



Lähijohtajasta etäjohtajaksi

Pankinjohtajien muutosmatka etäjohtajiksi koronapandemian aikana

Marko Kallioinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Marraskuu 2022

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (ylempi AMK), yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma

Kallioinen, Marko

Lähijohtajasta etäjohtajaksi. Pankinjohtajien muutosmatka etäjohtajiksi koronapandemian aikana

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Marraskuu 2022**, 57 sivua.

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Tradenomi (ylempi AMK), yrittäjyyden ja liiketoiminta-osaamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Työn tekeminen koki kovan muutoksen keväällä 2020, kun koronaviruksen aiheuttamien kokoontumisrajoitusten myötä siirryttiin etätyöskentelyyn. OP Keski-Suomessa kaikki, jotka pystyivät työtehtäviään hoitamaan etänä, siirtyivät etätöihin lyhyellä varoitusajalla. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää OP Keski-Suomen esimiehiltä, mitä pankissa tuolloin käytännössä tapahtui ja mitä ongelmia tällöin kohdattiin. Tavoitteena oli selvittää, minkälaisia haasteita johtajat ovat korona-aikana kohdanneet ja mitä niistä on opittu. Lisäksi selvitettiin johtajien näkemyksiä koronan jälkeisen ajan työn tekemisen tavoista.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistoa analysoitiin temaattista analyysia käyttäen. Tutkimuksessa haastateltiin viittä pankinjohtajaa ja haastattelumuotona oli teemahaastattelu.

Esimiesten mukaan työskentelytapojen muutos oli alkuun haasteellista, koska suuri osa pankin työntekijöistä ei ollut aiemmin tehnyt etätöitä, eikä kaikilla ollut siihen myöskään tietojärjestelmien puitteissa heti mahdollisuutta. Muutos ja siihen liittyvät haasteet kuitenkin ratkaistiin nopeasti ja työntekijät osoittivat olevansa luottamuksen arvoisia hoitaessaan työtehtävät etäkonttorilta käsin laadukkaasti ja tehokkaasti, eikä pankin toiminta- tai tuloksetekokyky heikentynyt. Näin he osoittivat haluavansa mahdollisuuden etätyöskentelylle myös pandemian jälkeen. Esimiehet kertoivat olevansa sitä mieltä, että pakotettua paluuta konttorille ei ole edessä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että fyysisen etäisyyden kasvaessa vuorovaikutus ja viestintä vähenee, ja ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoin. Useasti perusteelliseen muutokseen tarvitaan kriisi, mutta silloin kun muutos on päällä, on ensiarvoiseen tärkeää ottaa työntekijät mukaan ja antaa heille vapauksia ja valta kertoa, miten asiat kannattaisi hoitaa. Näin heidät on mahdollista saada sitoutuneiksi ja motivoituneiksi toimimaan yrityksen strategian mukaisesti myös haastavissa muutostilanteissa. Tutkimustulokset osoittivat, että muutostilanne on haasteellisuudestaan huolimatta oivallinen tilanne oppia uutta ja synnyttää uusia, parempia toimintamalleja, kunhan johtajien ja henkilöstön välinen yhteistyö toimii.

Avainsanat (asiasanat)

Etätyö, etäjohtaminen, muutosjohtaminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Kallioinen, Marko

From close manager to remote manager. Bank managers' transformation journey to remote managers during the corona pandemic

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2022, 57 pages.

Master's Degree Programme in Entrepreneurship & Business Competence. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Doing work experienced a big change in the spring of 2020. In OP Keski-Suomi, everyone who was able to manage their work remotely moved to remote work with short notice and quickly. The purpose of the research was to find out from OP Keski-Suomi managers what actually happened in the bank at that time and what problems were encountered. The managers' views on the ways of doing work in the post-corona period were also the subject of the study.

The study was carried out as a qualitative study. The material was analyzed using thematic analysis. In the study, five bank managers were interviewed and the interview format was a themed interview.

The change in working methods was challenging at first, because a large part of the bank's employees had not worked remotely before. However, the change and the related challenges were quickly resolved and the employees proved that they are worthy of trust. They showed that they want the possibility of remote working even after the pandemic. According to the managers, a return to the office is not likely to happen.

The conclusions note that as the physical distance increases, interaction and communication decrease, and it is approached in different ways. A crisis is often needed for a fundamental change, but when it is on, it is of the utmost importance to involve the employees and give them freedom and the power to participate in decisions. Then it is possible to get them engaged and motivated. The research results showed that the change situation is an excellent situation to learn new things and generate new, better operating models, as long as the cooperation between managers and personnel works.

Keywords/tags (subjects)

Remote work, remote management, change management

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tavoitteen ja tutkimusongelman määrittely	4
3	Tutkimuksen teoria	5
3.1	Hajautettu organisaatio, etätyö ja etäjohtaminen.....	6
3.2	Muutosjohtaminen.....	8
3.3	Luottamus ja vastuun jakaminen	12
3.4	Etätyön tuloksellisuus	14
3.5	Vuorovaikutusosaaminen	16
3.6	Muutosjohtajan pehmeä puoli.....	18
3.7	Yritysvastuu ja arvot osana yrityksen vetovoimaa sekä työpäiväkokemusta.....	21
3.8	Yhteenvedo teoreettisesta viitekehystä	23
4	Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteutus	24
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	24
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta	26
4.3	Aineistonkeruu, kohdeorganisaatio ja haastateltavat	27
4.4	Tutkimuksen analysointi	29
4.5	Tutkimuksen luotettavuus	31
5	Tutkimuksen tulokset	32
5.1	Toimintaympäristön raju muutos.....	33
5.2	Viestintä ja vuorovaikutus	36
5.3	Luottamus ja tulokset	38
5.4	Pandemian positiiviset seuraukset.....	41
5.5	Miltä näyttää tulevaisuuden työn tekeminen pankissa	43
6	Pohdinta	46
6.1	Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	51
6.2	Tutkimuksen hyödyt	53
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	53
	Lähteet	55
	Liitteet	57
	Liite 1. Teemahaastatteluiden sisältö	57
	Kuvio 1. Myötätunnon nelikenttä.....	20

1 Johdanto

Työn tekemisen muutos digitalisaation kehittyessä saavutti voimakkaan hyppäyksen koronapandemian alussa, kun kokoontumisrajoitusten myötä siirryttiin tekemään etätöitä. Rahoituslalla työn tekemisen murros on ollut näkyvissä jo pitkään, mutta perinteisen toimialan muutosvauhti on tuntunut olevan hidasta. Kuitenkin jo ennen korona-pankkitoimintaa leimasi se, että rutiininomaisia ja paikkasidonnaisia työtehtäviä alkoi hävitä, johtuen tietotekniikan kehityksestä ja asiakkaiden lisääntyneestä itsepalvelusta.

Pankin työtehtävät ovat vuosien saatossa paikoitellen muuttuneet paljonkin. Nyt ja tulevaisuudessa pankin työtehtävät ovat aiempaa vaativampia ja niihin tarvitaan sekä syvällistä erityisosaamista, että yleisen tason kokonaispalvelun hallintaa ja varsinkin myyntiosaamista. Pankeissa tehdään tyypillisesti pitkiä työuria ja pankkialan työntekijöiden keski-ikä on edelleen varsin korkea, joka johtuu siitä, että 1990-luvulla alalle ei palkattu juurikaan uusia työntekijöitä. Tämä tarkoittaa sitä, että monen pankkitoimihenkilön työn kuva on vuosikymmenten saatossa muuttunut perusteellisesti. (Kontkanen 2015, 67–68.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan OP Keski-Suomen etäjohtamisen haasteita korona-aikana. Koronan takia suurin osa pankkilaisista siirtyi nopeasti etätyöskentelyyn ja tutkimuksessa selvitetään muutokseen liittyviä ilmiöitä johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen aihe sopii tekijän ylemmän korkeakoulututkinnon opintoihin, joissa opiskelu on keskittynyt organisaation ja talouden johtamiseen. Tutkimuksessa haastatellaan OP Ryhmään kuuluvan OP Keski-Suomen esimiehiä ja tutkitaan koronapandemian aiheuttamaa johtamisen muutosta nimenomaan OP Keski-Suomessa.

Pankin esimiehet ovat perinteisesti työskennelleet konttoreilla samoissa tiloissa työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Aiemmat muutokset pankkialalla ovat koskeneet enemmän asiakkaita ja toimihenkilöitä. Koronarajoitusten myötä konttoreilta hävisivät työntekijöiden ja asiakkaiden lisäksi johtajat, ja nyt myös he ovat joutuneet kokemaan muutoksen konkreettisesti omassa työssään.

OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. OP Ryhmän muodostavat 117 osuuspankkia, niiden omistama OP Osuuskunta -keskusyhteisö sekä tämän tytäryhteisöt. Osuuspankit ovat yhtiömuodoltaan osuuskuntia eli asiakkaidensa omistamia. OP Ryhmän osuuspankeilla on yli kaksi miljoonaa omistaja-asiakasta ja noin 13 000 työntekijää. Keski-Suomen Osuuspankki (OP Keski-Suomi) on yksi

OP Ryhmän suurimpia osuuspankkeja. Pankilla on 11 toimipistettä ja vuoden 2021 lopussa pankissa oli yli 80 000 omistaja-asiakasta. Työntekijöitä pankissa on noin 140. (OP Ryhmä lyhyesti. OP Keski-Suomen esittely. OP Ryhmän verkkosivut 2022.)

Opinnäytetyössä haastatellaan niitä OP Keski-Suomen esimiehiä, jotka johtavat suurimpia yksiköitä pankissa. Heidän johtamansa yksiköt tekevät erilaisia töitä, joten muutostilanne on ollut jokaisella yksiköllä omannäköisensä. Kaikkia pankin töitä ei voi sääntelyn ja tietoturva-asioiden vuoksi tehdä etänä, mutta jokaisen haastatellun tiimissä on myös etätöitä tekeviä. Jokainen haastateltava esimies siirtyi itse etätöskentelyyn maaliskuussa 2020. Yhteistä jokaisen haastateltavan johtajan tilanteessa on, että siirtyminen etätöihin tapahtui nopeasti ja yllättäen. Tilanteen alkamisesta on haastatteluja tehtäessä jo niin kauan, että tähän liittyviä ilmiöitä on varmasti havaittavissa. Koronasta johtuva etätösuositus alkoi maaliskuussa 2020 ja tutkimuksen haastattelut toteutettiin helmikuun viimeisellä viikolla 2022, joten haastateltavilla on ollut noin kaksi vuotta aikaa hahmottaa koronan tuomaa muutosta. Haastateltavat johtajat työskentelivät kaikki nykyisissä positioissaan jo ennen koronapandemian puhkeamista.

Pandemian aikana tehdyt tutkimukset osoittavat, että pakotettu siirtymä etätöskentelyyn on ollut ongelmallista suurimmalle osalle työntekijöistä. Ongelmia ovat aiheuttaneet pandemian alkamisen ajankohdan lisäksi tekniset ja organisatoriset ongelmat. (Lis, Lis & Ptak 2021.)

Lisin ja muiden (2021) mukaan eurooppalaisen työvoiman ääni -raportissa tulee ilmi, että luottamuksella on erittäin tärkeä rooli yrityksen kyvyssä sopeutua nopeisiin muutoksiin, kuten juuri koronapandemian vuoksi tapahtui. He mainitsevat, että 40 % eurooppalaisista työntekijöistä vastasi tärkeimmäksi asiaksi johtajien ja esimiesten luottamuksen. Samassa raportissa tulee myös ilmi, että vastaajat pitävät pandemian jälkeisenä aikana tärkeimpänä asiana yritysten toiminnassa sitä, kuinka hyvin yritykset pystyvät sopeutumaan uusiin muuttuneisiin ja jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. (Lis ym. 2021.)

Keyriläinen (2021) kertoo, että Työ ja elinkeinoministeriön julkaiseman Työolobarometrin mukaan noin miljoona suomalaista oli tehnyt etätöitä vuonna 2020. Tämä tarkoittaa noin puolta kaikista suomalaisista palkansaajista. Koronan vuoksi työpaikoilla kehitettiin ja otettiin käyttöön uusia ta-

poja tehdä töitä etänä. Vuonna 2022 on tutkimusten mukaan nähtävillä, että lähi- ja etätöitä yhdistävä hybridityö on malli, jossa henkilöstö yleisesti voi paremmin, kun verrataan malliin, jossa työskennellään joko pelkästään etätöinä tai pelkästään lähityöinä. (Keyriläinen 2021, 9; Hakanen, Kaltiainen & Mäkinen 2022, 39.)

Tämän tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on johtamisen teorit, joista pääpaino on etä- ja hybridijohtamisessa sekä muutosjohtamisessa. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan mahdollisesti ymmärtää paremmin, minkälaisia työn tekemisen ja johtamisen malleja pankissa kannattaa koronan jälkeen suosia.

2 Tavoitteen ja tutkimusongelman määrittely

Tässä opinnäytetyössä pyritään ottamaan selvää, minkälaisia taitoja esimies tarvitsee muutostilanteessa, jossa lähityöskentely ja lähijohtaminen muuttuu nopeasti etätöskentelyksi ja etäjohtamiseksi. Tutkimuksen tekijän tavoitteena on selvittää miten esimiehet ovat onnistuneet työssään koronapandemian aikana ja miten pankissa työtehtävistä on suoriuduttu muutosvaiheessa. Tarkoituksena on myös selvittää OP Keski-Suomen esimiesasemassa toimivien pankinjohtajien arviot siitä, millä tavalla pankissa työskennellään koronan jälkeen. Teoreettisena viitekehyksenä ovat siis johtamisen teorit, keskittyen etä- ja hybridijohtamiseen sekä muutosjohtamiseen. Pankki on myyntiorganisaatio ja pankin esimiehet ovat myynnin johtajia, eli kun tutkimuksessa käsitellään etäjohtamista muutostilanteessa, pysytään koko ajan myynnin johtamisen kontekstissa.

Etäjohtamista ja etätöitä on tutkittu viime vuosina monelta kantilta (Keyriläinen 2021; Lis ym. 2021; Hakanen ym. 2022). Tässä tutkimuksessa selvitetään sitä, mitä pankissa tapahtui, kun etätöskentelyyn siirryttiin yhtäkkiä ja yllättäen. Tutkimusongelmana työssä on koronarajoitusten tuomat muutoshaasteet johtamisen näkökulmasta OP Keski-Suomessa. Tutkimuskysymyksiä on kolme:

1. Millaisia kokemuksia toimintaympäristön muutoksista esimiehillä oli etätöskentelyyn siirryttäessä?
2. Mitä haasteita kyseinen muutostilanne aiheutti johtamisen näkökulmasta?
3. Miten työtä pankissa tehdään koronarajoitusten päättyessä?

Tutkimus on mielenkiintoista toteuttaa vuonna 2022, sillä näyttää siltä, ettei työnteon malli palaa sellaiseksi, kuin se oli ennen koronaa. Pankkitoimialalla on ollut pitkään käynnissä muutos, joka on nopeutunut viime vuosina teknologian kehityksen myötä. Vielä joitain vuosia sitten pankkitoimihenkilö istui konttorissa, jossa asiakkaat kävivät asioimassa. Ennen koronaa pankissa oli jo siirrytty monelta osin etäneuvotteluihin, mutta pankkitoimihenkilö suoritti myös etäneuvottelut tyyppillisesti konttorilta käsin.

Etäasioinnin suosion kasvu nopeutuu koko ajan voimakkaasti ja myös pankin henkilökunnan siirtyminen osittain etätyöhön on ollut tapahtumassa jo ennen koronaa. OP Keski-Suomen toimitusjohtaja Pasi Sorri kertoo OP Keski-Suomen verkkosivuilla syyskuussa 2022, että kaikista pankin asiakas kohtaamisista yli 80 prosenttia on etätapaamisia. Hän mainitsee, että kassapalveluita käyttävät vain 0,5 % asiakkaista.

3 Tutkimuksen teoria

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu käsiteltävän aiheen teemoihin, joita ovat etätyöskentely, etä- ja hybridijohtaminen sekä muutosjohtaminen. Koska pankinjohtajat johtavat myyjiä myyntiorganisaatiossa, tutkimuksessa aihepiiriä tarkastellaan myynnin johtamisen kontekstissa. Jotta myyntiorganisaation johtamisen kokonaisuus voi toimia, pitää huomioida myös strateginen johtaminen, vastuullisuusteemat sekä myös varmistaa tulosten pysyvyys.

Tiedonhakua tutkimukseen on tehty painetuista tietokirjoista, sähköisistä kirjoista ja kansainvälisistä artikkeleista. Muutosjohtamiseen ja etäjohtamiseen liittyen on löydettävissä helposti tutkittua tietoa. Koska koronapandemiaan liittyvät kokoontumisrajoitukset aiheuttivat työn tekemiseen selkeän muutoksen laajasti eri toimialoilla, on etätyötä ja etäjohtamista tutkittu myös koronan aikana. Työ ja elinkeinoministeriön julkaiseman Työolobarometrin (2020, 77–78) mukaan 68 % palkansaajista ei tehnyt etätöitä ennen koronaa, eikä etätöitä tekevien määrä ennen koronaa maaliskuussa 2020 ollut juurikaan lisääntynyt vuoden 2019 lukuihin verrattuna. Vuoden 2020 lopussa 24 % heistä, jotka eivät olleet tehneet lainkaan etätöitä ennen koronaa, olivat koronasta johtuen alkaneet tehdä etätöitä. Noin puolet suomalaisesta työväestä teki etätöitä vuonna 2020, joten tämän tutkimuksen aihetta voi kuvata ajankohtaiseksi ja yhteiskunnallisesti merkittäväksi aiheeksi.

3.1 Hajautettu organisaatio, etätyö ja etäjohtaminen

Hajautettu organisaatio tarkoittaa sitä, että ihmiset työskentelevät fyysisesti erillä toisistaan yhteisen päämäärän ja tavoitteen saavuttamiseksi. Tällainen työ on virtuaalista, koska yhteistyö ja kommunikaatio tapahtuvat lähes pelkästään erilaisten viestintäteknologioiden avulla. (Hakonen, Kokko & Vartiainen 2004, 14.)

Hajautetun organisaation haasteita on esimerkiksi puhtaasti fyysisestä etäisyydestä seuraava yhteydenpidon väheneminen. On huomattu, että pienikin etäisyyden kasvu vaikuttaa kommunikointiin ja vuorovaikutukseen vähentävästi. Luonnollisesti tekniikan kehittyessä ja ihmisten yhä enemmän sopeutuessa hajautettuihin organisaatioihin ja etätyöskentelyyn, perinteiset ongelmat hiljalleen vähenevät. (Mts. 38.)

Etätyö on ansiotyötä, jota tehdään jossain muualla kuin varsinaisen työpaikan toimitiloissa. Se voi olla jatkuvaa, jolloin työntekijä on aina etänä, tai säännöllistä, eli esimerkiksi kerran viikossa, tai satunnaista. Etätyöhön liittyy tyypillisesti tietotekniikan käyttö ja etätyön piirteitä ovat tavallisesti ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. (Vilkman 2016, 13.)

Virtuaali- tai etäjohtaminen on osa pidemmän ajan muutosprosessia, joka perustuu teolliselle ajalle tyypillisen fyysisen paikkasidonnaisen johtamisen toimintamallin poistumisesta. Virtuaalijohtamista voi pitää modernina johtamisjärjestelmänä, joka mahdollistaa työn tekemisen ja johtamisen tehokkaasti ja järkevästi tilanteeseen sopien. Kyseessä on tietynlainen työkalu, joka ei ole itse tarkoitus. Johtaminen on kykyä vaikuttaa muiden ihmisten työn onnistumiseen ja yhteisten päämäärien saavuttamiseen. Etänä työkaverit tapaavat toisiaan harvoin ja esimerkiksi etäpalaverissa henkilöt saattavat olla täysin erilaisissa olosuhteissa ja osallistua palaveriin erilaisia tekniikoita käyttäen. Modernin johtajan pitää pystyä johtamaan monimutkaisessa digitaalisessa maailmassa, joka toisaalta mahdollistaa aiempaa tehokkaamman ja organisoidumman ajankäytön. (Humala 2007, 13–15.)

Etäjohtaminen on etänä työskentelevien työntekijöiden johtamista. Etäjohtaja ei siis näe työntekijää päivittäin, tai ehkä he näkevät vain muutamia kertoja vuodessa. Etäjohtaminen edellyttää hyviä ihmissuhdetaitoja, hyvää ihmisten johtamisen taitoja ja myös hyvää tietoteknistä valmiutta. Perinteisiä johtamismenetelmiä ei voi automaattisesti siirtää etäjohtamisen tilanteisiin, joten

etäjohtajan pitää muuttua ja kehittyä jatkuvasti. Etätyöskentelyyn liittyy luonnollisesti monia hyötyjä, kuten tehokkuus ja joustavuus. Johtamisen näkökulmasta siihen liittyy myös haasteita, kuten yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen ylläpitäminen organisaation sisällä. Ihmisellä on luontainen tarve kokea yhteenkuuluvuutta eli olla osa yhteisöä. Tämä on etätyöskentelyssä tärkeä seikka, koska vaarana on se, että työyhteisön hiljaisimmat jäsenet etääntyvät vielä tavallista enemmän muusta yhteisöstä, kun heitä ei näe eikä kuule. (Vilkman 2016, 19.)

Etätyön tyypillisimpiä etuja on, että säästyy aikaa ja ympäristöä, koska matkustamista ei tapahdu niin paljon. Etätyö myös kasvattaa tuottavuutta, osittain edellä mainittujen seikkojen myötä parantuneena jaksamisena ja motivaationa. Kun etänä työskennellessä on mahdollista vaikuttaa enemmän työn tekemisen aikatauluihin ja myös työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottuu, tämä saattaa johtaa parantuvaan elämänlaatuun ja korkeampaan työvireeseen. Lisääntynyt etätyö voi alentaa merkittävästi myös yrityksen kustannuksia, kun huomioidaan esimerkiksi toimitilojen kustannukset tai toimipaikkaruokailun järjestämisen poistuminen. Myös etätyön tarjoama työrauha voi parantaa keskittymistä ja työn laatua verrattuna toimisto-olosuhteisiin, johtuen siitä, ettei työ keskeydy niin usein eikä huomio siirry väärin asioihin jatkuvasti. Lisäksi etätyö vähentää työmatkaliikenteen tapaturmariskiä ja tartuntatautien leviämistä. (Eklund, Jääskeläinen, Lindholm & Salminen 2021, 47–50.)

Jatkuvaan etätyöskentelyyn liittyy samalla tavalla riskejä ja haasteita. Ihminen tottuu asioihin ja jo valmiiksi sosiaalisesti hiljaisimpien työntekijöiden osalta on vaarana niin sanotusti mökkihöperöityä, eli tottua olemaan kotona eristettynä muista ihmisistä lähes koko ajan, jota saattaa seurata se, että tulevaisuudessa häämöttävät pakolliset toimistolle tai muualle menemiset ja siellä töiden ja ihmissuhteiden hoitaminen saattavat muuttua ylivoimaiselta tuntuviksi haasteiksi. Toisaalta myös fyysiset haasteet saattavat olla kotiolosuhteissa suuremmat, verrattuna nykyaikaiseen toimistoon. Kotona ei kannata työskennellä sohvalla tai keittiönpöydän ääressä, vaan on erittäin tärkeää panostaa myös ergonomiaan. Lisäksi päivän aikana on syytä muistaa liikkua. Vaikka lounas syötäisiinkin kotona, kannattaa välillä siirtyä myös ulos verryttelemään lihaksia. Minimivaatimus järkevästä kotityöpisteestä on kunnollinen työpöytä, työtuoli ja näyttöpäätte. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 119–128.)

Etätyöhön liittyy myös muita sellaisia haittoja, joita ei samalla tavalla esiinny lähitöissä. Organisaation strateginen ohjautuvuus saattaa heikentyä etätyön myötä. Etätyömalli saattaa heikentää johtoa ja henkilöstöä toisistaan, josta voi seurata se, että henkilöstön sitoutuneisuus pienenee suhteessa yrityksen visioon ja strategian jalkauttamiseen. Rauhallisen työskentelyolosuhteen käänköpuoli on se, että moni etätyöntekijä kokee yksinäisyyttä ja yhteenkuuluvuuden puutetta. On myös mahdollista, että esimerkiksi kotona tulee vietettyä suuri osa ajasta ja tehtyä töitä jopa liikaa, jolloin kuormitus lisääntyy kohtuuttomasti. Johtajat näkevät etätyössä myös perinteisimpiä vaaroja, kun työntekijöitä ei lähtökohtaisesti voi vahtia ja seurata yhtä paljon kuin toimistoilla. Yhä edelleen moni johtaja epäilee, etteivät alaiset käytä työhön riittävän paljon aikaa, kun sitä yksin etänä tekevät. Etätyöhön voi liittyä myös tietoturvariskejä ja ylipäättään tietoteknisiä haasteita. (Eklund ym. 50–54.)

3.2 Muutosjohtaminen

Perusteellinen muutos vaatii kriisin. Jotta organisaatio pystyy muuttumaan kunnolla ja pysyvästi, siihen vaaditaan aikaa ja kärsivällisyyttä. Ilman kriisiä johdolta vaaditaan todella paljon taitoa perustella ja selittää muutoksen tarpeellisuus. Usein organisaatioilla on tulevaisuudennäkymä ja selkeä visio siitä, mihin suuntaan maailma on muuttumassa ja minkälaista muutosta se yritykseltä tulevaisuudessa vaaditaan. Ongelma tulee siinä kohtaa, kun muutos pitäisi saada konkreettisella tasolla vietyä läpi. (Kukkola 2018, 102–103.)

Kun yritys sitten kohtaa ison kriisin, joka johtaa muutokseen, nähdään yrityksen ja sen johdon todellinen kyky. Kun olemassa oleva asia muuttuu joksikin uudeksi, vanha lakkaa olemasta. Yrityksmaailmassa vaihtoehdot uudeksi ovat uuden luominen ja kasvu, tai sitten uutta ei saada syntymään, joka johtaa kuolemaan, eli konkurssiin. Johtajan rooli kasvaa kriisitilanteessa ja onnistuminen kriisijohtamisessa tarkoittaa vähintään sitä, että johtamisella tai johtamisen puutteella ei aiheuteta lisää ongelmia. Näin ollen kriisiä on mahdollista hallita, jos johtajalla on tarpeeksi kykyä johtaa muutosta. (Mts. 102–103.)

Yksi ihmisen epäedullinen ominaisuus on se, että tyyppillisesti kyllä kaivataan muutosta, mutta ei olla itse valmiita muuttumaan. Kokonaisvaltaisessa muutoksessa muuttuvat kaikki, joten myös johtajan on hyväksyttävä se, että häneltäkin vaaditaan muutosta, eikä pelkästään alaisilta. Yrityksen

tasolla muutos ei ala, ennen kuin omistajat ja johtajat ovat valmiina muuttumaan. Muutos tapahtuu yleensä vasta sitten, kun kriisitilanne on jo päällä ja alkaa olla viimeinen mahdollisuus. Kun kriisiä ei ole ja yrityksellä menee hyvin, tyypillisesti ei kuitenkaan ymmärretä tai osata valmistautua riittävän hyvin pahan päivän varalle. Fakta on kuitenkin se, että kriisejä tulee ajoittain vastaan kaikille. Johtajan kyvyt joutuvat kriisissä todelliseen testiin, koska silloin pitää tehdä päätöksiä. Ilman päätöksiä kriisi ei pääty eikä siitä selvitä. On myös selvää, että päätös voi olla väärä ja seuraukset peruuttamattomia, mutta sen vuoksi johtaja on palkattu, että hän on kykenevä tekemään päätöksiä silloin, kun tilanne sitä vaatii. (Mts. 102–103.)

Muutos vaatii yrityksen strategiaan perustuvaa visiota. On nähtävä miltä tulevaisuus näyttää ja luotava selkeä tiekartta, miten sinne päästään. Johdon pitää pystyä kertomaan ja viestimään henkilöstölle, miltä muutoksen jälkeisessä maailmassa näyttää. On pystyttävä perustella uskottavasti syy, miksi muutosta ollaan tekemässä ja miksi se on välttämätöntä. Muutoksen pitää olla riittävän yksinkertaisesti selitettävissä, jotta kaikki ymmärtävät sen, sekä tavan miten maaliin on mahdollista päästä. Kukkola puhuu (2018) muutosvisiosta, jossa on kolme askelmaa. Hänen mukaansa muutosvisio koostuu vision luomisesta, vision kommunikoimisesta sekä mahdollisuuden luomisesta siihen, että visio on käytännössä mahdollista toteuttaa. (Mts. 104–105.)

Organisaatio voi muuttua vasta, kun tarpeeksi moni yrityksen avainhenkilöitä on pystynyt ensin käymään läpi henkilökohtaisen muutosprosessinsa. Vaikka yksittäiset ihmiset muuttuisivat kuinka paljon, se ei auta, ellei siinä ole tarpeeksi paljon ydinhenkilöitä mukana. Muutoksesta on mahdollista tulla pysyvää, kun kaikki osallistuvat sen toteuttamiseen. Tällöin puhutaan sitoutuneesta henkilöstöstä. Muutostilanteissa sitoutuneisuus on usein koetuksella. Muutosprosessissa pitää avata kaikille mahdollisimman selkeästi kysymys siitä, miksi muutosta tarvitaan ja minkälaiseen parempaan tilanteeseen sillä on mahdollisuus päästä. Hyvä muutosjohtaja osallistuu, on läsnä ja kuuntelee työntekijöitään, koska sitoutuneet työntekijät mahdollistavat hyvän tuloksen muutostilanteessa. (Mts. 107–109.)

Muutosvaiheessa on korostuneen tärkeää, että oikeat henkilöt ovat oikeissa paikoissa. Johtajan pitää keskittyä muutostilanteissa olevien alaistensa aitoon tilanteeseen kokonaisuutena. Tämä koskee työntekijöiden vahvuuksien lisäksi keskittymistä heidän työskentelyolosuhteisiinsa ja elämäntilanteisiinsa myös työpaikan ulkopuolella. Ihmiset ratkaisevat organisaation menestyksen ja

hyvällä johtajalla pitää olla näkemys siitä, ketkä ovat parhaita työntekijöitä missäkin roolissa. Hänen pitää tuntea henkilökuntansa. Kun muutostilanteessa johtaja on aidosti läsnä henkilöstölleen ja jakaa saamaansa informaatiota ja tietoa työntekijöilleen, on hänellä mahdollisuus saavuttaa heidän luottamuksensa, jolloin hekin voivat kertoa asioista esimiehelleen ja tätä kautta henkilöt tutustuvat paremmin. (Mts. 113–115.)

Johnson ja Marbry (2022) toteavat, että huonosti voiva työntekijä voi suhteellisen helposti huijata videopalaverissa, koska hän voi esimerkiksi tekohymyllä sen lyhyen ajan, kun hänellä on videokuva päällä. Julkaisun mukaan tekohymyn syynä voi olla myös huono johtaminen ja työntekijä saattaa tuntea velvollisuutta näyttää olevansa hyvällä tuulella. Silloin, kun työntekijät kokevat joutuvansa ylikorostamaan positiivista ilmapiiriä videopalavereissa, tiimin suorituskyky on todennäköisesti heikolla tasolla. (Johnson & Mabry 2022.)

Muutosvastarinta johtuu tyypillisesti siitä, että muutoksen kohteena olevalle henkilöstölle ei ole kerrottu asiasta tarpeeksi. Kun henkilöstö kokee muutoksen vastarintaa, he eivät sitoudu eivätkä osallistu parhaalla mahdollisella tavalla. Muutosvastarinta johtaa usein hyvin negatiiviseen tunnelmaan ja kireään ilmapiiriin työpaikalla. Muutosvastarinta ei silti ole pelkästään huono asia, koska se osittain varmistaa, että muutokseen kiinnitetään riittävästi huomiota, eikä ainakaan tule tehtyä hätiköityä ja ajattelematonta muutosta, johon ei olisi syytä. Muutosvastarinta on ihmisille hyvin tyypillistä, koska ihminen pelkää uutta ja tuntematonta, ja vanhoista tutuista toimintatavoista on hankala päästä irti. Mitä isommasta organisaatiosta on kyse, muutoksen viestintä on vaarassa olla liian epäselvää ja suuripiirteistä, jolloin henkilöstö ei koe muutoksen olevan perusteltu. Viestintä ja tiedottaminen ovat erittäin tärkeitä ja onnistuessaan ne vähentävät huhujen ja arvailujen leviämistä henkilöstön keskuudessa. Viestintä ei yleensä onnistu koskaan täydellisesti, eikä täydellisyyteen ole välttämättä tarve pyrkiä. Muutoksen johtamisen yhtenä hyväksi todettuna työkaluna on viestimiseen panostaminen. Siihen on käytettävä paljon aikaresursseja ja sitä on toistettava mahdollisimman monen työkalun ja viestintävälineen kautta. (Kukkola 2018, 119–121.)

Muutoksen tiedottaminen on johtajan vastuulla. Hänen kannattaa pyrkiä osallistamaan henkilöstöä mahdollisimman paljon ja tehdä kaikkensa, että aito dialogi syntyisi henkilöstön ja johdon välille. Kun asioista tiedotetaan paljon, ne muuttuvat pikkuhiljaa arkisimmiksi ja niitä kohtaan liittyvät pelot hälvenevät. Pelko uutta kohtaan on pelkoa tuntematonta kohtaan. Kun henkilöstölle

kerrotaan mahdollisimman selkeästi muutoksesta ja asiaa toistetaan säännöllisesti, alkaa muutoksen pelko hiljalleen helpottaa. Muutosviestinnän tarkoituksena ei ole vain toittaa henkilöstölle muutoksen operatiivista ja käytännön tason sisältöä, vaan pyrkiä saamaan henkilöstöä aidosti ymmärtämään, mistä muutoksesta on kokonaisuudessaan kyse ja mitä sillä tavoitellaan. Muutos kuitenkin tapahtuu, onnistui siitä viestiminen tai ei. Onnistunut muutosviestintä auttaa myös muutoksen toteuttamisessa, koska hyvä viestintä johtaa siihen, että henkilöstö ymmärtää asian ja käyttää omaa asiantuntemustaan optimaalisesti muutoksen onnistumisen mahdollistajana. (Mts. 122–124.)

Kukkola (2018) toteaa, että johtaminen on aina muutosjohtamista. Murrosvaiheessa johtajan on tehtävä päätöksiä. Usein erilaisia kuin muut. Pitää toimia nopeasti, sillä huonoin vaihtoehto olisi jättää tekemättä päätöksiä. Johtajuudella on hintansa ja se ei ole helppoa. Suuret johtajat astuvat esiin silloin kun paine on korkeimmillaan ja tilanne vaikuttaa mahdollisimman epävarmalta. Tällöin on oltava valmis ottamaan myös riskejä myös muiden ihmisten suhteen, koska johtajan pitää pystyä luottamaan henkilöstönsä myös haastavissa tilanteissa. Kaikista parhaimmat ja rohkeimmat johtajat uskaltavat myös pyytää apua. (Mts. 128–130.)

Muutos on nykypäivänä pysyvä olotila ja se vaatii organisaatioilta sekä yksilöiltä jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Osaaminen vanhenee nopeasti, joten ainut keino työmarkkinakelpoisuuden säilyttämiseksi on kyky oppia nopeasti uutta, jotta valmius omaksua jatkuvasti uusia työtehtäviä säilyy. Jotta organisaation kilpailukyky voi säilyä, on myös organisaation jatkuvasti uusiuduttava. Nykypäivänä osaamisen kehittäminen on useassa organisaatiossa tärkeä osa organisaation strategiaa ja strategian toteuttamista. (Kauhanen 2010, 144–145.)

Ponteva (2010) muistuttaa, että jokainen ihminen kokee muutoksen omalla tavallaan, eli kaikki kokevat sen eri tavoilla. On myös huomattava, että organisaatiotason muutoksessa on makrotaso ja mikrotaso. Makrotasolla asioita pohditaan ja viedään eteenpäin johtoryhmässä, jonka jälkeen hallitus siunaa päätökset. Mikrotasolla muutokset saattavat olla ylhäältä katsottuna pieniä ja paikallisia, mutta tekijän näkökulmasta merkittäviä. Muutos on aina haaste ja muutostilanteessa tarvitaan vahvaa ja osaavaa johtajaa, joka on sitoutunut viestimään, auttamaan ja osoittamaan työntekijöille, miksi muutos tapahtuu ja mitkä asiat ovat jatkossa tärkeitä. (Ponteva 2010, 9–11.)

On merkittävää, että kun siirytään nopeasti ja yllättäen etätöihin, ovat henkilöstön käytössä olevat työskentelyolosuhteet vaihtelevia riippuen siitä, minkälaiset fyysiset ja henkiset fasilitetit työntekijän kotiolot mahdollistavat. Esimiestyön yksi tärkein elementti on antaa aikaa alaisilleen. Jokainen kokee muutostilanteen omalla tavallaan ja reagoi siihen omalla aikataulullaan. Varsinkin kun muutosta seuraa se, että siirytään kauemmaksi toisista ja pidetään yhteyttä vain etäyhteyksin, on vielä tärkeämpää pysähtyä varmistamaan, mitä työntekijöille oikeasti kuuluu. Muutostilanteessa kannattaa keskittyä asioiden positiivisiin puoliin ja toisaalta varmistaa, ettei samalla kertaa muuttuisi kaikki asiat, vaan ainoastaan ne, jotka sillä hetkellä ovat pakollisia. Näin tilanteesta saadaan helpommin käsiteltävä ja myös mukavat asiat nostettua esille. (Mts. 27–29.)

Osaamisen kehittäminen työelämässä on tavoitteellista toimintaa. Se ei ole pelkästään johtajien työtä, vaan sen pitäisi kuulua jokaisen työntekijän arkeen. Jotta tämä toteutuu, pitää olla olemassa hyvät ja kannustavat tavoitteet. Ongelma on usein siinä, ettei tiedetä, minkälaista uutta osaamista tulisi milloinkin hankkia. Tätä haastetta ei voida ratkaista sillä, että ei tehdä mitään. Virheitä ja väärä valintoja tulee varmasti vastaan, mutta ne organisaatiot, jotka tarttuvat toimeen ja menevät reippaasti eteenpäin, tulevat menestymään. Voi jopa ajatella, että on tärkeämpää keskittyä muutokseen johtamiseen, kuin pelkästään muutosprojektien johtamiseen. Koska kukaan ei tiedä, mitkä asiat muuttuvat ja millä nopeudella, työmarkkinoilla vahvoja ovat tulevaisuudessa ne, joilla on kyky sopeutua uusiin ja yllättäviin muutoksiin toimintaympäristössä. (Eklund 2021, 45–46.)

3.3 Luottamus ja vastuun jakaminen

Johtaminen on helppoa, jos tarkoituksena on valvoa monelta työntekijät tulevat töihin ja monelta lähtevät. Tai etämaailmassa seurata, milloin he tulevat koneelle ja milloin poistuvat. Yhtä helppoa on palkita heitä, jotka ahertavat pisintä päivää. Tällaisessa vanhanaikaisessa johtamistyyliässä työntekijän on melko helppo esittää ahkeraa, esimerkiksi viihtymällä työpaikalla pitkään. Etänä tämä hankaloituu, koska etätöissä tyypillisesti seurataan nimenomaan tulosta, eikä työn tekemiseen käytettyä aikaa. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 177–182.)

Etä- ja virtuaalityön suurin haaste on luottamus. Esimies ei välttämättä tunne alaisiaan kohtaan varsinaista epäluottamusta, vaan enemmänkin pelkoa, ettei asiat toimi. Suurin pelko johtajien keskuudessa yhä edelleen on se, että tekevätkö ihmiset työnsä kunnolla ilman valvontaa, eli että voiko heihin luottaa. Asiasta varsin mielenkiintoisen tekee se, ettei asiantuntijatyössä kovinkaan

helposti voi muutenkaan seurata, tekeekö fyysisesti työpaikalla oleva henkilö töitä vai ei. Johtajan pitäisi päättää, että hän luottaa alaisiinsa. Todennäköisesti ihmiset ovat luotettavia ja tekevät työnsä. Ajatus siitä, että luottamus pitää ansaita, on vanhanaikainen. Parempi olisi ajatella niin, että lähtökohtaisesti luottamus on olemassa ja esimerkiksi etätyö sallittua, mutta jos ilmenee väärinkäytöksiä, niin sitten niihin puututaan asianmukaisesti. (Vilkman 2016, 26–28.)

Luottamuksella on myös toinen puoli. Työntekijän pitää pystyä luottamaan esimieheensä, eikä tämä luottamus pysy tai syvene kovin helposti, ellei hän näe esimiestään säännöllisesti. Läsnäolo on tärkein asia, kun pyritään luomaan ihmiskeskeistä organisaatiota. Jos ihmiset työskentelevät yhdessä ja ovat tilanteessa läsnä, se mahdollistaa paljon positiivisia asioita, kuten hyvähenkisen kilpailun, tehokkuuden ja kollegoilta oppimisen. Jos ihmiset kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja rauhallisuutta, koko organisaatio muuttuu tehokkaammaksi ja rauhallisemmaksi työympäristöksi. Nämä asiat ovat luonnollisesti etäjohtajan suuria haasteita. Myyntiorganisaatiossa, kuten nykyaikainen pankkiala, on tyypillistä vertailla ja kilpailla kollegoiden kanssa. Kun työntekijä on yksin, eikä näe miten kollegoilla menee ja miten esimies käyttäytyy, häneltä puuttuu varmuus ja näkemys siitä, miten hän suorittaa ja onnistuu muihin verrattuna. Tämä johtaa helposti kiireen tuntuun ja yliyrittämiseen. Fakta on kuitenkin se, että poistamalla turhat asiat, rauhoittamalla ja hidastamalla tahtia ihmisistä tulee innovatiivisempia, tyytyväisempiä ja tuottavampia. (Hougaard, Kalaoja & Ora 2018, 183–184.)

Yksi luottamuksen elementtejä on vapaus. Kun johtaja hyväksyy luovat ratkaisut, eikä hän luo liikaa kontrollia työyhteisöön, uskaltavat työntekijät paremmin tuoda omia mielipiteitään tai luovia ideoita esille. Kun ympäristö on vapaa, turvallinen ja luottamuksellinen, pystyvät myös työntekijät olla luovia. Itse asiassa johtajan kannattaa välillä antaa jopa hullujen ajatusten ja ideoiden mennä läpi, eikä luoda turhia raja-aitoja sille, mikä on mahdollista ja mikä ei. Tällä tavalla muutoksesta on mahdollisuus saada kaikki positiivinen hyöty irti ja yritys voi hyötyä näistä muutoksen tuomista uusista ideoista myöhemmin. (Pirinen 2014, 67–68.)

Pandemian aikana tehtyjen tutkimusten mukaan videopalaverit aiheuttavat työntekijöille uudenlaista stressiä ja uupumusta. Johtajan kannattaa miettiä, kuinka usein etäkokouksia pidetään ja voisiko henkilöstöllä olla enemmän henkilökohtaista päätösvaltaa esimerkiksi kameran käytöstä.

Lisäksi johtajan kannattaa jakaa puheenvuoroja johdonmukaisesti, jotteivat työntekijät tulisi yllätyksi niin, että yhtäkkiä hänen on avattava kamera ja oltava huomion keskipisteenä. Myös vaihtoehdot viestintätavat ja muut työntekijöitä helpottavat ja stressiä vähentävät toimintatavat on syytä ottaa käyttöön. (Johnson & Mabry 2022.)

Heti koronapandemian laannuttua työpaikoilla tullaan miettimään tulevia käytänteitä ja tällöin herää varmasti kysymys, missä määrin on syytä palata konttoreille etätyöskentelyjakson jälkeen. Fried ja Heinemeier Hansson (2014) ovat sitä mieltä, että joka tapauksessa on kuitenkin syytä koontua yhteen silloin tällöin. Yhteistyötä etänä on helpompi tehdä kollegan tai asiakkaan kanssa, jos hänet on tavattu myös livenä. Tämä ei aina ole mahdollista, mutta esimerkiksi kerran vuodessa toteutettu livetapaaminen, kaikkine mahdollisine logistisine haasteineen, saattaa monesti maksaa vaivan, koska se helpottaa myöhempää pääosin etänä toteutettavaa yhteistyötä. Myös tietyt lyhyemmät sprintit tai pienemmän porukan livetapaamiset useasti auttavat pääsemään eteenpäin ja löytämään sellaisia tulokulmia, jotka saattaisivat jäädä pelkästään etänä toteutetuissa projekteissa tai toimintatavoissa löytymättä. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 200–217.)

3.4 Etätyön tuloksellisuus

Työn mittaamisessa pitäisi siirtyä mittaamaan tuloksia, eikä työhön käytettyä aikaa. Ei ole olennaista, kuinka kauan työntekijä tekee työtä tai onko hän koko ajan työn äärellä, vaan se, mitä hän saa aikaiseksi. Esimiehet suhtautuvat eri tavoin työn tulosten mittaamiseen. Vilkmán (2016) kertoo kirjassaan, että edelleen usean esimiehen mielestä on erittäin tärkeää, että työtä tehdään toimistoaikoina ja yhtäaikaaisesti, vaikka työtä tehtäisiinkin etänä eri osoitteista käsin. On olemassa tiettyjä työtehtäviä, joissa tämä ajattelu on perusteltua, mutta kuitenkin paljon harvemmin, kuin yleisesti ajatellaan. Usein kyse on esimiesten omasta kontrollintarpeesta. Lähes aina vapauksien salliminen tuo enemmän hyötyjä kuin haittoja. (Vilkmán 2016, 49.)

Tulosten mittaaminen onnistuu, kun työhön liittyy selkeät aikataulut ja tavoitteet. On tärkeää, että työntekijä ja esimies molemmat tietävät reaaliaikaisen tilanteen. Myyntiorganisaatioissa tavoitteiden asettelulla on poikkeuksellisen pitkät perinteet, eli myyntiorganisaation työn tuloksia on mahdollista seurata erilaisilla mittareilla hyvinkin tarkasti. Usein kuitenkin tavoitteiden asettaminen on haasteellista. Tämä johtuu usein siitä, ettei ole tarpeeksi tarkasti mietitty, mitä missäkin työtehtävässä pitäisi saada tiettyssä ajassa aikaiseksi. (Mts. 49.)

Kun ihmiset haluavat saada työtuloksia aikaiseksi, tai he haluavat tehdä työtä normaalia nopeam-
malla ja tehokkaammalla vauhdilla, he usein kertovat menevänsä työpaikalle aamulla paria tuntia
aikaisemmin, ennen kuin sinne tulee muita. Puhutaan niin sanotuista hiljaisista tunneista. Tai sit-
ten jäädään normaalin toimistotyöajan jälkeen illaksi puurtamaan, ja taas samasta syystä, koska
silloin on rauhallisempaa ja vähemmän häiriötekijöitä. Tämä kertoo hyvin siitä, että usein fyysisellä
toimipaikalla työt saa tehtyä kaikista heikoiten. Kun olet toimistolla ja sinut keskeytetään jatku-
vasti ja kuulet jatkuvaa hälinää ympärillä, varsinkin luova ajatustyö heikkenee voimakkaasti. Tästä
syystä rauhallinen etätyöpiste voi useassa tapauksessa olla paras mahdollinen tuottavan työn
edellytys. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 15–16.)

Kun pandemian alkaessa siirryttiin etätöihin, olivat muodissa avokonttorit, joissa joukko ihmisiä
työskenteli samassa tilassa. Hougaard ja muut (2018) toteavat, että viime aikoina on tullut sel-
väksi, ettei avokonttori sitten kuitenkaan ehkä ole se kaikista paras ratkaisu, koska siellä ei yksin-
kertaisesti pysty keskittymään tarpeeksi hyvin. Etätöihin siirryttäessä moni huomasi, että kotona
(tai muussa etätyöskentelypisteessä) on rauhallisempaa ja hiljaisempaa. Asia ei kuitenkaan ole
ihan näin yksinkertainen. Ihmisen mieli ottaa vastaan informaatiota ympäristöstään jatkuvasti,
eikä tätä asetusta pystytä kytkemään pois päältä. Kun avokonttorien melu puuttuu, vapautuu ih-
misen kapasiteetille tilaa havainnoida muita ympärillä olevia asioita. Esimerkiksi kotona ympärillä
voi olla epäjärjestystä tai vaikka tekemättömiä kotitöitä, joita ei välttämättä pysty siirtämään pois
mielestä, vaikka näin haluaisi. Näin ollen on erittäin tärkeää luoda etätyöskentelylle sellainen ym-
päristö, jossa pystyy keskittymään vain työhön. (Hougaard ym. 2018, 195–197.)

Ihmiselle saattaa tehdä hyvää, että hän tiedostaa olevansa joko töissä tai vapaalla. On selvää, että
etätyön etuihin kuuluvat tietyt asiat, kuten työmatkojen puuttuminen tai se, ettei tarvitsisi joka
päivä pukeutua pukuun. On silti pohdittava myös sitä, onko järkevää viettää koko päivä verryttely-
housuissa tukka pystyssä pimeässä asunnossa, vai olisiko myös etätyöskentelyyn syytä rakentaa
tiettyjä rutiineja ja aikatauluja. Voi olla myös syytä pukeutua siistiin työasuun, vaikka työpäivä teh-
täisiinkin kotoa käsin. Näin voi olla helpompaa saavuttaa tietty vireystila ja motivaatio hoitaa työ-
asiat jäämäkästi. Monessa työpaikassa, varsinkin jos toimipaikka ei ole liian kaukana kotoa, on mah-
dollista viettää osa työpäivästä konttorilla ja osa kotoa käsin. Saattaisi olla hyvä vaihtoehto tavata
asiakas ja kollega konttorilla, mutta hoitaa jälkityöt, sähköpostit ja sensitiiviset puhelinsoitot koti-
konttorin rauhasta. Aiemmin kuultiin varsinkin esimiesten taholta viestiä, että työ ei ole huvia. Sitä

se ei usein olekaan, mutta nykykäsityksen mukaan töissä voi ja pitää olla niin mukavaa, että motivaatio säilyy ja työt maistuvat. Kun työnantaja ja esimies luottavat työntekijöihinsä, päästään usein tilanteisiin, jolloin työtä voi tehdä joustavasti erilaisilla tavoilla, mahdollisimman miellyttävästi. (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 200–217.)

Tyytyväiset työntekijät pysyvät työnantajan palveluksessa pidempään. Koska uuden työntekijän perehdytys maksaa aina aikaa, vaivaa ja rahaa, on lähtökohtaisesti vanhan hyvän työntekijän pysyminen yrityksen palkkalistoilla parempi vaihtoehto, kuin uuden palkkaaminen. Uuden palkkaamiseen liittyy myös riskejä sen lisäksi, ettei hän voi olla heti valmis tekemään työtehtäväänsä täysimääräisesti. Toisaalta silloin tällöin uusia työntekijöitä on palkattava. Ihmiset vaihtavat työtehtäviä tai työnantajaa ja yritykset usein kasvavat, jolloin tarvitaan lisää tekijöitä. Olisi tärkeää saada palkattua parhaita mahdollisia osaajia eli henkilöitä, jotka sopivat työrooliinsa mahdollisimman hyvin. Sen jälkeen heidät pitäisi pystyä pitämään yhtiön palkkalistoilla ja olemaan tyytyväisiä mahdollisimman pitkään. Näin ollen yrityksen pitäisi pystyä kehittymään ja tarjoamaan mahdollisimman järkevää työn tekemisen mallia, jotta parhaat henkilöt saadaan yritykseen sisään ja myös pidettyä talossa. (Mts. 143–147.)

Etätyömahdollisuus, työolot tai palkkaus eivät itsessään riitä pitämään parhaita työntekijöitä yhtiön palveluksessa. Yksi tärkeimmistä asioista, joka pitää työntekijät saman työnantajan palveluksessa on lähiesimies. Tutkimusten mukaan usein suurin syy työpaikan vaihtamiseen on nimenomaan esimies. Ei uusi, vaan nykyinen. Monesti kuullaankin sanoma, jossa työntekijä halusi nimenomaan vaihtaa esimiestä, eikä niinkään työpaikkaa. (Virolainen 2017, 31–33.)

3.5 Vuorovaikutusosaaminen

Viestintää ei voi korostaa liikaa. Kriisitilanteiden alussa, kuten pandemian alkuvaiheessa alkoi työpaikoilla kulkea erilaisia negatiivisia huhuja ja juoruja. Näiden keskellä jatkuva ja johdonmukainen viestintä on kaikki kaikessa. Kun viestiä kerrotaan suurelle kohderyhmälle, kuten esimerkiksi yrityksen kaikille työntekijöille, korostuu ihmisten erilaisuus siinä, että viesti menee vaihtelevasti perille. Jotkut ymmärtävät viestin heti, jotkut ymmärtävät sen väärin ja jotkut eivät käytännössä edes huomaa saaneensa viestiä. Tästä syystä viestiä on syytä toistaa useaan otteeseen ja eri kanavissa, kunhan vain viestin sisältö pysyy mahdollisimman yhtenevänä. Viestintää tapahtuu myös toiseen

suuntaan. Pandemian aikana suurin osa uudesta tiedosta oli työntekijöillä, jotka kohtasivat asiakkaita. Näin ollen oli tärkeää, että viesti kulki alhaalta ylös ja että johtajilla oli taito kuunnella ja ottaa tietoa vastaan alaisiltaan. (Nyberg, Shaw & Zhu 2021.)

Yksi hyvä keino johtajalla on käyttää uusissa tilanteissa narratiivisia eli tarinallisia konsteja, kuten esimerkiksi kertomalla omista haasteistaan etätöön ja perhe-elämän yhdistämisestä, etäyhteyksien toimimattomuudesta tai heikoista työskentelyasunnoista. Näin omia aitoja kokemuksia jakamalla myös alaiset voivat samaistua johtajaan ja huomaavat, että kaikki kokevat tilanteessa samanlaisia haasteita, ja että asiat eivät välttämättä olekaan niin vakavia ja niistä voi puhua vapaasti. Parhaimmillaan muutostarinat luovat uskoa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimissä. Johtaja saattaa saada myös alaisensa kuuntelemaan tarkemmalla korvalla, kun asia kerrotaan tosielämän tarinoiden avulla eikä pelkästään Excel-taulukkoa näyttämällä. On sanottu, että johtajalla pitäisi olla kyky kertoa tarinoita, jotka vaikuttavat kuuntelijoiden tunteisiin. (Ponteva 2010, 61–62.)

Vaikka johtajan pitää olla hyvä puhumaan, hänen on oltava vielä parempi kuuntelemaan. Mitkään tarinat eivät pure, ellei johtaja osaa olla läsnä, aidosti kuunnella ja olla kiinnostunut alaisistaan. Johtaminen on mitä suuremmissa määrin vuorovaikutusta, ellei pelkästään. Jokaisessa tiimissä on henkilöitä, joista jotkut puhuvat enemmän ja toiset vähemmän. Varsinkin etätöissä ja etäpalaverissa vaaditaan johtajalta paljon, jotta hän saa kaikki puhumaan ja pystyy varmistamaan, että kaikkien ääni pääsee kuuluviin. Avoin ja vapaa keskusteluilmapiiri työyhteisössä ei pelkästään luo mukavaa tunnelmaa, vaan se auttaa myös siihen, että kaikki työntekijät tietävät yhteiset päämäärät ja tavoitteet, jotta he pystyvät keskittymään asioihin, jotka ovat tärkeitä. (Kukkola 2018, 147–149.)

Kaikki työntekijät eivät ole johtajansa kanssa yhtä läheisiä. Leader-Member Exchange Theory (LMX), eli johtajan ja johdettavan välistä vuorovaikutusta tutkiva teoria käsittelee johtamista prosessina. LMX-teoria pitää johtamisprosessin tärkeimpänä seikkana johtajan ja johdettavan kahdenkeskistä vuorovaikutusta ja suhdetta. (Northouse 2016, 137–138.)

Ensimmäiset johtamiseen liittyvät vuorovaikutustutkimukset keskittyivät niin sanottuun vertikaaliseen vuorovaikutukseen. Arvioidessaan näiden vuorovaikutustilanteiden ominaisuuksia tutkijat

löysivät kahdenlaisia linkkejä: Niitä, jotka perustuivat laajennettuihin ja neuvoteltuihin vastuurooleihin (in-group), eli niin sanottuihin extra-rooleihin ja sitten niitä, jotka perustuivat työ sopimukseen (out-group). (Mts. 138–139.)

Organisaatiomaisessa työyksikössä työntekijöistä tulee osa in-groupia tai out-groupia perustuen siihen, kuinka hyvin yhteistyö sujuu johtajan kanssa. Henkilön persoonallisuus ja muut henkilökohtaiset ominaisuudet liittyvät tähän prosessiin. Lisäksi jäsenyys jompaankumpaan ryhmään perustuu siihen, miten henkilöt osallistuvat oman roolinsa laajentamiseen ja ottavat itse vastuuta johtajan kanssa oman roolinsa vastuun lisäämisestä. Henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita neuvottelemaan johtajan kanssa siitä, mitä voisivat tehdä yksikön hyväksi, voivat päästä helpommin sisäpiiriryhmän (in-group) jäseneksi. Nämä neuvottelut sisältävät tietynlaisen kahdenvälisen sopimuksen, jossa alaiset ovat valmiita tekemään myös tiettyjä tehtäviä, jotka eivät sisälly heidän viralliseen työnkuvaansa – ja toisaalta johtaja tekee enemmän näiden kyseisten alaistensa hyväksi. Jos taas johtajan alaiset eivät ole kiinnostuneita laajentamaan tai ottamaan vastaan uusia vastuita, he ajautuvat sisäpiiriryhmän ulkopuolelle. Muuttuneessa etätyömallissa on se riski, että jo aiemmin out-groupiin kuuluneet työntekijät etäännyvät johtajastaan vielä lisää entisestään. (Mts. 140–141.)

3.6 Muutosjohtajan pehmeä puoli

Nykypäivän hyvää johtamista voidaan kuvailla myös pehmeäksi. Myötätuntoa oikeasti tarvitaan, jotta alaisista saadaan pehmeällä tavalla otettua tehot irti. Muutostilanteessakaan viestinnän ei tarvitse olla yksipuolisen kylmää. Johtajan tehtävä on auttaa työntekijöitä onnistumaan työssään mahdollisimman hyvin. Jos työntekijät ovat onnellisia ja he tuntevat olonsa hyväksi, heillä on huomattavasti paremmat mahdollisuudet onnistua, koska tällöin he voivat keskittyä olennaisiin asioihin. Myötätuntoinen johtaja ei ole heikko, kuten ennen tavattiin ajatella. Etätyöhön siirtynyt työntekijä saattaa tuntea huonoa omatuntoa siitä, että hänen ei tarvitse kiirehtiä yksinkertaisten päivärutiinien kanssa niin paljon, kuin konttorilla työskennellessään. Lasten vieminen ajoissa päiväkotiin tai kouluun, lumityöt ja työmatkat tai aamupalaan käytettävissä oleva aika saattoivat olla aiemmin asioita, joiden ei ajateltu kiinnostavan työnantajaa. Jos nyt esimies kertoo alaisilleen nauttivansa näistä arkeen helpotusta tuovista asioista itse, tämä voi hyvinkin vapauttaa työntekijöissä hyvänolon ja hyväksynnän tunnetta, joka taas voi generoida uutta virtaa ja keskittymistä työtehtäviin. (Hougaard ym. 2018, 153–154.)

Hyvä johtaja haluaa pitää työntekijänsä oikeasti onnellisina, eikä vain esitä tällaista. Välillä vastaan tulee myös tilanteita, jolloin asiat muuttuvat negatiiviseen suuntaan. Tällöin empatian ja sympatian taidot korostuvat. Johtajan pitää olla valmis viestimään päätöksistä niin selkeästi, että alaiset ymmärtävät syyt, miksi näin on toimittu. Yksi hyvä muistisääntö johtajalle on se, että kyseessä on hänen alaistensa elämästä, eikä pelkästään hänen omasta elämästään tai varsinkaan mistään peleistä. Läsnäolo, aitous ja inhimillisyys eivät ole vain sanahelinää, vaan asioita, jotka määrittelevät johtajan menestyksen. Myös hyvinä hetkinä on oltava myötätuntoinen ja johtajan pitää osata juhlia alaisen menestystä. Myyntiorganisaation esimies ei olisi mitään ilman menestyvää tiimiään, joten hänen pitää olla omien myyjänsä suurin fani ja yrittää edesauttaa menestystä kaikin keinoin – ja juhlia yhdessä, kun aika on. (Hougaard ym. 2018, 156–158.)

Johdon ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen lisäksi dramaattisen tärkeää on myös yrityksen ja asiakkaiden välinen vuorovaikutus ja viestinnän onnistuminen. Jos johtaja ei aidosti tiedä, mitä asiakkaat haluavat tai mitä he ajattelevat nykytilanteesta, hänestä ei ole juurikaan hyötyä. Jos johtaja käsittelee reklamaatiota ilman, että tietää miten asiakaspalvelusta vastaava henkilöstö on asiasta mieltä ja miten asiat käytännössä sujuvat, on hänen panoksensa asiaan olematon. Hyvän johtajan pitää tavata henkilöstön lisäksi asiakkaita säännöllisesti, eikä vain tyytyä näennäiseen johtamiseen ylhäältä käsin. Johtajan on tiedettävä käytännön tilanteesta ja viestittävä jatkuvasti henkilöstölle ja asiakkaille, sekä vastaanottaa ja reagoida nopeasti saamaansa viestiin. (Virolainen 2017, 34–35.)

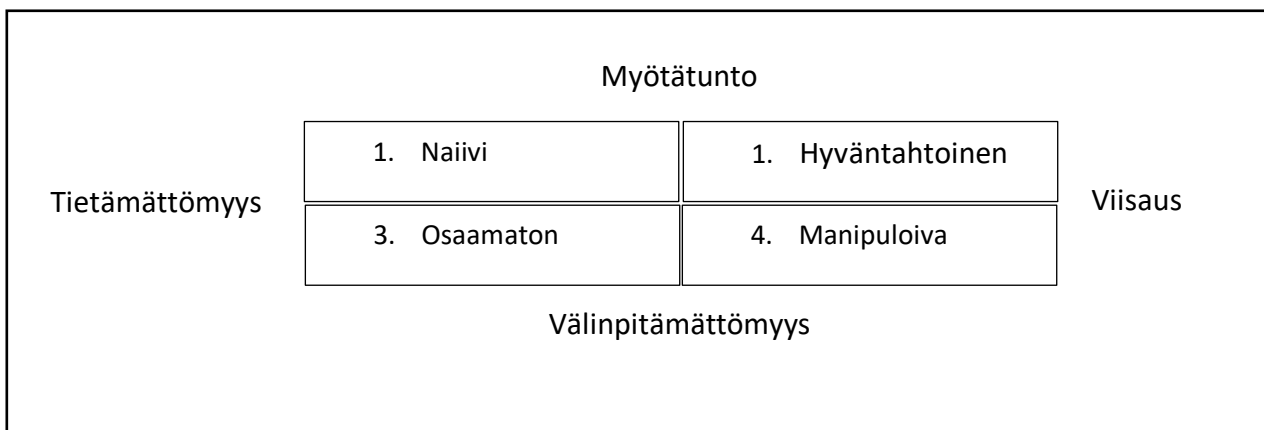
Myötätuntoa on hyvä käsitellä hieman tarkemmin. Myötätuntoinen, pehmeä johtaja ei tarkoita sitä, että johtaja yrittäisi pelkästään mielistellä muita ja olisi valmis tekemään kaiken, mitä alaiset pyytävät. Hougaard ja muut (2018) ovat kuvanneet asiaa niin sanotulla myötätunnon nelikentällä (Kuvio 1.). Naiivius (kuvion vasen ylälohko) kuvaa tilannetta, jossa johtajalla kyllä on myötätuntoa, mutta hän ei osaa hahmottaa, minkälaisia seurauksia erilaisista päätöksistä tulee. Näin ollen hyvä tahto ei välttämättä olekaan kokonaisuutta tukeva asia, vaan päinvastoin. (Hougaard ym. 2018, 153–154.)

Kuvion vasen alalohko on yhdistelmänä huonoin, ja modernissa markkinataloudessa ja kiristyneessä kilpailussa tämänkaltaisia johtajia ei onneksi enää ole juurikaan jäljellä. Vasempaan alalohkoon yhdistyy tietämättömyys ja välinpitämättömyys, jotka muodostavat yhdessä osaamattoman

johtajan ominaisuudet. Joissain tilanteissa tämänkaltaisia henkilöitä päätyy johtajiksi, mutta ura ei todennäköisesti juurikaan urkene, koska ilman tietoa, taitoa ja myötätuntoa ei asioita saa tehdyksi. (Mts. 160–161.)

Kuvion oikeaan alalohkoon viitattiin jo hieman aiemmassa kappaleessa. Johtaja voi olla fiksu, mutta hän ei osaa ajatella aidosti yhteistä hyvää, vaan priorisoi omaa itseään. Jos johtaja manipuloi alaisiaan, hän saattaa onnistua saamaan esimerkiksi tietyn projektin nopeasti maaliin. Mutta saako hän voitettua alaiset puolelleen pitkällä tähtäimellä? Alaiset ovat kyllä tarpeeksi fiksuja huomaamaan, onko heidän esimiehensä aito vai ei. (Mts. 160–161.)

Nelikentän oikea ylälohko kuvaa yhdistelmää, jossa ovat edustettuina viisaus ja hyväntahtoisuus. Tällöin myötätunto ei estä toimimasta jämpitisti ja johtajalla on viisautta tehdä myös hankalia päätöksiä. Tämä on johtajan tavoite ja aiemmin kuvatut hyvän johtajan tunnuspiirteet toteuttavat tätä yhdistelmää. (Mts. 160–161.)



Kuvio 1. Myötätunnon nelikenttä

Myötätunto ja myönteinen elämänasenne eivät ole epäitsekkäitä elämäntapoja, vaan päinvastoin itsekkäitä. Myötätuntoinen ja muita kohtaan ystävällisesti käyttäytyvä ihminen on tyyppillisesti itse onnellinen ja voi hyvin. Osoittamalla myötätuntoa muita kohtaan, autat suoraan itseäsi olemaan

onnellisempi, eikä myötätuntoinen asenne ole itseltä lainkaan pois. Toisaalta olemalla myötätuntoinen myös vastapuoli tulee onnellisemmaksi, jolloin oletettavasti myös työt maistuvat paremmin. (Hougaard ym. 2018, 162–163.)

3.7 Yritysvastuu ja arvot osana yrityksen vetovoimaa sekä työpäiväkokemusta

Yritysvastuun sisältö jaetaan usein kolmeen osa-alueeseen, eli taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Sijoitus- ja rahoitusmaailmassa käytetään lyhennettä ESG (Environment, Social ja Governance), josta governance on aihepiiriltään hyvin pitkälle samaa kuin yrityksen taloudellinen vastuu. Taloudellinen vastuu on sitä, että yrityksen talous on kestäväällä pohjalla ja sen toiminta on rehellisellä liiketoiminnalla kannattavaa. Tähän liittyy kannattavuuden lisäksi hyvä kilpailukyky, tehokkuus ja omistajien tuotto-odotusten tyydyttäminen. Taloudelliseen vastuuseen liittyy myös kaikki yrityksen rahan ja vallan käyttö. Tähän kokonaisuuteen kuuluu korruption ja harmaan talouden, kuten esimerkiksi rahanpesun estäminen ja vastuullinen veronmaksaminen. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 6–9.)

Vastuullinen yritystoiminta on aihepiirinä laaja. Tähän tutkimukseen liittyen siitä on hyvä mainita yrityksen sosiaalinen vastuu. Sosiaalinen (ESG:stä Social) vastuu on vastuuta ihmisistä. Yrityksen toiminta ei saa tuoda haittaa sen omalle henkilöstölle, ulkoisille sidosryhmille tai ihmisille ylipääntään. Ihmisoikeusvastuun lisäksi sosiaaliseen vastuuseen sisältyy työhyvinvoinnista ja -turvallisuudesta huolehtiminen sekä hyvä johtamistapa. On hyvä muistaa, ettei yrityksiä ole ilman ihmisiä. Ilman ihmisiä ei yrityksiä myöskään tarvittaisi. Ihmiset ovat loppukäyttäjiä yritysten tuottamille tuotteille ja palveluille. Vaikka yrityksen sosiaalinen vastuu on sekin laaja kokonaisuus, asia on kohtuullisen helppo tiivistää tarkoittamaan vastuuta ihmisen kohtelusta ja arvostamisesta. Perinteisen ihmisoikeusvastuun päälle yrityksen pitää hoitaa vastuullisesti asiakastyytyväisyyteen, työntekijäkokemukseen ja ihmisten johtamiseen liittyvät asiat. (Mts. 128–129.)

Vastuullinen yritys ei pelkästään huolehdi siitä, ettei sen toiminta vaikuta negatiivisesti sen sidosryhmiin. Tuotteiden ja varsinkin toimintakulttuurin kautta yritys voi hyvin ylittää minimivaatimuksen ja tuottaa positiivisia vaikutuksia ihmisiin. Teknologinen kehitys ja työn tekeminen on muuttunut ja muuttuu vauhdilla. Näin ollen myös sosiaalisen vastuun toimintaolosuhteet muuttuvat, kun yhä enemmän tehdään etätöitä tai esimerkiksi samaa työtä ei enää tehdäkään palkansaajana, vaan

oman yrityksen kautta. Ihmisiä tarvitaan nykyään erilaisiin työtehtäviin kuin aiemmin, koska koneet hoitavat tänä päivänä paljon sellaisia töitä, joita ennen tekivät pelkästään ihmiset. Tässä muuttuvassa maailmassa myös ihmisten johtaminen ja huomioon ottaminen yksilöinä on vielä aiempaa tärkeämpää. (Mts. 6–9, 128–130.)

Tärkeimpiä yrityksen sidosryhmiä ovat sen omat työntekijät sekä asiakkaat. Nykypäivänä johtaminen ei ole enää niin hierarkkista kuin aiemmin ja paljon puhutaan myös työntekijäkokemuksesta. Sosiaalisen vastuun ydintä on huolehtia yrityksen omien työntekijöiden hyvinvoinnista. Näissä asioissa on menty globaalisti paljon eteenpäin, mutta viime vuosien tapahtumat myös Suomessa muistuttavat meitä siitä, että paljon on edelleen työtä tehtävänä. Vuonna 2017 Yhdysvaltain elokuvamaailmasta lähtenyt #metoo -kampanja nosti raadollisesti esiin sen, että nykyäänkin ihmisiä kohdellaan työyhteisöissä väärin myös länsimaisissa kulttuureissa, mukaan lukien Suomessa. (Mts. 6–9, 131–132.)

Yritysvastuu korostuu jatkuvasti enemmän ja enemmän. 1980-luvulla syntyneet Y-sukupolven edustajat ja heitä nuoremmat pitävät yrityksen arvoja yhtenä tärkeimmistä asioista työpaikkaa valitessa. Toisaalta he myös ovat valmiita jättämään hyvänkin työpaikan, ellei yrityksen arvopohja vastaa heidän omaansa. Yrityksen viralliset arvot esimerkiksi verkkosivuilla eivät riitä, vaan yritysvastuun pitää näkyä henkilökohtaisissa suhteissa. Esimiehen pitää siis pystyä keskusteluissaan alaisten kanssa tuomaan esille yrityksen arvot ja luonnollisesti näyttää esimerkkiä, kuinka niitä toteutetaan. (Juutinen & Steiner 2010, 177–178.)

Yritysvastuun onnistuminen korreloi suoraan henkilöstön jaksamiseen ja hyvinvointiin. Yritysvastuu ei saa olla abstrakti käsite, vaan se pitää näkyä ja tuntua. Esimerkiksi työskentelyolosuhteet ovat selkeä osa yritysvastuuta ja yritysten arvoja. On yrityksen vastuulla, minkälaiset työskentelyolosuhteet ovat myös etänä työskentelevällä henkilöstöllä. Kaikissa olosuhteissa on myös huolehdittava henkilöstön osaamisesta ja kehittämisestä. Kun olosuhde vaihtuu, henkilöstöllä pitää olla mahdollisuus onnistua työssään ja tavoitteissaan. Tämäkin on yrityksen vastuulla. Myyntiorganisaatioissa, kuten pankissa, myös tavoitteiden ja niihin liittyvien tulospalkkioiden pitää olla yhteneviä yrityksen arvojen kanssa. Koska ihminen haluaa saada työstään mahdollisimman hyvän korvauksen, yrityksen pitää pystyä vastaamaan siitä, että esimerkiksi myyntitavoitteet eivät koskaan

johda tilanteeseen, jossa asiakkaille myydään tuotteita tai palveluita, joita he eivät tarvitse. (Mts. 179–181.)

Kaikesta huolimatta jokainen työsuhde päättyy joskus. Työntekijä voi jäädä eläkkeelle, hän voi menettää työkykynsä tai siirtyä vaikka kilpailijalle. Vastuullinen yritys hoitaa tämänkin asian tyylikästä. Työntekijän lähtiessä kannattaa pyrkiä haastattelemaan henkilöä ja pyytää häneltä palautetta. Tämä saattaa auttaa yritystä kehittymään ja muuttumaan parempaan suuntaan, jolloin hyviä työntekijöitä saadaan pidettyä. Parhaimmissa tapauksissa kilpailijalle menetetty huipputyöntekijä palaa takaisin aiempaan työpaikkaansa. Tällöin hän on edelleen kehittynyt siitä hetkestä, kun hän tuli lähteneeksi yrityksen palkkalistoilta, eikä hän varmasti ole palaamassa takaisin, ellei yritys ole tehnyt kotiläksyjään ja pystynyt myös kehittymään oikeaan suuntaan. (Mts. 179–181.)

Vastuullinen yritystoiminta on aihe, jossa on monta kerrosta. Myös modernissa digiajassa ja etäjohtamisen kulttuurissa pitää luoda arvot, joita työntekijät voivat seurata.

3.8 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Tutkimus asemoituu johtamisen tieteen alalle ja rajautuu etä- ja muutosjohtamiseen myynninjohtamisen kontekstissa. Teoriaosiossa on käyty läpi etätyötä, etäjohtamista, muutosjohtamista sekä avattu niitä taitoja, joita johtajilta kriisi- ja muutostilanteissa vaaditaan. Keskeisiä käsitteitä johtamisen alalta ovat muutosjohtaminen, hybridijohtaminen, virtuaalijohtaminen ja etäjohtaminen.

Kuten Kukkola (2018) totesi, perusteellinen muutos tarvitsee kriisiä. Voidaan todeta, että koronaviruksen puhkeaminen ja sen monet seuraukset olivat kriisi. Kriisitilanteissa mitataan johtajan kyvyt, koska muutos tulee tapahtumaan riippumatta siitä, onko johtaja siihen valmis vai ei. Kukkolan (2018) mukaan kriisissä syntyy uutta ja vanhaa kuolee. Johtajan pitää onnistua muutoksessa ja sen johtamisessa, jotta hän säilyy olemassa ja uusiutuu. Myös yritykset muuttuvat ja nykyään yritysten on oltava valmiita tarjoamaan vastuullista ja työntekijöiden elämää helpottavaa työpäiväkemusta.

Kukkolan (2018) mukaan kaikki johtaminen on muutosjohtamista ja kun murros iskee, on johtajan oltava valmis ottamaan riskejä ja tekemään nopeita, oikea-aikaisia ja perusteltuja päätöksiä. Täl-

löin johtaja ei voi jättää päätöksiä tekemättä. Pirinen (2014) muistuttaa, että vaikka johtajan tehtävä on tehdä päätöksiä, on hänen pystyttävä luomaan molemminpuolinen luottamus työntekijöiden kanssa ja olla valmis sekä rohkea ottamaan vastaan työntekijöiden erikoiset, uudet ja jopa älyttömiltä alkuun kuulostavat ideat. Näin on mahdollista saada työntekijät sitoutumaan ja motivoitumaan sekä toimimaan yrityksen parhaan edun mukaisesti myös perusteellisessa muutostilanteessa. Kaiken keskellä johtajan pitää pystyä varmistamaan, että yrityksen perustehtävä ja strategian jalkauttaminen toteutuu. Koska muutos ei koskaan lopu, on pystyttävä myös suunnittelemaan tulevaa ja tekemään siihen liittyviä päätöksiä jatkuvasti.

4 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteutus

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän liittyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan toteuttaa monin eri muodoin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 151–153.) Tässä tutkimuksessa tutkittiin todellista tilannetta, jossa tapahtui merkittävä muutos työn tekemisessä. Siirryttiin etätöihin, jota pankissa ei ole koskaan aiemmin tapahtunut.

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastauksia ilman määrällisiä keinoja tai tilastollisia menetelmiä. Selkeä ero kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen on siinä, että laadullinen tutkimus perustuu lauseisiin ja sanoihin, kun määrällinen tutkimus perustuu lukuihin ja numeroihin. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään, vaan siinä pyritään ymmärtämään nimenomaista tutkittavaa kohdetta mahdollisimman hyvin, jotta siitä on mahdollista muodostaa ymmärrettävä ja järkevä tulkinta. Näin ollen laadullista tutkimusta ei myöskään leimaa tarkka ennalta määritelty viitekehys ja tiukat säännöt, kuten määrällistä tutkimusta. Laadullista tutkimusta tehdään syklisesti analysoiden ilman ennalta määriteltyä muotoa tai järjestystä. (Kananen 2008, 24.)

Laadullinen tutkimusote sopii tilanteeseen, jossa ilmiötä ei ole vielä tutkittu ja sitä ei vielä tunneta. Määrällinen tutkimus vaatii tarkkoja lukumääriä, vaihteluvälejä tai muita tilastotieteellisiä tunnuslukuja. Ilman näitä määrällistä tutkimusta ei voi toteuttaa. Tästä syystä laadullista tutkimusta käytetään usein määrällisen tutkimuksen esitutkimuksena. Laadullinen tutkimus on joustavaa ja siinä

on mahdollisuus pureutua tutkittavaan kohteeseen syvällisemmin. Kuten Kananen (2008) aiemmin totesi, laadullinen tutkimus perustuu lauseisiin. Kertomus on kuvainnollisin tapa selittää jotain ilmiötä ja ymmärrettävä tarinallinen muoto on yleisellä tasolla aina helpommin ymmärrettävissä kuin pelkät tilastolliset tunnusluvut. (Kananen 2008, 30–32.) Tätä tutkimusta tehdessä johtajia haastateltiin teemahaastattelun muodossa, jossa aiheena olevia teemoja seuraten annettiin vastaajien kertoa omin sanoin ja tarinamuodossa kokemuksiaan tilanteesta, jota ei ollut aiemmin tapahtunut tai aiemmin tutkittu.

Tutkimuksen tekijä joutuu aina pohtimaan kysymyksiä, kuten mikä on oikea aineiston keräämismenetelmä, kuinka paljon sitä tarvitaan ja kuinka monta kohdetta tai havaintoyksikköä on riittävästi. Määrällisessä tutkimuksessa nämä asiat voidaan selvittää matemaattisten kaavojen avulla, mutta laadullisessa tutkimuksessa asia on epäselvempi. Laadullisia tutkimuksia on mahdollista tehdä jopa vain yhdellä havaintoyksiköllä. (Kananen 2008, 34.)

Kun kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätään aineistoa, puhutaan joskus aineiston kylläisyyteen viittaavasta saturaation käsitteestä. Kun esimerkiksi haastatteluissa saadaan tutkimusongelmaan liittyen uutta tietoa, haastatteluista kannattaa jatkaa. Sitten kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa, voidaan todeta aineiston olevan riittävä, eli on saavutettu saturaatiopiste. Tämä on toki haastava asia, että milloin tutkija voi olla täysin varma, ettei uutta informaatiota enää synny. (Hirsjärvi ym. 168–169.)

Kanasen (2008) mukaan saturaatiosta puhuttaessa minimimääräksi haastatteluja ajatellaan usein tarvittavan vähintään kymmenen kappaletta. Joka tapauksessa laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on määrää tärkeämpi, eikä saturaatiota ole pakollista jokaisessa laadullisessa tutkimuksessa käyttää. Tärkeintä on se, että tulkinnot ovat kestäviä. Aiheeseen liittyy myös ristiriitaista tulkintaa, lähinnä kun pohditaan sitä, pitääkö tutkimuksessa tehdä yleistystä vai ei. Jos pitää, silloin määrän lisääminen on perusteltua, mutta jos ei, pitää keskittyä laatuun. (Kananen 2008, 34–35.) Tässä tutkimuksessa saturaatiota ei käytetty. Haastateltavat johtajat oli valittu harkinnanvaraisesti ja tarkoituksena oli pyrkiä ymmärtämään heidän näkemyksiään syvällisesti ja laadukkaasti kestävästi. Jo ennen ensimmäistä haastattelua oli tiedossa, ketä ja kuinka monta henkilöä tutkimusta varten haastatellaan.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Kun tutkimusmenetelmää valitaan, valintaan vaikuttavat tutkimusongelman luonne ja sitä kuvaavan tiedon määrä. Kun etukäteistietoa ei ole tarkasti olemassa tai sitä on vähän, valikoituu tutkimusmenetelmäksi laadullinen tutkimus. Silloin kun aiheesta on olemassa etukäteistietoa jonkin verran, valikoituu laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi yleensä haastattelu. Haastattelun idea on yksinkertaisuudessaan niin, että haastattelija kysyy haastateltavalta kysymyksiä, jotka liittyvät henkilön faktoihin, mielipiteisiin, kokemuksiin tai ajatuksiin, koskien käsillä olevaa tutkimusongelmaa. Haastattelun kysymykset liittyvät siis tutkimuskysymyksiin ja niiden avulla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma. On hyvä muistaa, että haastattelun kysymykset ja varsinaiset tutkimuskysymykset ovat eri asioita. Haastatteluja katsotaan usein olevan neljää perustyyppiä, eli täysin tai osittain strukturoituja haastatteluja, teemahaastatteluja ja avoimia haastatteluja. Strukturoitu haastattelu vastaa määrällisen tutkimuksen lomakekyselyä sillä erotuksella, että se päättyy avoimeen haastatteluun, jonka aihealue on määritelty. Puolistrukturoidussa haastattelussa on lomakekyselytyyppiset kysymykset, joita kysytään ilman valmiita vastausvaihtoehtoja eli ne ovat avoimia kysymyksiä. Teemahaastattelussa haastattelija ja haastateltava käyvät haastattelijan johdolla läpi etukäteen tiedossa olevat aihealueet eli teemat. Nämä teemat koskettavat käsiteltävää ilmiötä ja tavoitteena on käsitellä kaikki ilmiön osa-alueet. Avoin haastattelu tarkoittaa lähinnä keskustelua, jossa käsitellään valittua aihealuetta. (Kananen 2008, 68–73.)

Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen mukaan ja vastaajia myötäillen. Esimerkiksi haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä ja haastateltavan vastauksia on mahdollista tulkita laajemmin, kuin vaikkapa perinteisellä postikyselyllä. Haastattelun suurena etuna on myös se, että haastatteluun halutut henkilöt saadaan usein vastaajiksi. Haastatellut on myös mahdollista tavoittaa myöhemminkin, jos on tarvetta esimerkiksi jatkohaastatteluille tai joillekin täydennyksille. Haastatteluun liittyy luonnollisesti myös haasteita. Haastattelu vaatii suurta valmistelutyötä ja kouluttautumista haastattelijan rooliin. Haastattelut yleensä ovat kestoaltaan suhteellisen pitkiä ja voidaankin sanoa, että jos asiat selviävät puolesta tunnissa, ei kannata edes haastatella, vaan asiat voidaan kysyä lomakkeella. Haastattelun analysointiin menee myös aikaa. Lisäksi ihmisten välisessä keskustelussa on vaarana virhetulkinnat ja myös se, minkälaisessa hengessä puhutaan, saattaa vaikuttaa vastauksiin. Kuten myös se, että ihmiselle on tyypillistä antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, jotka eivät siis välttämättä ole täysin totuudenmukaisia. (Hirsjärvi ym. 192–193.)

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu sopii yleensä hyvin tilanteessa, jossa tutkijalla on aihepiirit hyvin tiedossa. Kysymysten tarkka järjestys ja muoto eivät ole etukäteen sovittuja. (Mts. 195.)

Haastattelutyypinä tässä tutkimuksessa on teemahaastattelu. Kanasen (2008) mukaan teemahaastattelu on yleisin haastattelumuoto, sillä se antaa tutkijalle joustavan ja väljän tavan toteuttaa haastattelu, mutta toisaalta myös tarjoaa keinon aiheiden rajaamiselle teemoitteluilla. Teemojen tarkoituksena on varmistaa, että kaikkia ilmiöön liittyviä aiheita käsitellään. Teemahaastatteluille on tyypillistä se, että haastateltavia on verrattain vähän ja aiheeseen paneudutaan huolella ja myös saatu tieto on syvällistä. Luonnollisesti tiedon syvyyteen vaikuttaa myös haastattelijan osaaaminen ja haastattelutaito, koska suoraa seurattavaa kysymyspatteria ei ole. Jokainen haastattelu etenee hieman eri tavalla ja samojen teemojen käsittelyyn käytetään eri haastatteluissa eri määrä aikaa, koska eri ihmiset puhuvat eri nopeudella ja rytmillä sekä ovat kiinnostuneita eri asioista. Koska haastatteluun varattu aika on yleensä rajallinen, pitää haastattelijan pitää huoli, että kaikki teemat ehditään käymään huolella lävitse. (Kananen 2008, 73–75.)

4.3 Aineistonkeruu, kohdeorganisaatio ja haastateltavat

Tämän tutkimuksen tekijä työskentelee itse OP Keski-Suomessa ja siirtyi koronan alkaessa kokonaan etätöihin, kuten myös hänen kollegansa ja esimiehensä. Tässä tapauksessa voidaan arvioida, että tutkija itse ymmärtää kenttää, jossa toimitaan ja jota tutkimus käsittelee.

Haastateltavien valintaankin on kiinnitettävä huomiota. Haastateltavia ei valita välttämättä satunnaisotannan perusteella, vaan heidät on mahdollista valita myös harkinnanvaraisesti tai tarkoituksenmukaisesti tutkimusongelmaan liittyen. (Aaltola & Valli 2001, 49–50.) Tämän tutkimuksen haastateltaviin päädyttiin siksi, että juuri he johtavat pankissa suurimpia yksiköjä, eikä pankissa muita henkilöitä vastaavanlaisissa tehtävissä heidän lisäkseen toimi. Heidän alaisensa toimivat pankissa asiakaspalvelu- ja myyntitehtävissä, eli toteuttamassa pankin strategiaa ja tekemässä myyntiä. Näin ollen kaikki henkilöt, jotka olisivat työnkuvansa puolesta olleet sopivia haastateltavia, saatiin tutkimukseen haastateltavaksi. Tutkimuksessa haastateltiin siis OP Keski-Suomen viittä esimiestehtävissä toimivaa johtajaa, joilla on suurin henkilömäärä johdettavia ja he vastaavat omista liiketoimintayksiköistään. Heistä kolme oli miehiä ja kaksi naisia. Tutkimuksessa haastateltiin kahta pankinjohtajaa, kahta myyntijohtajaa ja yhtä sijoitusjohtajaa, joita kuvataan myöhemmin

termeillä johtaja 1, johtaja 2, johtaja 3, johtaja 4 ja johtaja 5. Tulososiossa on haastateltavien suoria lainauksia haastatteluista, mutta henkilöiden anonymiteettia on kuitenkin suojattu niin, ettei tarkemmin määritellä kuka tarkasti ottaen puhuu.

Esimiehillä on tiimeissään alaisia 15–34 henkilöä. Pankissa ei ole muita hallinnollisia ja operatiivisia esimiehiä, kuin tutkimusta varten haastatellut henkilöt. Aineistonkeruumuodoksi valikoitui teema-haastattelu, jossa pureuduttiin tutkimuskysymyksien teemoihin. Teemahaastattelurunko on esitetty liitteessä 1.

Haastattelu oli kaikille luonnollisesti vapaaehtoista ja kaikki haastattelukutsun saaneet myös sen hyväksyivät. Haastattelut toteutettiin kahden viikon sisällä toisistaan. Haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksella ja kokoukset laitettiin etukäteen henkilöiden kalentereihin, eli aikataulut oli sovittu etukäteen. Näissä kokouksissa kummallakin osapuolella oli videokuva auki. Haastattelut kestivät 45–60 minuuttia ja ne nauhoitettiin, eli haastattelut jäivät Teams-keskusteluosioon tallenteen ja näin tutkimuksen tekijä on voinut katsoa ja kuunnella nauhoitteet useaan kertaan läpi litterointia ja analysointia tehdessään. Tallenteet poistetaan järjestelmästä sitten, kun tutkimus on valmis tai kun niitä ei enää tarvitse säilyttää. Haastattelijat ja haastateltavat tuntevat toisensa, joten haastattelutilaisuuksissa juteltiin melko vapaamuotoisesti ja osittain myös muistakin aiheista.

Haastattelun jälkeen aineistolle pitää tehdä jotain. Saattaa tuntua siltä, ettei haastatteluaineistosta saa mitään irti. Tutkimusaineisto kannattaa analysointivaiheessa jättää välillä lepäämään, koska aineistosta saattaa löytää mahdollisesti uutta materiaalia ja löydöksiä tauon jälkeen. (Aaltola & Valli 2001, 40.)

Haastattelujen jälkeen on vuorossa puhtaaksikirjoittaminen eli litterointi. Litteroinnin voi tehdä monella eri tavalla ja tämä valikoituu liittyen siihen, minkälaista analyysia aineistoon on tarkoitus soveltaa. Suppein tapa litteroida aineisto on sellainen, että auki kirjoitetaan vain olennaiselta vaikuttavat kohdat. Tähän tapaan sisältyy riski siitä, että olennaista tietoa jää analyysin ulkopuolelle. Tyypillisesti riittävä litterointi on sellainen, että keskustelu puretaan sellaisenaan auki. Litterointiin menee aikaa ja yleinen tulkinta on, että yhden haastattelutunnin litterointiin kuluu aikaa yksi työpäivä. (Aaltola & Valli 2001, 40.) Tässä tutkimuksessa litterointi toteutettiin niin, että haastattelijat kirjoitti auki kaikki aiheeseen liittyvät ”kokemukset”.

Haastateltaville oli kerrottu etukäteen syy, minkä vuoksi haastattelu tehdään ja myös tämän opin- näytetyön aihe. Kysymyksiä tai tarkennettua haastattelun sisältöä ei ollut etukäteen kenellekään toimitettu, eivätkä he tätä myöskään pyytäneet. Haastatteluiden aluksi tutkimuksen tekijä kertasi mitä opiskelee työnsä ohessa ja minkälaisesta tutkimuksesta on kyse, sekä kertoi, miksi haastatel- tava oli kohteeksi valikoitunut. Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omin sanoin omaa työnkuvaansa, kuten esimerkiksi kuinka kauan hän on toiminut esimiestehtävissä ja kuinka monta alaista johtamaansa tiimiin kuuluu, sekä omat kokemuksensa ja historiansa suhteessa etä- työskentelyyn ennen koronaa ja koronan aikana. Haastattelijalla oli itsellään käytössä tekstitie- dosto, johon hän oli kirjoittanut ylös teemat, joita hän halusi haastatteluissa käydä läpi. Tätä ei ja- ettu haastateltaville, mutta tällä pyrittiin varmistamaan, että kaikkia suunniteltuja aiheita muistettiin käsitellä.

Alun taustatietojen jälkeen keskusteluissa edettiin aihe kerrallaan ja haastateltavia pyydettiin muistelemaan omin sanoin erilaisia tapahtumia edellisen kahden vuoden aikana, eli käytännössä heti siitä alkaen, kun etätyösuositukset alkoivat maaliskuussa 2020. Ensimmäisenä käsiteltiin siis sitä, minkälainen muutos tuolloin tapahtui haastateltavan johtamassa tiimissä. Seuraavana keskus- teltiin siitä, miten henkilöstö sopeutui siihen, että etätyöskentelystä muodostui pääasiallinen toi- mintatapa pitkäksi aikaa, sekä miten tämä muutos vaikutti myyntituloksiin. Tämän jälkeen haasta- teltavilta tiedusteltiin johtamiseen liittyviä ajatuksia, haasteita ja hyviä toimintamalleja muutostilanteessa. Keskusteltiin myös pelkän etätyöskentelyn mahdollisista haitoista ja uhkateki- jöistä sekä kuinka johtajat olivat mahdollisesti näihin reagoineet. Viimeisenä aiheena haastatte- luissa oli arvio siitä, millä tavalla töitä tehdään pankissa silloin, kun koronarajoitukset eivät enää vaikuta työn tekemiseen. Lopussa vielä kerrattiin asioita ja myös haastattelija pyrki varmistamaan, että oli ymmärtänyt pääkohtina pitämiään asioita oikein.

4.4 Tutkimuksen analysointi

Sarajärvi ja Tuomi kertovat (2018), että aineistolähtöinen sisällönanalyysi lähtee haastatteluiden kuuntelemisella ja litteroimisella. Tämän jälkeen tähän tarkasti aukikirjoitettuun aineistoon tulee tutustua huolellisesti, jonka jälkeen aineistolle toteutetaan redusointi, klusterointi ja abstrahointi. Redusoinnilla tarkoitetaan aineiston pelkistämistä ja tiivistämistä siten, että ainoastaan relevantti aineisto säilytetään. Tällöin etsitään tutkimuksen kannalta kuvaavia ilmaisuja, mutta myös kootaan samankaltaisia ilmaisuja esimerkiksi värein alleviivaten. Tämän jälkeen löydetyistä pelkistetyistä

ilmaisuista laaditaan lista, jonka jälkeen sekä yhtenevien että eriävien ilmauksien havaitseminen mahdollistuu. Seuraava vaihe on klusterointi eli ryhmittely esimerkiksi käsityksen, piirteen tai ominaisuuden perusteella alaluokiksi. Nämä alaluokat nimetään tämän jälkeen niiden sisällön mukaisesti, jonka jälkeen ne siirretään suurempiin yksiköihin eli yläluokkiin ja tästä vielä pääluokkiin. Kun aikaisemmat vaiheet on huolellisesti suoritettu, siirrytään aineiston käsitteellistämiseen eli abstrahointiin, jossa muodostetut yläluokat yhdistetään vielä yhdistäviksi luokiksi mahdollisuuksien mukaan. Tämä viimeinen analyysin vaihe mahdollistaa haastatteluista saadun alkuperäisdatan peilaimista teoriaan, käsitteisiin ja lopulta johtopäätöksiin asti. Toisin sanoen analyysissä on kyse aineiston erittelystä, tiivistämisestä ja ryhmittelystä. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 123–124.)

Tämän tutkimuksen aineistolähtöinen analyysi alkoi haastatteluiden kuuntelemisella. Haastattelut litteroitiin niin, että haastattelija kirjoitti auki kaikki haastateltujen kommentit niistä aihepiireistä, joita tutkimukseen liittyen käsiteltiin. Nauhoitetuissa haastatteluissa keskusteltiin hieman myös tutkimusaiheen ulkopuolisia asioita, joita ei kirjoitettu auki. Nämä olivat lähinnä työasioita, koska haastattelija ja haastateltavat työskentelevät samassa pankissa ja ovat ennalta tuttuja. Tämän jälkeen aineistoa luettiin ja siihen perehdyttiin huolellisesti ja useaan kertaan.

Kuten Sarajärvi ja Tuomi (2008) kirjoittavat, laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy lähes aina monia kiinnostavia asioita, myös sellaisia, joita ei tullut etukäteen ajatelleeksi. On kuitenkin tärkeää muistaa, että kaikkia asioita ei voi tutkia vaan kiinnostavat aiheet on rajattava niin, että ne koskevat käsillä olevaa tutkimusta ja tutkimuskysymyksiin liittyviä asioita. Sitten kun kiinnostavat asiat on valittu, ne pitää kuvata mahdollisimman tarkasti. Kaikki loput asiat on hylättävä. (Sarajärvi & Tuomi 2008, 103–105.)

Vain tutkimuksen tavoitteiden mukaiset kokemukset ja asiat litteroitiin. Haastattelut oli litteroitu Word-tiedostoon, jossa lihavoitiin mielenkiintoisiksi päätettyjä aiheita käsittelevät lauseet ja kaikki näihin liittyvät yksittäiset toteamukset. Näistä muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka listattiin ja ryhmiteltiin omien aihepiiriensä mukaan allekkain. Tutkimuksen kannalta kiinnostavia aiheita olivat nopea muutos etätöihin, aiemmat etätyökäytännöt, etätyöskentelyyn ja etäjohtamiseen liittyvät haasteet, huomiot ja sujuminen, sekä haastateltavien näkemykset siitä, mitä tänä aikana oli opittu ja minkälaisia suunnitelmia työn tekemisessä heillä oli tulevaisuutta silmällä pitäen. Nämä teemat muodostuivat lopulta niin sanotuiksi pääluokiksi tai kokoaviksi käsitteiksi.

Kananen kertoo (2008), että teemoittelu on yksi teemahaastattelun analyysitapa. Tällöin teemahaastatteluissa esiin saattaa nousta uusia teemoja, jolloin kunkin teeman alle kootaan teemaan liittyvät kohdat ja niiden tiivistelmät. Näitä teemoja käsitellään sitten raportin tutkimustulososiossa näytepaloina niin, että nostetaan esiin vastaajien suoria sitaatteja haastatteluista. (Kananen 2008, 91.)

Sarajärvi ja Tuomi (2018) kertovat, että teemoittelu tai temaattinen analyysi aiheuttaa joskus hieman epäselvyyttä johtuen siitä, että teema-termi ilmenee niin monessa kohtaa tutkimuksia. Myös temaattinen analyysi voidaan tehdä joko aineisto- tai teorialähtöisesti. Kun Sarajärvi ja Tuomi vertailevat sisällönanalyysia ja temaattista analyysia, he mainitsevat, että pääpiirteittäin puhutaan samasta asiasta, mutta sisällönanalyysissa aineisto hajotetaan pienemmiksi osiksi, pelkiksi ilmaisuiksi, josta aineistoa lähdetään rakentamaan kokoavan käsitteen muodostamiseksi.

Temaattisessa analyysissa aineistosta tunnistetaan perusajatuksia, joiden ympärille sitten kootaan kokonaisuus. Temaattinen analyysi ei muodostu itsestään, vaan siinäkin tutkijalta vaaditaan aktiivista ja huolellista toimintaa, jotta aineistoa on mahdollista tulkita. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 141–142.)

Tämän tutkimuksen analyysikeinoksi valikoitui siis temaattinen analyysi, jonka tekemisessä apuna käytettiin sisällönanalyysin oppeja.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen pitää olla objektiivista. Tutkimuksen objektiivisuus ei kuitenkaan ole millään tavalla itsestäänselvyys. Itse asiassa Kananen toteaa (2008, 121) ettei täysin objektiivisia havaintoja ole. Moni asia riippuu tutkijan osaamisesta ja esimerkiksi asetelmat, toimintatavat ja menetelmät ovat tutkijan itse valitsemia, jolloin näihin vaikuttavat ainakin jossain määrin myös tutkijan uskomukset, eli ne asiat, joita hän arvostaa ja toisaalta myös ne, joihin hän suhtautuu ennakkoluuloisesti. Objektiivisuus vaatii sen, että tutkija tunnustaa, tiedostaa ja hyväksyy subjektiivisuutensa. (Kananen 2008, 120.)

Kun tutkija tiedostaa sen, ettei tutkimuksesta voi tulla täysin objektiivinen, hän osaa keskittyä paremmin niihin kohtiin, joissa on vaarana tulla virheitä. Esimerkiksi haastatteluissa ei kannata luot-

taa mahdollisiin muistiinpanoihin, vaan haastattelujen nauhoittamista pidetään perusedellytyksenä tiedon autenttisuudelle. Haastattelijan on pyrittävä olemaan tuomatta esiin omia asenteitaan ja näkemyksiään tutkimusmateriaaliin tai käsiteltäviin teemoihin, mutta täysin se ei yleensä onnistu. Laadullisessa tutkimuksessa on kaksi toimijaa (haastattelija ja haastateltava) ja on mahdollista, että haastattelija ohjaa haastateltavaa joko tietoisesti tai tiedostamattaan johonkin tiettyyn suuntaan, esimerkiksi valikoimalla teemahaastatteluun tietynlaisia kysymyksiä tai rajaamalla joi-tain mahdollisesti relevantteja aiheita pois. (Kananen 2008, 122.)

Yksi teemahaastattelun luotettavuusongelma on teemojen valinta, eli ne aiheet ja ilmiöt, joista tutkija haastateltavalta kysyy. Mistä hän on ne keksinyt? Ovatko ne vain intuitiolla syntyneitä ajatuksia? Kun tutkimusta arvioidaan, yksi tärkeistä seikoista on pätevyys, eli validiteetti. Tähän on syytä kiinnittää huomiota sekä aiemmin mainituissa keskustelunaiheiden valinnoissa, mutta myös siinä, miten luotettavasti tutkija osaa tapahtumia kuvata. Tutkijan on syytä pyrkiä kuvaamaan haastattelutilanteita mahdollisimman tarkasti ja myöntää myös se tosiasia, että hän on voinut tehdä virhetulkintoja. Tutkijan olisi hyvä pohtia myös tutkimuksen reliabiliteettiä, eli toistettavuutta tai luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa ja nimenomaan esimerkiksi teemahaastattelun kautta kerätyn aineiston toistettavuutta on yleensä hyvin haastava osoittaa, joten tutkijan ei kannata pyrkiä löytämään saturaatiopistettä. Toistettavuuden sijaan yksittäiseen kohteeseen on pureuduttava mahdollisimman tarkasti. Hyvässä haastattelussa kysymykset ja teemat olisi hyvä johtaa ainakin osittain myös kirjallisuudesta ja teoriasta. (Aaltola & Valli 2001, 33–34; Hirsjärvi ym. 1997, 213–215.)

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat helpommin käsiteltävissä määrällisessä tutkimuksessa kuin laadullisessa tutkimuksessa. Validiteetin voi jakaa sekä ulkoiseen että sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti liittyy tulosten siirrettävyyteen johonkin vastaavaan tilanteeseen, eli se liittyy yleistettävyyteen. Tätä ei yleensä laadullisessa tutkimuksessa haeta. Sisäinen validiteetti taas liittyy enemmän siihen, että tutkimuksessa käytetyt tulkinnat ja käsitteet olisivat mahdollisimman virheettömiä ja todellisia. (Kananen 2008, 123.)

5 Tutkimuksen tulokset

Haastattelut toteutettiin helmikuun viimeisellä ja maaliskuun ensimmäisellä viikolla 2022, jolloin koronapandemian rajoituksia ja etätyösuosituksia oli kestänyt kaksi vuotta. Kun teemahaastattelut

oli tehty, tutkimuksen tekijä kirjoitti ne puhtaaksi eli litteroi ne. Tämän jälkeen haastatteluissa nousseet teemat jäseneltiin yhteen ja konstruointiin eli hahmoteltiin niistä muodostunut kokonaiskuva. Tuloksissa on tekstimuotoon kirjoitettuja suoria lainauksia haastatelluilta johtajilta. Tuloksista ilmenee johtajien näkemyksiä omin sanoin siitä, mitä koronan tuomat rajoitukset ja muutokset tarkoittivat pankin toiminnoissa, heidän omista työtehtävissään ja minkälaisia haasteita näihin liittyen tuli vastaan. Lisäksi vastauksia saatiin myös siihen pohdintaan, millä tavalla pankkityötä tullaan tulevaisuudessa tekemään, kun koronasta ei tarvitse välttämättä välittää. Tulososioon on valittu aineistolainauksia tulokinnon tueksi tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin liittyen.

5.1 Toimintaympäristön raju muutos

Vaikka pankissa osalla työntekijöistä sekä kaikilla päälliköillä ja johtajilla on ollut etätyömahdollisuus ja useamman vuoden, koronan alkaessa muutoksen voimakkuus nousi esiin kaikkien vastauksissa. Jostain syystä pankissa oli aiemmin voimassa hieman konservatiivisen tuntuinen malli, jossa etätyömahdollisuus myönnettiin enemmän tittelin, kuin varsinaisen tarpeen perusteella. Yhtenä uutena teemana vastauksista ilmeni, että pankissa on töissä henkilöitä, joiden työnkuva mahdollistaa etätyöskentelyn ja jotka ovat pyytäneet mahdollisuutta tehdä etätöitä, mutta tätä ei ole ennen koronaa sallittu. Toisaalta pankissa on henkilöitä, joille on sallittu lupa tehdä etätöitä, mutta heidän työnkuvansa ei välttämättä ole siihen sopinut, eivätkä he osittain tuntemattomista syistä ole kovin paljon etätyötä aiemmin tehneet.

Haastatteluista selvisi, että hyvin harva pankin työntekijä teki säännöllisesti etätöitä ennen koronapandemian alkamista. Lähtökohtaisesti etätyölupa oli annettu vain asiantuntija- ja päällikkötoimihenkilöille, mutta hekään eivät tyypillisesti tehneet kovin paljon etätöitä. Haastatellut johtajat olivat kaikki työskennelleet myös etänä ennen koronaa, mutta vaihtelevan määrän. Osa haastatelluista ei ollut harrastanut etätyöskentelyä aikaisemmin juuri lainkaan, kuten eräs vastaaja totesi, että vain lähinnä ollessaan kipeä. Kuitenkin kaikki kertoivat huomanneensa omasta kokemuksestaan etätyöskentelyn tuoneen helpottavan vaikutuksen arkielämäänsä ja pystyivät samaistumaan alaistensa kokemuksiin henkilökohtaisesti. Jonkinlaisena alateemana ilmeni, että ne johtajat, jotka olivat itse tehneet etätyötä säännöllisesti jo aiemmin, osasivat suhtautua koronarajoitusten alussa etätyön tekemiseen positiivisemmin, kuin he, jotka eivät itse sitä olleet kovin paljon harrastaneet. Jos henkilö itse ei pysty johtamaan itseään etänä hyvin, saattaa olla luonnollista, ettei hän luota muidenkaan siihen pystyvän.

Haastateltavia oli pyydetty kuvailemaan omin sanoin, millä tavalla töitä tyypillisesti heidän johtamisissaan tiimeissä tehtiin ennen koronaa ja kuinka paljon töitä tehtiin etänä. Kun tuli ohjeistus ottaa tietokoneet mukaan ja siirtyä konttoreilta etätyöpisteisiin maaliskuussa 2020, oli muutos todella suuri, koska se koski kaikkia. Myös he, jotka olisivat voineet tehdä töitä etänä, eivät olleet tätä mahdollisuutta käyttäneet tai käyttivät hyvin harvoin, joten muutos koski lähes samalla tavalla myös heitä.

”Voi sanoa, että ei juurikaan etätyötä ennen koronaa. Pari henkilöä ihan satunnaisesti ennen koronaa. Koronan aikana etätyöt lisääntynyt ja yhä useampi pystyy tehdä etätyötä. Ennen ollut paikan päällä olevaa työtä ja myös asiakkaat itseohjautuneet konttoreille. Meidänkin ajatusmaailma oli sellainen, että kutsuttiin asiakkaat käymään, puhelimitse ja verkkoneuvotteluissa ei juurikaan asioita hoidettu. Puhelintyö meni ehkä enemmän ulossoitoiksi, oli kohderyhmiä joille soiteltiin. Tämäkin tehtiin kuitenkin konttorilta eikä kotoa käsin.” -Johtaja 1.

”No mullahan on ollut tiimissä myyjiä, neuvoja ja asiantuntijoita. Myös muutamia päällikkötason henkilöitä ollut jo aiemmin. Aika pitkälti se meni niin, että päälliköt teki myös etätöitä ja muut ei. Siihen etätyöhönhan me suhtauduttiin aika tiukasti ja aika kriittisestikin. Itsekin suhtauduin siihen silleen, että eiköhän se ole parempi niin että ollaan paikan päällä ja tehdään yhdessä näitä hommia. Itse tein äärettömän vähän, eli käytännössä tein etätöitä silloin kun olin kipeä. Koronan aikana etätyö on maistunut ja siihen on tavallaan tottunut.” -Johtaja 2.

”Ennen koronaa etätyöoikeus oli annettu lähinnä pelkästään asiantuntijoille ja päälliköille, ketkä sitä halusi. Hirveän vähän he sitä käyttivät.” -Johtaja 3.

Lähes kaikkien johtajien kommentteista huomasi, kuinka nopeasti etätyöhön siirryttiin. Monessa tapauksessa järjestelmät eivät olleet edes valmiina etätyöskentelylle. Kaikilla ei ollut edes olemassa mahdollisuutta etäyhteyteen koronan alkaessa. Toisaalta ei myöskään oltu täysin perillä siitä, mitä kaikkia asioita pystyi etänä hoitamaan. Oli totuttu hoitamaan asioita tietyllä tavalla, eikä ollut kyseenalaistettu toimintatapoja niin, että voisikohan tiettyjä asioita hoitaa toisellakin tapaa. Tai ehkäpä henkilöstö olikin kyseenalaistanut ja pohtinut vaihtoehtoisia malleja, mutta asiat eivät

edenneet. Nyt näitä vaihtoehtoisia tapoja opittiin nopeasti. Kaikesta huolimatta johtajat havaitsivat hyvin pian, että stressaavasta muutostilanteesta johtuen työntekijät olivat tyytyväisiä, kun he olivat lopultakin päässeet etätöihin.

”Alku oli tulipalojen sammuttelua. Etätömahdollisuudet saatiin ihmisille kuntoon. Nopeasti saatiin tilanne haltuun. Rahoituksessa ei saa tulla joukkotartuntoja, koska silloin loppuu lainan antaminen. Ihmiset oli hirveän tyytyväisiä kun pääsivät etätö-
hön. Se oli monelle ihan uutta ja se oli ajanhallinnallisesti hyvä juttu. Työmatkat hävisi pois ja paremmin pystyy yhdistämään työ- ja kotielämää.” -Johtaja 3.

”Alussa isoin haaste oli siinä, että me oikeasti opittiin näkemään mitkä kaikki asiat voi hoitaa puhelimesta. Sitä jumpattiin varmaan aika paljon. Tietyllä tavalla koko ajan koitetaan pitää itseä ajan tasalla, että ai niin tämäkin voi hoitua etänä. Ja että osataan ohjata asiakkaat sinne verkkoon. Kaikki asiat piti opetella, eli miten asiat toimii ja mitä saa tehdä etänä ja puhelimitse ja lähdettiin ihan a:sta siinä.” -Johtaja 1.

”Koronan alussa oli hyvä puoli, että osalla oli taustaa etätöön tekemisestä. Suurimmat haasteet oli heillä, jotka olivat olleet pääosin konttorisidonnaisessa toiminnassa. Lähtien ihan tekniikasta, palaverikäytännöt ja keskustelut Teamsin kautta, niin alkuvaihe oli tiettyjen henkilöiden kanssa aikamoista rämpimistä. Tiimipalavereissa enemmän meni fokusta tekniseen suorittamiseen kuin itse asiaan.” -Johtaja 4.

Luonnollisesti korona haastoi asiakkaita hieman eri tavoin, joka näkyi pankin eri osastoilla myös eri lailla ja eri aikatauluilla. Koronarajoitusten vuoksi moni toimiala joutui sulkemaan toimipisteitään. Tämä johti siihen, että yritys- ja henkilöasiakkaat halusivat esimerkiksi lyhennysvapaita lainojen maksuohjelmiin, joten yhteydenottojen määrä kasvoi hetkessä. Näin ollen tietyissä toiminnoissa muutos vaikutti enemmän ja nopeammin kuin muualla, jolloin sekä johtajan että työntekijöiden oli venyttävä ja kehitettävä uusia malleja, jotta hommat pystyttiin hoitamaan aikataulussa.

”Mutta korona vaikutti asiakkaisiin, tuli aivan jäätävä suma asiakkailta maksuohjelman muutoshakemuksia. Se oli sellainen 2,5 kuukauden rypistys ennen kesälomia, saatiin sumaa pois. Muistan, että olin kuuden aikaan itse koneella ja verkkoviestejä ja

muutoshakemuksia siirtelin eteenpäin, olin tehnyt sen kun muut tuli töihin. Se osui lainaosastolle eniten tämä korona. Rahoitus on roolitettu eri rooleihin, meillä on periaatteessa viisi pikkutiimiä. On tiiviit Teams-keskustelut jossa tieto vaihtuu. Luotiin palaverikäytäntöjä uusiksi, myös pikkutiimeillä. Se oli keino saada tiiviimpää yhteydenpitoa, kun palaveerattiin useammin.” -Johtaja 3.

5.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Lisää haastetta antoi se, että työntekijät olivat erilaisissa tilanteissa ja suhtautuivat muutokseen eri lailla. Isossa työpaikassa on eri ikäisiä työntekijöitä ja lisäksi uusien asioiden oppimisen ja muutoksen hyväksymisen taidot vaihtelevat henkilöiden välillä. Lisäksi henkilöstön tunnelmien havainnointi vaikeutui, kun hiljaisimmat henkilöt tuntuivat hiljenevän lisää. Vastauksista tuli selkeästi esiin myös viesti, että tiettyjä asioita piti sanoa etäpalaverissa useaan kertaan, ennen kuin se meni perille. Etänä ei ole kukaan vieressä katsomassa ja näkemässä, jos kesken palaverin puuhataan jotain muutakin.

”Minuakin vanhemmille työntekijöille se on kulttuurinmuutos lähteä face to face -maailmasta siihen Teams-maailmaan, että rohkenisi avata kamerat ja puhua, niin on kuule ollut tiukkaa vääntöä. Muuta aktivointikeinoa ei ole kuin kysyä näiltä maan hiljaisimmilta, että mitä mieltä juuri sinä olet tästä asiasta. Muuten palaverikäytäntöön liittyen niin sehän on ihan satavarma, että ihmiset tekee ihan jotain muuta siellä, kuin keskittyy siihen palaveriasiaan. Sen näkee siitä, että entistä useampi ihminen sanoo, että aijaa en minä muistanut tuollaista tai että en minä ole tuollaisesti kuullutkaan. Kun on alle kymmenen hengen tiimejä, niin aivan selkeästi onnistuu, että on kamerat auki. Mutta sitten kun on iso porukka paikalla niin ei ole kamerat auki.” -Johtaja 3.

”Kun on hiljaisia kavereita, niin he ovat ehkä siinä etäpalaverissa hiljaisempia edelleenkin. Kahden kesken pystyvät kuitenkin ottamaan yhteyttä pienellä kynnyksellä. Kun siinä ei ole muita läsnä niin he uskaltavat laittaa viestiä, että hei kerkeetkö jutella ja on kanssa ollut hyvä juttu mun mielessä. Kun ei olla livenä niin ovat löytäneet tämän kanavan.” -Johtaja 1.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, kuinka usein he ovat nähneet kasvatusten työntekijöitään korona-aikana, ovatko he nähneet tänä aikana kaikkia tiimin jäseniä ja onko tullut ilmi esimerkiksi etätyön aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia henkilöstössä. Johtajat eivät välttämättä olleet nähneet kaikkia alaisiaan kertaakaan edes vilaukselta edellisen kahden vuoden aikana. He olivat kyllä ajatelleet sitä, että voiko olla täysin varma, mikä on työntekijöiden henkinen tila ja työkuunto, jos heitä ei näe lainkaan kasvatusten. Niin voimakasta epävarmuuden tunnetta ei kuitenkaan kenellekään ollut tullut, että olisi pitänyt pakollisia näyttäytymisiä järjestää. Johtajat pitävät myös henkilökohtaisia valmennuskeskusteluita alaistensa kanssa, mutta korona-aikana nämäkin on hoidettu etänä. Lisäksi johtajat kertoivat, etteivät välttämättä pidä valmennuskeskusteluita kaikkien alaistensa kanssa, jolloin heidän tilanteensa arviointi on luonnollisesti tällöin vielä vaikeampaa.

”Yksi ihminen on ketä en ole nähnyt livenä näistä 34 ihmisestä. Hän asuu kaukana ja ikänsä vuoksi olen antanut olla rauhassa. Jos homma toimii, on hyvinvoiva eikä ole tullut etätyöähyä tai työyhteisöstä vieroittumista, niin antaa mennä vaan. Toki haasteita on aistia ihmisistä, että missä niin kuin oikeasti mennään. Jotkut saattaa peitellä jotain, eli onkin jokin muu syy miksi ei halua tulla Kankaankadulle töihin. Se on haaste. Kukaan ei ole sanonut, että en halua missään tapauksessa käydä konttorilla. Silloin pitäisi olla huolissaan. Jos tulee merkkejä, että huolet lisääntyvät, niin sitten on kyllä syytä nähdä.” -Johtaja 3.

”Ihan kaikkia en ole koronan aikana nähnyt koronan aikana. Yksi henkilö on käynyt Jyväskylän konttorilla vain kerran korona-aikana. Muutamia nähnyt 2-3 kertaa. Alku meni eurofiassa. Koronan käänköpuoli on se, että 2020 vuoden loppupuolella alkoi tulla osan ihmisten osalta merkkejä, että kaikki ei ole ihan kunnossa. Mähän käyn osan kanssa valmennuskeskusteluja ja osan kanssa en. Niiden kanssa kenen kanssa en käy, pyrin silloin tällöin ottamaan yhteyttä ja juttelemaan, että miten menee. Muutamien henkilöiden kanssa muistan keskustelleeni, että mielestäni sun kannattaisi tulla osittain lähityöhön. Osa neuvoo noudatti ja osa ei. Osa jäi tavallaan hybridityöhön. Osa palasi takaisin pelkkään etätyöhön. Nyt kun aika on kulunut, en ole havainnut enää haasteita. Euforia – lamautuminen – on päästy yli ja nyt sujuu tasaisemmin.” -Johtaja 2.

”Vilaukselta olen tavannut kahden vuoden aikana mutta en kaikkia ole tavannut. Kukaan ei ole viestinyt, että etätö olisi negatiivista tai että pakko täällä on olla – päinvastoin, koska tiimissä matkustetaan paljon. Saatetaan mennä kymmeniä kilometrejä työmatkoja niin tämä on tuonut positiivista vibaa siihen etätööhön, koska se kuormittavuus mennä sinne töihin vähenee. Voisi sanoa, että meidän tiimissä se on kallistunut sille puolelle, että on äärimmäisen positiivinen asia, että voi tehdä etätöitä.” - Johtaja 1.

”Me aika paljon keskustellaan arjessa ilman, että on sovittuja kohtaamisia. Toki on valmennuskeskustelut jokaisen kanssa. On avointa keskustelua myös yhteisissä Teams-palavereissa. Henkilöt nostaa esille omaa työtilannettaan, omaa kuormittaneisuuttaan ja niitä haasteita mitä siellä on. Myös mulle tulee säännöllisesti viestiä henkilöiltä, että nyt alkaa olemaan kuppi täysi ja kohta keikahtaa.” -Johtaja 1.

Kahdessa vuodessa tapahtuu myös henkilöstövaihdoksia. Kotoa käsin työskennellessä ei näe työkavereita, eikä välttämättä monenkaan työkaverin kanssa tule oltua lähes lainkaan tekemisissä pitkiin aikoihin. Aiemmin kun työskenneltiin samassa konttorissa, ihmisten tuli oltua automaattisesti kanssakäymisissä eri henkilöiden kanssa esimerkiksi pukuhuone-, ruokailu- tai taukotiloissa. Useasti varsinaisia työtehtäviä hoidetaan vain pienen porukan kesken. Yhteenkuuluvuuden tunne on koetuksella, kun omat kollegat eivät ole fyysisesti läsnä pitkään aikaan.

”Meilläkin on porukka jonkun verran vaihtunut, ja on tullut myös kokonaan uusia työntekijöitä tän kahden vuoden aikana. Tais eilen joku vanha konkari sanoa, että perhana kun ei muista kaikkien omien tiimikavereiden nimeä. Vuosi sitten meidän myyjä soitti työkaverille ja myi jotain, ei tajunnut että ollaan samassa tiimissä töissä. Toisessa päässä ihmetteli, että miten se noin asiallisesti juttelee, täähän yrittää myydä mulle jotain.” -Johtaja 2.

5.3 Luottamus ja tulokset

Etätöskentely ja etäjohtaminen etäännyttävät henkilöitä toisistaan, jolloin luottamuksella on erittäin tärkeä rooli yhteistyön onnistumisessa. Koska johtajien omat tavoitteet ovat täysin kiinni hei-

dän alaistensa työn tuloksista, on luonnollista, että tällaisessa muutostilanteessa luottamus on varsin alkuun koetuksella. Johtajat ovat saattaneet kuvitella, että heidän läsnäolonsa jollain tavalla edesauttaa esimerkiksi myyntiä. Osa haastatelluista myönsi suoraan, että alussa oli vaikea luottaa siihen, että työntekijät tekevät kotonaan yhtä paljon töitä kuin konttorilla valvovan silmän alla.

Luottamus on kuitenkin haastatteluhetkellä hyvällä tasolla, jokainen haastateltava kertoi, etteivät myyntitulokset ole laskeneet korona-aikana lainkaan ja henkilöstö on osoittanut vastuunkantoa ja venymistä todistetusti haastavassa tilanteessa. Vastauksista ilmeni, että jonkinlainen pelko töiden välttelemisestä oli taustalla, mutta tällaista kukaan ei ollut havainnut.

”Hyvin nopeasti huomattiin, että kaikista ongelmista huolimatta, meidän myyntitulokset ei notkahtanutkaan ollenkaan. Ihan pieni värähdys ja se oli siinä. Osa työntekijöistä oli pyytänyt etätyömahdollisuutta aiemmin ja aina se oli vähän lykkääntynyt. Ei pankkinakaan osattu ottaa sellaista kantaa ja linjaa. Pankki suhtautui varovaisesti etätyöhön. Mutta kun myynti ei notkahtanut eikä tapahtunut mitään negatiivista. Siinä oli kaksi asiaa. Ensimmäinen oli se, että me jo vuonna 2016 päätettiin, että täällä Askossa ei tavata asiakkaita ollenkaan, vaan hoidetaan kaikki puhelimitse ja verkkoneuvotteluilla. Siinä ei ollut siis mitään outoa. Toinen tekijä oli se, että koska niin moni halusi tehdä sitä etätyötä, niin oli sellainen näyttämisen halu, että perkeleminä näytän nyt, että minä pystyn täällä kotona tekemään ihan yhtä hyvin kuin konttorillakin.” -Johtaja 2.

”Lähtötilannetta kun miettii, paljon paremmin on mennyt mitä oletin ja hieno on ollut huomata, että jengi kantaa vastuun siitä työstä ja työpäivästä. Ei oo tullut yhtään mitään lusmuilua vastaan etämaailmassa. Aiemmin tavattiin paljon kasvokkain ja sopimukset tehtiin paperisena, mutta alkuvaiheessa on porukka joutunut opettelemaan sähköisen allekirjoituksen käyttöä ja muuta. On ollut hienoa huomata, että ihmiset ovat hiffanneet, kuinka kätevästi näitä asioita voidaan hoitaa. Osaltaan on siis tullut tehokkaampaa, vaikkakin vuorovaikutteisuus vähentynyt.” -Johtaja 4.

”Koronan aikana muutosvastarintaa on ollut normaalia vähemmän, kun on huomattu, että muutos on ollut pakollinen. Huomattiin, että myös asiakaskokemus on

tietyiltä osin parantunut, kun heidän ei tarvitse joka tilanteessa juosta konttorille alikirjoittamaan papereita vaan hoituu sähköisissä kanavissa.” -Johtaja 4.

Koska etäjohtaminen oli esimiehille enemmän tai vähemmän uutta, myös työn seuraaminen puhuttu. Kun ihmiset työskentelevät samoissa tiloissa, myös esimies pääsee kuulemaan alaisten keskustelua ja seuraamaan työntekemistä. Tietyllä tavalla esimiehen pitää pystyä päästämään tästä ajatuksesta irti ja uskaltaa päättää luottaa työntekijäänsä. Vastauksista nousi myös sellainen uusi teema, että työntekijät tuntuivat olevan tietoisia johtajien epäilyksistä ja he olivat laajasti päättäneet näyttää, kuinka hyvin asiat hoituvat etänä ilman perinteistä esimiehen läsnäoloa.

”Oishan meillä mahdollisuus nähdä lokitiedoista, että milloin on koneella ollut ja pois päin. En ole nähnyt sellaista tarpeelliseksi, kun meillä työlistat tyhjenee ja asiakkaat on saaneet neuvotteluaikoja. Ihmisten työajat pysyy suht hyvin hallussa, toki se liukuva työaika joillekin tuottaa sitä, että on jatkuvasti tapissa ajat. Mutta tekemisen välttelyä en ole huomannut.” -Johtaja 3.

”Vahtimiseen liittyen niin kun organisaatio on sellainen, että alaisia on paljon, niin kyllä sitä kauppalehteä pystyy lukemaan myös konttorilla ilman että esimies sitä huomaa. On sillä esimiehellä vähän muutakin tekemistä.” -Johtaja 4.

”Määhän olen vankkumaton määrä, suunta, laatu -mies. Kun niihin kiinnitetään riittävästi huomiota, niin kyllä se homma vaan sujuu. Asiat on ratkottavissa. Sitten ne mitarit millä pystytään määrää seuraamaan, ajanvaraukset ja tarvekartoitukset, niin se tulee sieltä kautta. Sitä mä korostan tässä tosi paljon, että asenne oli kunnossa myyjillä. Ne ajatteli, että jos nyt ei tule tulosta, niin mä en saa ikinä tehdä etätöitä.” -Johtaja 2.

Ensihämmennyksen jälkeen on aloitettava kehittymään ja kehittämään, koska muutos on pysyvää. Osa henkilöistä oli valmis ottamaan vastuuta ja katsomaan eteenpäin, mutta osalle muutos saattoi olla niin kova, että se hetkellisesti jopa lamautti. On luonnollista, etteivät kaikki työntekijät kyenneet ongelmitta siirtymään etätöihin ja johtamaan itseään ilman haasteita.

”Etätyössä määrän seuraaminen on semmonen juttu, että se ei ihan kaikilta onnistu sillä tavalla, kuin se pitäisi onnistua. Henkilö, joka on oikein motivoinut tavoitteistaan niin hänellähän se toimii, mutta jos ei ihan sitä intensiteettiä ole siinä arjessa, niin sitten täytyy vähän niin kun johtamisen näkövinkkelistä käydä sitä keskustelua niistä asioista. Toisaalta konttorissa tapahtuvissa työskentelyissä, pikapalveluiden kanssa on ollut isoja muutoksia, mitä asioita hoidetaan infossa tai neuvonnassa, minne asiakkaat ohjataan hoitamaan asioita. Siinä sitä niin kun vaatisi läsnäoloa, se ei etänä yhtä hyvin onnistu, sen henkilön ohjaaminen oppimaan tekemään toisella tavalla sitä työtä, kun miten se onnistuisi livenä paikan päällä.” -Johtaja 1.

Haastatellut olivat myös aidosti huolissaan alaisistaan ja pohtivat, ovatko varmasti huomanneet kaikki asiat muutoksen keskellä. Etäpalaverin vuorovaikutustason saamiseksi fyysistä palaveria vastaavaksi vaatii johtajalta isompaa roolia.

”Kääntöpuoli liittyy teknologiaan, jos tekniikka ei toimi ja joudutaan siirtämään palaveri ja odotellaan kuka pääsee palaveriin. Vuorovaikutteisuus, esimerkiksi palaverissa huomaa, että samoja asioita joutuu enemmän nostelemaan esiin, koska fakta on se, että joku lukee kauppalehteä palaverin aikana ja toinen tekee luottokelpoisuusarviota. Esimiestyöhön on tuonut tiettyä lisähaastetta, että miten palaverista saa vuorovaikutteisemmän. Hiljaisempikin vähemmistö pitää muistaa ja kysymyksillä haastaa, jotta olisi keskustelua ja kaikkien ääni kuuluviin. Vaatii esimieheltä aktiivisempaa otetta kuin aikaisemmin. Henkilöstön pelikunnon havainnointi ei Teamsin kautta oikein tahdo onnistua. Työpäiväkokemus ja sen seuraaminen, tai jos joku alkaa kuormittua, niin Teamsin kautta sen huomaaminen on paljon vaikeampaa.” -Johtaja 4.

5.4 Pandemian positiiviset seuraukset

Yrityksen sidosryhmiä ovat henkilöstö ja asiakkaat. Koronan tuoma muutos vaikutti luonnollisesti henkilöstön lisäksi myös asiakkaisiin. OP Keski-Suomen mukaan yrityksen strateginen päätehtävä ja visio on auttaa maakunnan henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaita voimaan taloudellisesti hyvin ja myöntää heille rahoitusta myös silloin, kun toimintaympäristö haastaa. Tämän strategian jalkauttaminen poikkeusoloissa on huolestuttanut johtajia, mutta he helpotukseksi huomasivat, että

henkilöstön asenne ja muutoksen sietokyky oli huippuluokkaa, ja pankin päätehtävän toteuttaminen on jatkunut koko pandemian ajan ilman suuria ongelmia.

Johtajat ovat huomanneet käytännön tasolla sen, missä asioissa arkielämää etätyöt helpottavat. Toisaalta asiakastakaan ei tarvitse pyytää konttorille, jos asian voi hoitaa etänä. Tällöin tuntuu olevan melko samantekevää, onko pankkitoimihenkilö fyysisesti konttorilla vai etänä. On myös selvää, että yksittäisen asian hoitaminen esimerkiksi puhelimitse, verrattuna siihen, että aiemmin asiaa varten järjestettäisiin fyysinen tapaaminen pankkiin, sujuu huomattavasti nopeammin. Tämä tehokkuusaspekti on asia, jossa voittavat kaikki, koska kyllä myös asiakkaat haluavat voida hoitaa asiat mahdollisimman helposti ja sujuvasti. Myös fyysisille tapaamisille lienee jatkossakin aikansa ja paikkansa, mutta jokaisen asian hoitamiseen ei ole tarvetta lähteä konttorille.

”Hyvä puoli koronassa on se, että työn tehokkuus ja digitaaliset apuvälineet ja etä-neuvottelut ja muut, niin olisi kestänyt todella pitkän aikaa, että normaaliolosuh-teissa olisi päästy tälle tasolle.” -Johtaja 4.

”Osa varmasti haluaisi jatkaa tällaista osittaista etätyötä. Ja osittain käydä konttorilla tapaamassa asiakkaita. Jos miettii mitä tässä yleisellä tasolla muuttunut, niin me paremmin osataan hyödyntää kaikkia kanavia. Myös asiakasta osataan ohjata paremmin tekemään itsenäisesti niitä asioita. Vuosia takaperin oli sellainen olo, että me ollaan se juttu sille asiakkaalle. Eli oli tärkeää, että se asiakas tulee tähän mun luokse ja mä sitten autan sitä asiakasta. Niin nyt me on pikkusen päästy siitä ajatuksesta irti ja saatu itselle näkemys siitä, että me autetaan se asiakas, ei se, että se asiakas tulee paikanpäälle. Kaikki ovat voittajia siinä kohtaa, että asiakas oppii tekemään asioita itse verkossa. Vaikka tilaamaan kortin. Se on se isoin oppi ollut meille, että on opittu tästä. Varmasti jotkut asiat jatkossakin tykätään hoitaa kasvatusten asiantuntijan kanssa.” -Johtaja 1.

Etätyöskentely ja etänä pankkiasioden hoitaminen on ollut useasti mukava asia sekä asiakkaille, että myös pankissa töissä oleville itselleen. Johtajat kertoivat huomanneensa monen arkipäiväisen asian muuttuneen mukavammaksi. Kun muuttuneeseen työtapaan alkoi tottua, johtajat huomasiivat, että uuteen työn tekemisen malliin liittyi myös elämää helpottavia seikkoja.

”Suurin etu mikä on tullut etätyössä on se, että paitaa ei tarvi silittää joka aamu. Puku päällä kun viet lasta päiväkotiin ja tullut 30 senttiä lunta niin sulla on sukat märkinä töissä. Se on mukava käydä aamulla hoitaa ne hommat ja tulla kotiin keittää kahvit ja avaiilla konetta ja jos on joku isompi viskaali Teamsin toisessa päässä niin kenties laittaa vähän siistimpää paitaa päälle. Kyllä mää fanitan tätä etätyötä.” -Johtaja 4.

”Mua on helpottanut etätyömaailma arjen ja työelämän yhdistämistä. Vuoden alusta tein Kuusamosta viisi päivää etätöitä, eikä kukaan huomannut mitään. Yksi tuttu oli sanonut, että ottaa loparit jos joutuu vielä mennä konttorille, hän työskentelee Valmetilla.” -Johtaja 4.

Osa johtajista on ottanut muutoksen positiivisena haasteena ja kokenut itsensä aiempaa tärkeämmäksi, vaikka fyysisesti ei olekaan nähnyt alaisia yhtä paljon kuin ennen. Tämä näyttäisi johtuvan siitä, että koronan tuomassa kriisissä johtajat ovat joutuneet ja päässeet tekemään päätöksiä. Ilman päätöksiä kun ei ole johtamista.

”Korona tai mikä tahansa kriisi on johtajan unelmatilanne. Johtajathan ovat parhaimmillaan silloin kun on joku kriisi, koska silloin kaikki johdettavat ymmärtävät, että nyt pitää toimia jollain tietyllä tavalla. Mitä paremmin asiat menee, niin sen enemmän johtaminenkin inflatoituu. Korona on mennyt hyvin, en ole huomannut, että kukaan tiimistä olisi muuttunut. Näin jälkepäin kun reflektoin, niin se oli varmaan ihan hyvä päätös, että me pidettiin silloin 2020 maaliskuu-, huhti- ja toukokuussa joka aamu yhteinen palaveri. Se varmaankin lisäsi siirtymäkauden helppoutta. -Johtaja 5.

5.5 Miltä näyttää tulevaisuuden työn tekeminen pankissa

Paluuta vanhaan malliin ei suunnittele kukaan haastatelluista. Haastatteluissa selvisi, että itse asiassa osa pankkilaisista on siirtynyt etätöihin vasta vuosien 2021–2022 aikana, eli yli vuosi pandemian puhkeamisen jälkeen. Johtajat ovat antaneet myös alaistensa päättää, minkälaista mallia aikovat jatkossa käyttää omien lähtökohtiensa näkökulmasta. Moni suunnittelee jonkinlaista

hybridimallia. Myös tulevasta strategian jalkauttamisen mallista on keskusteltu yhdessä työntekijöiden kanssa. Sekä pankin työntekijät että asiakkaatkin kuitenkin haluavat silloin tällöin tavata kasvotusten myös jatkossa, ja tämäkin mahdollisuus nähtiin tärkeänä säilyttää.

”Jonkinlainen hybridimalli tästä tulee. Viime kesänä oli jo puhetta, että tehdään ne hybridimallit valmiiksi ja on suunnitelmia ja keskusteltukin henkilöstön kanssa, mutta sitä ei olla otettu käyttöön. Ajatus oli, että henkilö itse miettii, että olisiko se kaksi vai kolme etäpäivää viikossa. Johtamisen näkökulmasta niin mullakin on henkilöitä, jotka asuu Kangasniemellä tai Joutsassa ja yli 60 ikää, ikäjohtaminen tulee tässä kyseeseen. Aivan täysin olen antanut oman ajatuksen ja vallan tehdä. Omissa pikku tiimeissä on otettu huomioon, että jos on pitkä ajomatka, niin ei ehkä kannata niin paljon ajella Kankaankadulle. Yli 60-vuotiaissa alkaa jo väsyminen olla eri luokkaa.” -Johtaja 3.

”Mulla on muutama ihminen, joiden on pakko olla konttorilla. Periaatteessa kaikki muut pystyy tekee etätyötä. Viimeisen puolen vuoden aikana viimeisetkin siirtyneet osittaiseen etätyöhön, eli hybridimalliin siirtyneet. Se alku oli aika outoa. Ihan alussa meillä oli kaksi kertaa päivässä 15 minuutin Teams. Se ehkä jatkui kaksi viikkoa, sitten oli kerran päivässä. Ja sitten pikkuhiljaa hiipunut, nykyään pidetään palaverreja normaalisti, suunnilleen sama määrä kuin ennen koronaa. Silloin oli monenlaisia muitakin pelkoja ihmisillä ja se etätyö oli ihan uutta ja outoa ja oli teknisiä ongelmia ja monta muutakin asiaa.” -Johtaja 2.

”Viimeisin asia mitä ollaan tehty, strategian osa-alueet. Porukka on itse linjannut, että mikä on se ihannemaailma missäkin asiassa. Sitten ollaan katsottu, että mitä se tarkoittaa tekemisenä, että me tuohon suuntaan päästään. Ja sitten se, että mitkä asiat me otetaan ekana käsittelyyn, siihen jatkuvan parantamisen pöydälle, että mitä me lähdetään ekana viemään eteenpäin. Tää onnistuu mainiosti etänäkin, eikä vaadi läsnäoloa. Palaverit on ollut hyvin pitkään Teamsilla myös ennen koronaa, eli siihen ei tullut muutosta. Se oltiin opeteltu. Mutta sitten jossain vaiheessa tuli osaamisen ylläpitämiseen ja sen vahvistamiseen, kun päivittäispuolellekin tulee muutoksia koko ajan. Oma tiimi halusi, että perustetaan tällainen Topi-chatti, jossa kaikki ovat mukana teams-kanavassa. Sinne saa heitellä kysymyksiä ja se vastaa kuka kerkeää ja

tämä on koettu erittäin hyvänä. Kovin on vilkas keskustelu siinä kanavassa päivittäin. Kun konttorilla ollaan pienellä porukalla tai etänä, eikä vieruskaverilta pääse siinä kysymään, niin havaittiin että tää olisi hyvä ratkaisu.” -Johtaja 1.

”Kyllä ihmiset varmasti palautuu korona-ajasta eri tavalla. Sen huomasi hyvin jo syksyllä ja kesällä, myös asiakkaista, niin osa lähestyi ihan eri tavalla ja mietti että mitä tässä voitais yhdessä tehdä ja palasikin jo henkisesti siihen vanhaan, ja osa oli vielä poteroissa. Varmaan sama tulee tapahtumaan koronan jälkeenkin, mutta se miten se vaikuttaa meidän sisäiseen tapaan tehdä asioita, niin onhan se ihan selvää että tämä on tehostanut kaikkea tekemistä mitä meillä on, enkä mä oikein osaa ajatella, että meillä olisi sellaisia yhteisiä tapaamisia, joissa ei olisi tätä Teams-mahdollisuutta. Toisaalta tapaamisista tulee jollain tavalla sellaista luksusta, eli se tuo eri tavalla sellaista juhlan tuntua ja silloinhan sitä voi käyttää myös tehokeinona. Sitä voi käyttää työssä, asiakkaiden kanssa tai missä tahansa vuorovaikutuksessa sellaisena tehokeinona, että yllättäen ehdottaakin, että pitäisikö meidän tavata huomenna ihan kasvokkain. Siinä on ihan eri vaikuttavuus silloin, kun nyt on pari vuotta vedetty näin.” -Johtaja 5.

Kun etätyömalliin on hiljalleen totuttu, sen edut tuntuvat olevan selvästi hahmotettavissa ja jotkut aiemmat mallit tuntuvat aika kaukaisilta. Tietyllä tavalla vanha malli on kuollut pois ja on syntynyt uusi, muutoksen jälkeinen malli. Johtajien vastauksissa tuli esiin pehmeää ja uudenlaista johtamista, jossa ajatellaan sitä, mikä olisi kenellekin mieluisin tapa tehdä työtä.

”No mää oon aina tavallaan ollut sitä mieltä, että työn pitäisi lähtökohtaisesti olla suhteellisen mukavaa. Ja meillä on näitä kaukaisempia työntekijöitä, yksi asuu Kangasniemellä ja yksi Jämsänkoskella. Tietyllä tavalla omaa elämää helpottaa, kun ei tarvii joka aamu lähteä tien päälle ja läpi tuulen ja tuiskun ajamaan tuntia työmatkaa ja toisaalta jos miettii lapsiperhe-elämää niin jos miettii, että et ole kiinnitettyä yhteen pulpettiin sitä työpäivää.” -Johtaja 4.

”Mutta se ei tule olemaan se juttu, että mä ajatan viikkopalaverin takia porukkaa Kangasniemeltä konttorille, tavallaan niin että jokainen saisi itse valita, mikä olisi miellyttävien ja tehokkain tapa tehdä sitä työtä. Mikä sopii kenellekin eli jatkossa ei

olisi pakollista formaattia vaan jokainen valitsee sen tavan, joka saa arjen rullaamaan ja sopii, joten ei ole syytä ottaa takapakkia työn tekemisen suhteen.” -Johtaja 4.

6 Pohdinta

Tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää, mitä konkreettisia muutoksia koronapandemia aiheutti toimintaympäristössä ja työn tekemisen tavoissa silloin, kun muutostilanne tuli vastaan keväällä 2020. Lisäksi pyrittiin ottamaan selvää, minkälaisia haasteita kyseinen muutos- ja kriisitilanne toi tullessaan pankinjohtajien ja johtamisen näkökulmasta. Kolmas tutkimuskysymys oli pohtia sitä, onko korona-aikana opittu asioita ja minkälaisia näkemyksiä johtajilla on siitä, missä muodossa tai minkälaisilla säännöillä OP Keski-Suomessa tullaan tekemään töitä pandemian jälkeen.

Aineiston perusteella pystyttiin vastaamaan tutkimusasetelmassa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Haastateltavat tuntuivat pitävän aiheesta, koska kaikki innostuivat muistelemaan pitkin sanankääntein edellisten vuoden tilanteita työpaikalla ja suurin osa heistä proaktiivisesti tarjoutui myös jatkokeskusteluun aiheeseen liittyen, jos tarvetta syntyy.

Tutkimuksen keskeiset johtopäätökset voidaan esittää temaattisesti ja tiivistetysti seuraavasti:

1. Nopeaan muutokseen ei oltu järjestelmäteknisesti eikä tiedollisesti täysin valmiita, mutta henkilöstön asenne, muutoskyky ja motivaatio olivat pääsääntöisesti muutokseen valmis. Uutena teemälöydöksenä oli myös se, että henkilöstö oli ennen koronaa jo toivonut laajemmin mahdollisuutta etätöihin, mutta asia ei ollut juurikaan edennyt.
2. Henkilöstö on murroksen (maaliskuu 2020) alusta asti näyttänyt olevansa luottamuksen arvoinen. Henkilöstön työtapa on muuttunut itsenäisemmäksi etätyöskentelyjakson aikana, kun samalla haastateltujen johtajien mukaan millään sektoreilla myyntitulokset eivät ole laskeneet lainkaan. Johtajien orastava epäilyksensä vastuunottokyvystä oli hävinnyt.

3. Kukaan johtajista ei arvioinut, että näköpiirissä olisi paluuta sellaiseen työn tekemisen malliin, joka oli käytössä ennen koronaa. Itse asiassa ilmeni, että pankissa on työntekijöitä, jotka ovat hiljalleen siirtyneet etätöihin vasta vuosien 2021–2022 aikana, joten itse asiassa etätöitä nimenomaan ollaan lisäämässä eikä vähentämässä tulevaisuudessa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta samoin, kuten Kukkola (2018), että perusteelliseen muutokseen vaaditaan kriisiä, sekä siihen, että johtajilla on edelleenkin ongelmia täysin varauksetta luottaa etänä työskenteleviin työntekijöihin (ks. Vilkmán 2016). Aineisto toisti myös teorian, että kun luottamus saavutetaan ja annetaan mahdollisuus vaikuttaa oman työpäivän sisältöön ja muotoon, se parantaa työntekijöiden työntekijäkokemusta ja he antavat paremman panoksen yrityksen yhteiseen tavoitteeseen. (ks. Fried & Heinemeier Hansson 2014.)

Vaikuttaa siis siltä, että ulkopuolelta tullut vaade (korona) työn tekemisen muutokselle näyttäisi lopulta olevan ollut positiivinen muutos verrattuna aiempaan, koska kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että vaikka koronarajoitukset poistuisivat kokonaan ja lopullisesti, jäisivät nykyiset joustavimmat työskentelytavat lopullisesti käyttöön.

Kuten teoria antoi olettaa (ks. Ponteva 2010), henkilöstö on ottanut muutoksen vastaan vaihtelevasti. Ihmiset kokevat muutoksen henkilökohtaisesti ja kaikilla on omat olosuhteensa tehdä etätöitä, kun taas konttorilla työskentelyolosuhde on lähtökohtaisesti sama kaikille. Haastateltavat kertoivat, että ovat huomanneet käytännössä sen, minkä kirjallisuus myös vahvistaa (ks. Hakonen ym. 2004), että fyysinen etäisyys vähentää vuorovaikutusta ja keskustelua. Suurin osa vastaajista kertoi, että hiljaisimmat työntekijät ovat helposti vaarassa jäädä etäpalavereissa ja etäarjessa vielä normaalia enemmän taustalle, ja johtajalta vaaditaan erityistä taitoa ja sinnikkyyttä saada heidänkin äänensä kuuluviin. Johtajat kertoivat onnistuneensa tässä mielestään kohtuullisen hyvin, koska negatiivista palautetta etätöskentelystä, tai poikkeuksellisen huolestuttavia tietoja alaisiensa jakamisen suhteen ei ole korona-aikana juurikaan ilmennyt.

Henkilökohtaisten ajatusten ja kokemusten myötä pankin esimiehet ovat koronan aikana kehittyneet kohti modernia, pehmeämpää johtajuutta. Heillä on ollut omat varovaiset, jopa negatiiviset ajatuksensa etätöskentelyä kohtaan ja he ovat saattaneet aikaisemmin ajatella, että jospa kuitenkin on parempi, että hoidetaan asiat yhdessä konttorilla. Etätömahdollisuuden laajentamisesta

on ollut puhetta ja sitä on suunniteltu pankin johdon ja henkilöstön kesken ennen koronaa, mutta asia ei aiemmin tuntunut etenevän. Johtajat huomasivat, että kun tilanne oli käsillä ja alaiset siirrettiin kotikonttoreille etätöihin, hyvin nopeasti ilmeni, että henkilöstö todellakin on luottamuksen arvoinen. Haastateltujen johtajien tiimeistä ei ole heidän mukaansa lähtenyt henkilöitä muualle juuri lainkaan edellisten vuosien aikana, joten pysyvyys on ollut koronavuosina jopa aiempaa paremmalla tasolla.

Myyntitulokset eivät tippuneet ja henkilöstöstä huokui sellainen asenne, että nyt me näytämme, kuinka asiat hoituvat myös etänä, eikä asiasta tarvitsisi tämän jälkeen enää keskustella. Haastatellut johtajat eivät olleet havainneet henkilöstössä työn tekemisen välttelyä koronan aikana, eivätkä he olleet kokeneet myöskään tarvetta ryhtyä valvomaan alaistensa ajankäyttöä, tai mikro-manageeraamaan heitä liian tarkkaan. Johtajat ovat päättäneet luottaa siihen, että henkilöstö kyllä tietää millä tavalla ja milloin mikäkin asia tulisi tehdä. Tämä näyttää johtaneen molemminpuolisen luottamuksen kasvamiseen ja siihen, että kaikki voivat keskittyä niihin asioihin, jotka ovat liiketoiminnan ja strategian kannalta oikeita ja tehokkaita.

Johtajat eivät ole myöskään syyllistäneet työntekijöitään edes ajatuksissaan siitä, että korona on saattanut helpottaa monen ihmisen arkea. He ovat koronan aikana huomanneet, että kun ihmiselle annetaan tilaa ja rauhaa, hän pääsee parempaan lopputulokseen. Osa johtajista on käyttänyt tarinallisia keinoja ja kertonut myös alaisilleen, kuinka mukavaa on, kun lapsia ei tarvitse viedä hoitoon puku päällä, vaan arjesta on mahdollisuus nauttia samalla, kun töitä tehdään tehokkaasti ja järkevästi. Myös vastuullisuutta ja arvoja on ajateltu ja näytetty toteen, kun henkilöstöä ei turhaan pyydetä ajamaan autolla silloin, kun tähän ei ole tarvetta, tai osoiteta työntekijöille tiettyä fyysistä työpöytä, jonka ääressä hänen pitää työtään tehdä. Tämä on osaltaan tukemassa työpäiväkoelmusta ja sitä, että hyviä työntekijöitä ei menetetä kilpailijoille.

Muutosjohtaminen on nimenomaan muutoskyvyn johtamista, ei niinkään muutosprosessin johtamista (ks. Eklund 2021). Johtajat huomasivat nopeasti onnistuneensa henkilöstön kanssa siinä, että suurin osa pankin toiminnoista jatkui hyvin, vaikka etätöskentelymalliin siirryttiin yllättäen ja nopeasti. He kuitenkin kiinnittivät huomiota pian siihen, että muutos ei koskaan pysähdy, ja tässäkin tilanteessa on tärkeä pystyä kehittymään ja oppimaan uusia asioita, aivan kuten ennen nykyisen muutostilanteen alkamistakin oli. Moni esimies koki jopa hölmistyneensä silloin, kun he yhdessä

vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa oppivat, että mitä kaikkia asioita asiakas voikaan tehdä itsenäisesti verkossa tai mitä kaikkea voidaan sopia puhelimesta pankkitoimihenkilön kanssa. Lienee selvää, etteivät asiakkaatkaan halua matkustaa pankkikonttoriin allekirjoittamaan sopimuksia, jos asia on mahdollista hoitaa esimerkiksi sähköisessä kanavassa.

Kun näitä oppeja oli sisäistetty lisää, ymmärrettiin, että ei ole mitään syytä, että pankin työntekijä hoitaa puhelin- ja verkkopalavereja pakotettuna konttorilta, koska kyseiset työtehtävät on mahdollista ihan yhtä hyvin hoitaa etänä. Ja taas säästyy aikaa, rahaa ja luontoa. Lisäksi haastateltavat kertoivat, että osa henkilöstöstä on siirtynyt hiljalleen etätöihin vasta vuosien 2021–2022 aikana, kun koronapandemia ja siihen liittyvät kokoontumisrajoitukset ovat jo selkeästi olleet väistymässä esimerkiksi parantuneen rokotuskattavuuden myötä. Näin ollen etätyöskentelyn hyviä asioita on oikeasti sisäistetty ja tekemistä edelleen kehitetty siihen suuntaan, että mahdollisimman monella työntekijällä olisi mahdollisuus työskennellä edes osan viikkoa etänä. Näihin suunnitelmiin liittyvä vuorovaikutus ja viestintä näyttäisi olevan aiempaa helpompaa, kun keskinäinen luottamus ja tieto siitä, että etänä hommat toimivat, on olemassa.

Kaikki muutokseen liittyvät asiat eivät tietenkään ole sujuneet pelkästään positiivisesti ja joillain henkilöillä vaikeudet ovat lisääntyneet etätyöjakson aikana. Voimakkaassa muutostilanteessa on hyvä pitää kiinni hyvistä asioista, mutta olla valmis muuttamaan myös asioita toimiviksi. Johtajat kertoivat, että ovat antaneet työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa tekemisen malliin. He eivät ole pakottaneet ketään konttorille tai fyysisiin tapaamisiin esimerkiksi valmennuskeskusteluihin, vaikka koronarajoitukset olisivatkin nämä sallineet. Kahden vuoden jälkeen johtajat eivät välttämättä ole nähneet kaikkia työntekijöitä kertaakaan livenä. He tiedostavat, että tällöin jotain saattaa jäädä huomaamatta, mutta niin kauan kuin viitteitä huolestumisen tarpeeseen ei ole, he ovat olleet joustavia fyysisten tapaamisen suhteen.

Teoriaosiossa kuvattiin modernin johtajan olevan pehmeä ja empaattinen. Empatia auttaa yleensä toimimaan oikein ja tekemään hyviä päätöksiä. Empatiaan liittyy kuitenkin myös vaara, että se motivoi tekemään ratkaisun, joka ei isossa kuvassa olisikaan oikea. Tällöin esimerkiksi yhteen henkilöön liittyvä väärä ratkaisu saattaa auttaa tätä kyseistä henkilöä, mutta heikentää koko ryhmän menestymismahdollisuuksia. Joskus empatia sumentaa ihmisen harkintakykyä niin, että hän ei ole

kykenevä tekemään viisasta, mahdollisesti päätöksen kohteelle epämiellyttävää päätöstä. (ks. Hougaard ym. 2018.)

Aineistosta ilmeni, että johtajat osoittavat empatiaa olemalla pakottamatta henkilöitä käymään konttorilla tapaamassa muita edes välillä. Tämä varmasti tuntuu mukavalta siitä henkilöstä, joka on toivonut, ettei konttorilla tarvitsisi koskaan käydä. Samassa saattaa lisääntyä riski siitä, ettei johtaja aidosti tiedä miten tällä työntekijällä menee, joka saattaa vähentää koko tiimin menestystä. Olisi ehkä järkevämpää tehdä välillä hieman epämiellyttäviäkin päätöksiä ja vaatia kaikkia työntekijöitä näyttäytymään ja työskentelemään konttorilla aika ajoin.

Tähän kokonaisuuteen liittyen johtajat tuntuvat suosivan myös teorian tukemaa toimintamallia (ks. Fried & Heinemeier Hansson 2014), jossa silloin tällöin järjestetään henkilöstölle yhteisiä fyysisiä kokouksia tai tapahtumia. Lisäksi myös asiakkaita voidaan ja halutaan tavata silloin tällöin fyysisesti. Sama koskee uusia työntekijöitä. Asioita on helpompi hoitaa, kun keskustelukumppani on tuttu, ja tutuksi tullaan, kun tavataan livenä. Tämän jälkeen asioiden ja yhteistyön hoitaminen on luonnollisempaa myös etäyhteydessä ja digitaalisissa kanavissa. Tämä saattaa tuntua hetkelliseltä takapakilta, mutta tämä nähdään maksavan vaivan isossa kuvassa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että aineistosta nousi selkeitä teemoja, jotka toistuivat jokaisessa haastattelussa. Nämä olivat tietotekniset haasteet etätyöskentelyn alkuvaiheessa, etäisyyden tuoma vuorovaikutuksen ja keskustelun väheneminen, virkistävät ajatukset arkisten asioiden helpottumisesta, työntekijöiden hienot suoritukset sekä yhteinen näkemys siitä, ettei konttorille olla pakotettuna ketään palauttamassa, ainakaan kokonaan. Lisäksi sekä johtajat että työntekijät ovat lyhyessä ajassa oppineet valtavasti asioita, joita voi tehdä etänä ja miten asiakkaita osataan paremmin neuvoa hoitamaan asioita omatoimisesti. Tämä on merkittävä huomio, koska aikaisemmin samoja asioita varten on järjestetty tapaamisia ja ajettu autolla pitkin maakuntaa.

Haastatteluista nousi esiin, että OP Keski-Suomen esimiehet ovat kehittyneet johtajina koronan aikana. Heistä on tullut aiempaa pehmeämpiä johtajia, jotka uskaltavat luottaa alaisiinsa, eivätkä pelkää, että työt eivät tule tehdyksi ilman heidän valvovaa silmäänsä. Myös modernista johtajuudesta kertoo se, että he avoimesti ovat sitä mieltä, että työelämän pitäisi olla nautinnollista ja elä-

män mukavaa. He ovat kertoneet tarinallisin keinoin alaisilleen, kuinka etätyöstä voi ja pitää nauttia, eikä tarvitse tuntea huonoa omaatuntoa siitä, että vaikkapa aamupalalla ei ole tulipalokiire. Lisäksi tarpeelliset muutokset etätyön laajentamiseksi ja mahdollistamiseksi isommalle joukolle tapahtuivat koronan vuoksi nopeasti, kun ilman koronaa asiat eivät näyttäneet etenevän. Tällöin johtajat havaitsivat, että kun työntekijöille annetaan vapauksia, he tyypillisesti ovat luottamuksen arvoisia.

Kun mietitään yrityksen ja johtajien varsinaista päämäärää, eli saada strategia jalkautetuksi, etätyöhön siirtyminen luonnollisesti aiheutti johtajille haastetta. Kuten Kukkola (2018) kuvaa, strategian jalkauttaminen ei ole helppoa, jonka huomaa siitä, että monien yritysten taloudelliset tilanteet voisivat olla paljon parempia. Kukkola painottaa, että esimiehellä on suuri vastuu viestiä yrityksen strategia työntekijöille niin, että viesti ymmärretään kollektiivisesti ja myös siihen uskotaan, jotta voidaan yhdessä työskennellä sitä kohti. Haastatteluaineiston perusteella OP Keski-Suomessa tässä on onnistuttu.

6.1 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Koska tutkija työskentelee OP Keski-Suomessa eli samassa pankissa haastateltujen kanssa ja yksi haastateltavista on hänen esimiehensä, oli vaarana, ettei objektiivisuus täysin toteudu. Tähän asiaan pyrittiin keskittymään erityisen tarkasti, eikä haastattelija tuonut haastatteluissa esiin omia näkemyksiään tai uskomuksiaan liittyen tutkimusongelmaan tai -kysymyksiin.

Haastattelija litteroi haastatteluista vain tutkimuksen aiheeseen liittyvät relevantit kommentit, joka auttoi ja nopeutti aineiston jatkokäsittelyä, mutta toisaalta tähän liittyi sisäisen validiteetin riski, että jotain olennaista jäi säilyttämättä auki kirjoitettuun aineistoon. On mahdollista, että haastattelija tulkitsi joitain vastauksia tai keskustelun osia virheellisesti niin, ettei ymmärtänyt niiden olevan relevantteja kommentteja tutkimuskysymyksiin liittyen. Haastattelija katseli ja kuunteli haastattelut useaan kertaan läpi ja pyrki vakuuttumaan siitä, että kaikki aiheeseen liittyvät asiat tuli kirjoitettua auki.

Tieteellisen tutkimuksen perusetiikan ydin on käsitteessä tieteellinen. Näin ollen tutkimuksen eettisyyden perusvaatimuksia ovat toimintatavat, joilla tutkimus on tehty. Tieteellisellä tavalla toteutetut analyysi- ja tiedonkeruumenetelmät ovat tieteellisen tutkimuksen eettisyyden vaateita (Kananen 2008, 133) ja näitä toimintamalleja on tässä tutkimuksessa käytetty.

Tutkimuksessa pyritään aina totuuteen (Kananen 134), kuten tässäkin tutkimuksessa on tehty. Tekijällä ei ole ollut sellaisia tavoitteita, että johtajat kenties keksisivät jotain uutta haastatteluiden tai tutkimusraportin myötä, vaan tarkoituksena on ollut rehellisesti selvittää tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan liittyviä asioita. On siis mahdollista, ettei tutkimustulos miellytä kohdeorganisaatiota. Tähän liittyy myös riski, että tutkimuksen tekijä, kuten tässä tapauksessa kohdeorganisaation työntekijä, ei uskalla kertoa asioista kuten ne aidosti ovat. Tätä tutkimusta ei erikseen tilattu tutkimuksen tekijältä kohdeorganisaation taholta, eikä hän ole saanut rahallista korvausta tutkimukseen liittyen. Tämä asia parantaa tutkimuksen luotettavuutta, koska edes mitään orastavaa ohjausyritystä ei ole ilmennyt.

Haastatteluissa on myös hyvä ajatella sitä, miksi haastateltava suostuu vastaamaan. Riittääkö hänelle se, että haastattelijalle tulee hyvä mieli ja hän voi olla avuksi tutkitun tiedon tekemisessä, vai voiko joku muu asia motivoida häntä vastaamaan. Haastattelutilanteessa vastaajalla on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin ja kertoa mielipiteensä, joten täydellistä objektiivisuutta on vaikea saavuttaa. (Aaltola & Valli 2001, 24–25.) Tässä tapauksessa johtajat suostuivat haastatteluun todennäköisesti osittain positionsa vuoksi ja toki myös auttaakseen samassa työpaikassa työskentelevää kollegaa, eli tutkimuksen tekijää. Useampi vastaaja myös kertoi, että aihe on aidosti kiinnostava ja he kokivat, että tutkimuksesta voi olla hyötyä tulevaisuudessa. Missään vaiheessa ei tullut ilmi, että vastauksissa olisi ilmennyt esimerkiksi oman edun tavoittelemista, tai että joku olisi ollut kiihtyneessä tilassa. Tähän auttoi todennäköisesti myös se, että johtajat ovat voineet vuosien 2021 ja 2022 aikana kohtalaisen vapaasti itse päättää, millä tavalla heidän omissa tiimeissään töitä on tehty, eikä toimintatapoja ole ohjattu suoraan pankin johtoryhmästä tai OP Ryhmän tasolta.

Tieteellisessä tutkimuksessa on otettava kantaa myös lainaamiseen ja plagiointiin. Tämän tutkimuksen tekijä on lukenut ja tutustunut monipuolisesti johtamisen tietokirjallisuuteen. Kohdat, jotka on lainattu muiden kirjoituksista, on pyritty merkitsemään jokaiseen kohtaan ja mahdollisim-

man selvästi, jotta ei tulisi tilannetta, jossa lukija saisi vaikutelman, että lukee tutkijan omaa kirjoitusta, vaikka kyseessä olisikin lainaus muualta. Tutkija on pyrkinyt heti tutkimuksen aloittamisesta saakka kirjaamaan lainaukset ja lainatut lähdekirjat ylös, jotta niitä ei tarvitsisi lähteä myöhemmin muistelemaan ja etsimään. Tässä on onnistuttu varsin hyvin. Työtä tehdessään tutkija on päättänyt, että koronavirusta ei ole tarvetta erikseen laajasti määritellä ja sen historiaa ja vaikutuksia avata, koska pandemia on ollut niin laajasti esillä kaikissa tiedotusvälineissä edellisinä vuosina.

Tulososion aineistolainaukset, eli haastateltujen johtajien kommentit ovat suoraan sanasta sanaan heidän omaa kertomaansa, jonka on tarkoitus varmistaa, että voidaan luotettavasti varmistaa oikeat tulokset eri teemoista, joita he ovat kommentoineet. Tällä tarkoitetaan myös sitä, ettei esimerkiksi puhekielisiä ilmauksia, kieliopillisia virheitä tai muita kiertoilmauksia ole lainkaan korjattu.

6.2 Tutkimuksen hyödyt

Tutkimuksen voidaan arvioida olevan olleen hyödyllinen pankille, vaikkei välttämättä kovinkaan yllätyksellinen. Tutkimuksen perusteella tuli ilmi, että kaikki johtajat tuntuivat jollain tavalla olevan ajatuksiltaan vielä hieman kiinni vanhanaikaisessa, valvontaan perustuvassa ja fyysiseen sijaintiin liittyvässä johtamismallissa. Kaikki yllättyivät positiivisesti henkilöstön toiminnasta ja kyvystä hoitaa asioita aiempaa itsenäisemmin ja uusilla tavoilla. Tämä saattaa hyvinkin luoda tulevaisuuteen lisää mahdollisuuksia siihen, että isojakin muutoksia voi organisaatiossa tapahtua, ilman pakottavaa kriisitilannetta tai muuta pakkoa. Tutkimus saattoi myös avata johtajien silmiä siinä mielessä, että asioita ei kannata aina tehdä samalla tavalla pelkästään sen vuoksi, että niin on aina ennenkin tehty, vaan kannattaa pyrkiä olemaan avoin muutokselle ja myös täysin uusille toimintatavoille.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Korona on muuttanut käsityksiä ja toimintamalleja niin paljon, että olisi hyvä tehdä uusi tutkimus 1–2 vuoden kuluttua, jolloin voisi nähdä mitä koronarajoituksista lopulta on opittu. Aihetta uudestaan tutkimalla muutaman vuoden kuluttua voisi myös saada selville, oliko koronan tuoma muutos työn tekemisen malleissa lopullinen. Tällä hetkellä OP Keski-Suomen johtajat ovat sitä mieltä, että jatkossa ketään ei pakoteta konttorille, vaan työtä voi tehdä etänä. Olisi mielenkiintoista tietää myöhemmin, onko tässä päätöksessä pysytty.

Toinen jatkotutkimusaihe voisi kohdistua henkilöstön näkemyksiin, jotta on mahdollista arvioida johtajien onnistumisia ja henkilöstön omia näkemyksiä siitä, miten työtä kannattaisi jatkossa tehdä. Tämä olisi mahdollista toteuttaa määrällisellä menetelmällä ja laatia henkilöstölle kysymyslomake, jossa he pääsisivät vastaamaan myös tässä tutkimuksessa ilmenneisiin näkemyksiin. Tällöin tämä tutkimus voisi toimia esitutkimuksena. Uuden tutkimuksen jälkeen olisi mahdollisuus nähdä, ovatko johtajien ja henkilöstön näkemykset ja havainnot missä määrin samanlaisia.

Kolmas mielenkiintoinen tutkimuskohde voisi olla ketterän kehittämisen tutkiminen, jolla voitaisiin ehkäistä ja ennakoida koronan tyyppisten yllättävien tekijöiden vaikutusta. (ks. Koskela, Kutinlahti, Hanhike, Martikainen & Urjankangas 2015) Tutkimuksen valmistumisen aikoihin marraskuussa 2022 OP Ryhmä kertoo verkkosivuillaan, että pankissa on käynnissä merkittävä ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos. Tämän tavoitteena on parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta ja toiminnan tehokkuutta. Kyseisellä ketterän toimintatavan menetelmällä pankki aikoo vastata sääntelyn vaatimusten lisäksi asiakaskäyttäytymisen ja toimintaympäristön muutokseen. Toimintatapa otettiin käyttöön vuoden 2019 alussa, jolloin ensimmäisessä vaiheessa keskusyhteisössä keskityttiin kehitystyöhön sekä henkilöasiakkaiden pankkiasioihin. (Itseohjautuva toimintatapa. OP Ryhmän verkkosivut 2022)

Kuten tämä tutkimus osoitti, monet ajatellut muutokset eivät tuntuneet etenevän kovin nopeasti ennen koronapandemian tuomaa pakotetta. OP Ryhmän kertoma ketterä toimintatapa viittaa keuhkelemaan kehittämiseen, joka varmasti tulee olemaan tärkeää myös tulevaisuudessa, vaikka se onkin isolla toimijalla haastavaa. Ei ole kuitenkaan epäselvää, etteikö OP pystyisi muuttamaan ketterämmäksi toimijaksi, joka onnistuu muuttamaan asioita oikeaan suuntaan ilman ulkopuolista pakottavaa kriisiä.

Lähteet

- Aaltola, A. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: Grano Oy.
- Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä – Toimistoa ei tarvita. Jyväskylä (Kauppakamari): Keski-Suomen Sivu Oy.
- Eklund, A. 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano Oy.
- Hakanen, J., Kaltiainen, J. & Mäkinen J-P. 2022. Miten Suomi voi? -tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen kesään 2022 mennessä. Viitattu 20.11.2022. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-09/Miten%20Suomi%20voi%20-tulosjulkistus%20elokuu%202022.pdf>
- Hakonen, M., Kokko, N. & Vartiainen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hougaard, R., Kalaoja, T. & Ora, T. 2018. Ajatteleva johtaja. Helsinki: Alma Talent.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Johnson, B. & Mabry, J. 2022. Remote work video meetings: Workers' emotional exhaustion and practices for greater well-being. German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung. Viitattu 30.10.2022. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jamk.fi:2443/doi/full/10.1177/23970022221094532>
- Juutinen, S. & Steiner, M-L. Strateginen yritysvastuu. 2010. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Keyriläinen, M. 2021. Työolobarometri 2020 – ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2021:18. Viitattu 20.11.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf
- Kontkanen, E. 2015. Pankkitoiminnan käsikirja. 4. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Koskela, J. Kutinlahti, P., Hanhike, T., Martikainen, M. & Urjankangas, H.-M. 2015. Kokeileva kehittäminen. Työ- ja elinkeinoelämän julkaisuja. TEM raportteja 67/2015. Viitattu 5.11.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-061-9>

Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Helsinki: Books on Demand.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lis, M., Lis, T. & Ptak, A. 2021. Trust as an Element of the Functioning of the Information System in Management in Conditions of Forced Remote Work. Energies; Basel. Viitattu 30.10.2022.
<https://www.proquest.com/docview/2596028125/fulltext/EE605D65467B4295PQ/1?accountid=11773>

Northouse, P. 2016. Leadership. Theory and practice. 7. painos. California: Sage Publications, Inc.

Nyberg, J., Shaw, J. & Zhu, J. 2021. The People Still Make the (Remote Work-) Place: Lessons from a Pandemic. (Viitattu 29.10.2022) <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jamk.fi:2443/doi/epub/10.1177/01492063211023563>

OP 2022. OP Ryhmä Lyhyesti. OP Ryhmän verkkosivut. (Viitattu 29.9.2022) [Tietoa ryhmästä | OP Ryhmä | OP](#)

OP 2022. OP Keski-Suomi. Pankin esittely. (Viitattu 29.9.2022) Pankin esittely - OP Keski-Suomi - Osuuspankit | OP

OP 2022. OP Keski-Suomi. Ajankohtaista 6.9.2022. (Viitattu 29.9.2022) <https://www.op.fi/web/op-keski-suomi/-/muutosneuvottelut-aloitus-2022>

OP 2022. Itseohjautuva toimintatapa. (Viitattu 5.11.2022). <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Helsinki: Viisas elämä Oy.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastatteluiden sisältö

Taustakysymykset haastateltavilta

- Kuka ja mikä tehtäväkuva, kuinka kauan johtajana ja alaisten määrä
- Omat ajatukset pankkityön johtamisesta ennen koronaa, koronan aikana ja sen jälkeen

Johtaminen muutoksessa

- Mikä muuttui koronan alkaessa, miten siihen suhtautui itse ja alaiset
- Mitä tapahtui käytännössä, järjestelmien ja työn tekemisen mahdollistamisen suhteen
- Viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeys ja tässä onnistuminen
- Strategian jalkauttaminen ja uuden oppiminen keskellä voimakasta muutosta
- Työn tulosten ja henkilöstön jaksamisen ja työpäiväkokemuksen seuraaminen
- Molemminpuolinen luottamus, kehittyminen johtajana

Koronapandemian seurakset ja miltä tulevaisuus näyttää johtajan silmin

- Oliko etätyöhön ja digitalisaation lisäämisen muutos jo käynnissä, miten paljon korona on tähän vaikuttanut
- Mitä muutoksessa on opittu, kuinka nopeasti hyvät asiat tapahtuisivat ilman ulkopuolista pakottavaa syytä muuttaa toimintamalleja
- Mitkä ovat merkittävämpiä pysyviä muutoksia koronapandemian seurauksena pankkityössä