



Etätyön johtamisen haasteet esihenkilön näkökulmasta

Laura Ruusunen & Sonia Rautio

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Etätyön johtamisen haasteet esihenkilön näkökulmasta

Laura Ruusunen & Sonia Rautio
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2022

Laura Ruusunen, Sonia Rautio

Etätyön johtamisen haasteet esihenkilön näkökulmasta

Vuosi 2022 Sivumäärä 49

Tutkimustyön tarkoituksena on antaa organisaatiolle tietoa esihenkilöiden subjektiivisesta kokemuksesta etätyön johtamisesta ja esihenkilöiden etätyön johtamisen osaamistasosta. Opin- näytetyön avulla pyrittiin selvittämään esihenkilöiden kokemia haasteita etätyön johtamisessa ja löytyikö haastateltavien kokemuksista yhtäläisyyksiä. Tutkimuksen avulla kerättyjen tietojen on tarkoitus helpottaa organisaatiota hahmottamaan, missä osa-alueissa esihenkilöt kokevat etätyön johtamisen haasteita ja kuinka ne ilmenevät.

Tutkimustyön tulokset antavat kattavan kuvan toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden kyvystä johtaa etätyöskentelyä, toimia kyvykkäinä muutoksen johtajina ja viestinnän ammattilaisina. Tuloksista on hyötyä toimeksiantajalle heidän arvioidessa nykytilaa liittyen etätyön johtamiseen. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja saa konkreettista tietoa organisaation esihenkilöiden johtamiskulttuurista ja voi tuloksien pohjalta kehittää koko organisaation toimintaa.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty laajasti etätyön johtamiseen, nykyaikaiseen johtamiseen, muutosjohtamiseen ja viestintään liittyvää teoriaa ja niiden pohjalta muodostettu tutkimukselle lisäarvoa antavat kysymykset. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin teemahaastatteluja, jotka suoritettiin yksilöhaastatte- luina. Haastattelujen tavoitteena oli muodostaa syvällistä ymmärrystä etätyön johtamisen haasteisiin toimeksiantoyrityksessä.

Tutkimukseen valittiin kolme keskeistä teemaa. Valitut teemat olivat etätyön johtaminen, muutosjohtaminen ja viestintä. Valittujen teemojen pohjalta laadittiin haastattelukysymyk- set, joiden avulla pystyttiin tunnistamaan toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden haasteet etätyön johtamisessa.

Keskeisimmät kehitysehdotukset ovat esihenkilöiden lisäkouluttaminen, viestinnän vuorovai- kutteisuuden parantaminen ja selkeyttäminen sekä yhteisöllisyyden parantaminen. Tutkimus- työ tarjoaa lisäarvoa muillekin yrityksille, jotka kokevat haasteeksi etätyön johtamisen ja laa- dukkaan viestinnän. Opinnäytetyö antaa tiiviin katselmuksen tutkittuihin teemoihin ja kehi- tysideoita samojen asioiden kanssa kamppaileville yrityksille.

Asiasanat: etätyön johtaminen, muutosjohtaminen, viestintä

Laura Ruusunen, Sonia Rautio

Challenges in remote work management from a supervisor's perspective

Year 2022 Pages 49

The purpose of the thesis was to provide information to organizations about supervisors' subjective experiences and knowledge of remote work management. The thesis discussed challenges in management that supervisors had during the time of remote work and explored potential similarities in experiences. The data collected through the study was intended to help organizations to understand in which areas the supervisors experience challenges of remote work management and how the challenges are presented.

The results of the study provided a comprehensive picture of supervisors' ability to lead remote working, act as a capable change managers and communication professionals. The results will be useful for the mandator when assessing the current situation related to remote work management.

The thesis was based on a wide amount of theory related to remote work management, modern management, change leadership and communication. Questions that added value for mandator in the interview were based on the theory. The thesis was completed as a qualitative research and theme interviews were used as the research method. Interviews were conducted as individual interviews. The aim of the interviews was to establish a deep understanding of the challenges in remote work management in the mandator organization.

There were three key themes in the thesis. Those themes were: remote work management, change leadership and communication. Based on the selected key themes, interview questions were prepared to identify the challenges that supervisors have regarding remote work management.

The key development proposals were further training for supervisors, improving and clarifying interactive communication, and improving the sense of community. The study also provided added value to other companies that feel that they have challenges in communication and remote work management. The thesis provided a close look at researched themes and development ideas for companies struggling with the same issues.

Keywords: remote work management, change leadership, communication

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Taustaa opinnäytetyölle.....	7
3	Muutosjohtaminen	7
3.1	Johtaminen muutoksen eri vaiheissa	9
3.2	Muutosviestintä.....	10
3.3	Muutosjohtamisen haasteet	12
4	Viestintä	13
4.1	Vuorovaikutuksellinen viestintä	14
4.2	Sisäinen viestintä.....	15
4.3	Viestintäkanavat	15
4.4	Viestintä johtamisen näkökulmasta	16
5	Esihenkilötyö.....	17
5.1	Johtamiskulttuuri	18
5.2	Esihenkilön palaute	20
5.3	Esihenkilötyön onnistumisen mittaaminen	21
5.4	Esihenkilön jaksaminen.....	21
6	Etätyö.....	22
6.1	Etätyön johtaminen.....	23
6.2	Itseohjautuvuus.....	23
7	Tutkimusmenetelmät	24
8	Opinnäytetyön toteutus	26
8.1	Aineiston analysointi.....	26
8.2	Viestintäkanavat yrityksessä.....	27
9	Tutkimustulokset	28
9.1	Koulutustausta ja -tarve	29
9.2	Muutoksen johtaminen	30
9.3	Johtamistyyli ja etätyön johtaminen.....	32
9.4	Toimeksiantajayrityksen viestintä	34
9.5	Henkilöstön motivointi	36
9.6	Esihenkilöiden jaksaminen	38
10	Pohdinta	38
10.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	41
10.2	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	41
	Lähteet.....	43
	Kuviot	46
	Liitteet	47

1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantajana on vakuutusalan yritys. Opinnäytetyössä toimeksiantajana toimiva yritys haluaa pysyä anonyyminä ja kutsumme tässä tutkimuksessa yritystä toimeksiantajaksi.

Covid-19-pandemian myötä useat eri liiketoimialat siirtyivät täysipainoiseen etätyöskentelyyn. Yrityksissä ja organisaatioissa jouduttiin rakentamaan uudet toimintamallit liiketoiminnan jatkuvuuden säilyttämiseksi. Uusi arki on muuttanut ihmisten suhtautumista työntekoon. On huomattu, ettei työn sujuvuus ole työskentelypaikasta kiinni, vaan työt voidaan suorittaa tehokkaasti myös esimerkiksi kotona. Luomalla uudet toimintamallit yrityksen arjen ja työn mielekkyyden edistämiseksi on yrityksissä panostettu erityisesti viestintään ja viestintäkanavien parantamiseen. Esihenkilöt ovat saaneet työnantajaltaan koulutusta etätöiden johtamiseen, jotta johtamisen laatu säilyisi samana kuin ennen huolimatta siitä, ettei olla yhtä aikaa toimistolla.

Etätöiden johtaminen ja johtamiskulttuuri ovat muuttuneet pysyvästi. Esihenkilöiden on tuettava henkilöstön itseohjautuvuutta ja luotettava heidän kykyynsä tehdä itsenäisiä päätöksiä edistääkseen työyhteisöä. Työelämän muuttuessa vapaammaksi asetetaan yksilötasolla vaatimuksia myös kovemmaksi. Henkilöstön on kyettävä itseohjautuvuuteen ja suunnitelmallisuuteen ilman jatkuvaa valvontaa. (Kuisma & Sauri 2021, 13.)

Muutosjohtajan tulee osata johtaa ihmisiä ja se onkin jokaisen muutoksen lähtökohta. Muutosjohtajan on tärkeää tiedostaa, kuinka muutosprosessi on ainutlaatuinen ja yksilöllinen, jota ohjaa erilaiset tekijät. Analyttisten ja loogisten viestien sijaan, tulisi muutosjohtajan vedota työyhteisön jäsenten tunteisiin. Kun huomataan, ettei nykytila ole organisaatiota edistävää, sitoutuvat he paremmin muutokseen. (Juuti & Virtanen 2009, 140-142.)

Viestintää voidaan kutsua yritysten ja organisaatioiden verenkierroksi, koska ilman sitä yrityksen toiminta ei pysy yllä. Viestintää tulee aina suunnitella, organisoida ja arvioida. Nykyään työelämässä pärjätäkseen tulee omata erinomaiset puheviestinnän ja kirjallisen viestinnän taidot sekä työyhteisön kannalta kriittisiksikin lueteltavat vuorovaikutustaidot. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 1.)

Muutosjohtamista, viestintää ja etätöiden johtamista tarkastellaan opinnäytetyön tietoperustassa laajasti. Kuinka johtaa tiimi ison muutoksen läpi onnistuneesti siirryttäessä yhtäkkiä tottaaliseen etätöihin. Mikä rooli on viestinnällä ja kuinka etätyöskentelyä johdetaan oikeaoppisesti? Opinnäytetyössä on tarkasteltu tärkeimpiä avainkäsitteitä ja sovellettu niitä haastattelujen tuloksiin. Yhteisöllisyyttä ja avoimuutta on korostettu yrityksissä ja organisaatioissa

entisestään, joka voidaan havainnoida kirjallisuudessa. Toiminnan jatkuva parantaminen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kehittäminen on yritysten keskeisin tarkastelun kohde nykypäivänä.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin teemahaastatteluja, jotka suoritettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelujen tavoitteena oli muodostaa syvällistä ymmärrystä etätyön johtamisen haasteisiin toimeksiantoyrityksessä. Haastateltavat olivat saman toimialan esihenkilöitä, jonka vuoksi vastaukset ovat vertailukelpoisia keskenään.

2 Taustaa opinnäytetyölle

Tutkimustyön tarkoituksena on antaa organisaatiolle tietoa esihenkilöiden subjektiivisesta kokemuksesta etätyön johtamisesta ja esihenkilöiden etätyön johtamisen osaamistasosta. Opinnäytetyön avulla pyrittiin selvittämään esihenkilöiden kokemia haasteita etätyön johtamisessa ja löytyikö haastateltavien kokemuksista yhtäläisyyksiä. Tutkimuksen avulla kerättyjen tietojen on tarkoitus helpottaa organisaatiota hahmottamaan, missä osa-alueissa esihenkilöt kokevat etätyön johtamisen haasteita ja kuinka ne ilmenevät. Tehdyn tutkimuksen pohjalta organisaatio voi tukea esihenkilöitä haastavissa tilanteissa ja tarjota heille lisäkoulutusta ja uusia työkaluja johtamisen välineiksi. Tutkimustyö antaa tietoa esihenkilöille siitä, kokevatko he samankaltaisia haasteita työssään.

Tutkimusongelma on etätyön johtamisen haasteet. Tutkimustyön avulla etsitään haastateltavien yhteneväisiä ongelmakohtia eri osa-alueilla etätyön johtamisessa ja kuinka viestinnän avulla voidaan haasteita ehkäistä. Tulokset ovat hyödynnettävissä toimeksiantajan muissa yksiköissä niin Suomessa kuin ulkomaillakin. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa opinnäytetyössä käsiteltyjen teemojen yleisyyden vuoksi. Toinen opinnäytetyössä tutkittava tutkimuskysymys on esihenkilöiden jatkokouluttautumisen tarve. Millä osa-alueilla esihenkilöt tarvitsevat jatkokoulutusta?

Tutkimuksen kannalta tärkeimmät teemat ovat muutosjohtaminen, viestintä ja etätyön johtaminen. Teemoja on käsitelty laajasti opinnäytetyön tietoperustassa, johon tutkimustyökin perustuu. Avainkäsitteet on avattu jokaisen teeman yhteydessä.

3 Muutosjohtaminen

Yrityksissä ja organisaatioissa muutoksen ja uudistamisen tarve on jatkuvaa. Varmistaakseen toiminnan tuloksellisuuden ja onnistumisen, tulee yritysten ylläpitää omaa muutoksen

kykyään. Muutoksen tarvetta tulee jatkuvasti arvioida, jottei jäädä paikoilleen, kun muut ympärillä olevat yritykset menevät kehityksessään eteenpäin. On jatkuvasti tarkasteltava ennalta suunniteltua strategiaa ja suunnitelmia tulee pystyä muuttamaan nopeallakin aikataululla, jotta voidaan reagoida ympärillä muuttuvaan maailmaan. (Korhonen & Bergman 2019, 23.) Jokainen muutos on yksilöllinen ja se voi näyttäytyä täysin eri tavalla kuulijasta tai koki- jasta riippuen. (Ponteva 2010, 9.)

Pirisen (2015) kirjottamassa kirjassa on kuvattu muutoksesta eteenpäin menevä aikajana, kuviosta 1 näkee konkreettiset askeleet muutoksessa. Ensimmäisessä vaiheessa esihenkilöiden tulee käydä tiiminsä kanssa läpi onnistumisen hetkiä, niitä missä tiimi on suoriutunut yli odo- tusten. Seuraavassa vaiheessa tulee kertoa tiimille, kuka tekee, mitä tekee ja miksi. Mitkä ovat muutoksen tärkeimmät tavoitteet ja kuinka ne toteutetaan. Muutoksen viimeisessä vai- heessa on henkilöstölle kerrottava lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja toimet, joiden avulla niihin päästään. Tavoitteiden tulee liittyä siihen mitä on jo tehty ja esihenkilön tulee selventää mitä tehdään nyt. Työntekijöiden tulee tietää mitä heiltä odotetaan muutoksessa. On esihenkilön tehtävänä motivoida henkilöstöä suorittamaan muutoksen nyt ja tulevaisuu- dessa.



Kuvio 1: Muutoksen aikajana (mukaiillen Pirinen, 2015, Muutoksen aikajana.)

Muutos vaikuttaa aina koko organisaatioon, kuitenkin aina eniten lähiympäristöön, vaikka sen vaikutukset yltävätkin laajalle. Lähiympäristössä vaikutukset ovat suurempia ja kauem- pana muutoksen vaikutukset näkyvät pienempänä. (Pirinen 2015, Muutos vaikuttaa koko orga- nisaatioon.)

Ennen isoja muutoksia, tulee yrityksiä ja organisaatioiden vahvistaa muutoskyvykkyyttä pie- nillä muutoksilla. Luodaan turvallisia tapoja kokeilla uutta, pilotoidaan ja testataan, kehitet- tään muutosviestintää ja osallistutetaan henkilökuntaa. Työyhteisössä, jossa ei ole totuttu muutoksiin, voi pienikin muutos tuntua suurelta, mutta onnistuneiden muutosten johdosta työyhteisössä voi syntyä innostus muutoksiin, joka puolestaan luo uusia ideoita ja edistää or- ganisaatioiden kehitystä. (Korhonen & Bergman 2019, 25.)

Kun muutosta ei ole suunniteltu etukäteen tarpeeksi tai se on toteutettu liian nopeasti, voi muutos jäädä puolitiehen, eikä sillä saada organisaatioon pysyviä toimintamalleja. Liian

hitaasti toteutettu muutos voidaan nähdä negatiivisena. Haastavat vaiheet kestävät liian pitkään, jolloin voi syntyä kyseenalaistamista ja paluu vanhaan on helpompi vaihtoehto, kuin jaksaa vaikean vaiheen yli. Muutoksen askeleiden tulee olla riittäviä ja edetä sopivalla nopeudella, jotta on pakollista toimia uudella tavalla, eikä vanhaan palaaminen ole mahdollista. (Korhonen & Bergman 2019, 24.)

Yrityksissä ja organisaatioissa onnistunut muutos ei tapahdu ilman hyvää johtamista. Hyvä ja taidokas muutosjohtaja suuntaa katseensa kohti tulevaisuutta. Lopputuloksen hahmottaminen vaikeidenkin asioiden takaa on tärkeää ja kyky pitää kirkkaana visio siitä, mihin ollaan pitkällä aikavälillä menossa. Hyvä muutosjohtaja jakaa muutoksen tavoitteet pienempiin tavoitteisiin, jotka kuljettavat yritystä kohti lopullista päämäärää. Työntekijät tulee ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun heti alkuvaiheessa ja on muutosjohtajan tehtävänä kannustaa sekä ohjata heitä läpi koko muutosprosessin. (Pirinen 2015, Muutoksen johtaminen.)

3.1 Johtaminen muutoksen eri vaiheissa

Muutos jakautuu aina useisiin vaiheisiin. Muutosta edeltää muutoksen tarve, josta lähtee liikkeelle muutoksen suunnittelu. Suunnittelun jälkeen seuraa muutoksen toteutus ja vakiinnuttaminen. Muutokseen ja muutoksen johtamiseen liittyy aina myös muutosvastarintaa. Muutosvastarinnan oikeaoppisen käsittelyn voidaan sanoa olevan ehdoton edellytys muutoksen onnistumisessa. Muutosvastarinta voi ilmentyä muutoksesta irtisanoutumisena tai samaistuttavuuden puutteena, josta seuraa pettymystä, suuttumusta ja kielteisyyttä. (Ponteva 2010, 24.)

Ennen liikkeellelähtöä tulee ymmärtää lähtötilanne. Muutosjohtajan tulee ymmärtää työntekijöiden käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa ja pystyä ennakoimaan muutosjohtamisen tarpeet. Tulee tiedostaa, että jotkut työntekijät saattavat olla mukana työuransa ensimmäisessä muutosprosessissa. Heille muutos ja sen elinkaaren vaiheet ovat täysin tuntemattomia. Kun muutokset organisaatioissa ovat tulleet jo tutuiksi, voi henkilöstö paremmin henkisesti valmistautua niihin. Silloin muutoksen toteuttamiseen löytyy henkistä varmuutta ja itseluottamusta sekä he tietävät, että vaikeista vaiheista huolimatta muutoksesta usein selviydytään. Muutoksessa tulee ottaa aina kaikki yksilöllisesti huomioon. (Pirinen 2015, Muutoksen elinkaari ja muutuskäyrä.)

On otettava huomioon, että muutos vaatii aikaa. Muutoksen alussa tulee huomioida lähtötaso ja arvioida sen pohjalta realistinen toteutusaikataulu muutokselle. Muutosjohtajan tehtävä on ottaa vastuu siitä, että aikataulua tarkkaillaan jatkuvasti ja tarvittaessa suunnitelmia tarkennetaan tai jopa muutetaan. Muutoksen toteuttamisaikatauluun vaikuttaa ensisijaisesti organisaation laajuus. Siinä missä muutosta suunnitellut ydinjoukko on jo pidemmällä muutoksen sisäistämisessä, saattavat muut työyhteisön jäsenet olla vasta muutoksen alkupisteessä. Muutoksen tarpeen vakuuttamisessa korostuu oikeaoppinen viestintä. Muutosjohtajan tulee

harjoittaa paljon vuorovaikutteista viestintää ja hyödyntää monikanavaisuuden keinoja. (Korhonen & Bergman 2019, 47-48.)

Muutosjohtajan tulee osata oikeaoppisesti johtaa ihmisiä ja sen voidaankin sanoa olevan jokaisen muutoksen lähtökohta. Ihmisillä on taipumus luottaa ensisijaisesti omiin havainnointeihinsa ja kokemuksiinsa, kuin organisaation muutosta toteuttaviin johtajiin. Muutosjohtajan on tärkeää tiedostaa, kuinka muutosprosessi on aina ainutlaatuinen ja yksilöllinen prosessi, jota ohjaavat erilaiset tekijät. Analyttisten ja loogisten viestien sijaan, tulisi muutosjohtajan vedota työyhteisön jäsenten tunteisiin. Kun työyhteisössä huomataan, että nykytila ei ole tyydyttävä ja organisaatiota edistävä, sitoutuvat he paremmin muutokseen. (Juuti & Virtanen 2009, 140-142.)

Muutosjohtajalla on vastuu muutoksen onnistumisesta ja siitä, että työntekijät pysyvät mukana muutoksessa alusta loppuun. On muutosjohtajan vastuulla selventää työntekijöille, miksi muutos tehdään, mitä se tarkoittaa työntekijän näkökulmasta, mitä heiltä odotetaan ja mitä muutoksella halutaan saada aikaan. Ennen prosessia koko henkilöstö täytyy saada ymmärtämään, kuinka he voivat konkreettisesti vaikuttaa tavoitteiden toteuttamiseen jokapäiväisessä työssään. (Korhonen & Bergman 2019, 95.)

Muutosjohtajan tulee olla suunnannäyttävä, tukea työyhteisöä ja olla läsnä muutoksen eri vaiheissa. On tehtävä suunnitelma niiden työntekijöiden suhteen, joihin muutos vaikuttaa eniten ja myös heidän suhteensa, jotka vaikuttavat muutokseen itseensä. Työntekijät, jotka vaikuttavat suurimmin muutokseen, ovat muutoksen mahdollistajia. Muutoksen mahdollistajien muutosmyönteistä näkemystä tulee hyödyntää matkan aikana ja heidät tulee sitouttaa toteutukseen mahdollisimman hyvin. Muutosjohtajan rooliin kuuluu keskeisesti arvioida yhdessä työntekijöiden kanssa saavutettuja tuloksia. Muutosmatkan varrella onnistumisien esilletuominen kasvattaa motivaatiota ja uskoa muutoksen onnistumiseen. Muutoksen aikana tulee useaan kertaan kerrata, mitä tehdään, mitä on saatu aikaan ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Muutoksen aikana on esihenkilön tehtävänä huolehtia omasta ja muiden jaksamisesta ja siitä, että jokainen pysyy matkassa mukana alusta loppuun tietäen lopullisen päämäärän. (Pirinen 2015, Vihan tunne.)

3.2 Muutosviestintä

Viestintä on muutosjohtamisen yksi tärkeimmistä elementeistä. Ilman onnistunutta viestintää, voi muutoksen saattaminen loppuun olla haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Muutos on henkilöstölle aina askel kohti uutta, mutta hyvällä viestinnällä taataan henkilöstön ymmärrys muutoksen tarpeesta ja tavoitteista. Tarkoituksena on laatia aikataulutettu suunnitelma, jossa muutoksen tavoitteet, vastuut ja roolit sekä yhteisesti sovitut viestinnän tavat määritellään selkeästi. Sisäiseen viestintään tulee kiinnittää huomiota, sillä se on suorassa yhteydessä muutoksen oikeaoppiseen onnistumiseen. Sisäisen viestinnän avulla voidaan muun muassa

selittää asioita, valmistella ihmisiä tulevaan, lisätä ymmärrystä sekä vähentää sekaannuksia ja muutosvastarintaa. Oleellista on pystyä viestimään henkilöstölle syy, miksi muutos on tarpeen. Työntekijät eivät näe yrityksen tilaa samalla tavalla kuin johto. Työntekijöille on kerrottava, mihin epäkohtiin muutoksella pyritään vaikuttamaan. Ymmärryksen lisääminen on erittäin tärkeää muutosviestinnässä. (Wahlman 2017.)

Viestintä muutosjohtamisessa lähtee liikkeelle huolellisesta viestinnän suunnittelusta. Muutosviestinnän suunnittelu on monivaiheinen prosessi ja se lähtee yrityksen sisältä sekä muutostavoitteista, joita käyttäen muutosviestintäsuunnitelman tavoitteet määräytyvät. Barrett (2018) on kirjoittamassaan teoksessa ilmentänyt muutosviestintäsuunnittelun neljä pääkohtaa. Johtamisote, jolla tuetaan henkilöstöä ja luodaan läsnäolon tunnetta työyhteisössä, on yksi tärkeimmistä pääkohdista. Kolme muuta pääkohtaa ovat kohdennettu viestintä ja oikeiden viestintäkanavien valitseminen, selkeistä tavoitteista viestiminen ja viestinnän tavoite tulee olla hyvin asemoituneena yrityksen organisaatiossa ja integroituna oikeisiin yksiköihin ja tiimeihin. Viestintää ja sen toimenpiteitä tulee jatkuvasti seurata ja arvioida, kuinka ne toimivat yhteen yrityksen ja henkilöstön tavoitteiden kanssa.

Muutosprosessissa työntekijän voi olla haasteellista poimia viestinnästä ne informaatiot, jotka ovat hänelle itselleen olennaisia. On muutosjohtajan tehtävänä suodattaa informaatiotulvasta työntekijän näkökulmasta olennainen tieto. Muutoksen tavoitteet tulee viestiä konkreettisesti ja ymmärrettävästi, jotta voidaan saada aikaan yhteinen ymmärrys. Työntekijän voi olla haastava ymmärtää liiketoiminnan termejä, jonka vuoksi ulosannilla onkin viestinnässä suuri merkitys. Sen tulee olla yksinkertaista ja yksiselitteistä. Jos viestintää itsessään ei ymmärretä, jää muutos työntekijälle vieraaksi ja abstraktiksi asiaksi. Muutoksen alussa onkin tärkeää käydä läpi muutokseen liittyvät keskeiset käsitteet ja niiden merkitykset. Jokainen voi vaikuttaa ja sitoutua vain sellaisiin asioihin, joita ymmärtää ja jotka ovat merkittäviä omalta kannalta. (Pirinen 2015, Muutosviestintä.)

Digitalisaation kehittymisen myötä viestinnässä käytettävät modernisoituneet viestintäkanavat tehostavat sisäistä viestintää. Organisaatioiden viralliset viestintäkanavat ovat hyvä lähtökohta ja tuki sisäiselle viestinnälle, mutta sisäisessä viestinnässä tulisi kuitenkin kohdistaa katse monikanavaisuuteen. Mitkä ovat ne kanavat, joilla osallistetaan työntekijöitä viestintään ja kehitetään vuorovaikutuksellisuutta osana tavoitteisiin pääsyä. (Korhonen & Bergman 2019, 114.)

Vaikka muutosjohtaja pääosin vastaakin muutosviestinnästä, kaipaavat työntekijät usein myös ylimmän johdon selvitystä muutoksen kokonaiskuvasta ja perusteluja tehdyille päätöksille. On tärkeää, että henkilöstö voi keskustella johdon kanssa kasvotusten ja kysyä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, jotta voivat aidosti vakuuttua muutoksen tarpeesta. Muutosviestinnän

tulee aina olla realistista ja luoda työntekijöille mielikuva, että heillä on saatavilla kaikki heidän työllensä olennainen tieto. (Pirinen 2015, Muutosviestintä.)

3.3 Muutosjohtamisen haasteet

Ihmiset tarkastelevat usein työhönsä ja työpaikkaansa liittyviä asioita tunnepohjalta. Tärkeintä on saada työntekijät sitoutumaan organisaatioonsa ja innostumaan omasta päivittäisestä työstään. Kun työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita työnantajaansa ja työtään kohtaan, on muutoksetkin helpompi hyväksyä. (Ponteva 2010, 33.) Jos ennen muutoksen toimeenpanoa annetaan tilaa luopua vanhasta, on muutoksien tuomiin uusiin toimintamalleihin helpompi sitoutua. Kun muutoksen seuraukset on käsitelty perusteellisesti, ovat työntekijät valmiita hyväksymään muutoksen. Muutos tarkoittaa aina luopumista vanhasta. On hyväksyttävä nykytilanne, jotta voi omaksua tietoja uusista toimintamalleista ja sitoutua muutokseen. (Ponteva, 2012, 2.1.)

Muutokseen voi olennaisena osana liittyä negatiivisia tunteita. Muutosvastarinta on asia, johon muutosjohtajan tulee valmistautua ennen muutoksen aloitusta. Muutosvastarinnalla tarkoitetaan muutoksen vastustusta tai kritisointia. Ihmismielelle on tyypillistä vastustaa uusia tuntemattomia asioita ja puolustaa vanhoihin totuttuja toimintamalleja. Muutosprosessille on luonnollista, että sen tarpeelle ja toteutukselle syntyy muutosvastarintaa. Muutos voi aiheuttaa pelkoa työyhteisössä siitä, vaikuttaako se työyhteisöön itsessään ja yksilöiden asemaan yrityksessä. On luonnollista, että osa ihmisistä innostuu kaikesta uudesta, kuten myös se, että muutokset koetaan lähes poikkeuksetta negatiivisina. (Ponteva 2012, 2.2.)

Muutosvastarinta voi olla äänekkästä, hiljaista tai passiivista. Äänekkäästi muutosta vastustavat yksilöt voivat levittää huhuja ja saada muut työyhteisön jäsenet puolelleen vastustamaan muutosta. Heidän voidaan nähdä lietsovan negatiivista ilmapiiriä työyhteisössä ja täten kuluttavat paljon muutosjohtajan energiaa ja vievät aikaa muilta työntekijöiltä. Hiljaiset vastustajat ylläpitävät muutosvastarintaa piilossa ja vaikuttavat hiljaisilla toimilla muutosta vastaan. Kolmas vastarinnanmuoto, passiivinen vastarinta ilmenee yksilön passiivisella käyttäytymisellä muutosta kohtaan. He eivät tee toimenpiteitä muutoksen hyväksi, joka jarruttaa muutoksen etenemistä. On muutosjohtajan vastuulla motivoida ja kannustaa passiivisia vastustajia muutosmyönteisiksi. Passiivista muutosvastarintaa harjoittava voi kuormittaa muita työntekijöitä, koska usein muiden työyhteisön jäsenten täytyy paikata hänen työtehtäviään tai pitää huoli siitä, että passiivinen työntekijä tekee työyhteisön eteen sen, joka hänelle kuuluu. Muutosvastarintaa kohdattaessa muutosjohtajan tulee selvittää juurisyyt vastarinnalle. Mikä on vialla ja miksi. Vasta kun juurisyyt on löydetty, voidaan lähteä ratkaisemaan itse ongelmaa. (Pirinen 2015, Muutosvastarinnan murtamisen johtaminen.)

Muutosvastarinnan työstäminen voidaan nähdä normaaliksi osaksi muutosjohtajan työtä. Muutosvastarinnan selättämisessä painottuu aito vuorovaikutus muutosjohtajan ja työyhteisön

välillä. Esihenkilön tulee auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miksi muutos toteutetaan, mitä päätöksiä sen suhteen on tehty ja kuinka nämä ovat perusteltavissa. Jotta muutosvastarinta voidaan selättää, tulee työntekijän ymmärtää yksilötasolla, mitä muutos tarkoittaa hänen ja hänen työhönsä liittyvien tavoitteiden kannalta. Jokainen työntekijä on osa organisaatiota omien tavoitteidensa täyttämisen takia. Kun työntekijät tietävät, kuinka muutos vaikuttaa koko työyhteisöön, voivat he vasta sitten sitoutua muutokseen täydellä kapasiteetillaan. On tärkeää käsitellä muutosta yhdessä tiimin kanssa, jolloin muutoksen tarve, vaikutusten ja perusteluiden ymmärtäminen helpottuu. Erilaiset näkökulmat ja tiimin yhteinen keskustelu auttavat hahmottamaan muutoksen todellisia tarpeita ja mahdollisia etuja entiseen verrattuna. (Jääskeläinen 2020.)

Kun esihenkilön ja alaisten välinen luottamussuhde on kunnossa, helpottuu muutosjohtaminen. Vuorovaikutuksen ollessa aitoa ja luottamuksellista, voidaan käsitellä myös vaikeita ja mieltä askarruttavia asioita. (Jääskeläinen 2020.) Ihmisten johtamisessa olennaisena osana on positiivisten asioiden vahvistaminen ja vahvuuksien hyödyntäminen organisaation toiminnassa. Työntekijöille on annettava tilaa kertoa oma mielipiteensä, pelkäämättä sen vaikuttavan omaan asemaansa yrityksessä. Lähes jokaiseen haastavaan tilanteeseen auttavat yksinkertaiset ja vanhat työkalut. Keskustele, kuuntele ja kokeile. Voidaan kiteyttää, että johtajan on oltava aito ja oma itsensä, myös hänen tulee laittaa oma henkilökohtainen persoonansa peliin. (Korhonen & Bergman 2019, 169-171.)

Muutosjohtajan vastuulla on viestiä henkilöstölle kaikki tarpeellinen liittyen muutokseen. Tieto vähentää muutoksen pelkoa ja muutosvastarintaa. Muutosviestintä, joka on ennakoivaa, rakentavaa ja helposti ymmärrettävissä auttaa johtoa ja henkilöstöä hallitsemaan muutostilanteita. Muutosviestinnän perimmäinen tavoite on lisätä henkilöstössä ymmärrystä siinä, miksi muutos tapahtuu, miksi se on organisaation toiminnalle välttämätöntä ja mitä sillä tavoitellaan. Muutosviestinnän voidaan nähdä onnistuneen, kun henkilöstö on sisäistänyt muutoksen tarpeen ja tärkeyden sekä sitoutunut muutoksen toteuttamiseen. (Kukkola 2016.)

4 Viestintä

Viestintä eli vuorovaikutus on jatkuvaa toimintaa yritysten ja organisaatioiden toiminnassa. Kun kiinnitetään huomiota sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän laatuun, voidaan saavuttaa sellaista kilpailukykyä, jota muiden yritysten on vaikea kopioida. Organisaatioissa sisäinen viestintä sitoo eri osa-alueet yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Jotta viestintä olisi kokonaisvaltaista, tulee ylimmän johdon, esihenkilöiden ja kaikkien työntekijöiden ymmärtää viestinnän merkitys ja vaikutus yrityksen toimintaan. Viestinnän tehtävänä on jakaa tietoa ja sen myötä kasvattaa tietoisuutta yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella. Viestinnän avulla johdetaan, motivoidaan ja koordinoidaan toimintoja. Viestintä parhaimmillaan luo ja vahvistaa

yhteisöllisyyden tunnetta, se kasvattaa luottamusta ja arvostusta. Kuitenkin, jos viestintä on puutteellista, voi se pahimmillaan aiheuttaa epäluottamusta, motivaation puutetta ja yhteistyön hankaloitumista työyhteisössä. (Isohookana 2011, 9-11.)

Viestinnän perimmäinen ajatus on samanlainen organisaatiosta tai yrityksestä riippumatta. Kaikkien organisaatioiden toiminnan kannalta on johdettu päivittäinen viestintä elintärkeää. Viestinnän avulla jaetaan tietoa organisaation sisällä ja rakennetaan sekä parannetaan yhteisöllisyyttä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 1.)

Viestintää voi kutsua jopa organisaation verenkierroksi, koska ilman sitä yrityksen toiminta ei pysyisi yllä. Viestintää tulee aina suunnitella, organisoida ja arvioida. Nykyään työelämässä pärjätäkseen tulee omata erinomaiset puheviestinnän ja kirjallisen viestinnän taidot sekä työyhteisön kannalta kriittiseksikin lueteltavat vuorovaikutustaidot. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 1.)

Työntekijät tarvitsevat ajantasaista ja olennaista informaatiota toimiakseen tehokkaasti ja edistääkseen työhyvinvointiaan. Työntekijöille tulee antaa tietoa tulevaisuuden suunnitelmista ja näkemyksistä. Avoin ja hyvä viestintä vahvistaa luottamusta työyhteisössä. (Rissa 2016, 7.)

Viestinnän tulee tapahtua oikeaan aikaan, niin että tieto saadaan ajallaan. Tiedon saanti ajallaan auttaa saavuttamaan sen hyödyn, jota viestinnällä tavoitellaan. Viestinnän tulee olla informatiivista ja kohdennettua tyydyttääkseen vastaanottajan tarpeet. Joskus on tärkeää tiedottaa työyhteisölle, ettei juuri nyt ole mitään kerrottavaa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.)

4.1 Vuorovaikutuksellinen viestintä

Vuorovaikutuksella tarkoitetaan kahden ihmisen välistä vaikutussuhdetta. Vuorovaikutus voidaan nähdä myös intentionaalisenä eli se perustuu aina jommankumman osapuolen tai molempien haluun välittää tai jakaa jokin viesti. Vuorovaikutukseen sisältyy kuuntelemisen ja havainnoimisen taito, argumentointi, tuen osoittaminen, puheenvuoron ottaminen ja keskustelun ylläpitäminen. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tulkintoihin vaikuttavat sanallinen ja sanaton viestintä, henkilön aiemmat kokemukset, vuorovaikutustilanne, viestijöiden keskinäinen suhde ja kulttuuritekijät. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015.) Vuorovaikutuksen ja kommunikaation ollessa avointa, kehittyy työyhteisössä yhteisöllisyys (Juholin 2013, 59).

Kun organisaatiossa on sovittu yhteinen toimintatapa viestinnälle, jää johdon vastuulle luoda vuoropuheluun kannustava ilmapiiri. Vuoropuheluun kannustavia tilanteita ovat usein vapaat, ennalta sopimattomat keskustelutilanteet niiden rennon ilmapiirin vuoksi. Esihenkilön tehtäväksi jää seurata ja tulkita työyhteisön tilanteita sekä tarvittaessa pitää ylin johto ajan

tasalla. Vaikka usein esihenkilö onkin viestinviejä ylimmän johdon ja työyhteisön välillä, on tärkeää, että johto on läsnä työyhteisön päivittäisessä arjessa. Ajatusten vaihto ja kehittämisideoiden jakaminen arkisissa työtilanteissa osallistuttaa työntekijöitä myös omaan kehitykseen. (Juholin 2013, 200-201.) Jokapäiväisessä arjessa tyypillisintä työyhteisöviestintää on tiedon ja kokemusten jakaminen, tietämyksen ja ymmärryksen luominen sekä yhteiset pohdinnat työhön liittyvistä asioista. (Rissa 2016, 13.)

4.2 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Sisäisen viestinnän avulla jaetaan tietoa, muodostetaan yrityskuvaa ja yhtenä tärkeimpänä - viestitään henkilöstölle ajankohtaisista ja tärkeistä asioista. Vaikka puhutaan sisäisestä viestinnästä, on sen yksi tarkoituksista antaa hyvä yrityskuva ulospäin. Tämän avulla lisätään työntekijöiden ylpeyttä yritystä kohtaan, joka puolestaan sitouttaa työntekijöitä. (Rissa 2016, 13.)

Päivittäinen keskustelu kasvotusten, sähköpostitse ja puhelimitse kiteyttää sisäisen viestinnän. Viestintä itsessään tukee ja mahdollistaa työn tekemistä. Oikeaoppinen sisäinen viestintä vahvistaa työyhteisöä, parantaa ja ylläpitää työhyvinvointia sekä työn tuottavuutta. (Juholin 2017, 47-48, 121.)

Nykyään organisaatioiden sisäisessä viestinnässä painotetaan vuorovaikutuksellista viestintää yksisuuntaisen viestinnän sijaan. Viestintä, joka perustuu vuoropuheluun, tavoittelee ymmärrystä siitä, mitä odotuksia ja näkemyksiä vastaanottavalla osapuolella on ja toisaalta myös vastaa toisen osapuolen asenteisiin, uskomuksiin ja jopa käyttäytymiseen. Organisaatioissa toimiva viestintä vaikuttaa moneen asiaan. Kuten esimerkiksi siihen kuinka perillä työntekijät ovat toimistoympäristön muutoksista, työyhteisön asioista ja mitä ne merkitsevät yritykselle. Viestinnän avulla voidaan kertoa työntekijöille heidän omia mahdollisuuksiaan vaikuttaa omaan ja työyhteisön tulevaisuuteen. (Rissa 2016, 4-5.)

4.3 Viestintäkanavat

Viestintä organisaatioissa on kehittynyt viime vuosina huimin harppauksin. Isoin muutos aikaisempaan on perinteisten ilmoitustaulujen, tiedotteiden tai jopa sähköpostin sijaan hyödyntää erilaisia keskustelufoorumeita yrityksen sisäisessä viestinnässä. Keskustelufoorumeilta löytyy työskentelytilat ja työyhteisö itsessään. Keskiössä ovat ne foorumien kohtauspaikat, joissa ihmiset tekevät yhteistyötä ja viestintä on jatkuvaa, moninaista ja useita ulottuvuuksia hyödyntävää. Entisajan fyysisen tilan sijaan teknologian kehittyessä viestintäfoorumit sijoittuvat virtuaalimaailman yhteisöön. Viestinnän tapahtuessa teknologian välityksellä on etätyöskentely lisääntynyt. (Rissa 2016, 4.)

Viestintäkanavan valinta vaikuttaa suoraan viestinnän tuloksiin, kuten toimintaan asiakkaiden kanssa ja työntekijöiden sitoutumiseen. Viestintäkanavien valinta ja niiden tehokas hyödyntäminen auttavat organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa. (16.) Organisaation viestissä eri viestintäkanavien kautta, tulee huomioida se, kuinka sisäisille tai ulkoisille sidosryhmille suunnattu viestintä vaikuttaa aina myös muihin sidosryhmiin. Tämän vuoksi viestintäkanavien huolellinen valinta on tärkeää, jotta voidaan luoda mahdollisimman kohdennettua viestintää. (Eräranta, 2021, 21.)

4.4 Viestintä johtamisen näkökulmasta

Viestinnän voidaan sanoa olevan keskeinen ja tärkeä osa johtamista ja yrityskulttuuria nykyään. Saneleva yksisuuntainen viestintä on mennyttä ja tilalle on tullut vuorovaikutuksellinen viestintä. Avoimuus, monisuuntaisuus ja pyrkimys yhteisöllisyyteen kuuluu hyvään työyhteisöviestintään. Vuorovaikutuksellinen viestintä on jopa työmotivaatiota nostattavaa ja se lisää työhyvinvointia. Ylimmällä johdolla on aina viimeinen vastuu viestinnästä, voidaankin sanoa, että ilman viestintää ei voida johtaa. (Rissa 2016, 4-5.)

Nykyään johtajilta odotetaan viestinnän suhteen keskustelua, läsnäoloa ja suurten linjojen vetoa. Suurin osa johtajan ajasta kuluu juuri viestintään henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa. Viestinnän avulla pyritään lisäämään henkilöstön ymmärrystä organisaatiota koskeviin asioihin, kun taas johtamisella pyritään saamaan henkilöstö sitoutumaan tavoitteisiin ja päätöksiin. Ymmärrys tavoitteista ja strategiasta luo henkilöstön työn tekemiselle tarkoituksen, joka puolestaan kasvattaa motivaatiota. Asioiden aikatauluttamisen ja tärkeysjärjestyksen luominen kuuluu johdolle. Resurssien vuoksi ylin johto ei voi viestiä koko organisaation jäsenten kesken. Esihenkilöt ja viestinnän ammattilaiset toimivat välikätenä henkilöstön ja ylimmän johdon välillä. Vuorovaikutteisen viestinnän avulla kasvatetaan kilpailukykyä markkinoilla ja parannetaan työhyvinvointia. (Rissa 2016, 8.)

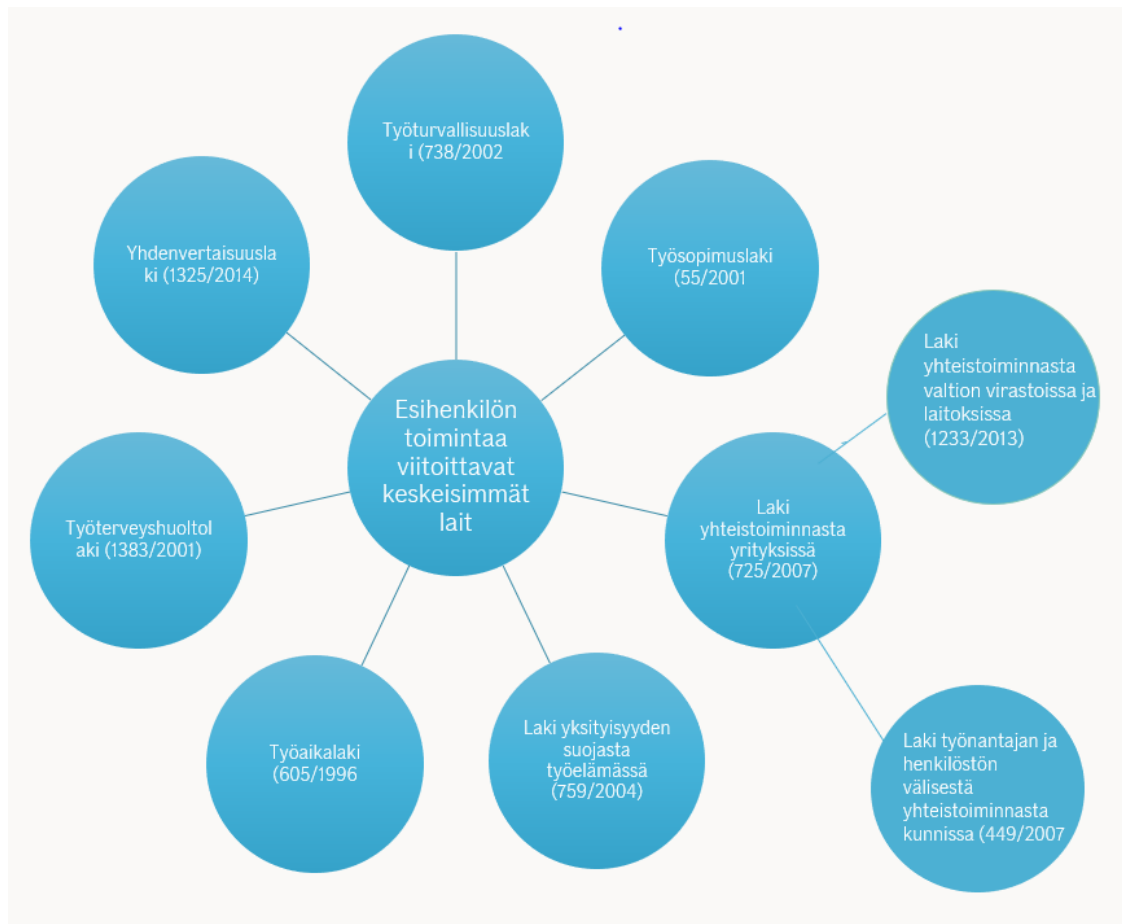
Johtamisen näkökulmasta viestintään kuuluu myös palautteen antaminen sekä tiimille että yksittäiselle työntekijälle. Samaan kategoriaan kuuluu palautteen vastaanottaminen tiimiltä. Palautteen voidaan sanoa olevan päivittäistä ja se kuuluu kaikille. Isoissa organisaatioissa johtajan ja esihenkilön on asetettava viestinnälle tiettyjä vaatimuksia, jotta välitetty viesti menee perille ja tulee ymmärretyksi oikein, kun taas pienemmissä organisaatioissa viestitään läheltä ja suoraan. Suora viestintä luo vaikuttavuutta ja edesauttaa tiedon perille menoa ja ymmärrettävyyttä. Nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että viestinnän tulisi sisältää vain 20 prosenttia puhumista tai muuta yksisuuntaista viestintää ja jopa 80 prosenttia kuuntelemista. Näin luodaan luotettavuutta organisaatioissa. (Rissa 2016, 9.)

5 Esihenkilötyö

Työsopimuslaissa on määritelty työnantajan mahdollisuudesta asettaa toinen henkilö työnantajan edustajaksi. Esihenkilö toimii työnantajan edustajana ja on velvollinen johtamaan ja valvomaan työn tekemistä. Esihenkilön velvollisuuksiin kuuluu valvoa ja varmistaa, että työntekijän oikeudet ja velvollisuudet toteutuvat sekä lakeja noudatetaan. Työnantajan edustajana esihenkilöllä on oikeus käyttää direktio-oikeutta johtaessaan työtä. Suomessa esihenkilötyötä viitoittavat monet lait. (Työsopimuslaki 1: 9§; Johtajuus.info; Kauhanen 2018, 44-45.)

Esihenkilön keskeisimpiä tehtäviä on suunnittelu ylimmän johdon antamien raamien mukaan. Tämän päivän esihenkilö ei yksinään suunnittele toimintaa vaan osallistaa henkilöstönsä suunnitteluun. Esihenkilön tehtävänä on organisoida työnjako sekä neuvoa henkilöstöä työnjaossa. Rekrytointi sekä toiminnan kehittäminen on esihenkilön vastuualueita organisaation antamien raamien puitteissa. Nykyajan johtamiskäsitteiden mukaan esihenkilö johtaa henkilöstöään valmentavasti ja osallistaa henkilöstönsä osallistumaan suunnittelukeskusteluihin ja tavoitteiden asettamiskeskusteluihin. Esihenkilön rooliin kuuluu myös budjetointi, jossa hän tekee pieni-muotoista talousarviota, jossa toiminta muutetaan rahaksi. Esihenkilö raportoi talousarvion sekä muita raportteja organisaation ylemmälle johdolle. (Kauhanen 2018, 42-43.)

Esihenkilön työtä viitoittaa pitkälti Suomen laki. Suomen lainsäädännössä on seitsemän lakia, jotka määrittävät esihenkilön vallan sekä vastuun (Kauhanen 2018, 44). Esihenkilön toimintaa ohjaavat keskeisimmät lait on kirjattu kuvioon 2.



Kuvio 2: Esihenkilön toimintaa viitoittavat lait

Esimerkkinä toimiminen henkilöstölle voi olla esimiehelle hyvin rankkaa. Henkilöstö tarkkailee esimiehen käytöstä ja non-verbaalista viestintää monessa eri tilanteessa työyhteisössä. Esihenkilö ei voi heittäytyä tunteiden valtaan ja puhua organisaatiosta mitä mieleen tulee. Esihenkilöllä on velvollisuus noudattaa organisaation linjaa ja omien mielipiteiden esittämiselle ei ole mahdollisuutta. Esimiehen on vedettävä samaa linjaa yrityksen ja sen arvojen kanssa. (Järvinen 2012.)

5.1 Johtamiskulttuuri

Johtamiskulttuurit voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri kategoriaan, autoritääriin ja kaikkietävään, demokraattiseen ja delegeoivaan tiimivetäjään sekä valmentavaan ja vaikuttavaan esimieheen. (Gründbaum & Ristikangas 2014, luku 1.)

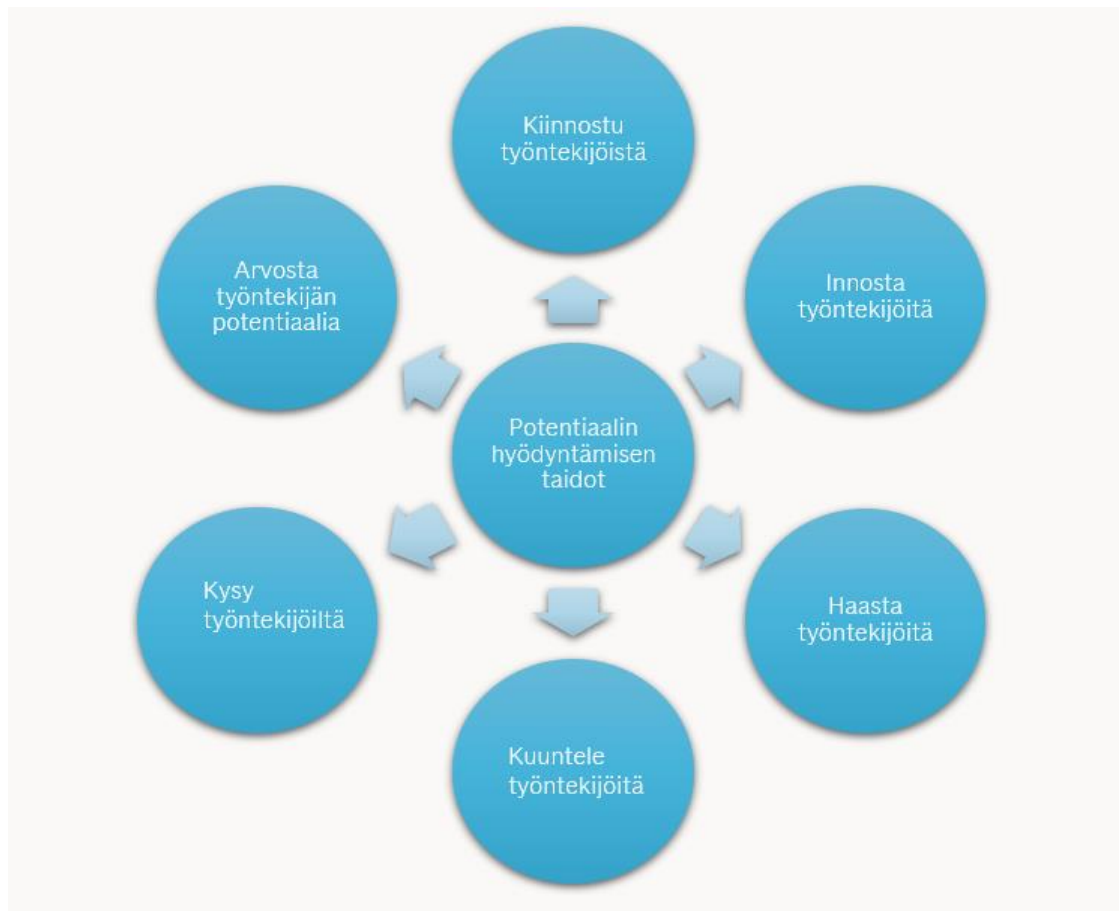
Autoritääriin ns. perinteinen johtamismuoto perustuu hierarkiaan ja luokitellaan monien tutkimusten mukaan tehottomaksi johtamistavaksi. Siinä esihenkilö on asiantuntija, joka käskää, määrää ja delegoi tehtävät alaisilleen. Työntekijöiden sitoutuminen työhön perustuu työpaikan saamisen merkitykseen. Tässä johtamismuodossa työntekijöillä ei ole sijaa omien

aivojen käyttöön. Autoritäärisessä johtamisessa usein havaitaan esimiehiä, jotka nauttivat alaisten kontrolloimisesta sekä käskyttämisestä. Henkilöstö kokee helposti epäoikeudenmukaisuutta ja henkilöstön mielipiteiden vähättelyä. (Gründbaum & Ristikangas 2014, luku 1.)

Viime vuosituhaten vaihteessa on johtamiskulttuurissa havaittu muutosta. Asioiden ja toimintojen johtamisen sijaan on keskitytty ihmisten johtamiseen. Tässä johtamismuodossa esihenkilö osallistaa henkilöstöä suunnitteluun ja kannustaa tiimejä keskustelemaan. Tällä ajatusmallilla pyritään henkilöstöstä saamaan mahdollisimman itseohjautuvia ja vähentämään esihenkilön merkitystä. Tämä toimintamalli ei useinkaan toteudu organisaatioissa koska työntekijät kokevat hankalaksi keskustella työkavereiden kanssa perusasioista ja väitellä toimintatavoista. Työntekijä pääsee helpommalla noudattamalla autoritäärisen esihenkilön käskyjä ja näin tehdä aivottomana töitä, joita oli käsketty. (Gründbaum & Ristikangas 2014, luku 1.)

Edellisen delegeoivan johtamismuodon ansioista sai johtamiskulttuurissa valmentava johtaminen jalansijaa. Tässä johtamismallissa kiinnitetään huomiota ryhmän osaamiseen ja energiaan. Siinä työtehtäviä tehdään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Siinä korostuu perusraamit, yhteiset säännöt sekä tavoite. Tässä johtamismuodossa ei korosteta hierarkiaa vaan ryhmän yhteistyötä. Ihanteellisessa tilanteessa ei ulkopuolinen ihminen pysty huomaamaan kuka on esihenkilö ja kuka alainen. Jokaisella ryhmän jäsenellä on vastuuta mutta myös mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin. Kommunikaatio on kannustavaa ja yhdessä pohtimista. Ryhmäläiset pystyvät vaikuttamaan omaan tekemiseen ja ryhmän tulokseen, jokaisen vastuulla on yhteisen tavoitteen saavuttaminen. Valmentavassa johtamismuodossa työn merkityksellisyys korostuu ja ryhmä toimii innokkaasti. (Gründbaum & Ristikangas 2014, luku 1.)

Valmentavan esihenkilön on selvitettävä jokaisen yksilön vahvuuksia ja heikkouksia. Yksilön vahvuuksien selvittämisen jälkeen esihenkilön tehtävänä on saada jokaisen tiiminjäsenen vahvuudet esille niin, että koko tiimi hyötyy vahvuuksista. Jokaisella työntekijällä on omia vahvuuksia ja heikkouksia. Tiimiläisiä ei ole tarkoitus saada samanlaisiksi työntekijöiksi vaan jokaisen vahvuus on erilainen ja sen valjastaminen tiimin hyväksi tuo koko tiimin vahvuuden esille. Jotta tiimi saadaan potentiaaliseksi ja vahvaksi, hyödynnetään jokaisen tiimiläisen vahvuutta, jolloin saadaan monipuolisempi tiimi. Vahvuuksia saattaa työntekijän itse olla hankala havaita, jolloin esimiehen tehtäväksi jää työntekijän kanssa yhdessä selvittää työntekijän vahvuus ja vahvistaa sitä. (Gründbaum & Ristikangas 2014, luku 2.) Kuviosta 3 voidaan havainnoida potentiaalinen hyödyntämisen ydintaidot.



Kuvio 3: Potentiaalın hyödyntämisen ydintaidot (mukaihen Grundbaum & Ristikangas 2014, luku 2.)

Kun halutaan vahvistaa tiimin vahvuuksia, on esihenkilön oltava tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä hyväksyä ne. Näin esihenkilö pystyy auttamaan yksilöä ja tiimiä parhaalla mahdollisella tavalla. (Grundbaum & Ristikangas 2014, luku 2.)

Valmentavan esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä on rakentaa ryhmästä menestyvä, jossa kaikkien ryhmäläisten potentiaali tulee koko ryhmän käyttöön. Valmentavassa esihenkilötyössä ryhmän yhteistyö ja vuorovaikutus johtavat yhteiseen tavoitteeseen. (Grundbaum & Ristikangas 2014, luku 2.)

5.2 Esihenkilön palaute

Työelämästä teetettyjen tutkimuksien valossa on erittäin usein ilmentynyt henkilöstön tarvitsevan enemmän palautetta esihenkilöltä. Palautekulttuuri Suomessa ei ole luontaista ja tämän vuoksi siihen on opetettava. Esihenkilöltä tullut palaute motivoi työntekijöitä Kauhasen (2018) mukaan paljon ja tuo näin lisäarvoa yritykselle. Suomessa yksi johtamiskulttuurin heikkouksista on palautekulttuurin puuttuminen kokonaan tai vajavainen toiminta työyhteisöissä. (Kauhanen 2018,48.)

Vuorovaikutuksen merkitystä ei Kauhasen (2018, 48) mukaan muisteta korostaa tarpeeksi esihenkilötyössä ja esihenkilöitä rekrytoitaessa kiinnitetään huomiota enemmän koulutukseen kuin erinomaisiin vuorovaikutustaitoihin.

Esihenkilön tärkein johtamisen työväline on vuorovaikutus. Esihenkilöltä vaaditaan poikkeuksellisen hyviä vuorovaikutustaitoja johtaessaan ihmisiä. Esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutus on erittäin tärkeässä roolissa. Keskustelu, kuunteleminen, haastaminen, osallistuminen, delegointi ja innostaminen ovat valttikortteja, joiden avulla esihenkilö pystyy johtamaan taitavasti henkilöstöään. Johtaja, jonka vuorovaikutustaidot ovat heikot ja on jäänyt yksinpuhelun tasolle, päätyy usein mikromanageeraamaan henkilöstöään, joka nostaa vastareaktion ja ärsyyntyneisyyden ilmapiirin henkilöstössä. Mikromanageerauksen jatkuessa se saattaa tuhota henkilöstön oma-aloitteellisen vastuunoton ja itseohjautuvuuden. Kolme keskeisintä syytä huonoon johtamiseen ovat organisaation kulttuuri, esihenkilön taidottomuus sekä esihenkilön persoonallisuus. (Järvinen 2014, luku 8.)

Kauhasen mukaan Suomessa on huonoa johtamista ja esihenkilötyötä. Erittäin usein huonoon johtamiseen ei puututa, vaikka siihen pitäisi. Huono johtaminen tulee maksamaan organisaatiolle erittäin paljon, koska henkilöstön vaihtuvuus, sairauspoissaolot ja ennenaikainen eläköityminen ovat huolestuttavan korkealla. Hänen mukaansa prosenteiksi ja keskiarvoiksi muutetuilla arvoilla ei huonossa johtamisessa tee mitään, vaan arvot on muutettava euroiksi, jolloin konkretisoituu, mitä huono johtaminen maksaa organisaatiolle. (Kauhanen 2015, 144.)

5.3 Esihenkilötyön onnistumisen mittaaminen

Organisaatioiden käytössä on monia työkaluja, joilla henkilöstön työn tekemistä ja sen tehokkuutta mitataan ja arvioidaan. Esihenkilön onnistumisen mittaamisella selvitetään, kuinka esihenkilö on selviytynyt omista tehtävistään johtaa henkilöstöä. Jotta voidaan mitata työstä suoriutumista, on oltava määriteltynä tavoitteet, joita kohden esihenkilö toiminnallaan pyrkii. Esihenkilön onnistumista voi arvioida esihenkilön oma esihenkilö sekä useat muut tahot kuten kollegat ja esihenkilön henkilöstö. Jokaisella taholla on omat osa-alueet, joita voivat arvioida. Esihenkilön oma esihenkilö arvioi esihenkilötyötä esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla. Kollegat voivat arvioida esihenkilöä yhteistyötaitojen ja toiminnan kehittämisen kannalta. Henkilöstö arvioi omasta katsontakannastaan tavoitteiden asettamisen, ohjauksen ja tuen, palautteen saamisen sekä palkitsemisen näkökulmasta. (Kauhanen 2015, 144.)

5.4 Esihenkilön jaksaminen

Esihenkilöiden työnkuvassa kohdataan monia epärealistisia ja ristiriitaisia vaatimuksia. Haastavista vaatimuksista ja odotuksista huolimatta esihenkilön on kyettävä ajattelemaan selkeästi ja tehtävä ratkaisuja seuraavista toiminnoista. Esihenkilön ollessa hyvin paljon yksin on organisaatiossa mietittävä, kuinka esihenkilöitä voidaan tukea ja heidän stressiänsä vähentää

ja näin auttaa heitä jaksamaan vaativassa työtehtävässään ollessaan puun ja kuoren välissä. (Järvinen 2014, luku 8.)

Esihenkilön yksinäisyys on erittäin yleistä. Esihenkilön työnkuva eroaa paljon muun henkilöstön rooleista. Hän on ensisijaisesti vastuussa toiminnan tuottavuudesta ja organisaation tavoitteiden täyttymisestä. Esihenkilön työkuvaan kuuluu, että he kertovat henkilöstölleen ikävät uutiset, mikäli niitä tulee esimerkiksi lomautuksista, irtisanoutumisista, toiminnan tehostamisesta ja toimintojen karsimisesta. Jotta esihenkilö pärjää tehtävässään on hänen ymmärrettävä olevansa työnantajan edustaja ja oltava organisaation menestyksestä kiinnostunut. (Järvinen 2014, luku 8.)

Esihenkilön yksinäisessä roolissa auttaa, jos organisaatio sekä kollegat tukevat häntä. Esihenkilön saadessa nopeasti tietoa yrityksen strategiasta ja keskeisistä toimista saaden perustelut ylimmän johdon päätöksille, saa hän tarvitsemaansa tukea organisaatiolta. Kun esihenkilöllä on laaja totuudenmukainen käsitys organisaation päätöksistä ja suunnitelmista pystyy hän esittämään ne luontevasti omalle henkilöstölleen. Organisaation on hyvä tarjota koulutusmahdollisuuksia ja ajoittain vaatia johtamiskoulutukseen hakeutumista. (Järvinen 2014, luku 8.)

Organisaation on hyvä tarjota esihenkilöille mahdollisuutta käyttää henkilökohtaista valmentajaa tai työnohjaajaa, kun esihenkilö on kuormittunut ja tarvitsee tukea tai haluaa kehittyä työssä. Esihenkilöiden vapaamuotoisia keskusteluja kollegoiden ja tarvittaessa Hr-osaston henkilöiden kanssa on suositeltavaa tukea. Näiden toimien avulla esihenkilöt saavat kollegoidensa näkemyksen haastaviksi kokemiinsa asioihin. (Järvinen 2014, luku 8.)

6 Etätyö

Kuisma ja Sauri ovat määritelleet etätyön näin: ”Etätyön keskeisiä tunnusmerkkejä on, että työ, jota voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella ja että tässä työssä tai sen organisoinnissa käytetään apuna tietotekniikkaa. Etätyötä voidaan tehdä kotona tai työnantajan järjestämissä tiloissa, joissa on työskentelypaikat ja tietoliikenneyhteydet etätyötä varten. Etätyötä voidaan tehdä säännöllisesti tai satunnaisesti.” (Kuisma & Sauri 2021,26).

Ennen koronakriisiä Suomi on ollut Eurostatin 2019 julkaiseman tilaston mukaan etätyömaiden kärkisijoilla Alankomaiden kanssa. Kärkimaiden etätyöntekijöiden osuus oli 14 % ennen kansainvälistä covid-19-pandemiaa. (Kuisma & Sauri 2021,24.)

Covid-19-pandemia on saanut aikaan työelämän suuren digitalisaation loikan. Uudet työmenetelmät tulivat käyttöön vuonna 2020 työpaikoissa. Sähköisten menetelmien käyttö

viestinnässä ja työtiloissa on kehittynyt merkittävästi vuoteen 2019 verrattuna. (Kuisma & Sauri 2021, 25.)

6.1 Etätyön johtaminen

Etätyön myötä johtaminen ja johtamiskulttuuri ovat muuttuneet. Esihenkilöiden on luotettava henkilöstön itseohjautuvuuteen ja sitä on pyrittävä tukemaan. Työelämän muuttuessa va- paammaksi asetetaan yksilötasolla vaatimuksia kovemiksi. Henkilöstön on kyettävä itseoh- jautuvuuteen ja suunnitelmallisuuteen ilman jatkuvaa valvontaa. (Kuisma & Sauri 2021, 13.)

Omaehtoisuus täyttyy etätöitä tehdessä helposti. Joidenkin työntekijöiden mielestä omaeh- toissuutta voi olla liikaa ja itsensä johtaminen tuntua haastavalta. Kyvykkyys voi kärsiä, jos työvälineet kuten tekniikka oman työn tekemiseen on vierasta. Uuden tekniikan käyttö ja us- kominen omaan kyvykkyuteen vaatii paljon sinnikkyyttä työntekijältä. Yhteisöllisyys ja ryh- mään kuulumisen tunne on hankalin saavuttaa etätöitä tehtäessä. Kun työkavereita ei näe, keskustelu on satunnaista ja töitä tehdään kaukana toisista tiimiläisistä. Vaatii esihenkilöiltä paljon tukea ylläpitää yhteenkuuluvuuden tunnetta henkilöstössä. Tämän takia on erittäin tärkeää, että esihenkilö keskittyy yhteenkuuluvuuden ylläpitämiseen ja tukemiseen. (Haapa- koski, Niemelä & Yrjölä 2020, 101-105.)

Etätyössä esihenkilön on hyvä velvoittaa henkilöstöä yhdessä keskustelemaan työstä ja reflek- toimaan työn sujuvuutta hienovaraisesti. Esihenkilön luodessa keskustelua kysyessään työstä ja henkilöstön tuntemuksista sekä kehitysehdotelmia ja mielipiteitä luodaan henkilöstölle tunne, että tiiminä työskennellään ja yhdessä pystytään. Hyvä etäjohtaja luo yhteyksiä esi- henkilön ja henkilöstön välille. Kuulumisten ja mielipiteiden vaihto viikoittain on erittäin tär- keää, koska pikaiset tauolla puhutut kahvipöytäkeskustelut ovat etätyön myötä jääneet pois. Palaverissa kameran ja mikrofonin päällä pitäminen luo enemmän yhteenkuuluvuutta ja on lähempänä live tapaamisia, kun keskustelijan ilmeet ja eleet huomataan videon välityksellä. (Haapakoski, ym. 2020, 111-112.)

6.2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuuden käsite on vanha noin 1930-luvulta peräisin, kun amerikkalainen Luther Gu- lick tutki julkishallinnon organisoitumista. Varsinainen teoria itseohjautuvuuteen syntyi, kun 1970-luvulla Edward Deci ja Richard Ryan tutkivat motivaatiota. Heidän teoriansa mukaan henkilön oma motivaatio on paljon voimakkaampi ja merkittävämpi kuin ulkopuolelta tullut motivaatio kuten esihenkilön käskyt, pyynnöt ja palkkiot. Klassisessa itsemääräämisteoriassa työntekijän sisäinen motivaatio tarvitsee kolmen asian olemassaolon. Nämä kolme asiaa ovat omaehtoisuus, yhteisöllisyys ja kyvykkyys. Omaehtoisuudella tarkoitetaan henkilön halua oh- jata omaa elämäänsä, yhteisöllisyydellä halua kuulua yhteisöön ja kyvykkyydellä henkilön ha- lua olla hyvä tekemissään asioissa, oppia ja kehittyä. (Haapakoski, ym. 2020, 101-105.)

Itseohjautuvuus on oletettava, että ihmiset ovat fiksuja ja kykeneviä. Yhteisö, joka toimii hyvin, on yksittäistä työntekijää paljon fiksumpi ja kykeneväisempi. Tämän teorian takia työntekijän kykyyn kannattaa luottaa ja ohjata omaa toimintaa ylhäältä päin käskyttävän esihenkilön sijaan. Teoriana periaate kuulostaa järkevältä, mutta kuitenkin käytännön tasolla on huomattu haparointia. Itseohjautuva organisaatio tarvitsee todellisuudessa enemmän johtamista kuin perinteinen organisaatio, jossa käskynjako tulee ylhäältä päin. Tiimien ja yksittäisten ihmisten johtaessa itse itseään on esihenkilön edelleen johdettava kokonaisuutta, asetettava tavoitteita, päätettävä tärkeysjärjestyksestä, ratkaistava ongelmia sekä autettava tiimiä onnistumaan. (Haapakoski, ym. 2020, 102.)

Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen korostuu etätyötä tehtäessä. Etätyössä työntekijä tarvitsee selkeät tavoitteet ja reunaehdot, joten esihenkilön on tuettava henkilöstöään etätyössä. Etätyössä työskentely on kuitenkin yksilön itsensä vastuulla. Työntekijän on organisoitava ja priorisoitava työtehtävät. Ajan käytön hallinta on oleellinen osa etätyötä. Työntekijän on huomattava, missä tilanteessa tarvitsee kollegoidensa apua ja missä tilanteessa selviytyy itseksensä. (Haapakoski, ym. 2020, 103.)

7 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen tutkimus on tutkimusmenetelmäsuuntaus, joka on yksi työkaluista tutkimusta toteutettaessa. Siinä pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sisältää useita aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä. Laadullisen tutkimuksen tekeminen vaatii laajaa ja yksityiskohtaista tutkimustietoa luotettavista lähteistä. Sen tulee antaa realistista tutkimustietoa, jota statistiikka ja numerot eivät kerro. (Auvinen & Tarkiainen, 2018.)

Laadullisessa tutkimuksessa käsitteet ovat keskeisessä osassa. Yleisesti ajatellaan, että kvalitatiivinen tutkimus on käsitteherkkää, jolloin aineistoa hankittaessa käsitteet saattavat vaikuttaa tutkijan havaintoihin. (Juuti & Puusa 2020, luku 3 luku 3.)

Tutkimusaineistoa kerätessä käytetään usein haastatteluja. Haastattelu suoritetaan keskustelun kautta, jonka tavoite on ennalta asetettu tutkijan toimesta. Haastattelu on aina ihmisten vuorovaikutusta, jolloin keskustelulla pystytään vaikuttamaan haastattelussa oleviin henkilöihin. Päätelmien teko haastattelusta vaatii haastattelun tallentamisen. Tutkijan tehtävänä on ymmärtää ja tulkita haastateltavan subjektiivista kokemusta, tulkintaa ja mielipiteitä haastateltavasta aihealueesta. (Juuti & Puusa 2020, luku 3 osa 6.)

Tutkimushaastattelun tapoja on monia. Tutkimushaastattelussa päätavoite on saada haastateltavalta tietoa, joka vastaa tutkijan tutkimusongelmaan. Tutkimusongelman selvittämiseksi

haastateltavalta ei voida kysyä tutkimuskysymystä suoraan, vaan koko aineistosta kerätään tietoa, joka vastaa tutkimuskysymykseen. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori).

Haastattelutilanne on aina haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutuksellinen tilanne. Liian etäinen ja neutraali haastattelija saattaa tietämättään saada haastattelusta myös etäisen ja neutraalin. Tämän takia vastavuoroinen vuorovaikutus on antoisan haastattelun perusedellytys. (Hyvärinen, ym.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija on määritellyt kysymykset ennakkoon. Haastattelun kuluessa haastattelija kysyy valmiiksi mietittyjä kysymyksiä vapaamuotoisesti haastateltavalta kuitenkin niin että kaikilta haastateltavilta pyritään kysymään samat kysymykset lähes samalla tavalla. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltava pystyy vastaamaan vapaasti esitettyihin kysymyksiin oman kokemuksensa mukaan. Haastattelu on vapaamuotoinen keskustelu, jossa ennakkoon laaditut kysymykset kysytään kaikilta haastateltavilta. (Hyvärinen, ym.)

Aineiston hankinnassa on aina kyettävä perustelemaan, miksi aineisto kerätään haastattele-malla ja sitä on peilattava tutkimuskysymykseen. Haastattelu on tutkijalle antoisa, kun selvitetään haastateltavan mielipiteitä tai subjektiivista kokemusta haastateltavasta asiasta. Haastattelun avulla saadaan tarvittaessa lukutaidottomilta ihmisiltä arvokasta tietoa sekä ihmisiltä, jotka kokevat lomakkeiden täytön haastavaksi. (Juuti & Puusa 2020, luku 3 osa 6.)

Analyysivaiheessa tutkijan on löydettävä ja jäseneltävä tutkimusmateriaalista tutkimusongelman kannalta tärkeä asiat. Analyysi itsestään ei tuo keskeisiä asioita esiin aineistosta. Analyysiä tehtäessä on kirjoitettava ja ajateltava sekä uudelleen kirjoitettava ja taas ajateltava. (Günther, Hasanen & Juhila). Analysoinnissa voidaan käyttää tekniikkaa apuna. Tekniset ohjelmat kuten ATLAS.ti sekä NVivo ovat ohjelmia, joilla voidaan helpottaa tutkijan työtaakkaa (Günther, ym.).

Tutkijan analysoidessa aineistoa on hänen kuvattava, miten analyysit on tehty, perusteltava valinnat ja selitettävä ne, jotta lukija saa luotettavan mielikuvan tutkimuksen etenemisestä. (Günther, ym.)

Kvalitatiivisen aineiston analyysissä kerätty aineisto avataan käsitteiksi ja kasataan uudestaan tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Tätä vaihetta voidaan kutsua abstrahoinniksi. Siinä tutkimusmateriaali järjestellään niin, että johtopäätökset saadaan irrotettua yksittäisistä henkilöistä sekä lausumista ja siirretään käsitteelliselle tasolle. (Grönfors 2011,85.) Kenttäaineisto kuten haastattelun äänitallenteet litteroidaan. Hyvin usein valikoivalla litteroinnilla saadaan tarvittava tieto kenttäkuvauksien saamiseksi. (Grönfors 2011, 91.)

Kvalitatiivisessa aineistossa voidaan käyttää sisällönanalyysiä, vaikka yleisimmin sitä käytetään sanomalehtitekstien analysointiin. Sen avulla voidaan tarkastella vain tutkimusaineistoa, ei käyttäytymistä. Sisällönanalyysillä voidaan järjestää aineisto johtopäätöksien tekoa varten, mutta sen avulla ei pystytä tekemään johtopäätöksiä. (Grönfors 2011, 94.)

Validiteetin osoittaminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa on haastavaa. Validiteetti voi olla ainostaan näennäistä, joka on saatu aikaan matemaattisilla tiedonkäsittelymenetelmillä. (Grönfors 2011, 103-104.)

Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä haastattelun avulla voidaan aineistoa pitää ulkoisesti validina, kun haastateltavat antavat totuudenmukaista tietoa. Haastatteluissa voidaan tarkistaa haastateltujen vastauksia samoista kysymyksistä saatujen vastausten avulla. (Grönfors 2011, 104).

8 Opinnäytetyön toteutus

Haastateltaviksi on valittu lähiesihenkilöitä, jotka työskentelevät toimeksiantaja yrityksessä. Suunnitelmana oli haastatella viisi lähiesihenkilöä. Esihenkilöt valikoituivat sattumanvaraisesti samalla toimialalla työskentelevistä esihenkilöistä.

Haastattelusta sovittiin haastateltavien kanssa Teamsin välityksellä, jossa haastateltavat kontaktoitiin ja haastattelu-aika sovittiin. Haastattelun alussa jokaiselle haastateltavalle kerrottiin uudestaan, mitä aihetta opinnäytetyö käsittelee ja että haastattelut suoritetaan anonymisti eikä kenenkään henkilöllisyyttä paljasteta tuloksissa. Haastattelut toteutettiin Teamsin kautta videohaastatteluina. Haasteluissa oli mukana haastateltava sekä molemmat opinnäytetyön tekijät. Haastattelut suoritettiin vuorotellen niin, että molemmat haastattelivat haastateltavan alusta loppuun omalla kerrallaan. Toinen opinnäytetyöntekijä toimi tarkkailijana ja kuuntelijana haastattelun aikana. Näin rauhoitettiin haastattelutilanne ja haastateltaville ei tullut hätäistä ja sekavaa tunnetta, kun vain toinen opinnäytetyön tekijöistä haastattelee.

8.1 Aineiston analysointi

Haastatteluaineisto tallennettiin ja litteroitiin asiasisällöllisesti. Haastattelussa kysyttiin haastateltavilta ennakkoon määritetyt kysymykset vapaamuotoisesti. Haastattelutilanteesta luotiin rauhallinen ja luottavainen. Haastattelut etenivät sujuvasti ja haastateltavien ja haastatelijan välillä oli vastavuoroinen sekä antoisa keskustelu. Lähes kaikki esihenkilöt olivat kiinnostuneita opinnäytetyön aiheesta ja ilmapiiristä välittyi kiinnostus aihetta kohtaan. Haastattelut kestivät noin 30-40 minuuttia.

Haastattelukysymykset aseteltiin teemoittain. Pääteemoina oli esihenkilön oma subjektiivinen kokemus muutosjohtamisesta, viestinnästä ja etätyön johtamisesta. Haastattelun alussa kysyttiin niin sanottuja lämmittelykysymyksiä muutama, jotta haastateltava rentoutuu ja saadaan puheyhteys auki. Haastattelussa pyrittiin saamaan esihenkilön subjektiivinen kokemus aiemmin mainituista teemoista. Tämän takia haastattelun kysymykset olivat avoimia ja haastattelutilanne pidettiin keskustelevana ja vapaamuotoisena. Haastattelukysymysten päätarkoitus oli saada vastaus tutkimuskysymykseen.

Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen aineisto jaettiin selkeästi 19 kysymykseen ja niiden vastaukseen. Tämän jälkeen koottiin aineistosta tärkeimmät kysymykset tutkimuskysymyksiensä kannalta. Tärkeimpien haastattelukysymysten ja niiden vastausten merkitsemisen jälkeen alettiin haastatteluaineistosta kokoamaan raakaversiota haastattelukysymysten vastauksista. Raakaversioon koottiin lyhyesti haastateltavan mielipide muutamalla sanalla. Raakaversion vastausten perusteella laskettiin, kuinka monta esihenkilöä on tiettyä mieltä. Näiden jälkeen muunnettiin vastaukset prosenteiksi ja koottiin tärkeimmistä haastattelun pääkohdista kuviota havainnollistamaan tuloksia. Tulosten auki kirjoittamisessa palattiin takaisin litteroitujen haastattelujen vastauksiin ja syvennettiin tulosten analysointia haastateltavien mielipiteillä ja subjektiivisilla kokemuksilla.

8.2 Viestintäkanavat yrityksessä

Yrityksessä viestitään usean kanavan kautta. Näitä ovat mm. Microsoft Teams, sähköposti, intranet, puhelin, viikkokirje. Intranet on suurin viestintäkanava, josta tulee koko organisaatiota koskevia tietoja ja uutisia. Intranetissä on erittäin paljon ajankohtaista sekä työn kannalta erittäin oleellista materiaalia. Intranetin kautta organisaation ylin johto viestittää organisaation kuulumisia koko henkilöstölle. Sen kautta voi navigoida useille eri sivustoille. Usein intranetin viestintä on laajaa eikä tietylle ihmisjoukolla kohdennettua.

Microsoft Teams on erittäin aktiivinen keskustelualusta. Siellä on useita eri kanavia, jotka on kohdennettu käyttäjälle sopivaksi, jotta tieto Teamsin välityksellä tulee käyttäjälle ja koskettaa käyttäjää jollain tavalla. Teamsissa pidetään tiimien omia palavereita ja kokouksia sekä Teamsin chat -osiossa on jokaiselle tiimille luotu oma chat -alusta, jonka avulla pystytään kommunikoimaan kaikkien tiimiläisten kanssa. Tiimien omille chat -alustoille esihenkilöt kirjoittavat ajankohtaisia ja huomioonotettavia asioita ja näin saavuttavat kohdeyleisön nopeasti. Chat on ohjelmoitu niin, että historia tallentuu eikä automaattisesti poistu tietyn määrän ajan kuluessa. Teamsin avulla työkaverit pitävät yhteyttä toinen toisiinsa ja moni työn kannalta tärkeä ohje ja asiakirja on Teams kansioihin tallennettu myöhempää tarkastelua varten.

Sähköpostilla viestitään vähenevissä määrin ja suurin osa viestinnästä on pyritty siirtämään Teamsiin, jotta tietoa löytyisi mahdollisimman paljon yhdestä paikasta. Sähköpostilla

viestitään usein työhön oleellisesti liittyviä asioita kuten soittopyynnöt, viikon agenda, kouskutsut tai muut vastaavat.

Perinteinen puhelin viestinnän keinona ei ole kovin suosittu vaan suositaan kirjallista viestintää tai Teamsin välityksellä soitettua puhelua ja videokokousta.

Viikoittain ilmestyvässä viikkokirjeessä on koottu ajankohtaiset aiheet ja hyvänmielen asiakaskokemukset työntekijöiden piristykseksi. Viikkokirjeessä hyvin usein on hyödylliset omaa yksikköä koskevat uutiset ja informaatiot kirjattu samaan paikkaan.

9 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Pääteemoja haastatteluissa olivat etätyön johtaminen, muutosjohtaminen ja viestintä. Aiheen ollessa etätyön haasteet covid-19-pandemian aikana, oli loogista valita yhdeksi pääteemaksi etätyön johtaminen. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään, kuinka esihenkilöt kokevat oman kykynsä johtaa etänä ja mitä mahdollisia haasteita heillä on ollut sekä mitä tukea he toivoisivat työnantajalta etätyön johtamiseen. Tutkimusaiheen kannalta toinen oleellinen teema, muutosjohtaminen, auttoi saamaan kokonaiskäsityksen toimeksiantajan esihenkilöiden kyvystä johtaa muutosta. Kolmas pääteema, viestintä, on yksi tärkeimmistä elementeistä esihenkilöiden ja alaisten välillä etätyöaikana.

Teemahaastattelu valittiin siksi, koska tiedettiin että esihenkilöt olivat jo kahden vuoden ajan toimineet esihenkilöinä etätyöaikana, jonka vuoksi heille oli kertynyt aiheesta kokemusta. Haastattelussa pyrittiin korostamaan vastaajien omaa subjektiivista kokemusta ja tunteita. Teemahaastattelun avulla on helpompi ohjata keskustelua opinnäytetyössä tutkittaviin aihealueisiin kohdennetummin. Teemahaastattelun avulla voitiin saada tarkkaa tietoa esihenkilöiden kokemuksista etätyön johtamisessa. Mitä he ovat konkreettisesti kokeneet hyväksi ja muutosta edistäviksi asioiksi, ja mitkä puolestaan ovat olleet haasteellisia ja mahdollisesti jopa muutosta jarruttavia tekijöitä.

Haastattelurunko oli ennalta mietitty, mutta haastattelun edetessä voitiin nopeastikin muuttaa suunnitelmaa teema-alueuutteloa hyödyntäen. Teema-alueet edustavat niitä aihealueita, joihin haastattelukysymykset kohdistuvat. Teema-alueet toimivat haastatteluissa ikään kuin muistilistana ja tarvittaessa niiden avulla voitiin ohjata keskustelua. Haastattelussa täydentävillä kysymyksillä tarkennettiin teema-aluetta. Teema-alueet pyrittiin pitämään väljinä, jotta tieto todellisesta tilanteesta ilmentyisi mahdollisimman hyvin ja tarkasti. Näin haastattelun tulokset pysyivät todenmukaisina.

9.1 Koulutustausta ja -tarve

Haastattelun alussa kartoitettiin haastateltavien koulutustaustaa. Koulutustaustan selvittäminen auttaa osaltaan haastateltavien vastauksien analysoimisessa. Kaksi haastateltavaa oli koulutukseltaan tradenomeja ja kolme puolestaan suorittaneet maisteriopinnot. Haastattelujen lomassa nousi selkeästi esiin kaksi eri johtamistyyliä. Johtamistyyli, jotka nousivat esiin haastatteluiden aikana, olivat asia- ja ihmisjohtajuus. Asiajohtajuus näkyi haastatteluissa faktapohjaisena analyttisena harkitsemisena, kun taas ihmisjohtajuudessa korostuu nimensä mukaisesti tiimin edun ensisijainen ajattelu. Johtamistyylin voidaan kuitenkin todeta olevan persoonakysymys.

Ei ole yhtä oikeaa tyyliä olla esihenkilö, tärkeintä on luoda itselleen ja tiimilleen sopivat käytännöt. Usein ihmisten johtaja keskittyy tiimin motivointiin ja hyvinvointiin, kun taas asiajohtaja keskittyy usein operatiiviseen toimintaan ja niiden prosesseihin. Ihmisjohtajien johtamistyyli voidaan luokitella pehmeämmäksi kuin asiajohtajien tuloshakuinen johtamistyyli.

Koulutukseen keskittyviin kysymyksiin kuului kohdeyrityksen tarjoaman etätyön johtamisen koulutuksen riittävyys. Vastausten perusteella 60 % vastaajista sanoi, että koulutusta aiheeseen ei ole ollut riittävästi, kun taas 40 % vastaajista koki saaneensa yritykseltä riittävästi koulutusta. On tärkeää, että esihenkilöille tarjotaan koulutusta ja valmennusta suuressa muutoksessa, jotta he pystyvät ohjaamaan tiimensä muutoksen yli ja tarjoamaan laadukasta etätyön johtamista. Etätyön johtaminen käytännön tasolla on hyvin erilaista perinteiseen johtamiseen verrattuna. Esihenkilön viestissä tiimille eri viestintäkanavien kautta, tulee kiinnittää erityistä huomiota ulosantiin. Viestien välityksellä voi helposti syntyä väärinkäsityksiä, jonka vuoksi on tärkeää, että viesti on selkeä ja korrekki.

Henkilöt, jotka olisivat halunneet lisää koulutusta etätyön johtamiseen sanoivat, että etätyöhön siirtyminen tapahtui niin nopeasti ja pitkittyi pidemmäksi kuin kukaan olisi voinut ajatella. Koulutusten järjestäminen on jäänyt alun jälkeen. Haastateltavat kuitenkin sanoivat, että toimeksiantajan HR-osasto on reagoinut koulutuksen tarpeeseen ja järjestänyt lyhyehköjä valmennushetkiä esihenkilöille johtamisen tueksi. Henkilöt, jotka olivat tyytyväisiä koulutuksen määrään sanoivat, että koulutusta oli eniten ensimmäisenä covid-19-pandemiavuotena ja sen jälkeen vähemmän. He eivät kuitenkaan kokeneet tarvitsevansa enää lisäkoulutusta etätyön johtamiseen.

Henkilökohtainen kiinnostus aihetta kohtaan nousi useaan kertaan esiin haastatteluissa ja koettiin, että oma kiinnostus aihetta kohtaan edesauttaa oman johtamisen kehittymistä. Aiheeseen liittyvän kirjallisuuden lukeminen ja erilaisten ajankohtaisten uutisten seuraaminen toimii omaehtoisen opiskelun tukena. Voidaan sanoa, että oma kiinnostus aihetta kohtaan edesauttaa merkittävästi tiedon lisääntymistä etätyön johtamiseen.

9.2 Muutoksen johtaminen

Haastattelussa kartoitettiin esihenkilöiden tietämystä muutosjohtamisesta. Covid-19-pandemian takia työelämässä muutoksia on tullut nopealla tahdilla. Henkilöstö tarvitsi esihenkilöltä tukea nopeassa etätöihin siirtymisessä. Covid-19-pandemian helpottaessa monet yritykset pyrkivät siirtymään hybridimalliin, kuten myös toimeksiantajayritys. Kuitenkaan hybridimallia ei päästy toteuttamaan kuin vain muutaman viikon ajan covid-19-pandemiatilanteen nopean huonontumisen vuoksi ja jouduttiin palaamaan takaisin 100 % etätöihin.

Muutosjohtaminen ja sen osaaminen on nykyaikana erittäin suuressa osassa monessa yrityksessä. Kuviossa 4 kuvataan, kuinka haastattelussa 80 % vastaajista olivat tietoisia muutosjohtamisesta ja osasivat kertoa, mitä muutosjohtaminen on ja mitä se vaatii esihenkilöltä.

Useassa vastauksessa ilmeni, kuinka tärkeää on muutosjohtamisessa selittää ja kertoa henkilöstölle perustellusti, minkä takia tiettyä muutosta tehdään. Ihmiset reagoivat muutokseen hyvin eri tavalla ja tämä tuo toisinaan esihenkilölle haasteita, kuinka perustella ja kulkea alaisten ja muutoksen rinnalla muutoksen aikana.

Erittäin moni haastateltavista oli oivaltanut, ettei muutoksen johtaminen ole pelkästään väkisin uuden toimintamallin runnomista läpi, vaan muutoksen rinnalla on kuljettava eikä sitä voi lanseeraamisen jälkeen vain unohtaa, vaan siihen on palattava ja seurattava sen kehitystä.

Haastatteluissa selvisi, että ne henkilöt, jotka ovat aidosti kiinnostuneita esihenkilötyöstä ja sen kehittämisestä ovat lukeneet ja kuunnelleet vapaa-ajallaan esihenkilötyön ja muutosjohtamisen kirjallisuutta. Haastattelussa selkeästi voidaan erottaa henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita esihenkilötyöstä. Heidän tietämyksensä esihenkilötyöstä ja muutosjohtamisesta on kattavampaa kuin pelkästään organisaation koulutuksiin osallistuneella ja peruskoulutuksen pohjalta esihenkilötyöstä tietävällä.

Eräässä haastattelussa haastateltava kiteytti erittäin hyvin muutosjohtamisen tärkeimmän ominaisuuden: ”Muutosjohtamisessa kaiken a ja o on avoin ja rehellinen viestintä.” Muutosjohtamisessa avoin rehellinen viestintä onkin yksi perusedellytys muutoksen laadukkaaseen johtamiseen.

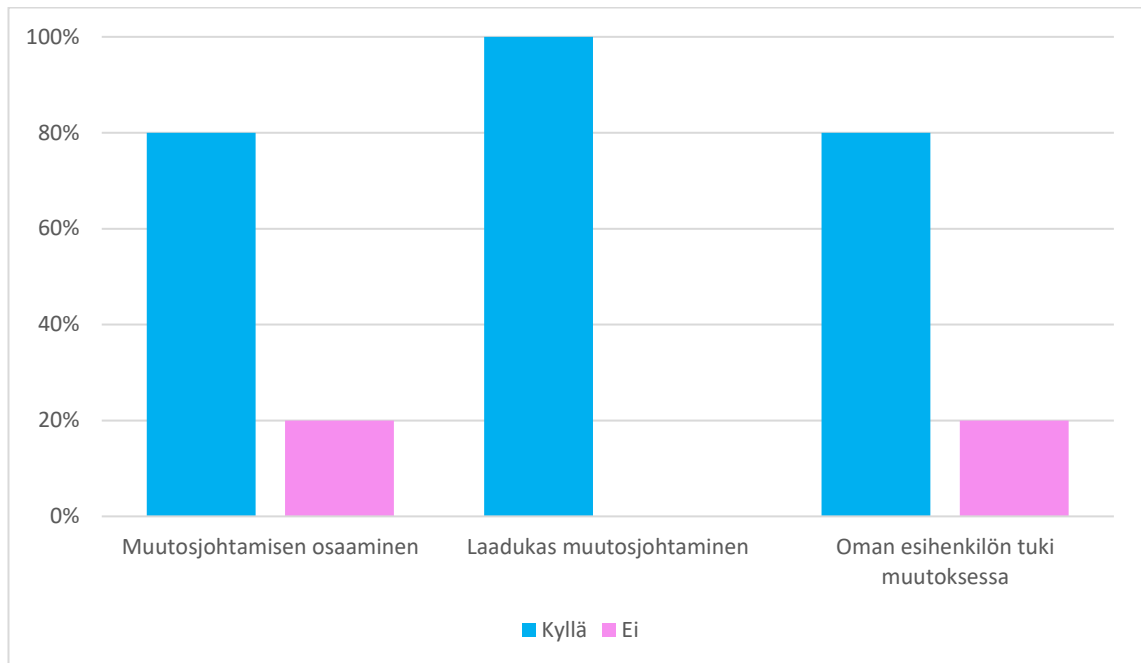
Kysyttäessä kokemuksia muutoksen laadukkaasta johtamisesta 100 % haastateltavista vastasi, että ovat kokeneet haasteita muutoksen johtamisessa laadukkaasti alusta loppuun. Esihenkilöt kokivat erityisesti haasteita muutokseen sitouttamisessa sekä tilanteissa, joissa muutos ei onnistunutkaan oletetulla tavalla ja jouduttiin palaamaan vanhaan toimintamalliin. Kuinka se selitetään henkilökunnalle? Mitä jos muutos epäonnistuu ja kuinka saadaan henkilökunta motivoitumaan uuteen muutokseen, kun edellinen on epäonnistunut?

Nämä ovat haasteita, joita jokainen muutosjohtaja kokee jossain vaiheessa uransa aikana. Muutosjohtamisessa laadukas johtaminen epäonnistuneessakin muutoksessa on tärkeää. On erityisen tärkeää viestitää henkilöstön kanssa avoimesti ja rehellisesti sekä kuunnella henkilöstön kokemuksia ja huolenaiheita muutoksesta. Silloin, kun esihenkilöllä on tietoa ja koulutusta muutoksen johtamisesta alusta loppuun, on hänen helpompi tukea henkilöstöä vaikeammassa muutoksissa sekä epäonnistumisissa.

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että esihenkilöille ei olisi pahitteeksi järjestää muutosjohtamisesta koulutusta, jotta laadukas muutosjohtaminen tulisi kaikissa tilanteissa myös esihenkilölle ja henkilöstölle helpommaksi. Hyvällä muutosjohtamisella saadaan henkilöstöä sitoutettua työhönsä paremmin ja näin ollen sillä on välillisesti myös vaikutusta yrityksen tulokseen.

Kuviossa 4 kuvataan että esihenkilöistä 80 % kokivat saavansa omalta esihenkilöltään tukea muutoksessa. Useassa haastattelussa tuli ilmi, että oma esihenkilö toimii ns. sparrailukaverina muutoksessa ja tukee esihenkilöitä. Suurimmalla osalla esihenkilöistä on useamman vuoden työhistoria oman esihenkilönsä kanssa, joka edesauttaa hyvän suhteen ja sparrailukaverin löytymistä. Vastaajista 20 %:lla ei ole vielä mahdollisesti kehittynyt lyhyen työsuhteen aikana hyvää vahvaa sidettä covid-19-pandemian hankaloittaessa kaikkia lähitapaamisia ja näin suhde ei ole päässyt kunnolla syventymään.

Muutoksen menestyksekkäässä johtamisessa tarvitaan lähiesihenkilöiden esihenkilöiltä sekä koko organisaatiolta yhteen hiileen puhaltamista. Jotta lähiesihenkilö pystyy selittämään ja perustelemaan henkilöstölleen muutoksen tarpeen ja vastaamaan kaikkiin henkilöstön kysymyksiin ja kommentteihin on lähiesihenkilön oltava perillä muutoksen perusteista. Suunniteltaessa muutosta on lähiesihenkilön oltava varhaisessa vaiheessa mukana muutoksen suunnittelussa ja ymmärrettävä muutoksen tarve ja perustelut sille. Mikäli lähiesihenkilö ei ole perillä ja vakuuttunut muutoksesta ei hän pysty laadukkaaseen muutosjohtamiseen alaisten suuntaan. Näin voidaan katsoa muutosjohtamisen olevan ei pelkästään lähiesihenkilöiden asia vaan myös ylemmän johdon ja organisaation asia.



Kuvio 4: Muutosjohtaminen

9.3 Johtamistyyli ja etätyön johtaminen

Tässä opinnäytetyössä nykyaikaisella johtamisella tarkoitetaan niin sanottuja pehmeitä johtamismenetelmiä esimerkiksi valmentava johtaminen. Vanhanaikaisella tarkoitetaan kovia johtamismenetelmiä, kuten esimerkiksi autoritääriinen johtaminen. Haastateltaville avattiin ennen kysymyksen esittämistä nykyaikaisten pehmeiden johtamismenetelmien sekä vanhempiaikaisten koviin johtamismenetelmien eroa.

Haastateltavilta kartoitettiin kokevatko he teorian tiedon nykyaikaisesta johtamisesta olevan riittävä. Vastauksista ilmeni, että pienempi osa vastaajista koki nykyaikaisen johtamisen teorian tiedon olevan riittävä. Heidän peruskoulutuksestaan saattaa olla pidempi aika ja näin ollen ei voida sanoa, että nykyaikaisista johtamismenetelmistä olisi opiskelua ajoilta riittävästi teorian tietoa.

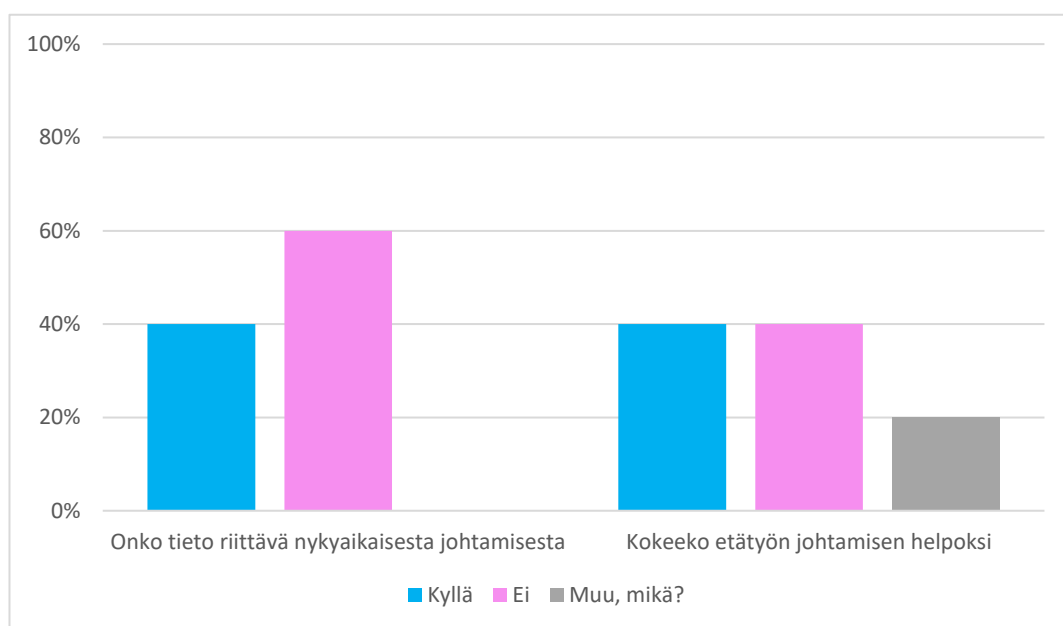
Kuviossa 5 ilmenee, kuinka esihenkilöistä ainoastaan 40 % kokivat, että teorian tieto nykyaikaisesta johtamisesta on riittävä. Enemmistö esihenkilöistä kokivat, että teorian tietoa ei ole riittävästi, mutta ovat itse opiskelleet ja päivittäneet tietoa sekä oppineet seuraamalla muita esihenkilöitä. Moni vastaajista kertoi, ettei lisäkoulutus olisi pahitteeksi, jos organisaatio tarjoaisi lisäkoulutusta nykyaikaisesta johtamisesta.

Kokemukset etätyön johtamisen helppoudesta jakoivat mielipiteitä. Esihenkilöiltä kysyttiin, kokivatko he etätyön johtamisen helpoksi. Kuviossa 5 havainnollistetaan, kuinka vastauksista havaitaan, että osa esihenkilöistä eli 40 % kokivat, että etätyön johtaminen on helppoa. He

perustelivat kokemustaan, että ylimääräinen keskustelu jää pois, kun asioista viestitään esimerkiksi Teams kanavien kautta ja viestintä on lyhyttä ja ytimekästä, asiasisällöllistä. Tällöin jää enemmän aikaa varsinaisen työn tekemiseen, kun palaveriajat ovat lyhentyneet.

Vastaajista 40 % oli sitä mieltä, että etätyön johtaminen on haastavaa koska hyvin usein non-verbaalinen viestintä jää kokonaan pois. Usein palavereissa kamerat eivät ole kaikilla päällä, ja silloin ei saada samaa yhteyttä henkilöstöön kuin kasvotusten järjestettävissä palavereissa. Esihenkilöt, joiden mielestä etätyön johtaminen on vaikeaa kokevat, että viestintä, joka pääasiassa on kirjoitettua viestintää, on haasteellista, koska siinä on erittäin suuri väärinymmärtämisen riski. Etätyöjohtajan onkin oltava erityisen taitava viestijä ja kiinnitettävä huomiota paljon viestinnän muotoon, jotta väärinymmärryksiltä vältytään. Esihenkilöt, jotka kokivat etätyön haasteelliseksi, mainitsivat, että me-hengen ylläpitäminen työyhteisössä etätyöaikana on ollut haasteellista ja siihen ei ole meinannut löytyä työkaluja.

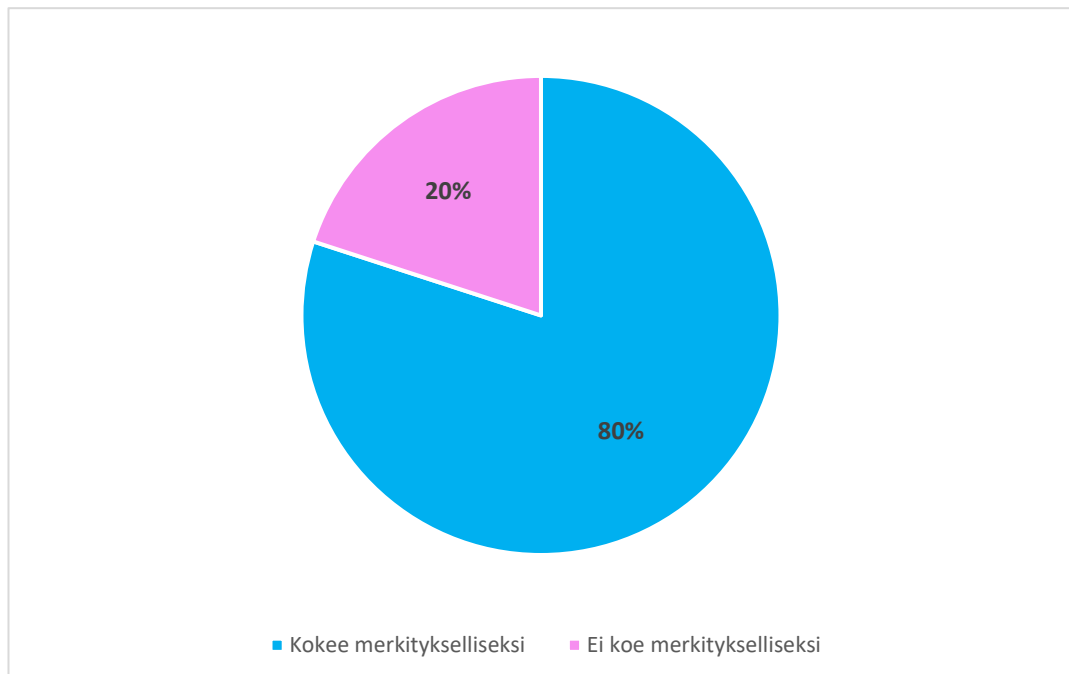
Esihenkilöistä 20 % ei osannut sanoa, kokevatko etätyön johtamista haasteelliseksi vai helpoksi. Molemmissa puolissa mainittiin olevan hyvää ja huonoa. Haastattelussa ilmeni, että osa esihenkilöistä on johtanut henkilöstöään jo ennen maailmanlaajuista covid-19-pandemiaa osittain etänä, joten tilanne ei sinänsä ollut niin uusi. Haastattelussa korostettiin avoimen ja hyvän yhteishengen olevan avain me-hengen säilyttämiseen. Vain yksi haastateltavista sanoi, että tiimipalavereissa on pääasiallisesti kamerat päällä, jotta jokainen nähdään ja näin ollaan ”lähempänä toisiaan”. Palavereissa esihenkilö näkee henkilöstönsä ja pystyy tarvittaessa non-verbaalisista viesteistä huomaamaan, jos työntekijällä on huolia. Mustien ruutujen takana ei voida tulkita ihmisten eleitä ja tuntemuksia palaverin aiheista, koska non-verbaalinen viestintä jää pois ja jäljelle jää vain ääni.



Kuvio 5: Nykyaikainen etätyön johtaminen

9.4 Toimeksiantajayrityksen viestintä

Haastattelun yksi pääosa-alueista, esihenkilöiden näkemys omasta viestinnästään kattoi laajan kysymyspatteriston. On huomattu, että etätyöaikana viestinnän rooli on kasvanut entisestään. Jotta voidaan muodostaa realistinen näkemys kohdeyrityksen ja sen esihenkilöiden viestinnästä, tuli selvittää, kokevatko esihenkilöt viestinnän olevan keskeisessä roolissa työyhteisön johtamisessa ja yrityksen toiminnassa. Kuten kuviosta 6 voi tulkita, 80 % vastaajista oli sitä mieltä, että viestinnän rooli on suuri työyhteisön johtamisessa ja etätyöskentelyn aikana viestinnän rooli korostuu. Viestinnän tulee olla avointa ja dialogista vuoropuhelua esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. 20 % vastaajista kuitenkin kokivat, että viestintä on normaalia arkista toimintaa, eikä sen tärkeyttä tule korostaa liikaa.



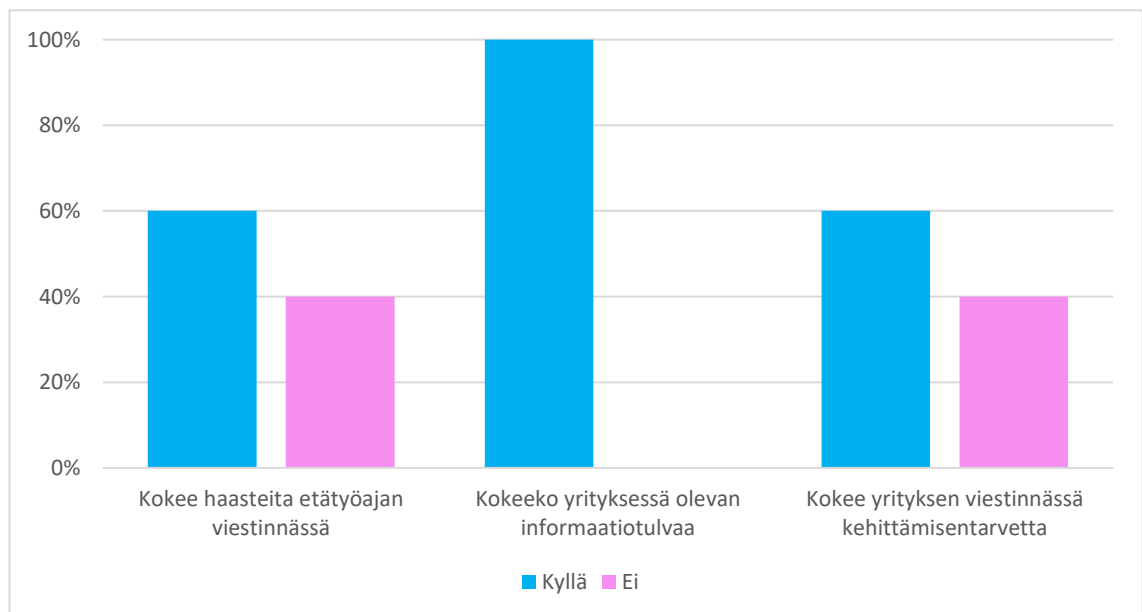
Kuvio 6: Viestinnän rooli etätyön johtamisessa

Opinnäytetyön aiheen käsitellessä etätyön johtamisen haasteita oli luonnollista selvittää, ovatko esihenkilöt kokeneet haasteita viestinnässä etätyöskentelyn aikana. Selvitettäessä esihenkilöiden viestinnän haasteita etätyöaikana jakautuivat vastaukset niin, että 40 % vastaajista eivät kokeneet haasteita etätyöskentelyn aikana viestinnässä. 60 % haastateltavista kuitenkin kokivat viestinnän osiltaan haastavaksi etätyöaikana. Voidaan tehdä huomio, että asijaohdajat suhtautuvat viestintään ja sen merkitykseen johtamisen apuvälineenä hieman kevyemmin kuin ihmisten johtajat. Haastateltavat, jotka lukeutuvat ihmisten johtajiksi, ymmärtävät dialogisen viestinnän merkityksen yrityksen toiminnassa ja esihenkilöiden sekä alaisten välisessä vuorovaikutussuhteessa. Viestinnän haastavaksi kokeneet tekivät huomion, että kirjallinen viestintä on aina vaikeampaa kuin suullinen viestintä. Viestinnän tulee olla selkeää ja

diplomaattista, jottei väärinkäsityksiä synny. Kirjallisen viestinnän tulee olla lyhyttä, ytimekästä ja iskevää. Sen tulee koskettaa vastaanottajaa ja ulosannin tulee olla harkittua. Näin vältetään väärinkäsityksiltä.

Kuviossa 7 on kuvattu haastateltavien vastaukset haasteista etätyön viestintään, yrityksessä esiintyvään informaatiotulvaan ja yrityksen viestinnän kehityksen tarpeesta. Kuviota katsoamalla selviää, että etätyön viestinnän haasteet ja viestinnän kehittämisen tarve on saanut yhtäläiset vastaukset haastattelussa. Henkilöt, jotka ovat kokeneet etätyöskentelyn aikana viestinnän haasteelliseksi, kokevat myös toimeksiantajayrityksen viestinnässä olevan kehittymisen tarvetta. Puolestaan ne haastateltavat, jotka eivät ole kokeneet haasteita viestinnässä etätyöaikana, eivät toivo kohdeyritykseltä toimenpiteitä viestinnän kehittämiseksi. On kuitenkin tosiasia, että harvassa yrityksessä ei ole viestinnässä mitään kehitettävää. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittäminen on yrityksissä jatkuvaa ja näin tulisi olla myös esihenkilöiden mielestä. Jos koetaan olevan valmiita, ei kehittymistä voi tapahtua.

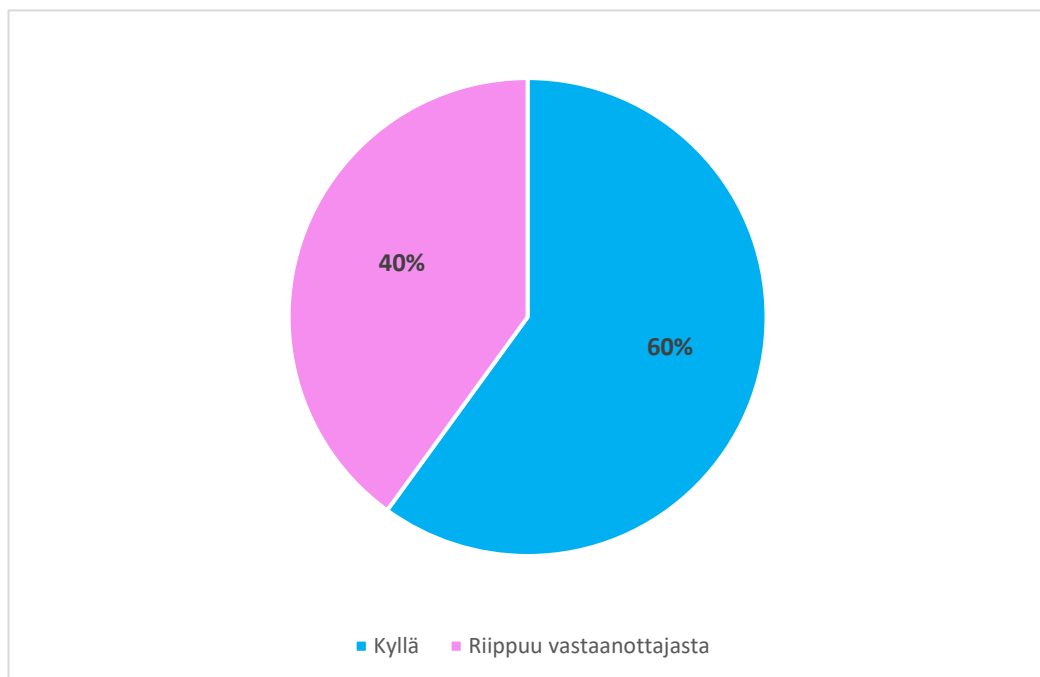
Kuten kuviosta 7 voi huomata, kokivat kaikki esihenkilöt, että yrityksessä on informaatiotulvaa. Vastaajat kokivat yksimielisesti, että yrityksellä on käytössään niin monta viestinnän kanavaa, ettei aina pysy ajan tasalla siitä, missä tieto on jaettu. Informaatiota on paljon, myös sellaista, joka ei kosketa vastaanottajan työnkuvaa. On riski siitä, että ylimääräisen informaation alle jäävät tärkeät henkilöstöä koskevat asiat. Haastateltavat kokivat, että on esihenkilön vastuulla suodattaa henkilöstölle jaettava tieto. Tuli kuitenkin huomioida, että viestin vastaanottajan vastuulla on suodattaa itselleen merkityksellinen tieto. Informaatiotulvan vähentäminen on esihenkilöiden ja työntekijöiden itsensä vastuulla.



Kuvio 7: Viestintä

Kuten kuvio 8 voi huomata, johtamisen näkökulmasta on tärkeää selvittää, kuinka esihenkilöt ovat kokeneet viestinnän esihenkilön ja alaisten välillä. 60 % vastaajista olivat sitä mieltä, että viestintä esihenkilön ja alaisten välillä on ollut hyvää ja toimivaa. Haastattelun aikana kävi ilmi, että viestintä esihenkilöiden ja alaisten välillä on ollut hyvää ja työyhteisössä on pystytty keskustelemaan matalalla kynnyksellä sekä positiivisista että negatiivisistakin asioista. Esihenkilö nostaa esiin työkuormasta viestimisen. Työntekijöiden kanssa on pystyttävä luomaan luottamuksellinen suhde, jotta he uskaltavat kertoa, jos esimerkiksi työkuorma on liiallista. Näin esihenkilö pystyy reagoimaan työntekijän työkuorman määrään, joka vaikuttaa suoraan työssä viihtyvyyteen ja työkykyyn. On tärkeää viestiä henkilöstölle, että esihenkilön puoleen voi aina kääntyä ja hän auttaa parhaansa mukaan sekä tukee henkilöstöään.

40 % haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että viestinnässä esihenkilön ja alaisten välillä on kehitettävää. Lähtyöskentelyn aikana voi huomata, kuunteleeko vastaanottaja, mutta etätyöaikana tiedon omaksuminen on vain vastaanottajan vastuulla. Viestinnän toimivuus riippuu siis vastaanottajasta ja toisten kanssa viestintä jää vähäisemmäksi kuin toisten. On esihenkilön vastuulla huomioida vähän viestivät ihmiset ja pitää huoli siitä, että he tietävät tärkeimmät työyhteisöä koskevat asiat. Viestinnän toimivuuden voidaan sanoa kertovan ryhmädynamiikasta. Jos tiimin keskinäinen yhteistyö sujuu, toimii usein myös viestintä.



Kuvio 8: Viestintä esihenkilöiden ja alaisten välillä on toimivaa

9.5 Henkilöstön motivointi

On huomattu, että etätyöskentely on laskenut työntekijöiden motivaatiota. Ei välttämättä osata orientoitua työntekoon ja päivittäiset kohtaamiset työyhteisön kanssa aiheuttaa

lamaantumista ja väsymystä, on puhuttu jopa korona-apatiaa. Työnteon mielekkyys ja vaihtelevuus on vähentynyt, joka omalta osaltaan vahvistaa apatiaa. Esihenkilöt ovat vastuussa oman tiimensä motivaatiosta ja sen nostattamisesta erilaisin toimenpitein. Osana haastattelua selvitettiin, ovatko esihenkilöt kokeneet etätyöskentelyn aikana haasteita tiimin motivoimisessa verrattuna toimistotyöskentelyyn.

Vastaus oli lähes yksimielisesti myöntävä. 80 % vastaajista koki kohdanneensa haasteita henkilöstön motivoimisessa etätyöskentelyn aikana. 20 % vastaajista kuitenkin koki, ettei tiimin motivoimisessa ole ollut haasteita ja että tuloskortit toimivat johtamisen välineenä, jonka avulla voi seurata, kuinka ihmiset suoriutuvat omasta työstään. Jos tuntuu, että etätyöskentely lamaanuttaa, on toimeksiantajarytyksessä aina mahdollisuus tulla työskentelemään toimistolle. Voidaan tehdä huomio, että tulonäkökulman yhdistäminen motivointikysymykseen kielii asiajohtamistyylistä. Henkilöstön tyytyväisyyttä katsotaan tulonäkökulmasta ja inhimilliset tekijät jäävät vähemmälle. Herää kysymys, onko henkilöstön motivaatiotasosta todellista tietoa, jos tilannetta tarkastellaan puhtaasti tulos pohjaisesti. Motivointiin voidaan liittää paljon inhimillisiä tekijöitä kuten työn tarkoituksen ymmärtäminen ja mielekkyys sekä oma henkinen hyvinvointi. Kun nämä tekijät jäävät tarkastelematta, ollaanko väärällä suunnalla motiivoinnin suhteen.

Vastaajat, jotka kokivat motiivoinnin haastavaksi covid-19-pandemian aikana kokevat, että yhteishenki jää vähälle, eikä me-henki pääse esiin. Voidaan tiivistää, että etätyöskentely on varmasti vähentänyt jokaisessa tiimissä motivaatiota. Asia on tunnistettu ja työntekijöitä on kehoitettu vaihtamaan työskentelypaikkaa aina silloin tällöin. Väliaikaista jaksamattomuutta ja korona-apatiaa ymmärretään ja esihenkilöt pyrkivät tukemaan henkilöstöään ja luomaan voimaa tiimissä. Vastauksista voidaan huomata, että tasapainon löytämisessä on mennyt aikaa ja myös siinä, että kotona työskentelyn lisäksi vaaditaan hyvää suoriutumista. Haasteena on ollut, kuinka saadaan motivoitua työntekijät nostamaan omaa suoritustasoaan. Henkilöstölle on annettu tilaa sopeutua uuteen tilanteeseen, mutta etätyöskentelyn pitkittyessä on vaatimustasoakin nostettava.

Motivaatioon merkittävästi vaikuttava hyvä yhteishenki työyhteisössä on tärkeä tarkasteltava näkökulma. 40 % vastaajista oli sitä mieltä, että yhteishenkeä parantaa Teams-palaverit ja tiimin kesken järjestettävät viikkostatukset. Kun taas 60 % kokevat, että yhteishenkeä parantaa vapaammat toimet, kuten yhteiset kahvihetket ja huumori tiimin kesken. Voitiin tehdä huomio, että haastattelun alussa todetut asiajohtamistyyliä edustavat esihenkilöt ovat sitä mieltä, että Teams-palaverit ja viikkostatukset nostattavat tiimin yhteishenkeä, kun taas ihmisjohtamistyylin omaavat esihenkilöt kokevat nostattavaksi tekijäksi yhteiset kahvihetket ja tiimin kesken järjestettävät toimet. Asiajohtamistyyliä edustavat esihenkilöt kuitenkin nostivat myös inhimillisen näkökulman yhteishengen nostattamiseksi, kuten esihenkilön arvostuksen ja tasapuolisen johtamisen. Yhteishenkeä ihmisjohtajien mielestä nostatetaan avoimella

vastavuoroisella keskustelulla. Yhteisten palaverien pitäminen on tärkeää, vaikkei tiedotettavaa asiaa olisikaan. Jos tiedotettavaa ei ole, palaverissa vitsaillaan ja yhteinen huumori vahvistaakin tiimihenkeä luonnollisesti. Esihenkilön rooli yhteishengen nostattamiseksi on suuri ja koska etätyön takia työntekijät jäävät fyysisesti melko yksin työssään, tulee yhteiset etätaapaamiset aikatauluttaa ja järjestää ilman peruutuksia.

9.6 Esihenkilöiden jaksaminen

Siinä missä työntekijät tarvitsevat tukea esihenkilöiltä, tulee huomioida esihenkilöiden henkinen kuormitus ja jaksaminen. Yhtenä kysymyksenä olikin selvittää, mitä toimenpiteitä esihenkilöt toivoivat yritykseltä oman jaksamisensa edistämiseksi. 80 % vastaajista koki, että kollegoiden tuki ja kokemusten vaihto antaa parhaiten energiaa omaan työhön. Työnantajalta vastaajat puolestaan toivoisivat uusien työkalujen tarjoamista etätyön johtamiseen. Esiin nousi ajatus, että esihenkilöltä tulisi kysyä kuinka hän voi ennen kuin mennään tiimin kuulumisiin. 20 % vastasi, ettei työnantajalla tai kollegoilla ole vaikutusta omaan henkiseen tai fyysiseen jaksamiseen.

Kollegoiden tuki on tärkeää niin työntekijä- kuin esihenkilötasollakin. Kokemusten vaihto ja keskinäinen tuki nostattaa motivaatiota ja auttaa jaksamaan vaikeina hetkinä. Sanonta tiimissä on voimaa ei ole suotta keksitty. Tiimihenki nostattaa yhteishenkeä ja auttaa jaksamaan hektisessä työarjessa.

10 Pohdinta

Opinnäytetyössä pääteemoiksi valikoituivat muutosjohtaminen, etätyön johtaminen ja viestintä. Yritykselle ehdotettiin esihenkilöille suunnattua tutkimusta, jossa tutkitaan esihenkilöiden subjektiivista kokemusta etätyön johtamisesta. Alkuperäinen suunnitelma oli tehdä toimeksiantajayritykselle tutkimus esihenkilöiden kokemuksesta johtaa hybridityötä. Kuitenkaan hybridimalli ei yrityksellä alkanut kuten aiemmin oli suunniteltu, koska covid-19-pandemia paheni ja yritys ehti tehdä töitä vain vähän aikaa hybridisti. Tutkimuksesta olisi tullut erittäin suppea ja vastaukset eivät olisi olleet totuudenmukaisia. Toimeksiantajayrityksen kanssa sovittiin, että aihetta muutetaan etätyön johtamisen haasteiksi ja siinä painotetaan esihenkilöiden subjektiivista kokemusta johtaa etätyötä.

Tutkimuksen tarkoituksena on saada selville, kuinka esihenkilöt ovat kokeneet etätyön johtamisen ja mitä haasteita he ovat kokeneet ennalta määritetyillä teemoilla. Teemat on mietitty sen perusteella, mitä esihenkilöt ovat joutuneet ottamaan huomioon johtaessaan etätyötä. Covid-19-pandemian takia etätyöhön on hypätty vauhdilla ja se on jatkunut jo yli 2 vuotta. Tämä antaa pohjan sille, että muutosjohtaminen on erittäin vahvana jo pelkästään tämän

pandemian takia. Yrityksessä on tämän 2 vuoden aikana tapahtunut isoja organisaatiomuutoksia, jolloin muutosjohtaminen on erittäin keskeisessä osassa toimeksiantajan arjessa.

Tutkimustuloksissa erittäin monessa kohdassa esihenkilöiden vastauksista oli tulkittavissa, että lisäkoulutusta kaivattaisiin nimenomaan muutoksenjohtamisessa sekä nykyaikaisen johtamismallin päivittämisessä. Moni esihenkilö on omalla vapaa-ajallaan lukenut paljon alan kirjallisuutta, mutta intoa opiskella uuttaa kouluttajan avulla selkeästi oli. Tutkimuksien valossa nykyaikaiset johtamismenetelmät ovat tehokkaampia kuin vanhanaikainen autoritäärinen johtaminen. Milleniaalien siirtyessä työelämään ja organisaatioihin on erittäin todennäköistä, että he eivät halua työskennellä autoritäärisen johtajan alaisuudessa vaan helposti äänestävät jaloillaan. Työhön motivoituneimpia työntekijöitä ovat sellaiset, jotka ovat tyytyväisiä esihenkilöön ja hänen tapansa ohjata ja johtaa tiimiä valmentavalla työtteellä. Motivoituneiden työntekijöiden kautta yrityksen tulos on noususuhdanteinen, jos se on työntekijöistä kiinni. Toimeksiantajayrityksen panostaessa esihenkilöiden koulutukseen ja tietojen päivittämiseen liittyen muutosjohtamiseen ja nykyaikaiseen valmentavaan johtamiseen, voi henkilöstön motivoituminen näkyä työn tehokkaampana hoitamisena. Erittäin usein mikromanageeraaminen ja autoritäärinen johtaminen näkyy henkilöstön työinnostuksen lopahtamisena.

Opinnäytetyön tuloksista voidaan päätellä, että esihenkilöt kokevat samoja haasteita etätyön johtamisessa. Henkilöstön motivointi työntekemiseen on heidän mukaansa haasteellista samoin kuin yhteishengen luominen. Yhteishengen luominen ja me-henki on työyhteisössä erittäin tärkeä, kun työntekijä tuntee kuuluvansa omaan tiimin. Kun tiimin kanssa mennään yhdessä kohti samaa päämäärää, ovat työntekijät usein paljon motivoituneempia kuin työntekijät, joiden tiimissä on huono me-henki ja jokainen tekee töitä yksilöinä. Voidaan ajatella, että kun työntekijä on motivoitunut työhönsä ja kokee intohimoa työtään kohtaan, antaa hän yritykselle paljon enemmän kuin aikansa ja työpanoksensa. Erittäin motivoitunut henkilöstö on innovatiivinen ja yrittää kehittää työyhteisöä sekä työn tekemistä, jotta yritys olisi menestyneempi. Opinnäytetyön tuloksissa tuli esille, kuinka esihenkilöt kaipaavat lisää työkaluja yhteishengen kohottamiseen ja sen parantamiseen. Työkaluja ja neuvoja kaivattiin ensisijaisesti hr:ltä.

Tutkimusta tehtäessä tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia kattavasti. Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, mitä haasteita esihenkilöt kokivat etätyön johtamisessa. Tutkimuskysymykseen saatiin vastauksia puolesta ja vastaan. Ilmeni, että osa esihenkilöistä koki haasteita nimenomaan viestinnässä ja henkilöstön motivoimisessa. Kuinka motivoida henkilökuntaa etäällä, kun mitään yhteistä ryhmähengen nostattajaa ei ole. Myös viestinnässä koettiin haasteita. Noin 60 % vastaajista kertoi, että viestintä etätyössä on haasteellista, koska kirjallinen viestintä on aina epäselkeämpää ja tulkintoja kirjallisesta tekstistä voi olla monia. Lähityökentelyssä esihenkilö voi ohi mennessään tai kahvihuoneessa tavattuaan henkilöstöä antaa pienen vinkin tai kehotuksen työntekemiseen. Etäjohtamisessa siihen on varattava aika

molempien kalenterista ja se tuntuu työläältä pienen asian takia. Esihenkilö saattaa pienestä asiasta laittaa nopean chat-viestin henkilöstölleen ja siihen viestiin ei panosteta paljoa, jolloin henkilöstö ymmärtää väärin huonosti viestityn kirjallisen viestinnän. Väärinymmärryksen riski kasvaa.

Hyvällä viestinnällä voidaan pelastaa monia asioita. Väärinymmärryksiä on jälkeenpäin hankala korjata, koska siinä on saatettu rikkoa huonoimmassa tapauksessa henkilöstön luottamus esihenkilöä tai jopa koko yritystä kohtaan.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, onko esihenkilöillä tarvetta lisäkoulutukseen ja jos on niin millä osa-alueella. Tutkimuksessa on otettu huomioon muutosjohtaminen, viestintä ja etätyön johtaminen. Näissä osa-alueissa voidaan tulosten perusteella havaita, että lisäkoulutustarvetta jokaisessa osa-alueessa on. Jokainen esihenkilö, jota tutkittiin, olisi mielellään vastaanottamassa lisäkoulutusta. Osa esihenkilöistä oli jo tietoinen esimerkiksi muutosjohtamisen pääpiirteistä, mutta kaipasi lisäkoulutusta, jotta pääsee aiheeseen syvemmin käsiksi. Tuloksia analysoitaessa voitiin huomata, että ne henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita esihenkilötyöstä vapaa-aikanaanakin ovat lukeneet ja kuunnelleet podcasteja aiheesta. Nämä esihenkilöt olivat erittäin kiinnostuneita oppimaan lisää hieman syvällisemmin aiheista. Myös he, jotka eivät vapaa-aikanaan olleet niin kiinnostuneita esihenkilötyöstä olivat halukkaita saamaan lisäkoulutusta.

Opinnäytetyön tutkimustulokset ovat vastanneet molempiin tutkimuskysymyksiin, jotka on asetettu ennalta. Tutkimusta tarkasteltaessa voidaan havaita tutkimuksen tulosten pohjalta, että kahteen tutkimuskysymykseen on vastattu. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden subjektiivinen kokemus etätyön johtamisen haasteista pääteemoja silmällä pitäen ja tässä on odotusten mukaisesti onnistuttu.

Haastattelukysymysten loppuun oli laitettu kysymys esihenkilöille, kuinka he näkevät tulevaisuuden haasteet etätyössä. Kysymys toimii ikään kuin infona toimeksiantajalle, mihin olisi hyvä kiinnittää jo tässä vaiheessa esihenkilöiden mielestä huomiota tulevaisuutta silmällä pitäen. Moni esihenkilö kokee tulevaisuuden haasteeksi motivoida ihmiset takaisin toimistoihin kokoaikaisesta etätyöstä hybridimalliin. Haastateltavat korostavat, että moni on mielellään kotona erinäisten syiden takia. Eräitä syitä voisi olla työmatkan jääminen pois, työmatkakulujen minimoiminen ja mukavuudenhaluisuus, ei jakseta lähteä kotoa. Tulevaisuuden haasteina nähtiin ryhmäytyminen pienempiin ryhmiin. Mikäli työntekijä ei tule toimistolle tapaamaan työkavereita ja näin huolehtimaan työyhteisöön kuulumisesta voi hyvin todennäköisesti kyseinen työntekijä syrjäytyä omasta työyhteisöstään ja näin ollen työpanos ja hyvinvointi laskee. Mikäli tiimissä useampi henkilö siirtyisi pysyviin etätyöjärjestelyihin tulisi kaksi kuppikuntaa, hybridisti toimistolla ja etänä olevat työntekijät sekä pysyvästi etänä olevat työntekijät.

10.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimustyön tulokset antavat kattavan kuvan toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden kyvystä johtaa etätyöskentelyä, toimia kyvykkäinä muutoksen johtajina ja viestinnän ammattilaisina. Tuloksista on hyötyä toimeksiantajalle heidän arvioitaessa nykytilaa liittyen etätyön johtamiseen. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja saa konkreettista tietoa organisaation esihenkilöiden johtamiskulttuurista ja voi tuloksien pohjalta kehittää koko organisaation toimintaa.

Teemahaastatteluna suoritettun puolistrukturoidun haastattelun validiteetti riippuu siitä, ovatko kysymykset tutkittavan ilmiön kannalta merkittäviä ja onko kysymyspatteristo laadittu harkintaa käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Opinnäytetyössä on hyödynnetty laajasti etätyön johtamiseen, nykyaikaiseen johtamiseen, muutosjohtamiseen ja viestintään liittyvää teoriaa ja niiden pohjalta muodostettu tutkimukselle lisäarvoa antavat kysymykset. Haastatteluun valitut kysymykset olivat relevantteja tutkimuksen tuloksien kannalta.

Opinnäytetyön tutkimuksen pohjaksi haastateltiin 5 esihenkilöä useilla kysymyksillä, jotta saatiin esihenkilöiden subjektiivinen kokemus etätyön johtamisen haasteista. Tutkimustuloksen voidaan sanoa olevan luotettava, koska haastattelujen avulla saadaan kerättyä laajemmin tietoa kuin kyselytutkimuksesta.

Haasteeksi voidaan sanoa muodostuvan totuus siitä, tulkitsevatko vastaajat kysymykset niin kuin haastattelijat olivat ajatelleet. Tämän vuoksi haastattelussa ennen kysymystä kerrottiin lyhyt yhteenveto tulevaan kysymysteemaan. Tuloksiin vaikuttaa vastausten todenmukaisuus. Todenmukaisuus voi heikentyä, jos vastaajat pyrkivät vastaamaan työnantajansa eduksi ohittaen omat mielipiteensä. Haastattelut suoritettiin anonymisti, jonka vuoksi pyrittiin luomaan luotettava haastatteluilmapiiri, jotta vastaukset olisivat todenmukaisia. Anonymiteettisyyttä painotettiin haastattelun alkaessa. On kuitenkin luotettava siihen, että haastateltavat vastasivat rehellisesti tuoden oman aidon mielipiteensä esiin.

Haastatteluun osallistuneille vastaajille tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, eikä se vaikuta heidän asemaansa toimeksiantajayrityksessä. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2019, 7.) painottaakin kirjoituksessaan, että tutkimuksen tekemisestä ei saa aiheutua haittaa tutkimukseen osallistuville henkilöille.

10.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksessa ilmeni, että toimeksiantajayrityksessä on selkeästi kahta eri johtamistyyliä omaavia esihenkilöitä. Nykyaikaisen johtamisoppien valossa, ihmiskeskeinen johtamistyyli motivoi henkilöstöä enemmän, kuin asiakaskeinen johtamistyyli. Nykyisin työntekijät haluavat tehdä itsenäisiä päätöksiä ja vaikuttaa omaan työhönsä sekä työyhteisöönsä. Milleniaalit ovat muuttaneet työkulttuuria pysyvästi. On hyvin todennäköistä, että he eivät halua työskennellä

autoritäärisen johtajan alaisuudessa, vaan hakeutuvat työpaikkoihin, joissa noudatetaan nykyaikaista johtamiskulttuuria.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan sanoa esihenkilöiden tarvitsevan sekä toivovan lisäkoulutusta etätyön johtamiseen ja viestintään. Säännöllinen esihenkilöiden kouluttaminen tuo toimекiantajalle lisäarvoa tuloksellisen toiminnan muodossa. Esihenkilöiden koulutuksien ollessa päivitettyjä, toimivat esihenkilöt motivoituneesti kehittämällä työyhteisöään.

Tuloksissa ilmeni, että yrityksessä on laajasti informaatiotulvaa. Lähes kaikkien esihenkilöiden mielestä viestintäkanavien käyttöä tulisi selkeyttää, jotta tarvittava tieto olisi helposti löydettävissä. Haastattelujen aikana nousi esiin ongelma siitä, että tieto on jaettu sattumanvaraisesti moniin eri viestintäkanaviin. Tämä tekee tiedon uudelleen löytämisen haastavaksi, kun ei ole sovittu, mitä tietoa jaetaan missäkin kanavassa. Tulevaisuudessa tulisi tehdä selkeät pelisäännöt, missä viestintäkanavissa jaetaan tärkeät informaatiot, esimerkiksi ohjeistukset työn tekoon. Viestintäkanavien vanhat ohjeistukset tulisi päivittää ja turhat viestintäkanavat poistaa käytöstä.

Yhtenä etätyön johtamisen haasteena ilmeni viestinnän haasteellisuus. Kirjallisen viestinnän tulisi olla selkeää ja ilmaistu niin, ettei ole vaaraa väärinymmärryksestä. Nopeasti kirjoitettu viesti alaiselle tai esihenkilölle voi lukijalle kuulostaa täysin erilaiselta, mitä viestin kirjoittaja on tarkoittanut. Kirjallisessa viestinnässä jää puuttumaan dialogille tärkeät elementit, kuten ilmeet, eleet ja äänenpainot, jotka auttavat ymmärtämään tarkoitettua viestin oikein. Esihenkilöiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota kirjallisen viestinnän laatuun. Tutkimuksissa selvisi, että tiimikohtaisissa tapaamisissa ei usein pidetä kameroita päällä, joka vähentää luonnollisen vuorovaikutuksen tuntua. Kameroiden päällä pitäminen etänä järjestettävissä tapaamisissa parantaa yhteisöllisyyttä ja helpottaa viestinnän oikeaoppista ymmärtämistä silminnähtävien eleiden ja ilmeiden avulla.

Tutkimustyö tarjoaa lisäarvoa myös muille yrityksille, jotka kokevat haasteeksi etätyön johtamisen ja laadukkaan viestinnän. Opinnäytetyö antaa tiiviin katselmuksen tutkittuihin teemoihin ja kehitysideoita samojen asioiden kanssa kamppaileville yrityksille. Yhtenä opinnäytetyön hyötynä muille yrityksille on, että opinnäytetyössä on kattava teoriaperusta, josta saadaan paljon tietoa ja ikään kuin pintaraapaisu monista osa-alueista, joissa esihenkilö voi kokea haasteita. Kattavan tietoperustan takia opinnäytetyötä voi pitää eräänlaisena ohjeopuksena, josta saa alkusysäyksen muutosjohtamiseen, viestintään ja etätyön johtamiseen.

Lähteet

Painetut

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Juholin, E. 2013. Communicare!: Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland.

Juholin, E. 2017. Communicare!: Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatio muutos. Helsinki: Otava.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena - Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.

Sähköiset

Auvinen, A. & Tarkiainen, E. 2018. Soluessee: Kvalitatiivinen tutkimus. Viitattu 11.1.2022. <https://esseepankki.proakatemia.fi/soluessee-kvalitatiivinen-tutkimus-2/>

Barrett, D. 2018. Change Communication: Using Strategic Employee Communication to Facilitate Major Change. Viitattu 5.2.2022. <https://scholarship.rice.edu/bitstream/handle/1911/27036/Change%20Communication%20-%20Barrett.pdf>

Eräranta, K. 2021. Vastuullinen viestintä. E-kirja. Helsinki: Libris.

Gründbaum, L. & Ristikangas, M. 2014. Valmentava esimies. E-kirja. Helsinki: Alma talent.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Viitattu 11.2.2022. http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. Johdanto: analyysi ja tulkinta. Viitattu 12.2.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä: seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. Haastattelut. Viitattu 12.2.2022.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineis-tot/haastattelut/>

Johtajuus.info. 2022. Esimiehen virallinen rooli. Viitattu 8.2.2022. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Jääskeläinen, H. 2020. Muutosjohtaminen kuuluu esimiehen arkeen - Osaatko käsitellä muutostavastarintaa? Viitattu 6.2.2022. <https://brik.fi/brik-lehti/muutosjohtaminen-kuuluu-esimiehen-arkeen/>

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana- aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, J. 2018. Esimies Tuottavuuden kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätyö ja monipaikkaisuus suomessa. Viitattu 6.2.2022. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2021/11/polemia-121.pdf>

Kukkola, E. 2016. Muutosjohtaminen 7: Muutosviestintä. Viitattu 6.2.2022. <https://peruspe-liajohtaja.com/2016/02/27/muutosjohtaminen-7-muutosviestinta/>

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Rissa, K. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. E-kirja. Työturvallisuuskeskus TTK. 2.painos.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 13.3.2022. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. 2001.Viitattu 8.2.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1>

Wahlman, J. 2017. Viestintä on elintärkeää (muutos)johtamisessa. Viitattu 5.2.2022.
<https://janiwahlman.com/2017/05/07/viestinta-on-elintarkeaa-muutosjohtamisessa-tutkimuskatsaus/>

Julkaisemattomat

Tutkimushaastattelut toimeksiantajayrityksessä 3.2.-14.2.2022.

Kuviot

Kuvio 1: Muutoksen aikajana (mukaillen Pirinen, 2015, Muutoksen aikajana.)	8
Kuvio 2: Esihenkilön toimintaa viitoittavat lait	18
Kuvio 3: Potentiaalın hyödyntämisen ydintaidot (mukaillen Gründbaum & Ristikangas 2014, luku 2.)	20
Kuvio 4: Muutosjohtaminen	32
Kuvio 5: Nykyaikainen etätöön johtaminen	33
Kuvio 6: Viestinnän rooli etätöön johtamisessa	34
Kuvio 7: Viestintä	35
Kuvio 8: Viestintä esihenkilöiden ja alaisten välillä on toimivaa	36

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	48
--------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Mikä on koulutuksesi ja kuinka kauan olet ollut organisaatiossa töissä?
2. Onko omasta koulutuksestasi ollut hyötyä etätyön johtamisessa, jos on niin minkälaista?
3. Onko organisaatio tarjonnut koulutusta etätyön johtamiseen ja onko sitä ollut riittävästi?
4. Mitä muutosjohtaminen sinun mielestäsi on ja mitä se esihenkilöltä vaatii?
5. Mitä hyötyä hyvästä muutosjohtamisesta on yritykselle?
6. Oletko kokenut haasteelliseksi muutoksen johtamisen laadukkaasti alusta loppuun?
7. Oletko saanut omalta esihenkilöltäsi tukea muutoksessa?
8. Koetko että sinulla on riittävä teoretieto nykyaikaisesta johtamisesta?
9. Onko etäjohtaminen mielestäsi vaikeampaa kuin lähijohtaminen, miksi?
10. Minkälaista viestintää yrityksessä on?
11. Mikä on sinun mielestäsi viestinnän rooli etätyön johtamisessa?
12. Mikä on ollut haasteellista etätyön viestinnässä?
13. Tiedätkö mitä tarkoitetaan informaatioturvalla, kuinka se näkyy yrityksessäsi?
14. Mitä kehitettävää sinun mielestäsi on yrityksen viestinnässä?
15. Koetko viestinnän toimineen etätyön aikana esihenkilö - alaisten välillä?

16. Koetko etätyön johtamisessa haasteita alaisten motivoimisessa vs. lähityöskentely?
17. Kuinka ylläpidät hyvää yhteishenkeä omassa tiimissäsi etänä, kun päivittäisiä kohtauksia ei alaisten kanssa ole?
18. Mitä toimenpiteitä toivoisit yritykseltä esihenkilöiden jaksamisen edistämiseksi?
19. Mitä haasteita koet etätyön tuovan tulevaisuudessa ja kuinka niitä voidaan ennaltaehkäistä?