>
- TTL. (18. Helmikuu 2021). *Ohje henkisen hyvinvoinnin tueksi*. Noudettu osoitteesta Työterveyslaitos: <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-henkisen-hyvinvoinnin-tueksi>

VN. (27. Huhtikuu 2021). *Valmiuslain mukaisten toimivaltuuksien käytöstä luovutaan – poikkeusolot päättyvät 27. huhtikuuta*. Noudettu osoitteesta Valtioneuvosto: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/valmiuslain-mukaisten-toimivaltuuksien-kaytosta-luovutaan-poikkeusolot-paattyvat-27.-huhtikuuta>

VN. (ei pvm). *Poikkeusolot*. Noudettu osoitteesta Valtioneuvosto: <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/poikkeusolot>

## Kysymykset:

1. Millä alalla toimit esimiestyössä?
2. Kuinka monelle henkilölle toimit esimiehenä?
3. Kauanko olet toiminut esimiehenä?
4. Millaisia asioita koet onnistumisina esimiehenä? Millainen on mielestäsi hyvä esimies?
5. Onko pandemia-aika vaikeuttanut esimiehenä työskentelyä?
6. ”Vallitsevan Covid-19 tilanteen vuoksi pandemia-aika on muuttanut organisaatioiden toimintaa viimeisten kahden vuoden aikana, ja uudet toimintamallit ovat täytyneet sisäistää nopeasti. Esimerkiksi etätö on saanut aivan uuden merkityksen yrityksissä. Monet organisaatiot siirtyivät kokonaan etätöihin, mikä taas johti myös esimiesten työnkuvan muutokseen. Esimiehillä on pandemia-aikana ollut tärkeä rooli, sillä heidän on tullut ohjastaa alaisiaan toimimaan poikkeusoloissa, niin oman, kuin muidenkin turvallisuuden hyväksi.”



Yhteyden pitäminen  
ja vuorovaikutus



Läsnäolo ja tuki



Työkyvyn  
huomioiminen



Viestinnän selkeys



Luottamus ja  
turvallisuus



Riskien  
tunnistaminen

Miten koet pandemia-ajan vaikuttaneen kuvioissa esiintyviin asioihin työssäsi esimiehenä? Onko muutosta tapahtunut kaikissa, vain osassa tai ei missään?