



Etäjohtaja työyhteisön hyvinvoinnin tukena

Taru Lehto

Opinnäytetyö, restonomi ylempi AMK

Marraskuu 2024

Matkailu- ja ravitsemisala

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen

Lehto, Taru

Etäjohtaja työyhteisön hyvinvoinnin tukena

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2024 , 106 sivua.

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Hallituksen kehysriihen säästötoimet vuosina 2025–2028 vaikuttavat merkittävästi julkiseen talouteen. Muutoksilla ja säästöillä on väistämättä vaikutuksia toimialan työyhteisöihin ja niiden jäseniin. Teknologian kehittyminen on muuttanut työn tekemistä ja etätöiden tekeminen lisääntyy yhä enenevässä määrin useissa organisaatioissa. Sen avulla voidaan saavuttaa vallitsevan tilanteen vaatimia taloudellisia säästöjä. Parhaimmillaan se on tehokasta, mutta sillä on myös varjopuolensa. Erityisesti sosiaalisen kanssakäynnin ja kasvokkaisen kommunikoinnin puute haastavat työyhteisön jäsenten hyvinvointia, mutta myös esihenkilötyötä. Etätöiden tekemisellä on todettu olevan vaikutuksia myös työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen. Haasteet työilmapiirissä puolestaan aiheuttavat työyhteisössä psykososiaalista kuormitusta.

Tavoitteena oli tutkia etäjohtajuuden keinoja luoda ja tukea hyvää työilmapiiriä sekä psykologisesti turvallista työyhteisöä. Laadullinen tutkimus toteutettiin haastattelemalla kuutta julkisen yleishallinnon toimialalla toimivaa esihenkilöä eri puolilta Suomea kesä-syyskuun 2024 välisenä aikana. Tutkimuksessa hyödynnettiin sisällönanalyysin menetelmää. Esiin nousi erityisesti luottamuksen ja vuorovaikutuksen rooli etäjohtajuudessa.

Viestinnässä oikea-aikaisuus tukee työyhteisön hyvinvointia ja se luo myös luottamusta työyhteisöön. Valmentava johtaminen lisää työntekijöiden motivaatiota ja tukee yksilön onnistumista työssään. Yhdessä luodut pelisäännöt työyhteisössä toimivat toiminnan perustana, mutta ne tukevat myös esihenkilöä ongelmien ratkaisemisessa. Varhainen puuttuminen ja reagoiminen havaittuihin ongelmiin tapauskohtaisesti on tärkeää, mutta etätöissä ongelmien havaitseminen voi olla haasteellista. Usein ne tulevat ilmi vain, jos niistä puhutaan ääneen, jolloin luottamus ja työyhteisön avoin kommunikaatio korostuvat.

Johtopäätöksenä voidaan todeta luottamuksen luovan pohjan onnistuneelle esihenkilötyölle, riippumatta työn tekemisen paikasta. Se vaikuttaa myös psykologisen turvallisuuden ja hyvän työilmapiirin rakentumisessa työyhteisöön. Nämä ovat kuitenkin koko työyhteisön vastuulla. Etätöissä luottamuksen luominen voi viedä aikaa, mutta työyhteisön jäsenten tuntemus ja erilaisten persoonien ymmärrys, kunnioitus ja hyväksyminen toimivat pohjana sen rakentumisessa. Valmentava johtaminen soveltuu etäjohtajuuteen, sillä se perustuu avoimeen kommunikaatioon ja kannustaa henkilöstöä erityisesti etätöiden vaatimaan itseohjautuvuuteen.

Avainsanat (asiasanat)

Johtajuus, työyhteisö, psykologinen turvallisuus, työilmapiiri, etäjohtaminen, valmentava johtaminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Lehto, Taru

Remote manager supporting the wellbeing in working communities

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2024, 106 pages.

Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Finnish Government's Fiscal Plan for 2025–2028 has a huge impact on public finances. Changes and decisions will inexorably affect work communities and members of industry. Development of technology has changed working, and remote working will continue to increase in many organizations. Remote working can help achieve prevalent economical savings. At best, remote work is an efficient way to work, but it has its disadvantages. Especially communicating without seeing each other and deficiency of social interaction challenges the wellbeing of members in work communities, but also managers' work. Remote work has been found to affect psychological safety in working communities. In turn, challenges in working atmosphere lead to psychosocial stress.

The objective was to research ways in which remote managers can create and support a good working atmosphere and psychological safety in working communities. Qualitative research was executed during June–September 2024, interviewing 6 managers working on general public administration activities all around Finland. The data were analyzed using the content analysis method. Especially the role of reliability and interaction in remote management were highlighted.

Timely communication supports the well-being of working communities, and it also creates trust in them. Executive coaching increases the motivation of workers and supports individuals' success in work. Working in the communities is based on the rules they have created together, and the rules also help the manager to solve problematic situations. Early intervention and reacting to problems case by case is important, but in remote working noticing the problems can be difficult. Often, they can be noticed only if they are voiced, so it highlights the importance of trust and open interaction in working communities.

The study concluded that trust creates the base for successful management, regardless of the place of working. It affects also creating psychological safety and a good atmosphere in the working community. These are responsibilities of the whole working community. In remote work, creating trust can take time, and it is based on knowing the members of the working community, and understanding, respecting, and approving different personalities. Executive coaching is suitable for remote management, because it is based on open communication and encouraging people's self-direction that remote working demands.

Keywords/tags (subjects)

Leadership, work communities, psychological safety, work climate, remote management, management by coaching

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisällysluettelo

1	Johdanto	3
1.1	Opinnäytetyön tausta	3
1.2	Opinnäytetyön rajaaminen ja tutkimuksen tavoitteet	4
2	Etäjohtajuuden vaikutukset työyhteisön hyvinvointiin	6
2.1	Johtaminen ja johtajuus	10
2.1.1	Johtajuus	11
2.1.2	Etätyö	13
2.1.3	Valmentava johtaminen	15
2.2	Psykologinen turvallisuus	17
2.3	Työilmapiiri	19
2.3.1	Työhyvinvointi	22
2.3.2	Yhteisöllisyys	24
2.4	Etäjohtajan merkitys työyhteisön hyvinvoinnin tukemisessa	26
3	Tutkimuksen toteuttaminen	27
3.1	Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus	28
3.2	Tutkimuksen kohderyhmä	31
3.3	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	32
3.4	Aineiston litterointi	39
3.5	Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä	40
4	Tulokset	48
4.1	Johtaminen ja johtajuus	48
4.1.1	Työyhteisön psykologinen turvallisuus	67
4.1.2	Työyhteisön ilmapiiri	77
4.2	Aineiston peilaaminen tutkimuskysymyksiin	84
5	Tulosten tarkastelu	86
6	Johtopäätökset	90
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	92
6.1.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	93
6.1.2	Tutkimuksen eettisyyden arviointi	94
6.2	Jatkotutkimus- ja kehittämisasiheet	96
	Lähteet	98
	Liitteet	104
	Liite 1. Haastattelukutsu	104

Liite 2. Haastattelurunko	105
---------------------------------	-----

Kuviot

Kuvio 1. Määritelmiä johtamisesta	7
Kuvio 2. Määritelmiä psykologisesta turvallisuudesta.....	8
Kuvio 3. Määritelmiä työilmapiiristä.....	9
Kuvio 4. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet	27
Kuvio 5. Opinnäytetyöprosessin kulku.....	28
Kuvio 6. Esimerkki aineiston siistimisestä.....	40

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki aineiston redusoinnista ja klusteroinnista.....	43
Taulukko 2. Esimerkki yläluokkien samankaltaisuuksien etsimisestä	45
Taulukko 3. Esimerkki abstrahoinnista	46
Taulukko 4. Johtaminen ja johtajuus: abstrahointi, työn jakautuminen.....	51
Taulukko 5. Johtaminen ja johtajuus: abstrahointi, valmentava johtaminen	53
Taulukko 6. Johtaminen ja johtajuus: abstrahointi, vuorovaikutus ja viestintä.....	57
Taulukko 7. Johtaminen ja johtajuus: abstrahointi, luottamus	61
Taulukko 8. Johtaminen ja johtajuus: abstrahointi, oikeudenmukaisuus	64
Taulukko 9. Johtaminen ja johtajuus: abstrahointi, tunteiden merkitys työelämässä.....	67
Taulukko 10. Psykologinen turvallisuus: abstrahointi, rooli ja tärkeys.....	72
Taulukko 11. Psykologinen turvallisuus: abstrahointi, etätöiden vaikutukset	74
Taulukko 12. Psykologinen turvallisuus: abstrahointi, vuorovaikutus ja viestintä.....	75
Taulukko 13. Psykologinen turvallisuus: abstrahointi, tehokkuus ja tuloksellisuus.....	77
Taulukko 14. Työyhteisön ilmapiiri: abstrahointi, hyvä työilmapiiri.....	81
Taulukko 15. Työyhteisön ilmapiiri: abstrahointi, vuorovaikutus ja viestintä.....	82
Taulukko 16. Työyhteisön ilmapiiri: abstrahointi, voidaanko rekrytoinnilla vaikuttaa	84

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan etäjohtamisen vaikutuksia psykologisen turvallisuuden ja hyvän työilmapiirin luomisessa työyhteisöön. Tutkittava toimiala on julkinen yleishallinto (Toimialaluokitus 2008–84110 Julkinen yleishallinto 2008) joiden toimintayksiköitä ovat esimerkiksi Verohallinto, Maahanmuuttovirasto, Tulli, Väestörekisterikeskus, sekä tasavallan presidentin kanslia ja eduskunta. Toimialan valintaan vaikutti aiheen ajankohtaisuus, sillä hallituksen kehysriihen vaikutukset vuosina 2025–2028 ovat merkittävät julkiseen talouteen ja säästötoimet kohdistuvat todennäköisesti myös valtion henkilöstömääriin ja toimintayksiköiden toimintojen tehostamiseen (Orpon hallitus: Tehdyillä päätöksillä estetään talouden ajautuminen hallitsemattomaan luisuun 2024). Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että palvelupaikkoja lakkautetaan, työtehtäviä järjestellään uudelleen, tai ettei määräaikaista työsopimuksia jatketa tai uusia virkoja avata. Tällaiset tilanteet, kuten muutokset ja säästöt väistämättä vaikuttavat työyhteisöihin ja niissä työskenteleviin ihmisiin. Siirtykö työn tekeminen entistä enemmän etätyöpisteille? Väistämättä herää ajatus, millaisia keinoja etäjohtajalla on käytössään, jotta tämä voi tukea työyhteisön ilmapiiriä ja psykologista turvallisuutta myös epävarmoina aikoina. Hietala, Kaivanto ja Pystynen (2024, 310) huomauttavat, että tänä päivänä etätyö voidaan nähdä jopa tavoiteltavana työn tekemisen muotona yritysten kilpailukyvyyn näkökulmasta, etenkin tulevaisuuden työmarkkinoita ajatellen.

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tutkimuksen toimialalla on yhteiskunnallisesti merkittävä rooli, sillä sen toimintaa ja uudistamista ohjaa strategia turvallisen ja toimivan yhteiskunnan, sekä kestäväen arjen rakentamisesta ihmislähtöisesti. Yhteistyö valtion viranomaisten, kuntien ja hyvinvointialueiden kesken pyrkii edistämään kestävää arkea, kuten myös yhteiskunnan turvallisuutta luottamusta lisäämällä. Tämä toteutetaan esimerkiksi vuorovaikutteisella johtamisella sekä selkeällä viestinnällä. Yhteistyön tavoitteena on ratkaista yhteiskunnallisia haasteita, mutta myös turvata julkisen talouden kestävyttä. Perustana kaikelle uudistamiselle julkisessa yleishallinnossa toimii kestävyys niin taloudellisesta, ekologisesta kuin sosiaalisestakin näkökulmasta. Myös kansainvälinen uranuurtavuus sekä digitalisaation käyttäminen toimivat uudistamisen perustana. (Julkisen hallinnon strategia n.d.)

Työelämä on kehittynyt modernimpaan suuntaan, jolloin teknologia on mahdollistanut työn tekemisen paikasta riippumatta yhä enenevässä määrin eri organisaatioissa. Muutosta vauhdittamassa

oli toisaalta myös maailmanlaajuinen koronapandemia, joka muutti työelämää pakottaen sen yhtiä taipumaan etätöiden tekemisen malliin ympäri maailmaa. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2024, 310–311.) Etätöiden tekemisen määrä on kasvanut pysyvästi koronapandemian jälkeen esimerkiksi valtion virastoissa. Tutkimukset ovat osoittaneet julkisen sektorin sopeutuneen etätöihin paremmin kuin yksityisen sektorin. (Monipaikkainen työ ja sen potentiaali valtiolla n.d.) Tutkimuksen ajankohtaisuutta osaltaan tukee myös se, että etätöiden tekemisellä tiedetään olevan vaikutuksia myös työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen (ks. Turtola 2023; Edmondson & Mortensen 2021). Tutkimuksella on todellinen hyöty julkisen yleishallinnon toimialan esihenkilöille, sillä työn tekeminen siirtyy yhä enenevässä määrin etätöihin. Etätöihin siirtyminen tuottaa myös säästöjä organisaatioiden kustannuksissa, sillä toimi- ja palvelupaikkoja vähentämällä voidaan vastata kehysriihen vaikutusten aiheuttamiin taloudellisiin paineisiin. On tärkeää tukea työyhteisöä ja sen hyvinvointia myös etätöiden tekemisessä, joten tutkimus tarjoaa tukea esihenkilötyöhön erityisesti tästä näkökulmasta. Myös yhteiskunnallinen ja julkinen keskustelu johtajuuden kehittämisestä on tärkeää.

Johtamistyössä vastuu on laaja. Lain mukaan työnantajalla on velvollisuus pitää huolta työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä, esimerkiksi työyhteisön tilaa tarkkailemalla (ks. L 738/2002, 8 §). Huono työilmapiiri kuormittaa henkilöstöä psykososiaalisesti (Suonsivu 2011, 28), joten on perusteltua tutkia psykologisen turvallisuuden näkökulman lisäksi, kuinka johtamisella voidaan tukea hyvää työilmapiiriä työyhteisössä.

1.2 Opinnäytetyön rajaaminen ja tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyössä tutkitaan, kuinka etäjohtamisella voitaisiin luoda ja tukea hyvää työilmapiiriä sekä psykologisesti turvallista työyhteisöä, etenkin silloin kun esihenkilö ei ole arjen työssä fyysisesti läsnä. Myös työhyvinvointia käsitellään tässä opinnäytetyössä, mutta laajuutensa vuoksi pääpaino ei kuitenkaan ollut kaikissa sen näkökulmissa. Stasiła-Sieradzkan, Saneckan ja Turskan (2023, 230) mukaan etätöskentely ei vaadi fyysistä läsnäoloa organisaation tiloissa. Täysin etäjohtajana toimivalla esihenkilöllä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan siis sellaista esihenkilöä, joka ei työskentele samassa paikassa, tilassa tai rakennuksessa kuin tämän johdettavat. Tällöin esihenkilö voi työskennellä 100-prosenttisen etäjohtamisen näkökulmasta esimerkiksi eri paikkakunnalla kuin johdettavat, jolloin kasvokkaisia kohtaamisia esihenkilön ja johdettavien välillä ei ole lainkaan, tai on vain harvoin. Täysin lähijohtajana toimivalla esihenkilöllä tässä tutkimuksessa taas tarkoitetaan

100-prosenttisen etäjohtajan vastakohtaa. Stasiła-Sieradzka, Sanecka ja Turska (2023, 230) ovat määritelleet etätyön vastakohtaksi sen, kun työtä tekevä on fyysisesti läsnä paikan päällä organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa täysin lähijohtajaksi luokiteltu esihenkilö siis työskentelee samassa paikassa, tilassa tai rakennuksessa kuin tämän johdettavat ja kasvokkaisia kohtaamisia esihenkilön ja johdettavien välillä on usein, jopa päivittäin. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

Miten etäjohtajuudella voidaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin?

1. *Onko 100% etäjohtamisen keinot erilaisia kuin 100% lähijohtamisessa?*
2. *Onko valmentava johtaminen käytössä?*

Millä tavoin 100% etäjohtamistyössä voidaan luoda ja tukea psykologista turvallisuutta työyhteisössä?

3. *Miten huomioidaan hyvän työilmapiirin muodostumista ja ylläpitämistä?*
4. *Miten 100% etäjohtajuudessa puututaan ongelmiin ja miten niitä voidaan havaita?*

Tavoitteena tässä tutkimuksessa on löytää etäjohtajuuteen toimivia keinoja, joilla voidaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja sen psykologiseen turvallisuuteen. Tarkoitus on myös tutkia valmentavan johtajuuden osuutta esihenkilötyössä, kuten millä tavoin se näkyy ja miten sitä hyödynnetään. Tutkimuksessa pyritään myös löytämään vastauksia siihen, kuinka etäjohtaja voi havaita mahdollisia ongelmia työyhteisössä ja tarvittaessa puuttua niihin. Haastattelututkimuksien avulla on tarkoitus saada syvällistä, kokemusperäistä tietoa ilmiön ympäriltä, jotta sitä pystytään ymmärtämään paremmin. Tutkimus tarjoaa tukea julkisessa yleishallinnossa toimivien esihenkilöiden työhön. Luottamusta lisäämällä voidaan myös osaltaan edistää kestävää arkea. Vuorovaikutteinen johtaminen ja selkeä viestintä ovat keskeisessä roolissa tutkimuksessa, kuten myös digitalisaation käyttäminen, joka korostuu etenkin etäjohtajuudessa. Tutkimuksen tavoite on tukea myös taloudellista kestävyyttä, sillä työhyvinvoinnin tukemisella ja sen lisäämisellä voidaan vähentää esimerkiksi sairauspoissaoloja sekä työkyvyttömyyttä, mutta myös pidentää työntekijöiden työuria (Manka & Manka 2016, 56–57).

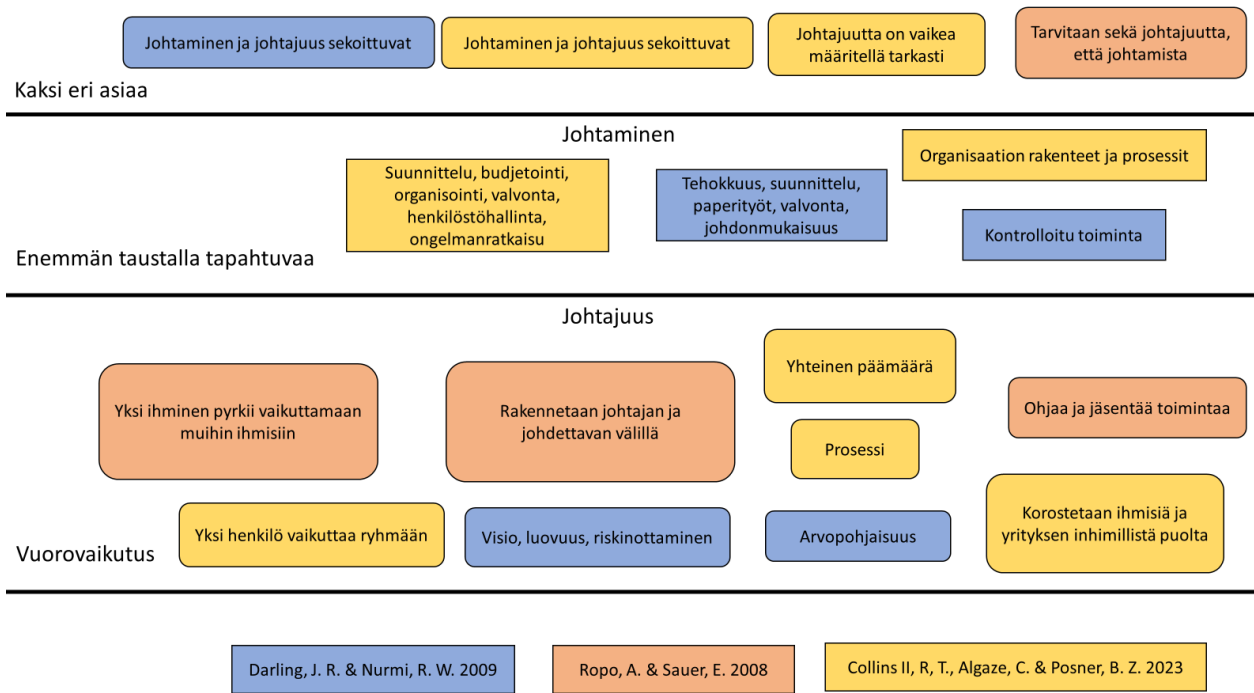
Jotta tutkimuskysymyksiin voidaan vastata, on perusteltua tutkia johtajia, joiden työskentely ja kautuu eri tavoin. Aineistossa 100% etäjohtajuuteen viitataan käyttämällä termiä ”täysin etäjohtajana toimiva” ja 100% lähijohtajuuteen viitataan käyttämällä termiä ”täysin lähijohtajana toimiva”. Tutkimuksessa kartoitetaan sekä täysin etäjohtajina toimivien esihenkilöiden kokemuksia, että täysin lähijohtajina toimivien esihenkilöiden kokemuksia, mutta myös näiden yhdistelmänä toimivia

esihenkilöitä. Tutkimusmenetelmänä käytetään yksilö-teemahaastatteluja, joiden avulla saadaan tietoa tutkittavien henkilökohtaisista näkemyksistä ja kokemuksista aiheeseen liittyen. Tutkimus toteutetaan kuudelle haastateltavalle.

2 Etäjohtajuuden vaikutukset työyhteisön hyvinvointiin

Jotta voitaisiin ymmärtää mitä työyhteisön hyvinvoinnilla tarkoitetaan ja miten etäjohtaja voi siihen vaikuttaa, on tärkeää perehtyä tutkimuksen kannalta keskeisiin käsitteisiin ja niiden määritelmiin. Sosiaali- ja terveysministeriön (2024) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat organisaatioiden näkökulmasta esimerkiksi työpaikkojen toimintatavat sekä johtajien tavat johtaa. Työyhteisön näkökulmasta puolestaan työyhteisön toiminta ja sen jäsenet, sekä yksilön näkökulmasta ammattitaito ja osaaminen, sekä työn mielekkyyden kokemukset. (Työturvallisuus ja työhyvinvointi 2024.)

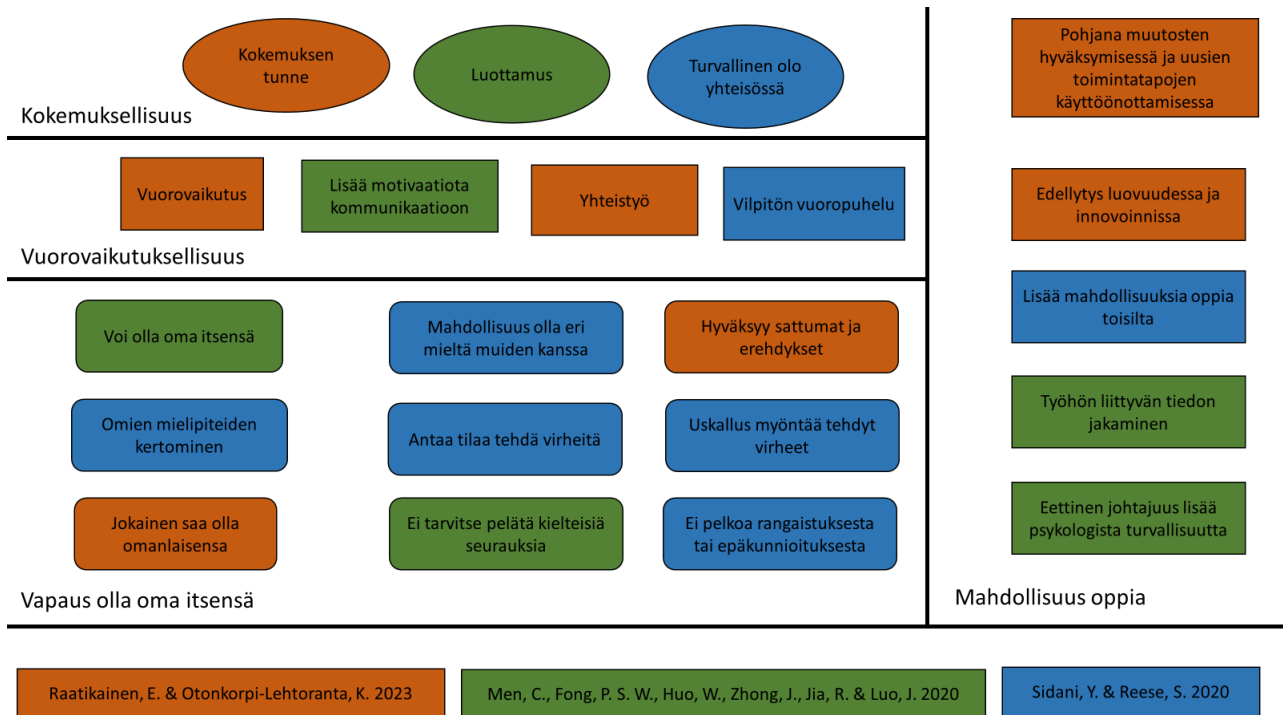
Vilka (2015, 37) korostaa, että teoreettisessa viitekehyksessä on syytä määritellä lukijalle selkeästi ja täsmällisesti tutkimuksessa käytettävät käsitteet. Keskeiset käsitteet tässä opinnäytetyössä ovat johtaminen, psykologinen turvallisuus ja työilmapiiri. Keskeisistä peruskäsitteistä etsittiin aluksi erilaisia määritelmiä kolmen kustakin aiheesta tehdyn tutkimuksen perusteella. Näistä muodostettiin kuvioita, joihin on jäsenneily kerättyä tietoa ja etsitty niistä yhteneväisyyksiä. Kunkin kuvion alareunassa on värijaoteltu tutkimuksen toteuttajien nimet, jolloin kuviosta on helppo löytää kunkin tutkijan tai tutkijajoukon määritelmät käsitteisiin liittyen värien avulla. Tutkijoiden määritelmät on paloiteltu pienempiin osiin jaoteltua ja jäsentelyä varten ja näissä on hyödynnetty eri muotoja. Eri väriset ja muotoiset kuviot on jaoteltu viivojen avulla, jolloin samankaltaiset määritelmät ovat omassa, opinnäytetyöntekijän nimeämässä lokerossaan. Tällä menetelmällä opinnäytetyöntekijä sai hyvän peruskuvan jokaisesta käsitteestä. Kuvioiden pohjalta oli luontevaa siirtyä käsitteiden tarkempaan tarkasteluun.



Kuvio 1. Määritelmiä johtamisesta

Kuviossa 1 on selkeästi nähtävissä, että johtajuus ja johtaminen ovat kaksi eri asiaa. Darling ja Nurmi (2009, 201–202) sekä Collins II, Algaze ja Posner (2023, 657–658) huomauttavat, että nämä kaksi sekoittuvat usein toisiinsa. Toisaalta Ropo ja Sauer (2008, 560–561) muistuttavat, että molemmat ovat kuitenkin tarpeellisia. Johtamisen voidaan kuvailla olevan enemmän taustalla tapahtuvaa, Collins II, Algaze ja Posner (2023, 657–658) määrittelevätkin johtamisen liittyvän organisaatioiden rakenteisiin ja prosesseihin esimerkiksi suunnittelun ja muiden taustalla tehtävien töiden kautta. Myös Darling ja Nurmi (2009, 201–202) kuvailevat johtamisen olevan taustalla tehtäviä töitä sekä mainitsevat sen olevan myös kontrolloitua toimintaa. Vuorovaikutus korostuu johtajuudessa, sillä Collins II, Algaze ja Posner (2023, 657–658) kertovat johtajuuden olevan prosessi joka korostaa ihmisiä sekä yrityksen inhimillistä puolta. Myös Darling ja Nurmi (2009, 201–202) kertovat johtajuuden perustuvan arvoihin ja myös kuvailevat sitä visiona, luovuutena sekä riskinottamisena. Sekä Collins, Algaze ja Posner (2023, 657–658), että Darling ja Nurmi (2009, 201–202) korostavat johtajuudessa yhden henkilön roolia ryhmän toiminnassa. Kuvion 1 perusteella voidaan päätellä, että vaikka johtajuus ja johtaminen ovat kaksi eri asiaa, niillä molemmilla on oma tärkeä roolinsa. Kuviossa 1 käy selkeästi ilmi, että johtaminen on eräänlaista taustalla tapahtuvaa organisointia ja suunnittelua organisaation tarpeet huomioiden,

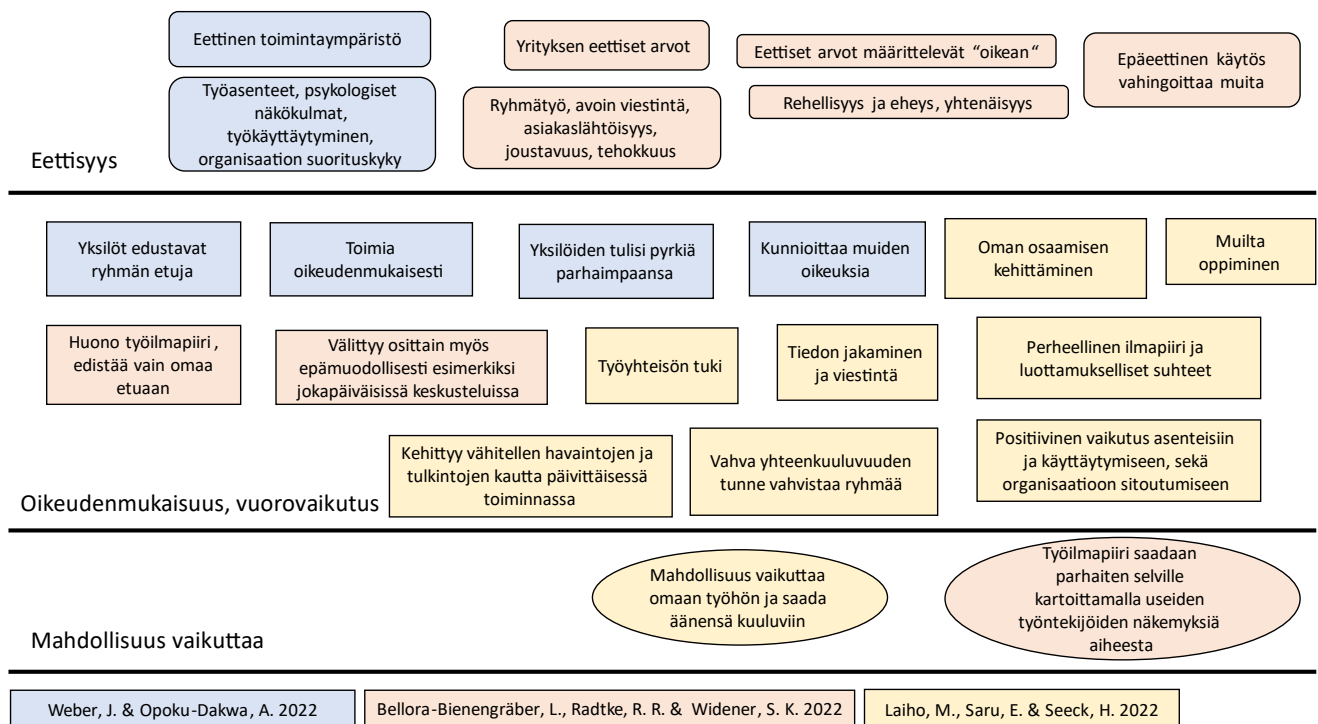
kun taas johtajuus on vuorovaikutusta ihmisten välillä. Johtajuudessa vuorovaikutus on keskeisessä asemassa.



Kuvio 2. Määritelmiä psykologisesta turvallisuudesta

Kuviossa 2 voidaan havaita, kuinka jokainen tutkija kuvailee psykologisen turvallisuuden kokemukseksi. Voidaan nähdä myös vuorovaikutuksellisuuden olevan keskeisessä roolissa. Hyvä psykologinen turvallisuus tarkoittaa jokaisen tutkijan mukaan vapautta olla oma itsensä omine mielipiteineen. (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta 2023, 257–259; Men, Fong, Huo, Zhong, Jia & Luo 2020, 464; Sidani & Reese 2020, 261.) Raatikainen ja Otonkorpi-Lehtoranta (2023, 257–259) kuvailevat, että psykologisesti turvallinen ympäristö hyväksyy sattumat ja erehdykset. Sidani ja Reese (2020, 261) lisäävät, että virheiden tekeminen ja niiden myöntäminen, sekä eri mieltä oleminen ilman pelkoa rangaistuksesta tai kunnioituksen vähentymisestä on ominaista hyvälle psykologiselle turvallisuudelle. Myös Men, Fong, Huo, Zhong, Jia ja Luo (2020, 464) ovat samaa mieltä siitä, että hyvän psykologisen turvallisuuden omaavassa ympäristössä ei ole pelkoa kielteisistä seurauksista omana itsenään olemisesta. Kuvion 2 oikeassa reunassa nähdään, että psykologinen turvallisuus voidaan kuvata mahdollisuutena oppia. Sidani ja Reese (2020, 261) tukevat tätä kertomalla hyvän psykologisen turvallisuuden lisäävän mahdollisuuksia oppia toisilta ryhmän jäseniltä. Samaa mieltä

ovat myös Men, Fong, Huo, Zhong, Jia ja Luo (2020, 464) sillä heidän mukaansa psykologisesti turvallisessa ympäristössä on enemmän motivaatiota jakaa työhön liittyvää tietoa. Heidän mukaansa eettinen johtajuus lisää psykologista turvallisuutta työyhteisöissä (Men, Fong, Huo, Zhong, Jia & Luo 2020, 464.) Raatikainen ja Otonkorpi-Lehtoranta (2023, 257–259) korostavat hyvän psykologisen turvallisuuden olevan edellytys luovuudelle ja innovoinnille ja samalla myös olevan pohja muutosten ja uusien toimintatapojen hyväksymisessä sekä käyttöönottamisessa. Kuviossa 2 nähdään selkeästi, että psykologinen turvallisuus sisältää kokemuksellisuutta ja vuorovaikutuksellisuutta, joka antaa yksilölle vapauden olla oma itsensä. Psykologinen turvallisuus toimii myös pohjana oppimisen mahdollisuuksille.



Kuvio 3. Määritelmiä työilmapiiristä

Kuvio 3 osoittaa, kuinka Weber ja Opoku-Dakwa (2022, 629) sekä Bellora-Bienengräber, Radtke ja Widener (2022, 2–4) korostavat eettisyyden merkitystä työilmapiirille. Weber ja Opoku-Dakwa (2022, 629) erittelevät eettisen toimintaympäristön sisältävän työasenteet, psykologiset näkökulmat, työkäyttäytymisen ja organisaation suorituskyvyn. Bellora-Bienengräber, Radtke ja Widener (2022, 2–4) taas mainitsevat yrityksen eettisiksi arvoiksi ryhmätyön, avoimen viestinnän, asiakaslähtöisyyden, joustavuuden ja tehokkuuden. Heidän mukaansa eettiset arvot määrittelevät

”oikean” ja epäeettisen käytöksen vahingoittavan muita. Eettisiksi arvoiksi he mainitsivat rehellisyyden ja eheyden sekä yhtenäisyyden. (Bellora-Bienengräber, Radtke & Widener 2022, 2–4.) Oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutus olivat kaikkien tutkijoiden mielestä osa hyvää työilmapiiriä. Weber ja Opoku-Dakwa (2022, 635) määrittelevät työilmapiirin muotoutumisen perustuvan yksilöihin jotka edistävät ryhmän etuja toimimalla oikeudenmukaisesti, samalla kunnioittaen muiden oikeuksia, sekä pyrkimällä parhaimpaansa. Bellora-Bienengräber, Radtke ja Widener (2022, 1) puolestaan erittelevät huonon työilmapiirin muodostuvan yksilön halusta edistää vain omaa etuaan ja korostavat työilmapiirin välittyvän osittain myös epämuodollisissa tilanteissa, kuten jokapäiväisissä keskusteluissa. Laiho, Saru ja Seeck (2022, 445) erittelivät tärkeät tekijät työntekijäkokemuksen luomisessa ja kertoivat niiden kehittyvän vähitellen päivittäisten toimintojen havainnoinnin ja tulkintojen kautta. Heidän mukaansa tärkeää on tiedon jakaminen ja viestintä, oman osaamisen kehittäminen sekä muilta oppiminen. He kertoivat, että näillä on positiivinen vaikutus asenteisiin ja käyttäytymiseen, sekä organisaatioon sitoutumiseen. He korostivat vahvan yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistavan ryhmää ja perheellisen ilmapiirin sekä luottamuksellisten suhteiden olevan osana positiivista työilmapiiriä. (Laiho, Saru ja Seeck 2022, 453–455.) Bellora-Bienengräber, Radtke ja Widener (2022, 8) erittelivät parhaaksi keinoksi työilmapiirin tutkimiseen kartoittaa työntekijöiden näkemyksiä aiheesta. Myös Laiho, Saru ja Seeck (2022, 453–455) korostivat työntekijöiden mielipiteiden tärkeyttä ja kertoivat myös omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien lisäävän työhyvinvointia. Yhteenvetona kuvion 3 perusteella voitaisiin todeta että eettisyys on pohjana hyvän työilmapiirin kehittämisessä. Arvoista etenkin oikeudenmukaisuus korostuu ja työilmapiirissä myös vuorovaikutus on keskeisessä asemassa. Kuviossa 3 nähdään, että yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa työilmapiiriin kertomalla oma mielipiteensä esimerkiksi työilmapiiri-tutkimuksissa, jolloin mahdollisesti ilmenneisiin ongelmiin voidaan helpommin puuttua. Työntekijänäkemyks, työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat kaikki olennainen osa työilmapiiriä.

2.1 Johtaminen ja johtajuus

Johtaminen ja johtajuus sekoittuvat usein toisiinsa. Sana johtaminen kuvaa usein tehokkuutta, suunnittelua, paperitöitä, valvontaa, sekä johdonmukaisuutta. Johtajuus taas nähdään enemmän visiona, luovuutena ja riskinottamisena. Johtaminen voidaan nähdä kontrolloituna toimintana, kun taas johtajuus on enemmänkin arvopohjaista. (Darling & Nurmi 2009, 201–202.) Myös Collins II, Al-gaze ja Posner (2023, 657) tuovat esille, että johtaminen ja johtajuus sekoittuvat usein toisiinsa.

Heidän mukaansa johtajuutta on vaikea määritellä tarkasti. Johtajuus on prosessi, jossa yksi henkilö vaikuttaa ryhmään muita henkilöitä, jotta he saavuttaisivat yhteisen päämäärän. Johtaminen puolestaan on suunnittelua, budjetointia, organisointia, valvontaa, henkilöstöhallintaa ja ongelmanratkaisua. Johtaminen on siis keskittyneempää organisaation rakenteisiin ja prosesseihin, kun taas johtajuudessa korostetaan ihmisiä ja yrityksen inhimillistä puolta. (Collins II, Al-gaze & Posner 2023, 657–658.) Ropo ja Sauer (2008) tiivistävät nykypäivän organisaatioiden toimintaympäristöjen olevan monimutkaisia, joten niissä tarvitaan sekä johtamista että johtajuutta. Johtaja voidaan nähdä hallitsevana yksilönä odottamattomien muutosten ja muuttuvien verkostojen keskellä. Johtajuutta rakennetaan yhdessä sekä johtajan että johdettavan välillä. Johtajuuden määritelmässä yksi ihminen pyrkii vaikuttamaan muihin ihmisiin ohjaamalla ja jäsentämällä toimintaa. (Ropo & Sauer 2008, 560–561.)

Yhteenvedon voitaisiin todeta, että vaikka johtajuus ja johtaminen ovat kaksi eri asiaa, niillä molemmilla on oma tärkeä roolinsa. Johtaminen on eräänlaista taustalla tapahtuvaa organisointia ja suunnittelua organisaation tarpeet huomioiden, kun taas johtajuus on vuorovaikutusta ihmisten välillä. Johtaminen ja johtajuus ovat siis molemmat tarpeellisia.

2.1.1 Johtajuus

Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti johtajuuteen. Koska johtajuus ja johtaminen eivät tarkoita täysin samaa asiaa, tutkimuksessa pääpaino on nimenomaan johtajuudessa. Tämä siitä syystä, että pyritään löytämään vastauksia erityisesti siihen, että miten ja millä tavalla johdetaan.

Kurttila ja Aalto (2021, 12–13) mainitsevat johtajuuden olevan oppimista, tuloksellisuutta ja vuorovaikutusta. Myös Nissilä ja Vartiainen (2022, 24) korostavat johtajuuden olevan oppimista, sillä heidän mukaansa se ei ole sisäsyntyinen ominaisuus, vaan sen kehitykseen ja muokkautumiseen vaikuttaa esimerkiksi vuorovaikutus. Alahuhta (2015, 17–20) korostaa myös vuorovaikutuksen roolia kertoessaan, että johtajuudessa keskeisessä asemassa on yhteistyötaidot, sillä johtajan on osattava kuunnella, otettava vastuuta, huolehtia työyhteisöstä ja nähdä asiat monesta näkökulmasta. Mankan ja Mankan (2016) mukaan työyhteisön rakenne vaikuttaa myös johtajuuteen ja voi asettaa sille haasteita. Tasapuolisuuden toteutuminen työyhteisössä, jossa on eri ikäisiä ja erilaisissa työsuhteissa toimivia henkilöitä, vaatii johtajalta erilaisten tarpeiden huomioimista. (Manka & Manka 2016, 17.)

Aiemmin johtajan roolina oli antaa käskyjä ja ohjeita, joita muiden tuli noudattaa. Ajan kuluessa johtajuuden rooli ja merkitys ovat kuitenkin muuttuneet ja etenkin vuorovaikutuksen merkitys on korostunut entisestään. Nykyisin johtajan tehtäväksi voitaisiinkin määritellä vuorovaikutuksen sekä toiminnan ylläpitäminen, jolloin yhteiskehittäminen korostuu. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikilla osapuolilla tulisi olla mahdollisuus tasavertaiseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen laatu on suoraan yhteydessä yhteisen ymmärryksen rakentamiseen, joka taas helpottaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Keskustelu, jossa otetaan eri näkökulmia huomioon, annetaan kaikille mahdollisuus tulla kuulluiksi ja ymmärretyiksi myös eroavista näkemyksistä huolimatta, lisää turvallisuuden tunnetta ryhmässä. (Nissilä & Vartiainen 2022, 23–24.) Myös Bergman (2022, 36–38) on samaa mieltä kehittämisen ja vuorovaikutuksen roolista johtajuudessa, mutta lisää myös uteliaisuuden, palautteen antamisen, sitouttamisen ja luovuuden kuuluvan siihen olennaisesti.

Nissilän ja Vartiaisen (2022, 24) mukaan palautteen ja tuen antaminen kehittää työntekijöitä ja lisää merkityksellisyyden kokemuksia työssä. Samalla he muistuttavat, että se vaatii työntekijöiltä myös itsensäjohtamista, sekä kykyä arvioida omaa toimintaansa. Luottamus ja avoimuus on tärkeää esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Esihenkilön tasapuolisuus ja myötätunto työntekijöitä kohtaan lisää työhyvinvointia. Esihenkilön tehtävä on antaa toiminnalle suunta ja tavoitteet, sekä luottaa työntekijöiden työpanokseen. (Nissilä & Vartiainen 2022, 24.)

Aaltonen (2011, 17–23) kuvailee johtajuuden olevan erilaisiin odotuksiin vastaamista, sekä kykyä toimia monikulttuurisessa ympäristössä, mutta muistuttaa sen olevan myös vuorovaikutusta ja luovuutta, jolloin johtajalla tulisi olla kykyä laajentaa omia näkemyksiään ja osaamistaan. Manka ja Manka (2016) tukevat tätä kertomalla, että nykypäivän johtajuudessa, etenkin asiantuntijaorganisaatioissa, on kiinnitettävä lisääntyvässä määrin huomiota johtajuuteen ja työyhteisötaitoihin, sekä näiden kehittämiseen. Oman työn johtaminen on heidän mukaansa tärkeässä roolissa. (Manka & Manka 2016, 16.) Nissilä ja Vartiainen (2022, 23) puolestaan korostavat johtamisen teorioiden ja painopisteiden muutoksia eri aikakausilla, mutta yhteenvetona mainitsevat johtajuuden olevan vaikuttamista.

Johtajuudessa korostuu siis oppiminen, yhteistyö ja vuorovaikutus, palautteen ja tuen antaminen sekä luovuus. Johtajuus on odotuksiin vastaamista ja suunnan näyttämistä. Johtajuudella voidaan vaikuttaa myös henkilöstön työhyvinvointiin.

2.1.2 Etätyö

Teknologian kehitys viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta on vähentänyt työn paikkasidonnaisuutta, jolloin työtä voidaan tehdä eri puolilta maailmaa (Manka & Manka 2016, 13). Parhaimmillaan etätyö on tehokas työn tekemisen muoto, mutta toisaalta se saattaa paljastaa uudenlaisia ongelmia ja haasteita. Johdon rooli korostuu etenkin uusien haasteiden ennakoinnissa sekä niiden ratkaisemisessa, jotta etätyö toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Ihmisten välinen kasvokkainen kommunikointi ja sosiaalinen kanssakäyminen jäävät etätyössä vähälle tai voivat puuttua kokonaan. Myös tiedon siirtymisessä voi ilmetä ongelmia ja työympäristön häiriötekijät saattavat myös toimia esteenä etätyön tehokkuudelle. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2024, 311.) Etätyön hyötyinä Babapour Chafi, Hultberg ja Bozic Yams (2022, 5) kertovat digitaalisten taitojen kehittämisen, sillä etätyö vaatii erilaisten digitaalisten työvälineiden ja alustojen käyttämistä.

Etätyön myötä tarve toimistotyötiloille vähenee, joka tuo taloudellisia säästöjä organisaatioille. Se myös mahdollistaa osaavan henkilökunnan rekrytoinnin eri puolilta maailmaa, kun työn tekeminen ei ole paikkasidonnaista. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 13–14.) Myös Kuisma ja Sauri (2021, 38) kertovat etätyön tekemisen tuovan säästöjä organisaatioille toimitilojen kustannusten näkökulmasta. Adamovic, Gahan, Olsen, Gulyas, Shallcross, ja Mendoza (2022, 3494) ovat samaa mieltä organisaation kustannussäästöistä etätyössä, sekä lisäävät yhdeksi eduksi myös työntekijöiden paremman suorituskyvyn. Babapour Chafi, Hultberg ja Bozic Yams (2022) tukevat tätä kertomalla toimivan kotitoimiston vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden tuottavuuteen. Heidän mukaansa etätyö lisää itsenäisyyttä ja joustavuutta työajoissa, jotka osaltaan lisäävät voimaantumista sekä työtyytyväisyyttä. Etätyön tarjoama ajansäästö vaikuttaa heidän mukaansa myös perhe-elämään sekä päivittäisten rutiinien suorittamiseen. He nostavat esiin myös näkökulman työmatkojen vähentämisen yhteydestä hiilijalanjäljen pienentymiseen. (Babapour Chafi, Hultberg & Bozic Yams 2022, 5–6.)

Etätyön negatiivisina puolina Kallonen ja Kuhmonen (2021, 13–14) mainitsevat työn ja vapaa-ajan erottamisen vaikeuden etätyössä, yksinäisyyden kokemusten lisääntymisen sekä teknologiseen

vuorovaikutukseen turtumisen. Adamovic, Gahan, Olsen, Gulyas, Shallcross, ja Mendoza (2022, 3499) puolestaan kertovat etätöiden mahdollisiksi ongelmiksi sosiaalisen eristäytymisen, sekä ryhmätyön puutteen. Myös Teperi (2023, 231) tunnistaa etätöskentelyn lisäävän tunnetta yksinäisyydestä sekä työyhteisön tuen puuttumisesta, vaikka kuvaileekin etätöitä joustavaksi ja itsenäiseksi työn tekemisen muodoksi. Kuisma ja Sauri (2021, 34) ovat samaa mieltä etätöiden huonoista puolista lisäten myös työtilojen mahdollisen sopimattomuuden etätöihin, sekä kertovat kotitoimistoilla työskentelemisen vaativan sopeutumista myös työntekijöiden perheiltä. Stasiła-Sieradzka, Sanecka ja Turska (2023, 231) puolestaan mainitsevat terveysongelmat esimerkiksi tuki- ja liikuntaelimissä, sekä tunteet ylikuormittumisesta ja jatkuvasta saatavilla olemisesta etätöiden negatiivisiksi puoliksi. Työmatkojen vähenemisen ansiosta pienentyvä hiilijalanjälki tukee kestäväää kehitystä, mutta etätö voi toisaalta aiheuttaa kulutuksen lisääntymistä esimerkiksi toimistokalusteiden ja erilaisten laitteiden hankkimisessa. Myös energiankulutus kodeissa lisääntyy. Etätö lisää ihmisten mahdollisuuksia muuttaa pois kaupungeista esimerkiksi maaseuduille, mutta toisaalta tämä taas lisää tarvetta autoille. Kasvokkaisten tapaamisten järjestäminen voi myös vaatia toisilta pitkän matkan taittamista esimerkiksi lentokoneella, jolloin kestävään kehityksen näkökulmasta myöskin etätöillä on haasteensa. (Babapour Chafi, Hultberg & Bozic Yams 2022, 17.)

Etätöissä vuorovaikutuksen rooli korostuu yksinäisyyden kokemusten ehkäisemisessä. Tällöin on tärkeää huolehtia, että aikaa on myös epävirallisille keskusteluille ja kuulumisten vaihdolle palaverissa, sillä niiden merkitys on huomattava koko tiimin kommunikaatiota ajatellen. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2024, 314.) Teperi (2023, 231) toteaa, että etäyhteyksin toteutetut palaverit sisältävät vähemmän vapaamuotoista keskustelua kuin kasvokkain tapahtuvat kokoukset. Myös Kuisman ja Saurin (2021, 44) mukaan virtuaalisissa tapaamisissa spontaani keskustelu jää usein toteutumatta.

Teperin (2023, 231) mukaan etätöskentely vaatii taitoa johtaa itseään, sillä muuten se voi kuormittaa tekijäänsä liikaa. Myös Kuisma ja Sauri (2021, 13) korostavat etätöiden vaativan tekijältään aiempaa enemmän itseohjautuvuutta, sekä painottavat luottamuksen merkitystä etätöiden tekemisessä. Hietala, Kaivanto ja Pystynen (2024, 311) tukevat tätä kertomalla esihenkilön ja alaisten välisen luottamuksen olevan yksi edellytys etätöskentelyn onnistumisessa. Valpola (2021, 192) on samaa mieltä toteamalla, että etätöiden onnistumisen kannalta pelkkä toimiva tekniikka ei riitä,

vaan tarvitaan myös luottamusta sekä kykyä itsensä johtamiselle. Itseohjautuvuuden merkitys korostuu etenkin yksin työskentelyssä. Aloitekyky on tärkeä osa itseohjautuvuutta, sillä tekemättömien tehtävien tunnistaminen ja niihin tarttuminen sekä itsenäisten ratkaisujen löytäminen vaativat aloitekykyä. Itsensä johtamisessa aloitekyky ja itsekuri tukevat toisiaan ja auttavat tarttumaan työhön tehokkaasti. Myös oman työn suunnittelu ja aikatauluttaminen on osa itsensä johtamista. Niiden avulla kiireen tunteen hallinta on helpompaa. (Eklund, Jääskeläinen, Salminen, Lindholm 2021, 75–78.)

Etätyö luo työn tekemiselle uudenlaisia mahdollisuuksia. Toimivat työvälineet luovat puitteet työn toteutumiselle, mutta onnistuakseen se vaatii myös luottamusta, vuorovaikutusta ja henkilöstön itseohjautuvuutta aiempaa enemmän. Yksinäisyyden tunteiden ehkäisyssä vapaamuotoisille keskusteluille etäyhteyksin toteutettavissa palavereissa ja tapaamisissa tulisi olla enemmän aikaa.

2.1.3 Valmentava johtaminen

Graf (2019) kertoo valmentavan johtamisen yleistyneen viime aikoina ja samalla arvostuksen sitä kohtaan nousseen. Valmentava johtaminen tukee ihmisten kasvua näiden nykyisissä, sekä tulevaisissa tehtävissä ja haasteissa. Siinä korostuu yksilön merkitys ja potentiaali ongelmien ratkaisussa. (Graf 2019, 16–17.) Kallonen ja Kuhmonen (2021, 159) puolestaan kertovat valmentavan johtamisen luovan edellytyksiä jatkuvalla oppimiselle. Teperi (2023) on samaa mieltä kertomalla, että valmentava johtaminen tukee oppimista organisaatiossa. Se kannustaa henkilöstöä osallistumaan, sekä tarjoaa riittävän itsenäisyyden työn toteuttamiselle. Sille ominaista on avoin kommunikaatio sekä vastuun antaminen, jotka luovat pohjaa osaamisen ja tietouden kehittämiseksi. (Teperi 2023, 67–68.) Myös Ristikangas ja Ristikangas (2013, 23) tukevat tätä, sillä heidän mukaansa valmentava johtaja tiedostaa jatkuvan oppimisen merkityksen myös omassa työssään, sekä tukee johdettaviin näiden kehittämisessä ja kasvamisessa palautetta antamalla, mutta myös kannustamalla näitä parhaimpiin suorituksiinsa.

Valmentavassa johtamisessa pääpaino ei ole arvioinnissa tai valvonnassa, vaan sen painopiste on suorituksessa sekä yhteisissä tavoitteissa ja kehittämistyössä. Valmentavassa johtamisessa vuorovaikutus on keskeisessä osassa, sillä se on kaksisuuntaista esihenkilön ja työntekijöiden välillä. (Valpola 2021, 185.) Valmentavan johtajan rooli on johtaa omalla esimerkillään, sekä toimia jatku-

van oppimisen tukena ja ohjaajana sekä tiimille että yksilölle. Etenkin avoimuus ja ennakkoluulottomuus ovat vuorovaikutuksessa avainasemassa, sillä on tärkeää panostaa reflektointiin, sekä kysymysten esittämiseen ja toisen kuuntelemiseen. Luottamus ja sen rakentaminen on suuressa roolissa. Valmentavassa johtamisessa keskitytään myös vahvistamaan johdettavien itseluottamusta sekä motivaatiota, sillä tavoitteena on innostaa työntekijöitä omaan ajatteluun ja päätöksentekoon. Valmentava johtaja näkeekin virheet oppimisen mahdollisuuksina ja kannustaa työyhteisöä rohkeasti kohti uusia asioita. Ominaista valmentavalle johtamiselle on asioiden ennakointi sekä selkeät tavoitteet työlle. (Kallonen & Kuhmonen 2021, 160.) Myös Ristikangas ja Ristikangas (2013) kertovat vuorovaikutuksen merkityksestä valmentavassa johtamisessa, sillä sen avulla pyritään kannustamaan johdettavia itsenäiseen ongelmanratkaisuun. Tämä ruokkii johdettavien motivaatiota ja kasvattaa näiden itseluottamusta. Tärkeää on lisäksi muistaa avoin ja ennakkoluuloton kohtaaminen myös vaikeissa tilanteissa. Valmentava johtaja suuntaa katseensa aina kohti tulevaa ja ohjaa myös johdettavansa kulkemaan sitä kohti. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 23–24.)

Kommunikoinnissa pyritään rehellisyyteen sekä oikea-aikaisuuteen. Tärkeää on myös työyhteisön sitouttaminen ja osallistaminen organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen. Valmentavasti toimiva esihenkilö kehittää omaa johtamistaan saadun palautteen perusteella, jolloin palautteen pyytäminen onkin ensiarvoisen tärkeää. (Valpola 2021, 186). Kriek (2019, 411) korostaa myös sitoutumisen tärkeyttä luottamuksen ohella, sillä näiden avulla toiminnalle on helpompi asettaa raamit, joiden sisällä johdettavien on turvallista haastaa omaa osaamistaan. Joullié, Gould ja Spillane (2022) puolestaan painottavat puhumisen merkitystä valmentavassa johtamisessa. Heidän mukaansa puheen avulla ihmiset voidaan saada omaksumaan moraalisia arvoja, mutta toisaalta riskinä on aina se, että johtajan antamat neuvot voivat kuulostaa johdettavien korvissa käskyiltä. Muotoilemalla neuvot kysymysmuotoon esimerkiksi ilmaisulla ”pitäisikö” ja ”voisiko”, voidaan välttyä johdettavien käskytetyksi tulemisen kokemuksilta. (Joullié, Gould ja Spillane 2022, 696.)

Valmentava johtaja ei tarjoa valmiita ratkaisuja, vaan rohkaisee työyhteisöä ottamaan vastuuta ja kokeilemaan rohkeasti myös uutta. Siinä korostuu vuorovaikutuksen merkitys ja oikea-aikaisuus. Kehittämismyönteisyys ja vastuun antaminen rohkaisevat työntekijöitä myös itsenäiseen päätöksentekoon.

2.2 Psykologinen turvallisuus

Jotta voidaan ymmärtää psykologisen turvallisuuden merkitys työyhteisössä, on tärkeää perehtyä siihen mitä se tarkoittaa ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Aiheesta on tehty paljon tutkimuksia, joten tietoa on laajasti saatavilla. Tutkijoista erityisesti professori Edmondson on tehnyt merkittävää työtä tämän ilmiön parissa (ks. esim. Miten psykologinen turvallisuus luo perustaa oppimiselle, innovatiivisuudelle ja luovuudelle? 2024; Amy Edmondson, n.d.; Ferrère, Rider, Renerte, & Edmondson 2022, 40).

Psykologista turvallisuutta on tuntemus tai kokemus siitä, että voi olla oma itsensä ryhmässä. On turvallista osallistua, oppia, haastaa ja olla yhteistyössä. Se on avoimuutta, vuorovaikutusta, arvostusta, auttamista, sekä muutoksissa toimimista. Hyvä psykologinen turvallisuus on yksi sitouttamisen tekijä. (Rinne 2021, 27–35.) Raatikainen ja Otonkorpi-Lehtoranta (2023) puoltavat tätä kertoessaan, että psykologinen turvallisuus voidaan määritellä kokemuksen tunteeksi. Se hyväksyy sattumat ja erehdykset, se on vuorovaikutusta ja sujuvaa yhteistyötä. Erilaisuutta arvostetaan ja jokainen saa olla omanlaisensa. He lisäävät myös, että psykologinen turvallisuus on edellytys luovuudessa ja innovoinnissa sekä pohjana muutosten hyväksymisessä ja uusien toimintatapojen käyttöönottamisessa. (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta 2023, 257–259.)

Ferrère, Rider, Renerte, ja Edmondson (2022, 40) kertovat Edmondsonin tutkineen laajasti psykologisen turvallisuuden ilmiötä. Edmondsonin mukaan psykologinen turvallisuus voidaan kuvata ”vallitsevana luottamuksen tunteena ryhmän jäsenten välillä, joka sallii riskien ottamisen. Toisin sanoen, ryhmässä voidaan sanoa mitä ajatellaan ja olla omia itsejään muiden seurassa”. (Ferrère, Rider, Renerte, & Edmondson 2022, 40.) Myös Sidani ja Reese (2020) korostavat psykologisen turvallisuuden vahvistavan turvallista oloa yhteisössä, sillä se antaa tilaa tehdä virheitä, mutta myös uskallusta myöntää tehdyt virheet. Se antaa mahdollisuuden kertoa omat mielipiteensä sekä olemaan myös eri mieltä muiden kanssa, ilman pelkoa rangaistuksesta tai epäkunnioituksesta sen seurauksena. Psykologinen turvallisuus edesauttaa vilpitöntä vuoropuhelua sekä lisää mahdollisuuksia oppia toisilta. (Sidani & Reese 2020, 261.)

Aalto-Setälä (2022) puolestaan kuvailee psykologisen turvallisuuden olevan luottamusta, tunnetta yhteenkuuluvuudesta, palautteen antamista ja vastaanottamista, sekä rohkeutta osallistua ja haastaa. Hänen mukaansa psykologisesti turvallisessa yhteisössä on rohkeutta ja uskallusta esittää

myös eriäviä mielipiteitä. (Aalto-Setälä 2022, 139.) Myös Ruutu (2020) tukee tätä kertomalla, että psykologinen turvallisuus on ilmapiiri, jossa kaikki voivat olla omia itsejään ja jossa korostuu avoin kommunikointi sekä vuorovaikutus, toisten auttaminen sekä vaikeista asioista puhuminen. Se on oppimista, ideoiden ja ajatusten jakamista, sekä sitoutumista. Psykologinen turvallisuus luo pohjaa organisaation menestymiselle. (Ruutu 2020, 41–43.)

Sekä Latessa, Galvin, Swendiman, Onyango, Ostrach, Edmondson, Davis ja Hirsh (2023, 6), että Lappalainen, Pohjola ja Kykyri (2023, 6) tuovat esiin luottamuksen merkittävän roolin psykologisessa turvallisuudessa. Latessa ja muut (2023) lisäävät, että kirjallisuudessa kuvataan luottamuksella ympäröityjen ihmissuhteiden toimivan pohjana psykologisesti turvalliselle työympäristölle, sillä luottamukselliset ihmissuhteet tukevat oppimista ja tehokkuutta työpaikoilla ja organisaatioissa. Korkea psykologinen turvallisuus työyhteisöissä näkyy ihmisten välisissä suhteissa ja tällöin kokemus vastuusta voi olla motivoivaa ja sitouttavaa. Se myös osaltaan auttaa työjohtoa haastamaan työntekijöitä ja tarjoamaan näille mahdollisuuksia osoittaa virheitä, mutta myös kehittämään näiden omaa suorituskäkyä. Tällöin psykologinen turvallisuus voi toimia epätasapainon vähentäjänä ja mahdollistaa oppimisen epäonnistumisista. (Latessa, Galvin, Swendiman, Onyango, Ostrach, Edmondson, Davis & Hirsh 2023, 7.)

Psykologisesti turvallisessa työympäristössä yksilön ei tarvitse pelätä kielteisiä seurauksia omana itsenään olemisesta. Luottamus ja hyvät ihmissuhteet työtovereiden kanssa auttavat psykologisen turvallisuuden muodostumisessa. Psykologinen turvallisuus lisää motivaatiota kommunikaatioon ja työhön liittyvän tiedon jakamiseen. Eettinen johtaminen lisää psykologista turvallisuutta. (Men, Fong, Huo, Zhong, Jia & Luo 2020, 464.) Ferrère, Rider, Renerte ja Edmondson (2022, 40) lisäävät psykologisen turvallisuuden olevan myös olennainen osa organisaation eettistä ilmapiiriä.

Bellora-Bienengräber, Radtke ja Widener (2022) kuvaavat eettisten arvojen olevan standardeja, jotka määrittelevät ”oikean”. Ne antavat ohjausta ja vaikuttavat siihen, miten ihmiset toimivat erilaisissa tilanteissa. Eettisiä arvoja ovat esimerkiksi rehellisyys ja eheys tai yhtenäisyys. Eettisiä arvoja välitetään epävirallisesti myös jokapäiväisissä keskusteluissa. Ryhmätyö, avoin viestintä, asiakaslähtöisyys, joustavuus ja tehokkuus ovat esimerkkejä yritysten eettisistä perusarvoista. (Bellora-Bienengräber, Radtke & Widener 2022, 2–4.)

Ferrère, Rider, Renerte ja Edmondson (2022) korostavat, että mikäli työyhteisössä vallitsee vahva eettinen kulttuuri, se helpottaa ongelmien ja väärinkäytösten tuomista ilmi. Kun havaitut ongelmat tai huolenaiheet tuodaan esiin, on myös johdolla mahdollisuus puuttua niihin nopeasti ja asianmukaisesti, sekä tehdä tarvittavia muutoksia ajoissa. Heidän mukaansa vahva eettinen kulttuuri myös ennaltaehkäisee väärinkäytöksiä ja ongelmia. Psykologinen turvallisuus on välttämätöntä eettisen ilmapiirin muodostumisessa. Ferrère ja muut huomauttavat, että useat tutkimukset osoittavat psykologisen turvallisuuden merkityksen ryhmän tehokkuudessa, suorituskyvyssä ja luovuudessa, mutta sen roolia työyhteisön etiikassa on tutkittu vain vähän. (Ferrère, Rider, Renerte, & Edmondson 2022, 39–40.)

Ferrère ja muut (2022, 40) tiivistävät, että vahva psykologinen turvallisuus työyhteisössä kannustaa henkilöstöä ilmoittamaan havaitsemistaan epäkohdista johdolle. Heidän mukaansa heikko psykologinen turvallisuus työyhteisössä aiheuttaa vaikenemisen kulttuuria, jolloin epäkohdista ilmoitetaan huomattavasti harvemmin niin, että ne päätyisivät johdon tietoon. Tällöin niihin puuttuminen vaikeutuu. Epäkohtien esiintuomiseen vaikuttavia muita psykologisia tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation oikeudenmukaisuus, reiluus ja luovuus. Ferrère ja muut päättelivät, että psykologinen turvallisuus vaikuttaa laajemmin, kuin pelkästään työyhteisön tehokkuuteen ja hyvinvointiin. Se voi myös olla kriittinen tekijä vahvojen eettisten kulttuurien muodostumiselle, jossa työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi puhua asioista ääneen. (Ferrère, Rider, Renerte, & Edmondson 2022, 40.) Henkilöstön psykologinen turvallisuus onkin Ferrèren ja muiden (2022, 43) mukaan suoraan yhteydessä heidän halukkuuteensa tuoda esiin epäeettistä käytöstä.

Psykologinen turvallisuus on kokemuksellisuutta ja vuorovaikutuksellisuutta, joka antaa yksilölle vapauden olla oma itsensä ja se toimii pohjana oppimisen mahdollisuuksille. Se perustuu luottamukseen ja eettisyyteen. Hyvä psykologinen turvallisuus työyhteisössä edistää tiedon jakamista.

2.3 Työilmapiiri

Perinteinen määritelmä työilmapiirille on, että siinä yksilöt edistävät ryhmän etuja. Tarkemmin määriteltynä yksilöiden tulisi pyrkiä parhaimpaansa, kunnioittaa muiden oikeuksia ja toimia oikeudenmukaisesti. (Weber & Opoku-Dakwa 2022, 635.) Bellora-Bienengräber, Radtke ja Widener (2022) huomauttavat, että huono työilmapiiri voi olla esimerkiksi egoistinen, jolloin siinä pyritään edistämään vain omaa etuaan. Epäeettinen käytös vahingoittaa muita. (Bellora-

Bienengräber, Radtke & Widener 2022, 1.) Hietala, Kaivanto ja Pystynen (2024, 283) kuvailevat myönteisen ilmapiirin vaikuttavan organisaation kehittämiseen positiivisella tavalla, erityisesti silloin, jos oppimisen sekä kehittymisen halu sisältyvät organisaation arvoihin sekä asenteisiin ja näkyvät myös johtoportaan käyttäytymisessä.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja saada oma äänensä kuuluviin vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin. Oman osaamisen kehittäminen esimerkiksi kouluttautumalla on tärkeää. Kouluttautuminen voi tapahtua kuitenkin myös muilta oppimalla. Tiedon jakaminen ja viestintä on tärkeä osa työntekijäkokemuksen luomisessa. Viestintä voi koostua esimerkiksi virallisista kokouksista, mutta myös epävirallisista kokoontumisista ja käytäväkeskusteluista. Virallinen ja epävirallinen vuorovaikutus täydentävät toisiaan. Työyhteisön tuki auttaa paineen keskellä, mutta myös perheellinen ilmapiiri ja luottamukselliset suhteet työntekijöiden välillä ovat osana positiivisessa työympäristössä. Vahva yhteenkuuluvuuden tunne vahvistaa ryhmää. (Laiho, Saru & Seeck 2022, 453–455.) Samaa mieltä ovat myös Manka ja Manka (2016) kertoessaan, että osaamista kehittämällä voidaan tukea työhyvinvointia. Usein oppiminen tapahtuu työpaikalla ja se mahdollistuu vuorovaikutuksella. Päivittäiset kohtaamiset sekä ajatustenvaihto kollegoiden kesken lisäävät epämuodollista ilmapiiriä, jota työhyvinvoinnin näkökulmasta tarvitaan vastapainoksi tehokkaalle työajalle. Puutteet työyhteisön ilmapiirissä vaikuttavat negatiivisesti osaamisen kehittämiseen. Avoin, tiedon jakamisen mahdollistava, innovatiivinen ilmapiiri puolestaan parantaa oppimista. (Manka & Manka 2016, 88)

Työyhteisössä roolit, velvoitteet ja käytänteet muodostavat pohjan ryhmän toiminnalle. Näiden lisäksi myös henkilöiden väliset suhteet ja kollegoiden tunteminen vaikuttavat ryhmän välisen luottamuksen rakentumiseen. Hajautuneissa ja laajoissa työyhteisöissä kuitenkin henkilöiden väliset suhteet ja kollegoiden tunteminen eivät välttämättä ole perustana yhteenkuuluvuudelle, vaan silloin jaettu sosiaalinen identiteetti voi toimia perustana luottamuksen syntymiselle. Myös yhteiset tavoitteet luovat yhteisöllisyyttä. (Kosonen 2023, 49.) Lappalaisen, Pohjolan ja Kykyrin (2023, 66–67) mukaan luottamus voidaan nähdä eräänlaisena kehänä, jonka vahvistamiseen vaikuttavat kolme tekijää: riittävä viestintä, kohtaamisen laatu, sekä hyväntahtoisuus. Riittävä viestintä koostuu arkisista kohtaamisista, sekä jutustelusta, jotka osaltaan lähentävät ihmisiä, sekä luovat toimivaa keskusteluyhteyttä. Kohtaamisen laadussa on hyvä keskittyä myönteisyyteen esimerkiksi palautteen antamisen kautta. Hyväntahtoisuus näkyy armona sekä armollisuutena,

jotka osaltaan ehkäisevät väärinkäsityksiä sekä vääriä tulkintoja. (Lappalainen, Pohjola & Kykyri 2023, 66–67.) Hietala, Kaivanto ja Pystynen (2024, 237) puolestaan korostavat, että vastuu työyhteisön ilmapiiristä on jokaisella sen jäsenellä. Manka ja Manka (2016, 42) kertovat, että työolobarometrit ovat paljastaneet oikeudenmukaisen kohtelun olevan työntekijöiden näkökulmasta esihenkilötyössä äärimmäisen tärkeää, sillä puutteet siinä voivat johtaa jopa työyhteisön jäsenten sairastumiseen. Myös Hietala, Kaivanto ja Pystynen (2024) muistuttavat, että esihenkilö voi toimillaan edesauttaa hyvän työilmapiirin muodostumista työyhteisöön. Tällöin voidaan jopa vähentää ristiriitojen mahdollisuuksia työyhteisössä. Avainasemassa on yksilöllisen arvostuksen tunteen luominen työyhteisön jäsenille. Hyviä keinoja tähän ovat esimerkiksi selkeä roolijako, palautteen antaminen, konkreettisten tavoitteiden asettaminen, tasapuolinen kohtelu sekä avoin kommunikaatio. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2024, 237.)

Työntekijäkokemus kattaa laajasti työntekijöiden käsityksiä, jotka ilmenevät työsuhteen aikana. Käytännössä ne kehittyvät vähitellen jatkuvien havaintojen ja tulkintojen kautta päivittäisessä toiminnassa. Työntekijöiden kokemuksilla on positiivinen vaikutus asenteisiin ja käyttäytymiseen, kuten organisaatioon sitoutumiseenkin. (Laiho, Saru & Seeck 2022, 445.) Tukena motivaation synty-miseen toimii kuunteleva ja aidosti kiinnostunut esihenkilö, joka ottaa myös henkilöstön ideat huomioon, sekä osoittaa luottamusta toiminnallaan ja käyttäytymisellään. Esihenkilö voi myös omalla panoksellaan poistaa esteitä henkilöstön onnistumisen tieltä. Mikäli kommunikointi työyhteisössä on avointa ja aitoa, se toimii pohjana hyvälle ilmapiirille. On tärkeää muistaa, että puutteet esihenkilön omassa motivaatiossa heijastuvat myös tämän johdettaviin. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2024, 293–294.) Bellora-Bienengräber, Radtke ja Widener (2022, 8) mainitsevat, että työilmapiiri saadaan parhaiten selville kartoittamalla useiden työntekijöiden näkemyksiä aiheesta. Myös Teperi (2023, 177) kertoo kyselyiden vahvistavan käsitystä työyhteisössä vallitsevasta ilmapiiristä, mutta lisää kuitenkin sen parhaaksi mittariksi tunteen ja tuntemuksen, sekä korostaa sen välittyvän vapaamuotoisessa vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten välillä.

Eettisyys on pohjana hyvän työilmapiirin kehittymisessä. Arvoista etenkin oikeudenmukaisuus korostuu ja työilmapiirissä myös vuorovaikutus on keskeisessä asemassa. Esihenkilö voi osaltaan vaikuttaa työilmapiirin kehittymiseen, mutta vastuu työilmapiiristä on kaikilla työyhteisön jäsenillä. Yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa työilmapiiriin kertomalla oma mielipiteensä esimerkiksi työilmapiiri-tutkimuksissa, jolloin mahdollisesti ilmenneisiin ongelmiin voidaan helpommin

puuttua. Työntekijänäkemys, työhyvinvointi ja työtyytyväisyys ovat kaikki olennainen osa työilmapiiriä.

2.3.1 Työhyvinvointi

Ihminen viettää suuren osan ajastaan töissä. Mikäli ihminen kokee yhteyden tunnetta työhönsä ja työpaikkaansa, se heijastuu esimerkiksi sitoutuneisuutena, hyvinä työtuloksina ja työtyytyväisyytenä. Myös työpaikan ilmapiiri vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, sekä työskentelyhalukkuuteen. (Aboobaker, Edward & Zakkariya 2022, 2163.) Työhyvinvointi on kaikkien vastuulla. Se on organisaation, työyhteisön ja yksilön yhteistyön tulosta. Työyhteisössä selkeät perisäännöt ja vastuualueet tukevat sen jäsenten hyvinvointia. Yksilötasolla puolestaan vuorovaikutus, ilmapiiri, sekä omasta jaksamisesta huolehtiminen vaikuttavat siihen. Organisaatiotasolla sitä velvoittavat lainsäädännöt. (Manka & Manka 2016, 92–97.) Esimerkiksi ahdistelu ja epäasiallinen käytös työpaikalla ovat Laitisen, Vuorisen ja Simolan (2013) mukaan psykososiaalisia kuormitustekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän terveyteen haitallisesti. Työnantajan velvollisuus on puuttua havaittuihin epäkohtiin. Häirintä työpaikalla on laissa kielletty ja se koskee kaikkia työyhteisön jäseniä, työskentelyasemasta riippumatta. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2013, 126.) Teperi (2023, 25) puolestaan tiivistää työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi esimerkiksi ennakoimattomuuden, reagoimattomuuden sekä puutteet palautumisessa, jolloin tilanteiden hallinta voidaan nähdä edesauttavan työhyvinvointia. Manka ja Manka (2016, 80) korostavat, että systemaattisen johtamisen avulla syntyy työhyvinvointia ja hyvinvoinnin tavoittelemisen, kehittäminen ja arviointi strategiatyössä on tärkeää.

Laitinen, Vuorinen ja Simola (2013) kuvaavat henkisen hyvinvoinnin näkyvän työskentelyhaluna. Ihminen kokee työn sujuvaksi ja mielekkääksi, sekä tuntee mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä. Hyvinvoinnin syntymistä edistävät työn järjestely, jossa työ on mitoitettu sopivaksi ja se on organisoitu hyvin. Myös mahdollisuus kehittyä työssään, yhteistyö ja työyhteisön tarjoama tuki lisäävät hyvinvointia työssä. Hyvinvoiva työntekijä on tuottava ja kokee työyhteisön hyväksi ja turvalliseksi. Hyvinvointi työssä vähentää myös sairauspoissaoloja. Hyvinvointi peilautuu työyhteisössä myös sen ilmapiiriin. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2013, 127.) Myös Teperi (2023, 79) kertoo hyvinvoinnin vaikutuksista työilmapiiriin, sillä työyhteisön toimintatavat ja sen jäsenten keskinäiset suhteet heijastuvat työntekijän kokemuksiin työstä, mutta samaan aikaan myös yksittäinen työntekijä vaikuttaa toiminnallaan koko työyhteisön toimivuuteen. Manka ja Manka (2016) puolestaan lisäävät

työhyvinvointiin liittyvän myös työn imun kokemuksen, joka edistää työhön sitoutumista, sekä organisaation taloutta. Tällöin työntekijä tuntee energisyyttä, tyytyväisyyttä, omistautuneisuutta, sekä uppoutuu työhönsä. Työn imu on siis positiivista ja luo innostusta työtä kohtaan. (Manka & Manka 2016, 41.) Ilmiön tunnistaa myös Teperi (2023, 116) joka kertoo, että työn imun lisäämisessä työn itsenäisyydellä on suuri rooli, mutta myös esihenkilö voi lisätä sitä tukemalla ja arvostamalla työntekijöitään.

Manka ja Manka (2016) kertovat työelämä tutkimusten paljastaneen työn mielekkyyden vähentyneen merkittävästi vuodesta 2010 alkaen. Syyksi tähän he mainitsevat muun muassa epävarmuudet työsuhteiden jatkumisesta sekä työn kuormittavuuden. Lisäksi kiire ja aikataulujen aiheuttamat paineet, sekä henkisen väkivallan työyhteisöissä vaikuttavat työn mielekkyyden kokemuksiin. (Manka & Manka 2016, 26–29.) Aboobaker, Edward ja Zakkariya (2022) kertovat työsuhteissa tapahtuneen muutoksia viime vuosien saatossa, sillä nykyään määräaikaiset työsuhteet lisääntyvät jatkuvasti organisaatioissa. He kuitenkin muistuttavat, ettei määräaikaisuuteen aina liity kielteisiä seurauksia, kuten huolta tai turvattomuutta. (Aboobaker, Edward & Zakkariya 2022, 2163.)

Epävarmuudet ovat suuri syy stressin syntymiseen. Stressi voi osaltaan auttaa toimimaan aikaansaavasti, mutta tietyn rajan ylitettyään stressi muuttuu ylikuormittavaksi. Tällöin se aiheuttaa psyykkisiä oireita, kuten unettomuutta sekä ahdistuneisuutta. Pahimmillaan liiallinen ja pitkään jatkunut stressi voi aiheuttaa työuupumusta. Stressi voi myös aiheuttaa terveydellisiä ongelmia, kuten sydäntauteja ja masennusta. (Manka & Manka 2016, 32–34.) Teperi (2023, 112) tukee tätä kertomalla, että stressi voi olla joko hyvää tai haitallista, sekä muistuttaa sen kokemisen olevan hyvin yksilöllistä. Myös Laitinen, Vuorinen ja Simola (2013) toteavat stressillä olevan kaksi puolta. Heidän mukaansa se voi olla positiivista, jolloin se edesauttaa hyvää suoriutumista parantaen suorituskykyä. Tällöin henkilö kokee haasteet työssä positiivisena, jolloin ne aktivoivat uuden oppimista lisäten esimerkiksi sitoutumista ja tuottavuutta, mutta myös työtyytyväisyyttä ja motivaatiota työtä kohtaan. He korostavat palautumisen ja levon tärkeyttä positiivisestakin stressistä, sillä se voi nopeasti muuttua negatiiviseksi. Pitkään jatkuessaan se nimittäin kasvattaa riskiä työuupumukselle. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2013, 128–128.) Teperi (2023, 107) muistuttaa, että työn tuottaman kuormituksen määrän tunnistaminen on tärkeää, mutta on toisaalta hyvä huomioida, etteivät työkuormitus ja stressi tarkoita samaa asiaa.

Lindeberg, Saunila, Lappalainen, Ukko ja Rantanen (2023, 12) kertovat henkilökohtaisten asioiden ja työssä tai siviilielämässä tapahtuneiden konfliktien, sekä työympäristön vaikuttavan yksilön työhyvinvointiin. Myös Teperi (2023) kertoo, että erilaiset osa-alueet vaikuttavat ihmisten toimintaan ja kuvaavat sitä. Tällöin teot, motivaatio ja tunteet ovat jatkuvassa, tiiviissä yhteydessä toisiinsa. Näiden inhimillisten tekijöiden huomioiminen on tärkeää myös työhyvinvoinnin kannalta, sillä ne voivat vaikuttaa negatiivisesti tai positiivisesti ihmisen toimintaan. Johtamisen näkökulmasta henkilöstön asiantuntijuuden hyödyntäminen osallistavasti toiminnan arvioinnissa ja ratkaisujen löytämisessä korostuu. (Teperi 2023, 30–31.) Manka ja Manka (2016) puolestaan toteavat, että työkyvyn johtamisessa keskeistä on johtajan tietoisuus henkilöstön tilanteesta esimerkiksi työtyytyväisyyden, osaamisen ja työkyvyn näkökulmista, sekä tiedostaa riskit työkykyyn ja terveyteen liittyen. Johtamisen näkökulmasta on olennaista tunnistaa myös psyykkisen ja fyysiset kuormittavuustekijät. Tärkeää on varautua näihin ennaltaehkäisevästi ja varhaisella puuttumisella, esimerkiksi yhteistyöllä työterveyden kanssa. Vuorovaikutus on tärkeässä roolissa, esimerkiksi varhaisessa puheeksi ottamisessa. (Manka & Manka 2016, 67–68.) Laitinen, Vuorinen ja Simola (2013, 129) lisäävät kodissa ja vapaa-ajalla tapahtuvien asioiden heijastuvan ihmisen hyvinvointiin myös työelämässä, jolloin esihenkilön reagointi esimerkiksi työjärjestelyiden muutoksilla työntekijän henkilökohtaisen elämän kriisitilanteissa voi tukea hyvinvointia.

Työhyvinvointi muodostuu monista tekijöistä ja se on kaikkien työyhteisön osapuolten vastuulla. Puutteet työhyvinvoinnissa voivat johtaa pahimmillaan jopa työuupumukseen. Työhyvinvointi heijastuu myös työyhteisön ilmapiiriin.

2.3.2 Yhteisöllisyys

Kososen (2023, 48) mukaan yhteisön määritelmässä ihmiset ovat keskiössä, sillä yhteisössä viestintä tapahtuu ihmisten välillä. Tunne yhteisöllisyydestä on yhteydessä työyhteisön jäsenten väliin suhteisiin. Siihen liittyy olennaisesti jaettu tunne yhteydestä, sekä työyhteisön jäsenten välinen sosiaalinen tuki. Yhteisöllisyyden kokemus on yhteydessä myös työtyytyväisyyteen. (Buonomo, Ferrara, Pansini & Benevene 2023, 2.) Lindeberg, Saunila, Lappalainen, Ukko ja Rantanen (2023, 12) kuvaavat sosiaalisen tuen ja tietouden jakamisen työyhteisössä vaikuttavan yhteisöllisyyden kokemiseen, mutta myös vuorovaikutuksella on merkitystä sen tukemisessa.

Kosonen (2023) muistuttaa, että yhteisöllisyyden kokeminen on yksilöllistä. Tärkeimmät peruspilarit yhteisöllisyyden kokemuksen muodostumiselle ovat yhteenkuuluvuuden tunne, merkityksellisuuden kokeminen, sekä tarpeiden täytyminen. Yhteenkuuluvuuden tunne muodostuu jäsenten välisessä kanssakäymisessä. Merkityksellisuuden kokemukseen vaikuttaa kokemus jäsenten välisistä suhteista: mikäli jäsen kokee olevansa merkityksellinen yhteisölle, sekä muille yhteisön jäsenille, se lisää yhteisöllisyyden kokemusta. Tarpeiden täytyminen perustuu siihen, että yhteisössä vallitsee uskomus, että yhteisöön kuulumalla pystytään täyttämään jokin tärkeäksi määritelty tarve. Tarpeiden täytyminen voidaan nähdä myös välttämättömänä lähtökohtana yhteisöllisyydelle, sillä ihmiset yleensä hakeutuvat juuri sellaisiin yhteisöihin, jotka vastaavat heidän tarpeisiinsa. (Kosonen 2023, 47–48.)

Yhteisöllisyys rakentuu jäsenyydestä, vaikuttamisesta, integroitumisesta ja tarpeiden täyttymisestä, sekä jaetusta tunneyhteydestä. Jäsenyyden pilarit ovat yhteisölle määritellyt rajat, turvallisuuden tunne, mahdollisuus kokea samaistumista, yksilöiden panostus yhteisölle sekä yhteiset symbolijärjestelmät. Vaikuttaminen yhteisöissä on kaksisuuntaista, jolloin yhteisö vaikuttaa jäseniinsä, mutta myös jäsenet vaikuttavat yhteisöön ja sen toimintaan. Integroitumisen ja tarpeiden täyttymisen perustana ovat yhteiset arvot, jäsenyydestä saatava hyöty ja status, sekä yhteensopivuus yksilön ja yhteisön välillä. Jaettu tunneyhteys rakentuu vuorovaikutuksesta sekä sen laadusta ja niistä kokemuksista, jotka luovat yhteenkuuluvuutta, kunnioituksesta ryhmän jäseniä kohtaan, sekä yhteisöhengestä. (Kosonen 2023, 48.) Buonomo, Ferrara, Pansini ja Benevene (2023, 8) korostavat luottamuksen merkitystä osana yhteenkuuluvuuden tunteen rakentumista.

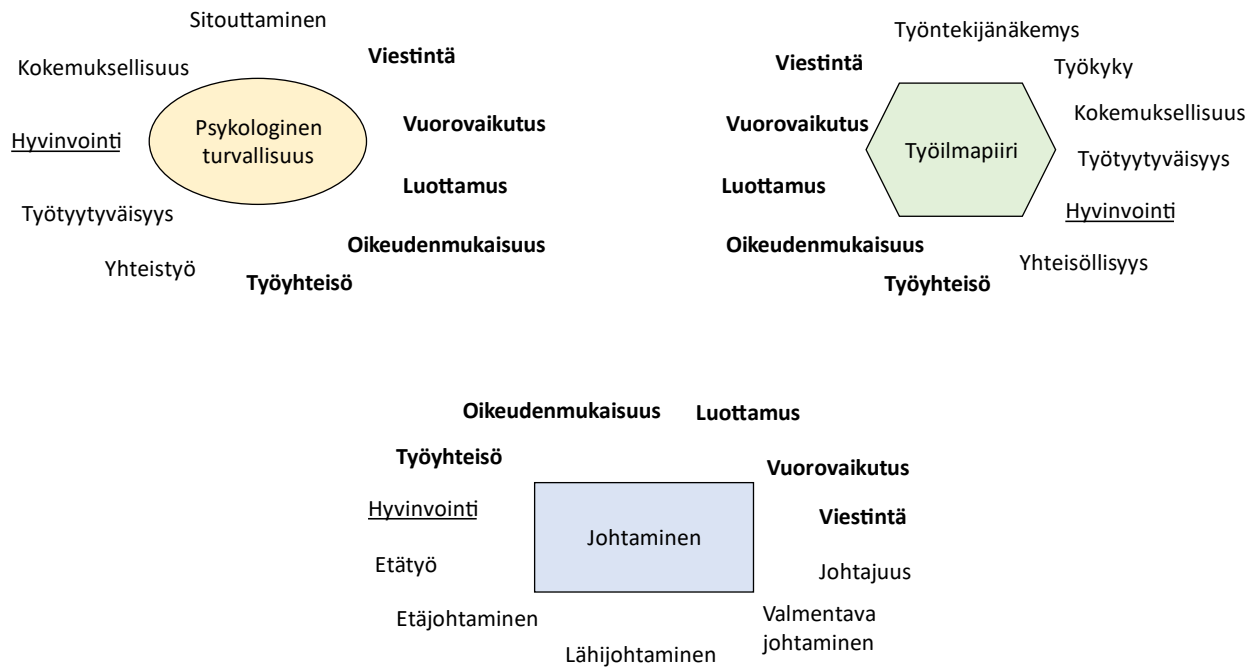
Mikäli organisaatiot etsivät uusia työntekijöitä jo olemassa olevaan ryhmään, he pyrkivät löytämään siihen sopivan henkilön. Sopivuus näkyy hakijoiden taidoissa, sekä persoonallisuuden ja huumorintajun samankaltaisuudessa. Työntekijäkokemuksen näkökulmasta liialliset eroavaisuudet voivat johtaa kokemukseen ryhmään kuulumattomuudesta. Toisaalta kuitenkin liiallinen samankaltaisuus olla myös mahdollinen haitta ryhmien monimuotoisuudelle. (Laiho, Saru & Seck 2022, 450–453.) Kosonen (2023, 48–49) huomauttaa myös yhteisöllisyyden negatiivisista seurauksista, sillä liika yhteisöllisyys voi pahimmillaan tehdä ryhmästä sulkeutuneen ja tällöin rajoittaa mahdollisuuksia uuden oppimiselle, korostaa yhteisön vahvimpien jäsenten valtasuhteita ja jopa häivyttää lakien ja eettisten arvojen merkityksen ryhmän toiminnassa.

Buonomo, Ferrara, Pansini ja Benevene (2023, 4) kertovat, että yhteisöllisyyden tunteen kokemuksista kumpuaa todennäköisemmin positiivisia tunteita, työtyytyväisyyttä sekä hyvinvointia työntekijöille. Kaikki ihmiset ovat erilaisia, jolloin myös heidän kokemuksensa yhteisöllisyydestä ja yhteenkuuluvuudesta muodostuvat eri tavoin. Toiset kokevat yhteenkuuluvuutta helpommin ja pienemmillä vaatimuksilla, kun taas toiset tarvitsevat sen muodostumiseen enemmän ja se kehittyy hitaammin. Työyhteisöissä tärkeää on huomioida, että henkilöstö koostuu erilaisista ihmisistä, jolloin ainoat yhteiset tekijät näiden välillä voivat olla yhteinen työnantaja tai sama koulutustausta. Tärkeää onkin huomata, ettei työyhteisöissä ole tarkoituksena täyttää yksittäisten työntekijöiden mieltymyksiä, vaan edistää tiimien toimintaa. (Kosonen 2023, 48–49.)

Yhteisöllisyyden kokemus on yksilöllinen tunne, joka vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen. Se muodostuu toisille helpommin ja vähemmällä vaatimuksilla, toisilla se vie pidemmän aikaa. Yhteisöllisyyden kokemus on vahvasti yhteydessä yhteisön jäsenten välisiin suhteisiin.

2.4 Etäjohtajan merkitys työyhteisön hyvinvoinnin tukemisessa

Keskeisten käsitteiden määrittelyn jälkeen opinnäytetyöntekijä kokosi yhteen sieltä esiin nousseita asioita. Jokainen keskeinen käsite on kuviossa eri muotoisena ja ympärillä on siihen olennaisesti liittyviä ominaisuuksia. Hyvinvointi on alleviivattu, sillä kaikki keskeiset käsitteet liittyvät siihen vahvasti. Lihavoidut ominaisuudet ovat niitä, jotka ovat yhteisiä jokaiselle keskeiselle käsitteelle ja joita tutkimuksessa hyödynnetään. Kuvio toimii pohjana tutkimuksen seuraavissa vaiheissa.



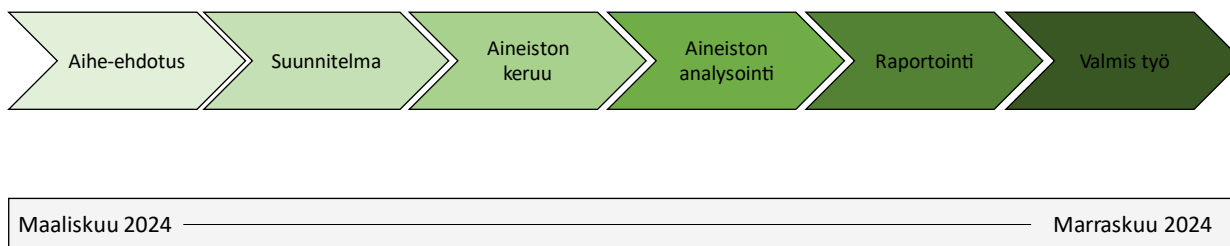
Kuvio 4. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet

Kuviossa 4 nähdään aiemmin esiteltyyn tietoon perustuen yhteenveto keskeisten käsitteiden välisistä suhteista. Hyvinvointi on osana jokaisessa keskeisessä käsitteessä, joka osaltaan tukee ja vahvistaa monien asioiden vaikuttavan työyhteisön hyvinvointiin. Viestintä, vuorovaikutus, luottamus, oikeudenmukaisuus ja työyhteisö ovat yhteistä jokaiselle keskeiselle käsitteelle.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin maaliskuussa 2024 aihe-ehdotuksella. Suunnitelmavaiheessa laadittiin realistinen aikataulu opinnäytetyön etenemiselle kuukausitasolla, joka myös piti lopulta hyvin paikkansa. Opinnäytetyöprosessiin kuului myös säännöllisesti tapaamisia opinnäytetyöohjaajan kanssa.

Kuviossa 5 nähdään opinnäytetyöprosessin kulku, joka alkoi maaliskuussa 2024 ja päättyi marraskuussa 2024. Suunnitelma-, aineiston keruu-, aineiston analysointi- ja raportointivaihe kulkivat tiiviisti yhdessä, sillä niitä tehtiin osin samanaikaisesti ja esimerkiksi tietoperustaan sekä aineistoihin palattiin useassa vaiheessa. Haastattelut toteutettiin kesäkuun ja syyskuun välisenä aikana.



Kuvio 5. Opinnäytetyöprosessin kulku

Suunnitelmavaiheessa aloitettiin tietoperustan koostaminen. Aluksi laadittiin aineistonhallintasuunnitelma, jossa kuvattiin opinnäytetyöntekijän vastuut, aineiston keräämisessä, tuottamisessa ja virheettömyyden varmistamisessa. Myös henkilötietojen kerääminen sekä eettisten periaatteiden ja lainsäädännön huomioiminen oli olennainen osa aineistonhallintasuunnitelmaa. Siinä kuvattiin myös aineiston dokumentointi, tallennus sekä hävittäminen. Tietoperustaan tietoa haettiin kirjastosta, sekä Janet Finnan kansainvälisten artikkeleiden pikahakujen avulla. Näiden pikahakujen kautta voitiin valita ne tietokannat, jotka tuottivat hakusanoja vastaavia tuloksia, kuten esimerkiksi ProQuest, EBSCOhost Business Source Elite ja ScienceDirect. Soveltuvia hakusanoja etsittiin myös asiasanastosta. Hakutulosten rajaaminen tapahtui valitsemalla vain vertaisarvioituja artikkeleita ja toisinaan myös julkaisuvuotia rajaamalla, jotta löydettiin tuoreimmat tutkimukset aiheeseen liittyen. Hakusanoina käytettiin englanninkielisiä sanoja, joita yhdistelemällä ja muotoilemalla pystyttiin löytämään runsaasti aineistoa. Liian tarkat rajaukset hakuehdoissa eivät välttämättä tuottaneet tulosta. Artikkeleiden etsimisessä hyödynnettiin myös Google Scholaria. Hyviä lähteitä löytyi myös vertaisarvioitujen kansainvälisten artikkeleiden lähdeluetteloista tietoperustan koostamiseksi. Tiedonhakuja tehtiin koko opinnäytetyöprosessin ajan ja siinä käytettiin harkintakykyä opinnäytetyöntekijän parhaan osaamisen mukaan. Myös tiedon luotettavuutta arvioitiin läpi koko opinnäytetyöprosessin. Suunnitelmavaiheessa laadittiin myös selvitys tiedonhankinnasta, sekä tietosuojaseloste haastatteluja varten. Aineistonhallintasuunnitelma, selvitys tiedonhankinnasta sekä tietosuojaseloste tallennettiin Wihi-järjestelmään.

3.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Vilka (2015, 68) korostaa, että tutkimusmenetelmän valinnassa merkitystä on tutkimusongelmalla sekä tutkimuskysymyksillä. Myös Eskola, Lätti ja Vastamäki (2018, 28) nostavat esiin, että

tutkimusmetodin valinnassa on tärkeää peilata sitä tutkimusongelmaan ja miettiä, minkälainen menetelmä soveltuu parhaiten sen ratkaisemiseen. Tutkimuksessa on tarpeen kuvata ja perustella selkeästi sekä läpinäkyvästi kaikki tutkijan tekemät valinnat, sekä pohjata kaikki tehdyt ratkaisut ja päätökset lähdekirjallisuuteen peilaten (Vilkkä 2015, 39). Tutkimusmenetelmät voivat olla joko laadullisia tai määrällisiä. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erottelu on Denzin ja Giardinan (2016, 30) mukaan tapahtunut jo 1800-luvun lopulla.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan etäjohtamisen vaikutuksia psykologisen turvallisuuden ja hyvän työilmapiirin luomisessa työyhteisöön. Tutkimusmetodia valitessa tutkimusongelmat ohjaavat valintaa. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

Miten 100 % etäjohtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin?

1. Onko 100 % etäjohtamisen keinot erilaisia kuin 100% lähijohtamisessa?
2. Onko valmentava johtaminen käytössä?

Millä tavoin 100 % etäjohtamistyössä voidaan luoda ja tukea psykologista turvallisuutta työyhteisössä?

3. Miten huomioidaan hyvän työilmapiirin muodostumista ja ylläpitämistä?
4. Miten 100 % etäjohtajuudessa puututaan ongelmiin ja miten niitä voidaan havaita?

Vastaus tutkimuskysymyksiin saadaan tutkimalla johtajia, joiden työskentely jakautuu eri tavoin etäjohtamisen, lähijohtamisen ja näiden yhdistelmien välillä. Aineistonkeruumenetelmäksi haastattelu on perusteltu valinta, jotta saadaan tietoa tutkittavien henkilökohtaisista näkemyksistä ja kokemuksista aiheeseen liittyen. Laadullinen tutkimussuuntaus valittiin tutkimusmenetelmäksi tähän tutkimukseen.

Hakala (2018, 19–20), Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 13) sekä Collet (2023, 6) korostavat laadullisessa tutkimuksessa vuorovaikutuksen merkitystä aineiston ja teoreettisen tiedon, sekä tutkimusongelman välillä. Hakala (2018, 19–20) määrittelee tutkijan rooliksi tarkkailijana toimimisen tutkittavan aiheen sisällä ja Metsämuuronen (2008, 8) muistuttaa tutkijan omien havaintojen ja tulkintojen vaikuttavan prosessiin. Laadullinen tutkimus keskittyy Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006a) mukaan elämismaailmaan ja Metsämuurosen (2008, 14) mukaan luonnollisiin tilanteisiin. Jokaisen tutkijan määritelmän mukaan laadullinen tutkimus on aina yksilöllinen prosessi, sillä vuorovaikutustilanteet, haastattelut, suhteet ja merkitykset, sekä kokemukset ja tapahtumat

ovat sille ominaisia ja ne voivat olla hyvinkin erilaisia, jolloin kokemukset ja kerronnallisuus vaikuttaa niihin hyvin paljon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; Hakala 2018, 19–20; Ruusu-
vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 206; Metsämuuronen 2008, 14; Collet 2023, 2).

Vuorovaikutus on laadullisessa tutkimuksessa keskeisessä osassa. Tutkijan rooli on tarkkailla ja ohjata prosessia. Lisäksi jokainen laadullinen tutkimus on yksilöllinen ja niissä keskitytään kokemuksellisuuteen. Laadullinen tutkimussuuntaus sopii tähän tutkimukseen vuorovaikutuksellisuutensa ja kokemuksellisuutensa vuoksi. Jokaisen henkilön kokemukset ovat yksilöllisiä ja haastattelutilanteet ovat vuorovaikutuksellisia, jolloin laadullinen tutkimus on perusteltu valinta. Haastattelututkimuksien avulla on tarkoitus saada syvällistä, kokemusperäistä tietoa ilmiön ympäriltä, jotta sitä pystytään ymmärtämään paremmin.

Laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan selityksiä havaituissa ilmiöissä, esimerkiksi henkilökohtaisia kokemuksia tutkittaessa (Denzin & Giardina 2016, 32). Kiviniemi (2018, 79) tukee tätä kertomalla laadullisen tutkimuksen pyrkivän ymmärtämään aihetta sen sisältä, eli löytämään tutkittavien näkökulmia ja ymmärtämään näiden ajattelutapaa. Vilka (2015, 118) on samaa mieltä, kertoen laadullisen tutkimuksen perustuvan merkityksien ja kokemusten tutkimiseen, jolloin sen tavoitteena on löytää kuvauksia yksilön koetusta todellisuudesta. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018, 223) kertovat, että laadullisessa tutkimuksessa analyysiä tehdään tutkimusprosessin eri vaiheissa, osittain jopa samanaikaisesti aineiston keräämisen kanssa.

Aineistonkeruu laadullisessa tutkimuksessa voi tapahtua pitkälläkin aikavälillä, jolloin se mahdollistaa tutkijan tietoisuuden kehittymisen ilmiöstä ja sitä ympäröivistä tekijöistä, sekä toimii myös eräänlaisena oppimisprosessina tutkijalle (Kiviniemi 2018, 79). Myös Vilka (2015, 118–119) mainitsee tutkimuksen edetessä tiedon ja ymmärryksen kasvavan, jolloin ne saattavat muuttaa tutkijan merkitysmaailmaa.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018, 164) kuvaavat laadullisen tutkimuksen yhdeksi tyypilliseksi piirteeksi tapausten ainutlaatuisuuden, sekä lisäävät aineiston tulkinnan tapahtuvan myös sen mukaisesti. Tätä tukee osaltaan myös Vilka (2015, 19) kuvaillessaan jokaisen laadullisen tutkimuksen menetelmiseen olevan ainutkertainen. Denzin ja Giardina (2016) huomauttavat kielen merkityksestä tulkinnoissa. Sanojen ja maailman suhde tarjoaa mahdollisuuksia sanoa asioita eri tavoilla.

Totuuden ja liioittelun erottelu voi olla vaikeaa, mutta totuuden määrittelyssä pohjana toimivat sosiaaliset sopimukset. Säännöt ohjaavat sanoja ja esimerkiksi kielioppi ohjaa kieltä. (Denzin & Giardina 2016, 34–35.)

Luotettavuutta arvioidessa on keskitettävä huomiota aineistonkeruun myötä tapahtuvan vaihtelun tiedostamiseen sekä hallitsemiseen. Tutkijan näkemykset sekä tulkinnat kehittyvät koko tutkimusprosessin ajan, jolloin aineistonkeruun vaihtelua ei ole syytä nähdä puutteena. Tällaiset kehitysprosessit on syytä kuitenkin kuvata myös raportoinnissa, jotta ne tulevat näkyviksi. Prosessien kuvaaminen lisää luotettavuuden lisäksi myös tutkimuksen uskottavuutta. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulkinnat ovat suuressa roolissa, on raportoinnissa tärkeä osoittaa ja perustella tulkintojen johdonmukaisuus. (Kiviniemi 2018, 83–86.) Uskottavuuden merkitys tutkimuksen luotettavuudessa perustuu Vilkan (2015, 131) mukaan siihen, etteivät tutkittavien käsitykset vääristy tutkijan tekemissä tulkinnoissa ja käsitteellistämisessä.

3.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelun avulla kuudelle julkisen yleishallinnon toimialalla esihenkilötyössä toimivalle. Näistä kaksi toimivat täysin etäjohtajina, kaksi täysin lähijohtajina ja kaksi näiden yhdistelmänä. Täysin etäjohtajana toimivalla esihenkilöllä tarkoitettiin tässä tutkimuksessa sellaista esihenkilöä, joka ei työskennellyt samassa paikassa, tilassa tai rakennuksessa kuin johdettavat. Tällöin työskentely tapahtui esimerkiksi eri paikkakunnalla ja kasvokkaisia tapaamisia esihenkilön ja johdettavien välillä ei ollut lainkaan tai niitä oli harvoin. Täysin lähijohtajana toimivalla esihenkilöllä puolestaan tarkoitettiin tässä tutkimuksessa sellaista esihenkilöä, joka työskenteli päivittäin samassa paikassa, tilassa tai rakennuksessa kuin johdettavat. Tällöin kasvokkaisia tapaamisia esihenkilön ja johdettavien välillä oli useita, jopa päivittäin.

Toimiala määritteli haastateltavaksi kutsuttavat esihenkilöt, eikä näiden työskentelyorganisaatiolla ollut merkitystä. Sitä ei myöskään kysytty missään vaiheessa tutkimuksen tekoa. Tähän ratkaisuun päädyttiin siksi, että tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, etteivät haastateltavat puhuisi pelkästään edustamansa organisaation näkökulmasta katsottuna. Tarkoituksena on huomioida nimenomaan haastateltavien omia, henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia. Tällöin haastateltavien nykyisillä työskentelyorganisaatioilla ei ole merkitystä. Haastateltaviksi valittiin

henkilöitä julkisen yleishallinnon toimialalta, jolloin tulosten vertailu on luotettavampaa ja keskityy juuri kyseiseen toimialaan. Haastateltavien valinnassa vaikutusta oli heidän esihenkilöasemassa työskentelyllään sekä työn jakautumisen tavasta joko täysin lähi- tai etäjohtajuuteen, tai näiden yhdistelmään. Haastateltavia valitessa opinnäytetyöntekijä hyödynsi laajasti omia kontaktejaan toimialalla sekä myös kollegoidensa ja tuttujensa kontakteja sekä verkostoja. Haastateltavat valikoituivat ympäri Suomen.

Riittävä haastattelujen määrä riippuu esimerkiksi siitä, millainen on tutkimusaihe, kuinka laaja se on ja millaista analyysimenetelmää on tarkoitus käyttää. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 32.) Riittävyyden näkökulmasta laadullisten tutkimusten kohdalla aineistojen määrä voi vaihdella hyvinkin suuresti, huomio onkin sen sijaan suunnattava aineiston laatuun (Vilka 2015, 150). Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018, 181) puolestaan toteavat, että riittävän aineiston määrän päättämisen etukäteen laadullisessa tutkimuksessa on haasteellista.

Jo alkuvaiheissa oli selvää, että tähän opinnäytetyöhön liittyviä haastatteluja toteutettaisiin ainakin viidelle tai kuudelle esihenkilölle, joiden työ jakautui eri tavoin. Tällöin saataisiin laajemmin näkökulmia sekä etäjohtajuudesta, lähijohtajuudesta, kuin näiden yhdistelmästäkin. Kuitenkin tähän oli jätetty tilaa joustolle. Mikäli aineistot olisivat olleet keskenään hyvin erilaisia ja tarjonneet laajasti toisistaan poikkeavia, erilaisia näkökulmia, olisi haastatteluita voitu toteuttaa enemmänkin tarpeen niin vaatiessa. Tällöin kuitenkin opinnäytetyöprosessille laadittu aikataulu ei olisi enää pätenyt, vaan opinnäytetyön valmistuminen olisi todennäköisesti viivästynyt.

3.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelut ovat luonteva valinta tutkimusmenetelmäksi laadullisessa tutkimuksessa, kun kerätään kokemukseen perustuvaa aineistoa (Vilka 2015, 122). Myös Eskola, Lätti ja Vastamäki (2018) kertovat luontevaksi tiedonhankintatavaksi haastattelun, kun halutaan selvittää ihmisten mielipiteitä ja ajatuksia jonkin aiheen ympäriltä. He lisäävät myös, että laadullisen tutkimusaineiston keräämisessä teemahaastattelu on menetelmänä etenkin Suomessa hyvin suosittu (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 27.) Laadullisen tutkimuksen aineistonhankinnassa Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018, 164) kuvaavat useimmiten käytettävän tutkittavien omaa ääntä ja näkökulmia kunnioittavia tutkimusmetodeja, joista he nostavat esiin esimerkiksi teemahaastattelun.

Kysymysten asettelu ja muotoilu, sekä haastattelijan rooli haastattelutilanteessa vaikuttavat siihen, onko haastattelu strukturoitu vai strukturoimaton (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 29). Vilka (2015, 124) kertoo teemahaastattelun olevan puolistrukturoitu, kuten myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018, 208) mainitessaan teemahaastattelun olevan avoimen haastattelun sekä strukturoidun lomakehaastattelun välimuoto.

Vilkan (2015, 124) mukaan tutkimusongelman pohjalta muodostetaan teemoja, joita käsitellään haastattelussa, mutta niiden käsittelyjärjestys vaihtelee haastattelutilanteissa, riippuen haastattelutavan vastauksista. Myös Eskola, Lätti ja Vastamäki (2018) kertovat teemahaastattelussa avainasemassa olevan aihepiirien etukäteisen teemoittelun. Kirjoittajien mukaan teemahaastattelussa kysymykset eivät välttämättä ole etukäteen tarkasti muotoiltu tai järjestelty, vaan haastattelutilanteen tarkoituksena on käydä jokainen teema-alue läpi, mutta näiden painotukset voivat kuitenkin vaihdella eri henkilöiden kesken. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 29–30.)

Teemahaastattelussa kysymykset saattavat muotoutua intuitioon perustuen. Tällaisen luovan ideoinnin lisäksi on kuitenkin hyvä pohjata kysymyksiä myös kirjallisuuteen, kuten aiemmin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin tai aiheesta saatavilla olevaan teoriaan. Avainasemassa onkin perehtyminen, sillä asetettu tutkimusongelma antaa mahdollisuuden erilaisille kysymyksille. Hyvässä tutkimuksessa yhdistyvät niin luova ideointi, kirjallisuus kuin teoriakin. Nämä muodostavat teemoille vankan pohjan ja ymmärryksen aiheeseen. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 41.)

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Teemoja valittiin keskeisiin käsitteisiin pohjaten kolme ja nämä olivat johtaminen ja johtajuus, työyhteisön psykologinen turvallisuus sekä työyhteisön hyvinvointi. Aiemmin esitellyn kuvion 4 mukaisesti teemoissa käsiteltiin myös näitä yhdistäviä osa-alueita, eli viestintää ja vuorovaikutusta, luottamusta ja oikeudenmukaisuutta, jotka aiempien tutkimusten perusteella liittyivät jokaiseen teemaan. Myös tunteiden rooli työelämässä nostettiin haastattelukysymyksissä esille, sillä psykologisen turvallisuuden ja työilmapiirin kokemuksellisuuden vuoksi tunteiden merkitystä oli myös perusteltua tutkia. Tämän opinnäytetyön teemahaastattelussa vuorovaikutuksella oli merkittävä rooli, sillä haastattelut pyrittiin pitämään keskustelunomaisina ja vapaamuotoisina. Haastattelijan vastuulle jäi huolehtia, että jokaista teemaa käsiteltiin keskusteluissa.

Haastateltavien valinnassa olennaista on uskomus siihen, että juuri valituilla henkilöillä on tietoa tai kokemuksia tutkimuksen aihealueeseen liittyen (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 30). Vilka (2015, 135) tiivistää tutkimusongelman ohjaavan tutkijaa haastateltavien valinnassa, jolloin oleellista on pohtia, onko haastateltavalla käsitystä aiheesta, tai esimerkiksi omakohtaista kokemusta tai asiantuntemusta tutkimuksen ilmiöön tai teemoihin liittyen. Eskola, Lätti ja Vastamäki (2018) kertovat suoran yhteydenoton haastateltaviin henkilöihin olevan yleensä hyvä keino tutkimukseen valittujen henkilöiden lähestymiseen. Yhteydenotossa tutkijan on kannattavaa esitellä itsensä, sekä tutkittava aihe vastaanottajalle. On myös hyvä perustella kyseisen vastaanottajan merkitystä tutkimukselle, sekä miksi juuri hänet on valittu tähän tutkimukseen. Tämä voi osaltaan herättää haastateltavaksi valitun kiinnostuksen aihetta kohtaan, kun valinnalle on perusteltu syy, mutta toisaalta se tarjoaa myös perustellun syyn kieltäytyä, mikäli haastateltava ei koe esimerkiksi asemansa tai toimenkuvansa soveltuvan tutkimukseen. On tärkeää myös tuoda ilmi haastattelun kesto, missä saatua aineistoa käytetään, sekä onko aineisto anonymisoitua vai esiintyvätkö haastateltavat siinä omilla nimillään. Nämä seikat voivat myös osaltaan vaikuttaa henkilön halukkuuteen osallistua tutkimukseen. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 31.) Yhden teemahaastattelun tavallisimmaksi kestoksi Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018, 211) mainitsevat 1–2 tuntia, mutta huomauttavat ettei tätä pidempikestoiset haastattelutkaan ole harvinaisia.

Eskola, Lätti ja Vastamäki (2018) esittelevät suostumiseen motivoivia tekijöitä, joita ovat mahdollisuus omien mielipiteiden ja kokemusten esiintuomiseen, toisaalta myös tarve saada äänensä kuuluviin ja kokemus siitä, että voisi hyödyttää muita vastauksillaan. Toisaalta myös velvollisuuden tunto oman asiantuntijuuden tai työskentelyorganisaation näkökulmasta voi vaikuttaa. Myös aiemmat positiiviset kokemukset tieteellisiin tutkimuksiin osallistumisista voivat vaikuttaa myönteisesti suostumiseen, tai mikäli haastateltava on itse aiemmin toteuttanut tutkimuksen ja ymmärtää suostumisen merkityksen tutkijan työn edistymiselle. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 31–32.)

Haastattelupaikan valinnassa on tärkeää huomioida rauhallinen ympäristö sekä vaivattomuus haastateltavalle (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 33–34). Vilka (2015) korostaa, että tutkijan tulee huomioida, kuinka haastattelupaikka, -aika ja -tilanne voivat mahdollisesti vaikuttaa tutkimusaineiston laatuun. Tutkimuksessa on olennaista pohtia myös, millä tavoin haastattelun avulla saatu aineisto vastaa sille asetettuja vaatimuksia tutkimusongelman, tutkimuskysymyksen, sekä tutkimuksen tavoitteiden näkökulmista. (Vilka 2015, 133.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018, 207)

näkevät haastattelun sidonnaisuuden paikkaan ja kontekstiin haasteena tutkimukselle, koska tutkittavien vastaukset voivat vaihdella niiden myötä, jolloin tämä on tärkeää ottaa huomioon etenkin tulosten tulkinnessa. Haastattelun aihe määrittelee sen, onko materiaalia tarpeen lähettää jo etukäteen haastateltavalle, jotta tämä voi tutustua niihin. Toisinaan ehtona suostumuksen saamiselle on se, että haastateltava haluaa nähdä kysymyksiä etukäteen, jotta voisi valmistautua niihin. Mikäli haastattelu on tarkoitus tallentaa, siitä on myös tarpeellista ilmoittaa ja sopia jo etukäteen. Etäyhteys haastattelutilanteessa voi olla sekä haastattelijalle että haastateltavalle aikaa ja taloudellisia resursseja säästävä vaihtoehto. Tällöin on kuitenkin hyvä huomioida, että elekieli jää vajaavaisemmaksi kuin kasvotusten tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Myös tietotekniset häiriöt, kuten yhteysongelmat, voivat koitua etäyhteydellä toteutettavan haastattelun haasteeksi. Tällöin onkin hyvä testata yhteyksiä ja käytettäviä ohjelmistoja etukäteen, sekä miettiä myös varasuunnitelma haastattelun toteutumiseksi, mikäli ongelmia ilmenee. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 35)

Vuorovaikutuksella on tärkeä rooli haastattelutilanteessa. Aloitteen tälle vuorovaikutukselle tekee haastattelijan. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 36.) Myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018, 204) korostavat haastattelun olevan suoraa, kielellistä vuorovaikutusta. Teemahaastattelussa keskustelulla on olennainen rooli. Tämä tarkoittaa sitä, että keskusteluissa pyritään käsittelemään eri teemoja jokaisen haastateltavan kanssa. Hyvänä apuna toimivat teemarungot, joissa jokaisen teeman alla on muutama tarkentava kysymys, mutta keskustelu ei välttämättä etene rungon järjestyksen mukaisesti. Haastateltava saattaa nimittäin vastauksissaan sivuta muitakin teemoja ja kysymyksiä, jolloin haastateltavan roolina on huolehtia, että jokainen teema tulee huomioitua keskustelussa. Tässä hyvänä apuna voivat toimia esimerkiksi haastattelijan tekemät muistiinpanot, joihin poimitaan kiinnostavia kohtia ja näin niihin voidaan palata myöhemmässä vaiheessa. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 42–43.)

Haastattelun alun jännitystä voi rauhoittaa esimerkiksi yleisistä asioista juttelemalla, tai kiittämällä haastateltavaa osallistumisesta kyseiseen tutkimukseen. Voi olla myös perusteltua kertoa mihin haastattelusta saatavaa aineistoa on tarkoitus käyttää, esiintyykö haastateltava siinä omalla nimellään, sekä onko haastattelu tarkoitus tallentaa. Ensimmäinen on hyvä lähteä liikkeelle helpoista kysymyksistä, jolloin haastateltavaa johdatellaan kohti käsiteltävää aihetta ja samalla saadaan myös luotua miellyttävää ja luottamuksellista ilmapiiriä. Työnkuvaan liittyvissä haastatteluissa voi olla luontevinta aloittaa keskustelu haastateltavan työhön liittyvistä asioista, kuten karttuneista työvuosista

tai työnkuvaan liittyvistä asioista. Näiden myötä on luontevaa siirtyä kohti haastattelun teemoja. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 37–38.) Vilka (2015, 131–132) kehottaa myös aloittamaan haastattelutilanteen taustatietoja kyselemällä, jolloin ne auttavat tutkijaa ymmärtämään haastateltavaa ja tämän maailmankuvaa paremmin. Myös puhettavalla on merkitys keskustelussa. Olennaista on pohtia, käytetäänkö käsitteitä ja sanastoa jotka liittyvät aiheeseen, sekä ovatko käytettävät käsitteet ja sanastot tuttuja sekä haastateltavalle, että haastattelijalle. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 38–39.)

Teemahaastattelussa on hyvä muistaa, että haastateltavat määrittelevät itse omat vastauksensa. Toiset vastaavat laajemmin ja toiset yksityiskohtaisemmin, toiset taas saattavat sivuuttaa kysymyksen kokonaan, sillä vastauksiin vaikuttavat myös haastateltavien tietous aiheeseen liittyen. Tärkeää on osata kysyä tarkentavia kysymyksiä, mutta haastattelijan on hyvä muistaa myös armollisuus siihen, ettei haastattelutilanne välttämättä tarjoa vastauksia kaikkiin kysymyksiin. Voi olla myös kannattavaa kysyä haastattelun loppuun haastateltavalta, mikäli tälle on noussut mieleen jotakin aiheeseen liittyvää, jota haastattelija ei ole esimerkiksi huomannut kysyä. Tällöin saatu aineisto voi vielä lisääntyä. Haastatteluun on hyvä valmistautua etukäteen. Aikataulun kannalta on tärkeää pohtia, kuinka paljon aikaa haastattelussa on käytettävissä kutakin teemaa kohti. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 45–47.)

Haastattelukutsut lähetettiin vain tutkimuksen kohderyhmään kuuluville kuudelle henkilölle, joilla uskottiin olevan tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Heistä jokainen suostui haastateltavaksi. Haastateltavien henkilöiden valintaa määrittivät opinnäytetyöntekijän omat oletukset kyseisissä tehtävissä toimivien henkilöiden työn jakautumisesta. Haastateltavien valinnassa apuna käytettiin opinnäytetyön tekijän omia työelämän kontakteja, sekä hyödynnettiin tämän lähipiirin, kollegoiden ja tuttavien kontakteja. Tämä varmasti vaikutti positiivisesti suostumusten saamiseen, sillä mikäli haastattelukutsut olisi lähetetty satunnaisille julkisen yleishallinnon toimialalla toimiville esihenkilöille, olisi vastaajajoukko ollut mahdollisesti haasteellisempaa saada kokoon, haastattelukutsuja olisi pitänyt lähettää enemmän ja haastattelukutsuihin ei välttämättä olisi myöskään saatu vastauksia.

Sähköpostitse lähetettyjen haastattelukutsujen liitteenä oli haastattelurunko (kts. liitteet 1 ja 2), sekä tietosuojaseloste. Haastattelukutsuun pyydettiin vastatessa kuittaamaan, että haastateltava

oli tutustunut tietosuojaselosteeseen sekä hyväksynyt sen. Osa haastateltavista oli antanut suostumuksensa haastatteluun suullisesti jo ennen haastattelukutsun lähettämistä.

Haastattelukutsussa esiteltiin aihe ja siihen liittyvät teemat. Haastattelukutsussa myös mainittiin tutkimuksen ajankohta ja sen kesto (noin 1–1,5 h), sekä mahdollisuus ehdottaa haastateltavalle itselleen parhaiten sopivinta aikaa. Haastattelukutsussa kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan ja ne voidaan toteuttaa esimerkiksi Teams-yhteydellä, mutta haastattelijalla oli mahdollisuus mennä myös paikan päälle haastateltavalle parhaiten sopivimpaan paikkaan ja aikaan. Haastattelutilanne oli tehty haastateltavalle mahdollisimman helpoksi osallistua. Haastateltavalla oli myös mahdollisuus perehtyä tietosuojaselosteeseen ja haastattelurunkoon, johon oli kirjattu kolme tai neljä kuhunkin teemaan liittyvää kysymystä (kts. liite 2). Tämän uskottiin helpottavan päätöksen tekemistä osallistumiseen liittyen.

Haastateltavat työskentelevät eri puolilla Suomea, joten osa haastatteluista oli senkin vuoksi perusteltua järjestää Teams-yhteyden välityksellä. Kaksi haastatteluista toteutettiin kasvokkain ja opinnäytetyöntekijä meni haastateltavan organisaation toimitiloihin toteuttamaan haastattelun haastateltavalle parhaiten sopivimpana ajankohtana. Neljä haastatteluista toteutettiin Teams-yhteyden välityksellä. Kasvokkain tapahtuneet haastattelut tallennettiin puhelimen äänitystoiminnon avulla ja loput neljä haastattelua tallennettiin Teamsin tallennustoiminnolla.

Jokainen haastattelu kesti yli tunnin, mutta yhdenkään kesto ei ylittänyt määriteltyä aikaa. Yhtä teemaa kohden oli varattu noin 20 minuuttia, jolloin aikaa jäi myös haastattelun lopussa vapaammalle keskustelulle. Ajankäytön suunnittelu oli onnistunut, sillä haastatteluissa ehdittiin pureutua jokaiseen teemaan huolellisesti ja kiireettömästi. Jokainen haastattelu aloitettiin kiittämällä osallistumisesta tähän tutkimukseen sekä haastattelijan esittelyllä ja aiheen pohjustamisella. Tästä oli luontevaa siirtyä kohti haastattelun teemoja, jolloin ne saatiin tarkempaan keskusteluun. Koska haastattelurunko oli lähetetty haastateltaville etukäteen, heille oli selkeää mitä teemoja haastattelussa käydään läpi ja he pystyivät tutustumaan myös käsitteisiin halutessaan etukäteen. Tämä ei ollut vaatimus, sillä haastattelun jokaisessa vaiheessa haastateltavalla oli mahdollisuus kysyä lisätietoja niin halutessaan. Haastattelutilanteet etenivät keskustelunomaisesti teemoittain. Opinnäytetyöntekijä ohjasi haastattelun kulkua kysymällä teemaan liittyviä kysymyksiä, sekä tarpeen mukaan tarkentavia kysymyksiä.

Haastatteluissa korostuivat selkeästi persoonalliset erot, sillä toiset haastateltavat olivat esimerkiksi puheliaampia kuin toiset. Myös vastausten pohtimisessa oli eroja, sillä toiset ”pohtivat ääneen” sanoittaen ajatustensa kulkua, kun taas toiset selkeästi harkitsivat tai pohtivat vastauksiaan pitämällä esimerkiksi pieniä taukoja puheessaan. Myös puheen rytmi ja nopeus oli jokaisella erilainen, kuten myös käytettävä murre. Jokainen haastateltava oli selkeästi tutustunut haastattelurunkoon etukäteen ja kaksi haastateltavista oli tehnyt itselleen myös muistiinpanoja haastattelua varten. Lopuksi haastattelija kysyi jokaiselta haastateltavalta, oliko näille noussut mieleen esimerkiksi kysymyksiä tai kehittämistoiveita aiheeseen liittyen. Tämän jälkeen käytiin hetken ajan vapaamuotoista keskustelua jokaisen haastateltavan kanssa. Tärkeää oli myös kiittää jokaista haastateltavaa osallistumisesta. Opinnäytetyöntekijä lupasi myös jokaiselle haastateltavalle lähettää opinnäytetyön valmistuttua sähköpostitse linkin valmiiseen työhön Theseus-opinnäytetöiden ja julkaisujen verkkopalveluun.

Kylläntymistä, eli saturaatiota hyödyntämällä voidaan perustella aineiston riittävyttä. Tällöin samat asiat aineistossa alkavat toistua, tai niistä ei saada esiin enää uutta tietoa. Kylläntymispisteen määrittely etukäteen on kuitenkin vaikeaa, joten se tulee esiin vasta työn edetessä. Tutkijan onkin tärkeä määrittellä, milloin näkökulmia tai tietoa on tarpeeksi, tai milloin niistä ei ilmene enää uutta tietoa, jotta aineiston määrää voidaan rajata. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Myös Eskola, Lätti ja Vastamäki (2018) kertovat, että kylläntyminen voi osoittaa aineiston riittävyyden. Tämä tarkoittaa myös heidän mukaansa sitä, että jossain vaiheessa aineisto ei tuo enää ilmi mitään uutta ja siinä alkavat toistua samat asiat. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 33.) Tätä tukevat myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018, 182) kuvaten aineiston kylläisyyttä edellä mainitulla tavalla todeten, että aineiston riittävyyden osoittaa se, ettei niistä tule ilmi enää mitään teoreettisesti merkittävää, uutta tietoa.

Täsmällinen tutkimusongelma voi helpottaa kylläntymispisteen, eli saturaation saavuttamisen havaitsemista. Kylläntymispiste on kuitenkin hankala määrittellä ja sen toteaminen vaatii tutkijalta aina perustelemista, mutta mikäli tutkija tietää mitä tutkimusaineistolta haetaan, on sen havaitseminen helpompaa. Tutkimusongelmaan vertailemalla voidaan löytää kriteereitä, jotka osoittavat kylläntymisen. Kuitenkin on hyvä muistaa, että laadullisessa tutkimuksessa tavoitteet saattavat tutkimusproessin edetessä muuttua, sekä kokemusten tutkimisessa avainasemassa on ainutlaa-

tuisuus. Kylläntymispiste on aina tutkimuskohtainen, eikä se välttämättä sovi jokaiseen tutkimukseen. On myös tutkijan taidoista kiinni, minkälaisia näkökulmia aineistosta löytyy ja tulee huomatuksi. (Vilkkä 2015, 152–153.) Tutkijan taitoihin tarttuvat myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018, 182) pohtiessaan laadulliselle tutkimukselle ominaisen, ainutlaatuisen aineiston merkitystä uuden informaation havaitsemisessa.

Selkeä tutkimusongelma helpotti kylläntymispisteen saavuttamista. Viimeinen haastattelu ei niinkään tuonut tutkimuksen kannalta uutta tietoa, vaikka se sisällöltään ja itse haastattelutilanteessa olikin mielenkiintoinen. Kuitenkin kuudes haastattelu oli tärkeä myös siitä näkökulmasta, että se vahvisti saturaatiopisteen löytymistä, sekä tuki aiempien haastatteluiden tuloksia. Myös yksilön mahdollisuus tuoda omat näkemyksensä julki toteutui.

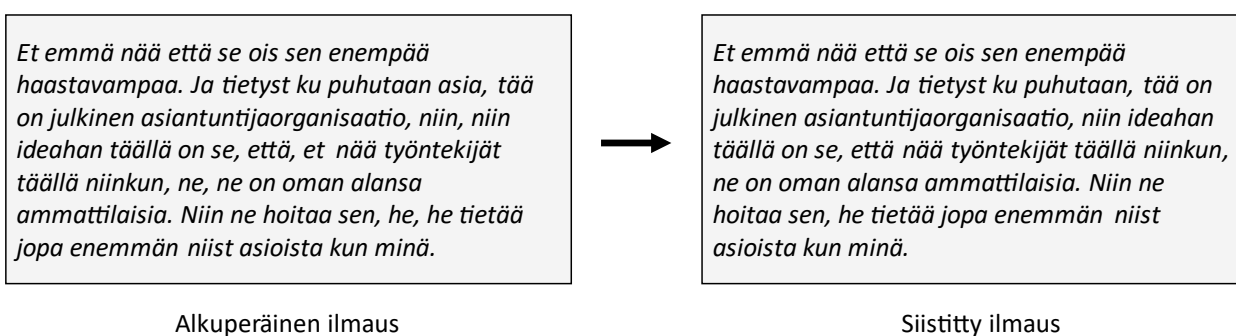
3.4 Aineiston litterointi

Litterointivaihe on työläs ja se vie aikaa, mutta apuna siinä voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia saatavilla olevia ilmaisohjelmia (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 49). Myös Vilkkä (2015) kuvaa litterointivaihetta työlääksi, kun aineisto puretaan tekstimuotoon. Etuina hän mainitsee kuitenkin tekstimuotoisen aineiston analysoinnin ja läpikäynnin helpottumisen, sekä mahdollisuuden vuoropuheluun tutkijan ja aineiston välillä, kun määritellään aineiston riittävyttä. Litteroinnin tarkkuus ja tutkimuksen luottamuksellisuus ovat merkittävästi yhteydessä. Litteroidun aineiston tulee vastata tutkimukseen osallistuneiden lausumia ja asioille antamia merkityksiä, eikä puhetta näin ollen saa muuttaa eikä muokata. (Vilkkä 2015, 137–138.) Litteroinnissa on tärkeää huomioida aineiston analysointiin käytettävä menetelmä. Sisällönanalyysissä esimerkiksi kaikki aineistossa sanottu on olennaista purkaa tekstiksi, mutta äänen painotukset ja äännähdykset, sekä puheen tauot eivät vaadi erillistä merkitsemistä. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 49.)

Aineiston litterointi aloitettiin purkamalla haastattelu kerrallaan tekstimuotoon. Vasta kolmannen haastattelun kohdalla ja siitä eteenpäin opinnäytetyöntekijä huomasi hyödyntää Teamsin litterointimahdollisuutta. Tällöinkin aineisto oli tarpeen oikolukea huolellisesti, jotta virheellisiltä ilmauksilta vältyttiin. Kun aineisto oli saatu litteroitua sana sanalta sanottuun muotoon, oli anonymisoinnin aika. Anonymisoinnissa opinnäytetyöntekijä poisti haastatteluaineistosta kaiken sellaisen tiedon, mikä voisi yhdistää haastateltavan aineistoon. Tällaisia tietoja olivat esimerkiksi työskentelyorganisaatio ja ikä, sekä koulutustausta. Anonymisoinnin yhteydessä aineistoa myös siistittiin,

poistamalla sieltä turhat toistot ja täytesanat. Tällaisia olivat esimerkiksi “et, et, että, että” ja “tota, niinku, niinku”. Aineiston siistimisessä kiinnitettiin huomiota siihen, ettei sanoma muutu sanojen poiston yhteydessä. Mikäli vaikutti siltä, että täytesanojen poisto muuttaisi sanotun asian sisältöä, sellaiset kohdat jätettiin myös anonymisoituun aineistoon.

Mitkä ovat työsi nykyisen jakautumisen edut ja haasteet?
(Haastateltava 1)



Kuvio 6. Esimerkki aineiston siistimisestä

Aineistot anonymisoitiin ja siistittiin jokaisen haastattelun osalta. Kahdelle haastateltavalle lähetettiin sähköpostitse näiden pyynnöstä anonymisoitu versio luettavaksi haastattelun jälkeen. Näihin opinnäytetyön tekijä oli jättänyt jokaisessa vastauksessa myös haastateltavan alkuperäiset ilmaukset näkyville, joiden jälkeen oli opinnäytetyön tekijän siistimä ja anonymisoitu versio haastateltavan vastauksesta korostuskynällä merkittynä. Tähän ratkaisuun opinnäytetyön tekijä päätyi siksi, että oli tärkeää osoittaa myös haastateltaville läpinäkyvyys tutkimuksen teossa ja aineiston käsittelyssä.

3.5 Sisällönanalyysi aineiston analyysimenetelmänä

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018) korostavat tutkimuksessa kerätyn aineiston analysoinnin, tulkintojen ja johtopäätösten tekemisen olevan tärkeä vaihe tutkimuksen tekemisessä. Nämä ovat päämääränä jo tutkimuksen ensivaiheissa, joten ne muodostavat ytimen tutkimukselle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 221.) Laadulliseen tutkimukseen liittyy vahvasti tulkinnallisuus, sillä tutkijan omat tulkinnat ohjaavat etenkin analysointivaihetta (Kiviniemi 2018, 83). Vilka (2015, 67–

68) lisää, että laadullisessa tutkimuksessa muun muassa tutkijan oma halu, uskomukset, arvot ja käsitykset ohjaavat johtopäätöksien lisäksi myös valintoja sekä tulkintoja.

On hyvä muistaa etenkin analysointivaiheessa, että haastateltavien rooli ja asema vaikuttavat näiden puheeseen. On mahdollista, että haastattelussa haastateltava pyrkii sanoillaan vaikuttamaan johonkin tai jopa osoittamaan puheensa jollekin kolmannelle osapuolelle. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 39–40.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2018, 206) huomauttavat, että haastateltavat saattavat antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia, mutta vaikenevat haastavista aiheista.

Teemahaastattelun analysointi aloitetaan aineiston järjestämisellä teemoittain. Tällöin aineistosta poimitaan niitä kohtia, jotka kuuluvat valittuun teemaan. Haasteena teemahaastattelun kohdalla on se, että keskustelunomaisuuden myötä voi teemaan liittyviä vastauksia löytyä eri puolilta haastatteluaineistoa. Tässä vaiheessa aineistoa ei karsita, sitä vain muotoillaan uudelleen tutkimusongelma mielessä pitäen. Varsinainen analysointi alkaa teemoittain järjestelyn jälkeen. Tällöin tutkija perehtyy aineistoonsa ja tekee siitä omia tulkintoja muistiinpanoja apunaan käyttäen. Muistiinpanoissa voidaan peilata aineistoa etsien siitä kytköksiä teoriaan, sekä tutkijan omien tulkintojen kirjaamista ideoiden ja pohdintojen avulla. Näin aineisto saadaan jäsenneiltyä sellaiseen muotoon, että esille on saatu nostettua tutkimuksen kannalta olennaisimmat kohdat ja mielenkiintoiset sijaatit tulkittavaksi. (Eskola 2018, 219–221.)

Sisällönanalyysissä aineisto analysoidaan sanallisiksi tulkinnoiksi. Nämä tulkinnat kuvaavat merkitysten suhteita ja niiden kokonaisuuksia. Aineistolähteen sisällönanalyysin avulla pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään tutkittavien toiminta- ja ajattelutapoja. Olennaista on myös näiden keskuudessa vallitsevan merkitysmaailman ymmärtäminen. Tavoitteena on uudistaa jo olemassa olevia käsitteitä esimerkiksi luokitusten tai erilaisten mallien avulla, teoriaan ja aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin pohjaten. Sisällönanalyysin alkuvaiheissa tutkija päättää, onko aineistosta tarkoitus etsiä toiminnan logiikkaa vai tyypillisiä kertomuksia. Aineistoa pelkistetään tiivistämällä tai osiin pilkkomalla tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin peilaten, jotta epäolennainen informaatio saataisiin karsittua. Tiivistämisen jälkeen aineistoa aletaan ryhmitellä uusiksi kokonaisuuksiksi, jotka nimetään sellaisilla yläkäsitteillä, jotka kuvaavat kyseisen ryhmän sisältöä. Ryhmittelyn tuloksena aineistoa on luokiteltu ja näin ollen on muodostunut käsitteitä tai teoreettinen malli.

Saatuja tuloksia peilataan teoreettiseen viitekehykseen sekä vertaillaan aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan aiheesta. (Vilkkä 2015, 163–171.)

Analyysiyksikön määrittely on tärkeä vaihe ennen analysoimisen aloittamista. Se voi olla esimerkiksi jokin yksittäinen sana, tai useista lauseista koostuva ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikön valinta tehdään peilaten aineiston laatuun sekä tutkimustehtävään. Analyysiyksikön määrittelyn jälkeen aloitetaan aineiston redusointi, eli pelkistäminen. Tällöin analysoitavasta aineistosta pyritään riisumaan pois kaikki se, mikä ei ole tutkimukselle olennaista. Alkuperäisilmauksista etsitään pelkistämistä varten kaikki ne ilmaukset, jotka liittyvät tutkimustehtävään. Pelkistäminen voi tapahtua joko tiivistämällä aineistoa, tai pilkkomalla sitä pienempiin osiin. Pelkistäessä aineistoa on tärkeä huomioida, että yksi alkuperäisilmaus voidaan pelkistää monilla eri ilmauksilla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124.)

Pelkistetty aineisto voidaan seuraavaksi ryhmitellä, eli klusteroida. Klusterointi-vaiheessa pelkistetyt ilmauksia luokitellaan niiden sisällön mukaan, jolloin aineisto tiivistyy. Ne ilmaukset, jotka kuvaavat samaa ilmiötä, luokitellaan omiin luokkiinsa. Näin saadaan aikaan alaluokkia, jotka kuvaavat pelkistettyjen ilmauksien sisältöjä. Muodostettuja alaluokkia yhdistelemällä saadaan aikaan yläluokkia ja näitä yhdistelemällä pääluokkia, jotka kuvaavat niitä ilmiöitä, jotka aineistosta nousevat esiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125.)

Taulukko 1. Esimerkki aineiston redusoinnista ja klusteroinnista

Minkäläinen merkitys tunteilla on työelämässä?			
Alkuperäinen, siistitty ilmaus (haastateltava 1)	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat	Yläluokka
-- tunteet on sallittu työelämässä.			
<i>Tietysti se että esihenkilöhän ei oo, jos nyt sanotaan et on tällanen kriittinen tilanne, konfliktitilanne, mahdollisesti vaikka joku varoituksen antaminen tai muu tällanen vaativa rakentavan palautteen antaminen, niin esihenkilöhän ei oo koskaan vastuussa sen toisen ihmisen tunteista. Mutta se, että miten se hoidetaan...</i>	Tunteet sallitaan työelämässä, tunteet ovat osa elämää.	Tunteet ovat osa ihmisyttä	Tunteiden näyttäminen ja suodattaminen
<i>Mun mielestä työyhteisö on tosi, niinkun, rajottunut, jos ihmiset ei saa näyttää tunteitaan. Koska mun mielestä tunteet kuuluu siihen ihmiseloon ja tietysti se, että jokaisen täytyy myös osata hillitä, et välttämättä ne siviilipuolen konfliktit, kriisit ei sais näkyä työpaikalla.</i>	Tunteita täytyy osata myös suodattaa, kaikkia vapaa-ajan ongelmia ei voi tuoda työpaikalle	Tunteiden suodattaminen	
<i>Mutta siinkin tilantees meil on silleen, et sit esihenkilön kans juttelee ja sit mahdollisesti vaikka on mahdollisuus siirtyä etätöihin, tai ottaa sitte sairausloma, lomaa tai näin, että kuitenkin, koska nyt ku me ollaan julkinen organisaatio niin se, että kaikkihan käyttää meitä niin että täällä ei voi itkupotkuravareita saada.</i>	Julkinen organisaatio vaatii myös tunteiden hillintää, sillä hallitsemattomat tunteidenpurkaukset voivat vaikuttaa julkisuuskuvaan, imagoon tai asiakkaisiin.	Julkinen organisaatio vaatii tunteiden hillintää	Julkisessa organisaatiossa tunteiden säätely on erityisen tärkeää
<i>Et, meiän täytyy tietyl taval pystyy pitämään se sellain ammatillisuus, mut se et kyl meillä täällä töissä, täällä itketään, täällä nauretaan, täällä, niinkun, miten nyt ihmiselämän tunteet kuuluu, et kyl tääl ihan, niinkun tunteet kuuluu elämään.</i>	Työasioihin liittyvät tunteet hoidetaan organisaation ovien sisäpuolella.	Voivat vaikuttaa julkisuuskuvaan/ imagoon	TAI
<i>Mut se, että meiän täytyy myös tehdä, et tehääns me se täs toimiston ovien sisäpuolella vai ulkopuolel, et se on meillä ehkä se rajottava tekijä niinku julki.. julkisena organisaationa kun toimitaan. Koska se, että miten meiän tunteita tulkitaan sit tuol ulkopuolella, niin, siin saattaa olla hyvinkin vääränlaisii käsityksiä ja näin.</i>			Julkisen organisaation julkisuuskuva ja imago

Taulukossa 1 haastateltavan alkuperäisiä ilmauksia tunteiden merkityksestä työelämässä on redusoitu ja klusteroitu. Redusoinnissa alkuperäisistä ilmauksista on muodostettu pelkistettyjä ilmauksia joita on klusteroinnin avulla luokiteltu alaluokkiin sekä yläluokkiin. Alkuperäiset ilmaukset on poimittu litteroidusta haastatteluaineistosta. Kaksi viivaa ”-” haastateltavan alkuperäisessä ilmauksessa merkitsevät sitä, että ilmaus on osa pidemmästä kokonaisuudesta. Alkuperäisestä ilmauksesta käytetty osuus on tutkimuksen kannalta olennainen ja muu osa ei liity tutkimuksen aiheeseen, tai vaihtoehtoisesti siitä on anonymisoitu tunnistettavia osioita, jotka voisi yhdistää haastateltavaan. Alkuperäisiä ilmauksia on kuusi, joista kolme ensimmäistä kuvaavat tunteiden merkitystä yksilön ja työyhteisön näkökulmasta. Kolme seuraavaa puolestaan kuvaavat tunteiden

roolia julkisen organisaation näkökulmasta. Pelkistetyissä ilmauksissa yksilön ja työyhteisön näkökulmasta ensimmäiseksi voidaan kuvata työelämän sallivan tunteet, sekä tunteiden olevan osa elämää. Toinen pelkistetty ilmaus koskee tunteiden suodattamista, sillä kaikkia vapaa-ajan ongelmia ei voi tuoda työpaikalle. Luokitellessa alaluokiksi näistä muodostui kaksi alaluokkaa: tunteet ovat osa ihmisyyttä, sekä tunteiden suodattaminen. Näitä kuvaava yläluokka on tunteiden näyttäminen ja suodattaminen.

Julkisen organisaation näkökulmasta ensimmäinen pelkistetty ilmaus on: julkinen organisaatio vaatii myös tunteiden hillintää, sillä hallitsemattomat tunteidenpurkaukset voivat vaikuttaa julkisuuskuvaan, imagoon tai asiakkaisiin. Toinen pelkistetty ilmaus on: työasioihin liittyvät tunteet hoidetaan organisaation ovien sisäpuolelle. Alaluokkia muodostui kaksi, joista ensimmäinen kuvaa julkisen organisaation vaativan tunteiden hillintää ja toinen tunteiden voivan vaikuttaa julkisuuskuvaan tai imagoon. Alaluokista muodostettu yläluokka on: julkisessa organisaatiossa tunteiden säätely on erityisen tärkeää tai vaihtoehtoisesti julkisen organisaation julkisuuskuva ja imago.

Haastatteluaineistojen laajuus vaihteli teemoittain, sillä vastauksia löytyi monista eri kohdista haastattelua ja vastauksissa oli nähtävissä myös teemojen limittyminen toisiinsa vastauksissa. Esimerkiksi työyhteisön ilmapiirin teemaan liittyvissä vastauksissa useat haastateltavat puhuivat myös psykologisesta turvallisuudesta. Teemoihin liittyvissä kysymyksissä myös osa vastasi viitaten aiemmin kertomiinsa asioihin.

Kaikki haastatteluaineistot käytiin ensin yksitellen teemoittain läpi, jolloin niistä poimittiin haastateltavien alkuperäisilmaukset, joita luokiteltiin taulukon 1 mukaisesti. Näin saatiin laaja aineisto tiivistettyä helpommin käsiteltävään muotoon. Seuraavaksi opinnäytetyön tekijä poimi jokaisesta teemasta jokaisen haastateltavan alkuperäisilmauksista muodostetut yläluokat omaan taulukkoonsa. Näitä yläluokkia jaoteltiin eri värien avulla tai alleviivaamalla, jolloin samalla värillä tai alleviivattuina olevat yläkäsitteet olivat samankaltaisia toistensa kanssa tai liittyivät toisiinsa.

Taulukko 2. Esimerkki yläluokkien samankaltaisuuksien etsimisestä

Haastateltava	Millaisia vuorovaikutustilanteet ovat johtamistyössäsi, ovatko ne ennalta määriteltyjä vai spontaaneja? Yläluokat
H1	Selkeästi osoitettu tavoitettavuus Jaettu vastuu Kaksisuuntainen vuorovaikutus TAI Kommunikaation tärkeys
H2	Ovi auki/kiinni – selkeä merkki tavoitettavuudesta Työrauhan järjestäminen Viestintä TAI Kohtaaminen, kuuntelu ja esihenkilön esimerkki Yhteispäätökset TAI Ennakointi TAI Tiedotettavat asiat muulloin kuin henkilökunnan palavereissa Viestintä ja väärintulkinnat TAI Selkeä viestintä ehkäisee ristiriitoja TAI Asioista keskusteleminen yhdessä TAI Avoimuus auttaa asioihin puuttumisessa
H3	Vapaamuotoinen keskustelu TAI Yhteishengen ja luottamuksen kasvaminen TAI Hyvinvoinnin kuu- lostelu Vuorovaikutukselle varataan aikaa TAI Vuorovaikutukseen valmistautuminen TAI Vapaamuotoinen keskustelu ja ennalta määritellyt aiheet yhdessä TAI Sanattoman viestinnän lukeminen etätyössä haasteellista TAI Etäjohtaja voi tulkita rivien välistä ja kysyä lisäkysymyksiä kannustaen puhumaan, mutta ei voi siihen pakottaa TAI Etäjohtaja ei opi tuntemaan henkilöstöä samoin kuin lähityötä te- kevä esihenkilö Vuorovaikutus vaatii valmistautumista, mutta siihen käytettävä aika vaihtelee TAI Palautteen anta- minen puolin ja toisin
H4	Ennaltamääritelty aika ja paikka vuorovaikutukselle TAI Vuorovaikutuksen ajat sovitaan etukäteen, niistä pidetään kiinni Matala kynnyksen yhteyden ottamiselle TAI Ennalta varatut tapaamiset vähentävät mahdollisesti spontaaneja yhteydenottoja Sanattoman viestinnän tulkinta etätyössä haastavaa TAI Kameran käyttö pakollista vuorovaikutusti- lanteissa TAI Etäkohtaamisessa epäkohtien piilottelu helpompaa TAI Esihenkilö tuntee johdetta- vansa Sähköinen vuorovaikutusympäristö voi lisätä avoimuutta TAI Päivittäisten kohtaamisten puutos Kirjoitetussa viestissä väärinymmärrysten riski kasvaa TAI Avoimuus ja rehellisyys keskusteluissa Vuorovaikutustilanteissa jatkumo , peilataan aiempiin keskusteluihin ja jatketaan niistä TAI Järjes- telmällisyys ja sovitusta asioista kiinni pitäminen TAI Esimerkillä johtaminen
H5	Tapaamiset sekä ennalta sovittuja, että spontaaneja TAI Työntekijät varaavat aikaa vuorovaikutuk- selle TAI Ovi auki/kiinni – selkeä merkki tavoitettavuudesta TAI Johtajan tietoisuus omasta toimin- nasta ja sen vaikutuksista, kokeeko henkilöstö saavansa kontaktin Sähköposti ja puhelin apuna asioiden hoitamisessa TAI Ajalliset resurssit eivät mahdollista rauhal- lista läsnäoloa aamuisin Viestinnän selkeys, oikea-aikaisuus ja täsmällisyys TAI Viestinnän ja reagoitavan merkitys työntekijöiden kokemuksiin TAI Työntekijät tekevät tulkintoja johtajan sanattomasta viestinnästä TAI Tunteminen viestinnän tulkitsemisen tukena TAI Hyvä huumori voimaannuttaa TAI Huono huumori viestii epätasa-arvoisesta kohtelusta ja huonosta johtamisesta
H6	Ennalta määritellyt kohtaamiset, asialistat käsiteltävistä asioista TAI Henkilökunnalla mahdollisuus vaikuttaa asialistojen sisältöön Viestiketju osana verkostoitumista, helpottaa tiedonkulkua Sanaton viestintä tukena hyvän työilmapiirin luomisessa Yhteisöllisyys, avoimuus ja työyhteisön jäsenten välinen tuntemus, sekä työssä onnistuminen kulkevat käsi kädessä / Yhteisöllisyys, avoimuus ja työyhteisön jäsenten välinen tuntemus, sekä työssä onnistuminen kulkevat käsi kädessä TAI Toivissa voi myös ystävystyä, erilaiset persoonat vaikuttavat

Taulukossa 2 nähdään esimerkki aineiston samankaltaisuuksien etsimisestä, jolloin kysymyksen ”millaisia vuorovaikutustilanteet ovat johtamistyössäsi, ovatko ne ennalta määriteltyjä vai spon-

taaneja?” saatujen vastausten perusteella muodostetuista yläluokista opinnäytetyöntekijä muodosti yhden taulukon. Taulukon vasemmassa reunassa on numeroituna haastateltava, jonka alkuperäisestä ilmauksesta yläluokat on määritelty. Taulukossa 2 huomataan, että esimerkiksi harmaalla pohjalla merkittyjä yläkäsitteitä löytyy jokaisen haastateltavan vastauksista. Näissä yläkäsitteissä on selkeästi esillä tavoitettavuus ja ennakointi. Keltaisella pohjalla olevat yläkäsitteet ilmenevät myös jokaisen haastateltavan vastauksista ja niissä korostuvat vuorovaikutus sekä kommunikaatio. Vihreällä pohjalla olevissa yläkäsitteitä löytyy haastateltavien 2, 3,4 ja 5 vastauksista ja niissä korostuu viestintä. Haastateltavien 2 ja 4 vastauksissa näkyy sinisellä pohjalla esimerkkiä korostavat yläkäsitteet. Avoimuus korostui haastateltavien 2, 4 ja 6 vastauksista muodostetuissa yläkäsitteissä. Alleviivatut yläkäsitteet haastateltavien 3, 4 ja 6 vastauksissa kuvaavat tuntemista työyhteisön jäsenten välillä. Haastateltavan 6 vastauksissa yläkäsite ”yhteisöllisyys, avoimuus ja työyhteisön jäsenten välinen tuntemus, sekä työssä onnistuminen kulkevat käsi kädessä” on kahden kertaan selkeyden vuoksi, sillä sama yläkäsite kuvasi sekä tuntemista työyhteisön jäsenten välillä, että avoimuutta. Samankaltaisuuksia etsittiin kaikista haastateltavien vastauksista, muodostamalla taulukon 2 mukaiset taulukot jokaisen kysymyksen kohdalta.

Abstrahointi-vaiheessa aineisto käsitteellistetään. Tällöin luokitellusta aineistosta muodostetaan teoreettisia käsitteitä aiemmin tehtyjä luokitteluja yhdistelemällä. Abstrahointia, eli käsitteellistämistä voidaan jatkaa niin kauan kuin se on aineiston sisältöä ajatellen mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125.) Opinnäytetyön tekijä abstrahoi aineistoa etsimällä vastauksista samankaltaisuuksia.

Taulukko 3. Esimerkki abstrahoinnista

<i>”Millaisia vuorovaikutustilanteet ovat johtamistyössäsi, ovatko ne ennalta määriteltyjä vai spontaaneja?”</i>
KÄSITE
Selkeästi määritelty tavoitettavuus vuorovaikutukselle
Kommunikaation ulottuvuudet
Viestinnän rooli
Esimerkillisyys
Avoimuus työyhteisössä
<u>Työyhteisön jäsenten tunteminen</u>

Taulukossa 3 on tehty taulukon 2 jaottelun myötä oma taulukkonsa, johon on värijaottelun tai alleviivauksen avulla löydetystä samankaltaisista yläluokista abstrahoinnin avulla muodostettu näitä

yhdistäviä käsitteitä. Ensimmäinen, harmaalla pohjalla oleva käsite “selkeästi määritelty tavoitettavuus vuorovaikutukselle” kävi ilmi jokaisen haastateltavan vastauksista, samoin kuin keltaisella pohjalla oleva käsite “kommunikaation ulottuvuudet”. Vihreällä pohjalla oleva “viestinnän rooli” ilmeni neljä haastateltavan vastauksista. Sinisellä pohjalla oleva “esimerkillisyys” muodostettiin puolestaan kahden haastateltavan vastausten yläluokista. Punaisella tekstillä oleva “avoimuus työyhteisössä” ilmeni haastateltavien 2, 4 ja 6 vastauksista, kun taas alleviivauksella merkitty “työyhteisön jäsenten tunteminen” ilmeni haastateltavien 3,4 ja 6 vastauksista.

On hyvä huomioida, että kaikki abstrahoinnin avulla muodostetut käsitteet eivät siis ilmenneet jokaisen haastateltavan vastauksissa. Opinnäytetyön tekijä luokitteli siis samankaltaisia ominaisuuksia sisältävät yläkäsitteet omiksi ryhmikseen, mutta käsitteellistämässä ei ollut ehdotonta, että ilmiötä kuvaavat käsitteet löytyisivät jokaisen haastateltavan vastauksista. Tärkeää oli löytää aiemmin muodostetuista yläkäsitteistä niitä yhdistäviä tekijöitä kunnioittaen vastausten erilaisuutta ja sitä, ettei aineiston alkuperäinen sanoma muuttuisi. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 126–127) korostavat, että sisällönanalyysissä on tärkeää muistaa jokaisessa sen vaiheessa, että polku alkuperäiseen aineistoon säilyy. Heidän mukaansa on myös olennaista huomioida aineiston ohjaavan analyysiä sekä sitä, kuinka moneen eri luokkaan jäsentelyä on mahdollista tehdä. Käsitteitä yhdistelemällä voidaan vastata tutkimustehtävään, jolloin lopulta käsitteiden avulla saadaan aikaan kuvaus tutkitavasta ilmiöstä. Tutkija ohjaa sisällönanalyysiä tulkitsemalla sekä pääättelemällä, perustaen nämä kuitenkin tutkittavien ilmauksiin ja pyrkien ymmärtämään näiden omia näkökulmia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.)

Abstrahointia voidaan jatkaa niin kauan kuin se on aineiston kannalta mahdollista tai kannattavaa, mutta tässä tutkimuksessa käsitteitä ei lähdetty viemään enää pidemmälle. Tällöin olisi ollut vaarana, että käsitteet olisivat lopulta johtaneet kauemmas alkuperäisestä aineistosta ja se olisi saattanut vääristyä. Tutkija ohjaa tulkintoja, eikä myöskään tutkimuksen kannalta ollut olennaista käsitteellistää aineistoa enempää. Mikäli vastaajajoukko olisi ollut laajempi, myös käsitteellistämistä olisi mahdollisesti ollut perusteltua jatkaa vielä pidemmälle.

4 Tulokset

On tärkeää muistaa, etteivät redusoinnin, klusteroinnin ja abstrahoinnin kautta tehdyt valinnat ole suoraan tuloksia, vaan niiden täytyy perustua myös alkuperäisiin ilmauksiin. Tärkeää on myös ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ympäröiviä näkökulmia. Abstrahointia on tässä tutkimuksessa käytetty apuna jokaisen teeman kohdalla ja ne on esitelty taulukoissa 4–16. Nämä on tuotu selkeästi esille niissä aiheyhteyksissä joihin ne liittyvät, joten yhteys alkuperäisiin ilmauksiin ja näkökulmiin on säilynyt. Taulukoissa 4–16 on selkeästi merkitty myös sen haastateltavan numero ja työn jakautumisen tapa, jonka vastauksia abstrahoinnin apuna on käytetty. Tämä lisää jokaisen taulukon informatiivisuutta, mutta myös tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta.

Haastattelut toteutettiin kuudelle esihenkilölle, joista kaksi toimi täysin etäjohtajina, kaksi täysin lähijohtajina ja kaksi toimi etä- ja lähijohtajuuden yhdistelmänä. Haastattelut toteutettiin teema-haastatteluina, sillä tutkimuksen luonteen vuoksi se oli sopiva menetelmä. Opinnäytetyön tekijä oli määritellyt haastattelulle kolme teemaa, jotka olivat johtaminen ja johtajuus, työyhteisön psykologinen turvallisuus sekä työyhteisön ilmapiiri. Haastattelut käytiin teemoittain läpi ja niihin liitettiin myös haastateltavien alkuperäisiä ilmauksia. Jokaisessa teemassa käsiteltävään aihealueeseen liittyen on tehty taulukko, jossa näkyy opinnäytetyöntekijän abstrahoinnin avulla muodostamat käsitteet käsiteltyyn aihealueeseen liittyen. Tämän jälkeen tutkimusaineistoa tarkasteltiin tutkimuskysymyksiin peilaten. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää todentaa saatuja tuloksia myös peilaamalla niitä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Abstrahoinnin avulla muodostettuja käsitteitä hyödynnettiin osana johtopäätöksiä.

4.1 Johtaminen ja johtajuus

Ensimmäinen teema haastatteluissa käsitteli johtamista ja johtajuutta. Kysymyksissä käsiteltiin työn jakautumista, valmentavaa johtamista, vuorovaikutusta ja viestintää sekä luottamusta ja oikeudenmukaisuutta. Myös tunteiden merkitystä työelämässä tarkasteltiin.

Työn jakautuminen

Haastattelussa pyrittiin selvittämään kokemuksia työn jakautumisen eduista tai haasteista. Haastateltavat 3 ja 4 (H3 ja H4) toimivat täysin etäjohtajina, kun taas täysin lähijohtajina toimivat haastateltavat 2 ja 6 (H2 ja H6). Haastateltavat 1 ja 5 (H1 ja H5) puolestaan yhdistivät työssään sekä etäjohtajuutta, että lähijohtajuutta.

Täysin lähijohtajina työssään toimivat kokivat tärkeäksi sen, että kaikkien työllä on yhteinen päämäärä. Päätösten tekeminen nähtiin olennaisena osa esihenkilön työtehtäviä, mutta niissä kuunneltiin myös henkilökuntaa. Vastuu lopullisesta päätöksestä oli kuitenkin esihenkilöllä. Mikäli päätökset oli tehty ylemmän johdon toimesta, ei esihenkilökään voinut aina vaikuttaa kaikkiin päätöksiin. Lähijohtamisen etuina nähtiin se, että työyhteisö oli tiiviisti mukana toiminnan suunnittelussa, jolloin näillä oli mahdollisuuksia vaikuttaa myös omaan työhönsä. Myös kasvokkainen kommunikaatio ja kohtaamiset arjessa johdettavien kanssa olivat lähijohtamisen etuja. Esihenkilön työnkuvan ollessa laaja koettiin haastateltavan 6 mielestä myönteisenä se, kuinka näkyvää myös johdettaville on mihin kaikkeen esihenkilön aika kuluu. Lähijohtamisen näkökulmasta tasapuolisuus ei välttämättä aina toteudu, sillä sama tieto ei aina kulje kaikille johdettaville, jolloin se johtaa tiedonkulun pirstaloitumiseen. Tämän nosti erityisesti esille haastateltava 4 aiempiin johtamiskokemuksiinsa peilaten, vaikka tällä hetkellä hän työskenteleekin täysin etäjohtajana.

- *Että sitten tavallaan siinä lähi-hommas voi olla se, et itsekin olen ollut tilanteessa, et sitten osa on siellä läsnä ja osa on jossain Teamsin päässä ja se sitten se vähän niinku hajoo se pakka entisestään. Ja sit lähijohtamisessa on ehkä myöskin se haaste, et se ei välttämättä kohdistu tasapuolisesti kaikille. Et se voi olla niin, että joku tulee kysyyn mult jotakin ja me keskustellaan jostain. Sit joku toinen ei taas ehkä kysy sit samaa asiaa ja sitten se voi helposti johtaa siihen, että se tieto ei oo kaikille, että se on vähän pirstaloitunutta siellä lähimoodissa. (H4.)*

Lähi- ja etäjohtajuutta yhdistävien vastauksissa tasapuolisuus ja tasalaatuisuus johtajuudessa ja viestinnässä korostuivat. Lähi- ja etäjohtajuuden yhdistämistä ei nähty haastavampana, mutta toisaalta se koettiin työllistävämpänä. Etätyö nähtiin tehokkaana työn tekemisen muotona ja siinä korostui jatkuvan oppimisen rooli. Sähköiset apuvälineet tukivat työntekoa ja yhdistivät eri yksiköitä. Tärkeäksi koettiin esihenkilön läsnäolo ja tavoitettavuus. Työntekijöiden ammattitaito ja vahva substanssiosaaminen korostui, sillä johdettavat tuntevat työnsä parhaiten. Itsensä johtami-

nen, kuten johdettavien oman työn aikataulutus ja oman työn johtaminen nousivat vahvasti vastauksissa esille. Haastateltava 5 nosti esiin etäjohtettavien vastuunottokyvyn ja kehittymisen työssä olevan etu, mutta toisaalta se voi olla myös haaste, kun etäjohtaja ei ole joka hetki apuna ratkaisemassa haasteellisia tilanteita.

- *No hyödyt siihen on sit se, että, ja tää voi olla myös haitta, mut hyödyt on se, että työntekijät joutuu ottaan aika laajan vastuun, jollon heiän niin kun kapasiteetti tulee aika laajasti käyttöön. Ja he myös kehitty siin työssään aika taval, niin kun jotenki edistyen, enemmän kun ne työntekijät, joilla on esihenkilö koko ajan läsnä, jonka puoleen voi joka ikises ongelmas kääntyä, eikä itsen tarvi alkaa nyt niin heti selvittää, et mites tän vois ratkaista. (H5.)*

Etäjohtajuudessa riittämättömyyden tunne ja vuorovaikutuksen rajallisuus nousivat esiin, sillä johdettavien sijainti eri paikkakunnilla aiheutti sen, ettei spontaaneja käytäväkohtaamisia muodostunut lainkaan. Etätyössä kuitenkin sähköiset välineet nähtiin toimivina apuvälineinä. Vuorovaikutus ja viestintä nähtiin erityisesti etätyössä tärkeiksi, jolloin etenkin läsnäolon sanoittaminen korostui haastateltavan 4 vastauksissa. Etäjohtajuudessa esihenkilö mahdollistaa vuorovaikutuksen tarjoamalla sille ajan ja paikan eri kanavissa. Myös avoimuus nähtiin tärkeänä, sillä esihenkilön tulee avoimesti kertoa yhteistyön odotukset johdettavilleen. Etäjohtajuuden osalta esiin nousi erityisesti tasapuolisuus, sillä etäjohtaja on etäyhteyksien päässä jokaiselle johdettavalleen, eikä näin ollen yksikään ole toista etuoikeutetummassa asemassa. Henkilöstön ammattitaito, vastuullisuus, omaaloitteisuus ja nopea päätöksenteko ovat olennaisessa osassa etäjohtajuutta. Etäjohtajuudessa tärkeää on luottamus henkilöstöön, näiden osaamiseen ja kykyyn hoitaa asioita.

- *No tota, onhan siinä tietenkin se niin kun haasteena, että kun on paljon ihmisiä ja vähän eri paikkakunnilla, niin aina tuntee vähän syyllisyyttä, huonoa omatuntoa siitä, että ei oo ehkä niin tasaisesti tai tiheästi aikaa ihmisten kanssa keskustella ja jutella. Koska ei oo semmoisia luontevia päivittäisiä kohtaamisia niinku käytävällä -- (H3.)*

Taulukossa 4 yllättävää oli se, että abstrahoinnin avulla muodostetuista käsitteistä yksikään ei liittynyt kaikkien haastateltavien vastausten yläluokkiin. Läsnäolon merkitys ja esihenkilön vastuu nousivat esiin ainoastaan molempien täysin lähijohtajina toimivien vastauksista muodostetuissa yläluokissa. Päätöksiin vaikuttaminen tai henkilöstön vaikutusmahdollisuudet eivät käsitteinä ol-

leet lainkaan löydettävissä täysin etäjohtajien vastauksien yläluokista. Toisaalta taas vuorovaikutus, etäjohtamisen tasapuolisuus ja kommunikointi nousivat esiin ainoastaan täysin etäjohtajina toimivien vastauksista muodostetuissa yläluokissa.

Taulukko 4. Johtaminen ja johtajuus: abstrahointi, työn jakautuminen

Yläluokka	Abstrahoinnin avulla luotu käsite	Vastaajan työn jakautuminen
Läsnäolo	Läsnäolo	Täysin lähijohtaja (H2)
Läsnäolo ja tavoitettavuus		Täysin etäjohtaja (H4)
Esihenkilökään ei voi vaikuttaa kaikkiin päätöksiin	Päätöksiin vaikuttaminen	Täysin lähijohtaja (H2)
Esihenkilökään ei voi vaikuttaa kaikkiin päätöksiin		Täysin lähijohtaja (H6)
kaikkiin päätöksiin ei voida vaikuttaa		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Esihenkilön vastuu päätöksenteossa	Esihenkilön vastuu	Täysin lähijohtaja (H2)
Esihenkilö tekee päätökset		Täysin lähijohtaja (H6)
Henkilökunnan mahdollisuus vaikuttaa	Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet	Täysin lähijohtaja (H2)
Henkilökunnan mahdollisuus vaikuttaa		Täysin lähijohtaja (H6)
Henkilöstön rooli päätöksenteossa		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Vuorovaikutuksen rajallisuus	Vuorovaikutus	Täysin etäjohtaja (H3)
Viestintä ja vuorovaikutus		Täysin etäjohtaja (H3)
Vuorovaikutuksen mahdollistaminen		Täysin etäjohtaja (H4)
Etätyö on tasapuolista	Etäjohtamisen tasapuolisuus	Täysin etäjohtaja (H3)
Etätyö on tasapuolista		Täysin etäjohtaja (H4)
Etätyössä sähköiset välineet ja sähköiset kanavat ovat apuna kommunikaatiossa	Kommunikointi etätyössä	Täysin etäjohtaja (H3)
Etätyössä sähköiset välineet ja sähköiset kanavat ovat apuna kommunikaatiossa		Täysin etäjohtaja (H4)

Valmentava johtaminen

Valmentavasta johtamisesta keskusteltaessa kaksi haastateltavista halusi tietää tarkemmin, mitä sillä tarkoitettiin. Vastauksissa kävi ilmi, että jokainen haastateltava koki toteuttavansa valmentavaa johtamista omassa työssään. Jokainen myös kuvaili sitä myönteisenä ja hyödyllisenä myös koko työyhteisön näkökulmasta. Vastaukset painottuivat eri tavalla, mutta esimerkiksi luottamuksen rooli nousi niissä esiin. Lähijohtajina toimivat, sekä työssään lähi- ja etäjohtajuutta yhdistävät esihenkilöt korostivat vastauksissaan johdettavien ammattitaitoa ja asiantuntijuutta sekä näiden itseohjautuvuutta työssään. He näkivät positiivisena työntekijöiden osallistamisen, sekä näiden mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja myös koko työyhteisön toimintaan. Lisäksi he kokivat johdettavien vahvuuksien hyödyntämisen lisäävän näiden motivaatiota työn tekemistä kohtaan.

- -- mä oon vastaanottavainen myös niinku ehdotuksille, et miten sieltä, et miten vois tehdä jotain toisin? Koska sit oikeesti ne ketkä siel kentällä tekee, niin loppujen lopuks nehän tietää sen pelin paremmin ku minä, niin mun tehtävä on luoda mahdollisuudet ja puitteet sille, et ne pääsee sinne kentälle onnistumaan. -- Koska sit se luo sitä onnistumista, se onnistuminen luo sitä, niinkun, rakentaa vahvempaa itseluottamusta, itsetuntoo ja taas niinkun, ehkä ruokkii sitä nälkää lähtee viel korkeemmalle kokeilemaan. (H1.)

Täysin etäjohtajina toimivat esihenkilöt puolestaan korostivat vastauksissaan etätyön vaativan läpinäkyvää raportointia työn tuloksista, jotta suorituksista keskusteleminen toteutuisi johdettavien välillä tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Valmentavassa johtamisessa tärkeäksi koettiin erityisesti johdettavien tukeminen tulokselliseen työhön. Siinä onnistuakseen haastateltava 4 korosti, että esihenkilöllä tulee olla selkeä toimintasuunnitelma ja katse suunnattuna kohti tulevaisuutta. Epäonnistumisten tai haasteiden kohdalla toiminta ei lamaannu tai pysähdy, vaan keskustelujen kautta toiminnassa pyritään aina eteenpäin ratkaisuja etsien. Valmentavan johtajuuden avulla esihenkilö tukee johdettavia näiden työssä kehittämisessä, sekä pyrkii myös kääntämään näiden ajatusmaailmaa positiiviseen ja kehittämismyönteiseen suuntaan. Tätä tarvitaan etenkin työelämän muuttuvissa tilanteissa. Tulevaisuuden katsetta korostanut haastateltava myös nosti esiin valmentavan johtamisen sopivan erityisesti etäjohtajuuteen, sillä se perustuu avoimeen vuorovaikutukseen keskustelun, kysymysten esittämisen, sekä toteamusten kautta.

- *Et enhän mä niinku, enhän mä tiedä täst niinku substanssista yhtään mitään, niin enhän mä voi oikein neuvookkaan mitään. Et mä oon ollu niin pitkään esihenkilö, joka ei itse tee sitä substanssityötä, niin sillonhan mun täytyy toimii valmentavasti. Koska mä en oikeesti edes tunne, mä en osaa. Mä en niinku voi käskee, tai neuvoo, tai sanoo, että nyt sun pitää mennä ja klikkaa tota nappulaa, tai tehdä näin ja noin, et sen takii se... -- Tavallaan sillon, kun sä et oo sen substanssin asiantuntija, niin sun on varmaan helpompikin toimii valmentavasti, koska sul ei oikeasti oo paljoo muita vaihtoehtoja. (H4.)*

Taulukossa 5 yhteisen keskustelun käsite syntyi yläluokkien pohjalta, jotka oli muodostettu kolmen eri esihenkilön vastauksista, joiden työ jakautui jokaisella eri tavoin. Ainoastaan suoriutumisen käsite muodostettiin vain täysin etäjohtajina työskentelevien haastateltavien vastauksien yläluokista. Muut käsitteet, kuten tuki, motivaatio ja positiivisuus muodostettiin sekä täysin lähijohtajuutta ja lähi- sekä etäjohtajuutta yhdistävien esihenkilöiden vastausten yläluokista, tai täysin etäjohtajuutta ja lähi- sekä etäjohtajuutta yhdistävien esihenkilöiden vastausten yläluokista.

Taulukko 5. Johtaminen ja johtajuus: abstrahointi, valmentava johtaminen

Yläluokka	Abstrahoinnin avulla luotu käsite	Vastaajan työn jakautuminen
Kannustaminen ja tukeminen luovat psykologista turvallisuutta ja hyvää työilmapiiriä	Tuki	Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Tukee yksilön kehittymistä		Täysin etäjohtaja (H4)
Henkilöstön osaaminen lisää näiden motivaatiota	Motivaatio	Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Mahdollisuus vaikuttaa työhön lisää motivaatiota ja työhyvinvointia		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Mahdollisuus vaikuttaa työhön lisää motivaatiota ja työhyvinvointia		Täysin lähijohtaja (H2)
Positiivisuus, avoimuus ja onnistuminen	Positiivisuus	Täysin lähijohtaja (H2)
Valmentavalla johtamisella käännetään ajatusmaailmaa positiiviseen suuntaan		Täysin etäjohtaja (H4)
Puuttuminen suoriutumisen eroihin	Suoriutuminen	Täysin etäjohtaja (H3)
Poistetaan esteitä ja pelkoja yksilön tieltä		Täysin etäjohtaja (H4)
Henkilöstön mielipiteet otetaan huomioon	Yhteinen keskustelu	Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Yhteispäätökset, yhteiset keskustelut ja yhteinen ideointi		Täysin lähijohtaja (H6)
Kysymysten esittäminen on keskeistä		Täysin etäjohtaja (H4)

Vuorovaikutus ja viestintä

Vuorovaikutukseen liittyen jokainen haastateltava korosti vastauksissaan, että esihenkilön tavoitettavuus täytyy määritellä selkeästi. Puolet haastateltavista kertoi työhuoneen oven auki tai kiinni pitämisen olevan hyvin selkeä merkki johdettaville esihenkilön tavoitettavuudesta. Näistä haastateltavista yksi työskenteli täysin lähijohtajana (H2) ja kaksi lähi- ja etäjohtajuutta yhdistäen. Vuorovaikutuksen ja kommunikaation merkityksellisyys korostui jokaisen haastateltavan vastauksissa.

Sanaton viestintä nousi esiin jokaisen haastateltavan vastauksissa. Muutamissa keskusteluissa nousi esiin intuitioon luottaminen esihenkilötyössä, jolloin kehonkielen, eleiden, ilmeiden ja reaktioiden lukeminen vaatii esihenkilöltä valppautta. Sanattoman viestinnän riskiksi koettiin sen myös lisäävän vääriä tulkintoja sekä asioista että ihmisistä, jolloin jokaisen työyhteisön jäsenen onkin tärkeää kiinnittää siihen erityistä huomioita. Esiin nousi yhdessä lähi- ja etäjohtajuutta yhdistävän haastateltavan (H5) vastauksissa myös se, kuinka johdettavat lukevat myös johtajan ilmeitä ja ke-

honkieltä, sekä tekevät näistä tulkintoja. Onkin tärkeää muistaa, että esihenkilön toiminta ja viestintä jää johdettavien mieleen, etenkin jos siinä on ristiriitoja tai se tulkitaan negatiivisena. Tällöin tuntemisen merkitys johdettavien ja johtajan välillä korostuu, sillä se lisää ymmärrystä tulkinnoissa ja vähentää niiden negatiivisuutta. Yksi täysin lähijohtajana työskentelevistä haastateltavista (H6) tarttui myös sanattoman viestinnän haasteisiin verraten sitä esimerkiksi koulukiusaamiseen, jossa elekielellä viestitään toiselle negatiivisesti. Esimerkiksi silmien pyörittely toisen keskustelun aikana on selkeästi negatiivista sanatonta viestintää. Kuitenkin avoimella vuorovaikutuksella, asioiden äänen sanomisella ja työyhteisön välisten jäsenten tuntemisella voidaan poistaa negatiivisuutta sanattomassa viestinnässä. Myös ystävystyminen erilaisine variaatioineen hyvinvoivassa työyhteisössä lisää positiivisuutta myös sanattomaan viestintään.

Täysin etäjohtajina toimivien haastateltavien vastauksissa sanattoman viestinnän lukeminen puolestaan koettiin haasteelliseksi. Haastateltavat kertoivat kameravälitteisten kohtaamisten karsivan ilmeitä ja eleitä, jolloin niiden tulkitseminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Toinen haastateltavista (H4) pohti myös sitä, että ennalta määritellyissä vuorovaikutustilanteissa johdettavan on helpompaa ponnistella keskustelun aikana piilottaakseen haasteelliset tai vaikeat asiat ja tuntemukset. Kuitenkin sanattoman viestinnän havaitsemisessa korostui molempien haastateltavien näkökulmasta se, että johdettavien tunteminen on avainasemassa. Tällöin muutosten havaitseminen puheissa tai käyttäytymisessä on helpompaa. Haastateltava 3 kertoi kasvokkaisten kohtaamisten puuttumisen tai vähyyden vaikuttavan siihen, ettei johdettavia välttämättä koskaan opi tuntemaan niin syvästi. Sanattoman viestinnän tulkitsemisen apuna haastateltava kertoi esimerkiksi pyrkivänsä tulkitsemaan keskusteluja myös rivien välistä, jolloin tarkentavia kysymyksiä esittämällä pystyttiin myös pääsemään syvemmälle aiheeseen. Haasteeksi kuitenkin tämä koki sen, että kehtään ei voi pakottaa puhumaan tai avautumaan, jos keskusteltava ei itse sitä halua. Tärkeäksi kahdenkeskisissä vuorovaikutustilanteissa haastateltava 3 kertoi valmistautumisen olevan tärkeää, sekä johdettavan että esihenkilön näkökulmasta, jotta se palvelisi tarkoitustaan. Hän koki keskusteluihin valmistautumisen olevan olennaisen osan esihenkilötyötä, jotta vuorovaikutustilanteisiin saadaan aikaiseksi myös rakennetta, mutta toisaalta kertoi siihen käytettävissä olevan ajan vaihtelevan suuresti.

- *Elikkä se on niinku mä yleensä sanonkin että, käyttäkää se aika hyvin niin, --, et se on niinku teidän laatu-aikaa esihenkilön kanssa. Elikkä se on niinku teille varattu aika, eli, että voi ja pitääkin ehkä valmistautua myöskin niinku työntekijän siihen, että mitä mä haluan tältä keskustelulta ja käyttää se sillä tavalla kun sen haluaa. (H3.)*

Täysin lähijohtajina toimivien vastauksissa nousi esiin lähijohtamisen sisältävän sekä ennalta määriteltäviä, mutta myös spontaaneja kohtaamisia. Vastauksissa havaittiin avoimen keskustelun tärkeys, sekä toisaalta myös positiivisuuden merkitys viestinnässä. Työntekijöiden osallistaminen koettiin tärkeäksi työyhteisön yhteisessä toiminnassa ja päätösten teossa. Avoimen keskustelun avulla mahdolliset ongelmatilanteet oli myös mahdollista nostaa esiin. Toinen haastateltavista (H2) kertoi oven auki tai kiinni pitämisen olevan selkeä merkki johdettaville tämän saatavilla olemisesta. Hän nosti esiin esihenkilön toimivan esimerkkinä johdettavilleen, sekä positiivisen viestinnän merkityksen rakentavassa kehittämisessä. Tällöin haastavissa tilanteissa tai ongelmien ilmetessä ei pyritä etsimään tai löytämään syyllisiä, vaan huomio keskitetään ongelmien ratkaisemiseen. Haastateltava 6 puolestaan korosti verkostoitumisen merkitystä viestinnässä, jolloin esimerkiksi viestiketjut työpuhelimissa helpottivat viestintää ja tavoitettavuutta työyhteisössä. Kaikki eivät nimittäin ole jatkuvasti samassa tilassa vaan hajallaan ympäri organisaatorakennusta. Lisäksi hän korosti esihenkilön läsnäoloa päivittäisessä arjessa, jotta tämä pystyi kuuntelemaan työntekijöitä. Haastateltavat pyrkivät johtamistyössään osallistamaan johdettaviaan toiminnan suunnittelussa, kehittämisessä ja päätösten teossa. Tällöin esihenkilön ennakointi asioissa on äärimmäisen tärkeää, jotta mahdollistetaan myös aikaa pohtimiselle, ideoinnille ja yhteisille keskusteluille.

- *Niin useesti on joutunu ottamaan näitä asioita puheeks, että he niinku käsittäs miten tärkeetä se on ja itte niinku koen sen, et mie oon esimerkkinä siitä viestinnästä (H2).*

Lähi- ja etäjohtajuutta yhdistävien esihenkilöiden vastauksissa nousi esiin puhumisen tärkeys sekä vapaan vuorovaikutuksen merkitys. Myös selkeys, oikea-aikaisuus ja täsmällisyys viestinnässä olivat keskeisessä roolissa. Haastateltava 1 kertoi ennalta määriteltävien runkojen helpottavan aikataulullisesti asioiden käsittelyä erilaisissa kokouksissa ja palavereissa, mutta korosti myös vapaan keskustelun roolia vuorovaikutustilanteissa. Myös kuuntelemisen merkitys nousi esiin, etenkin tehokkaaksi koetussa, jatkuvassa kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa. Tällöin tieto kulkee ylhäältä alaspäin, eli johdolta johdettaville, mutta myös toiseen suuntaan, eli johdettavilta johdolle. Haastateltava 5 puolestaan korosti vuorovaikutuksessa ajan järjestämistä, jolloin esimerkiksi työntekijät voivat varata aikaa vuorovaikutukseen esihenkilön kanssa. Tärkeänä huomiona nousi esiin myös

se, että esihenkilö toimii esimerkkinä johdettavilleen. Ennalta määriteltyjen ja sovittujen tapaamisten lisäksi esihenkilön tulisi järjestää aikaa myös läsnäololle ja kuuntelemiselle. Tämä osaltaan mahdollistaa myös johdettavien spontaanit yhteydenotot. Esihenkilön tietoinen vuorovaikutuksen mahdollistaminen näkyi esimerkiksi siinä, että tämä meni yhteisiin taukotiloihin ja oli kuulolla ja läsnä johdettavilleen. Myös valinnan tekeminen työhuoneen oven auki tai kiinni pitämisestä vaati esihenkilöltä tietoisuutta.

- *Mut kyl se, niinku se lähikohtaaminen, niin kyl se vaatii sellasta tiettyä tietoisuutta, et ajattelee niinku sen päivän aikana, että nyt menen tonne taukokuoneeseen istumaan ja oon siinä kuulolla ja oon läsnä. Tai nyt pidän tät ovea auki, et nyt heillä on semmonen tauko, et he voi tulla mun luokseni. Nyt pidän ovea auki, et he näkee, et voi tulla käymään asioiden kanssa siinä. -- Et sanoisin näin, että ei mun tarvitse koko aikaa sitä miettiä, mut kyl mun niinku sillee kolkkyt prosenttii pitää olla tietonen siitä, et minkälaisii ratkasuja teen, että he voi kokee sen lähijohtamispäivän aikana, että joo, sain kontaktin ja sain asiani hoidettua. (H5.)*

Täysin etäjohtajuutta työssään toteuttavat haastateltavat korostivat molemmat vastauksissaan vuorovaikutustilanteiden olevan useimmiten ennalta määriteltyjä. Palaveri-, kokous- ja keskustelukutsut lähetettiin johdettaville etukäteen ja sovituista ajoista pidettiin kiinni. Kalentereihin tehtiin esimerkiksi jatkuvia ja säännöllisiä varauksia, jolloin aikaa varattiin vuorovaikutukselle ja kohtaamisille. Haastateltava 4 korosti, että etätyössä arki vie helposti mennessään ja ihmisten kalenterit täyttyvät tasaiseen tahtiin, jolloin etukäteen tehdyt varaukset myös helpottavat vuorovaikutuksen järjestymistä. Hän korosti myös läsnäolon sanoittamisen tärkeyttä ja viestinnän merkitystä. Kun johdettavat eivät näe esihenkilöään kasvotusten, tämän läsnäolo ei välttämättä ole näille selkeää. Esihenkilön tuleekin tarjota aika, sekä kanavat vuorovaikutukselle. Johdettaviin tutustuminen ja luottamuksen rakentuminen esihenkilön ja johdettavien välille vievät etätyössä enemmän aikaa, mutta toisaalta sanoittamisen rooli korostui tässäkin. Esihenkilön on tärkeää sanoittaa selkeästi yhteistyö ja sen odotukset johdettavilleen. Kahdenkeskisissä keskusteluissa esihenkilön ja johdettavien välillä vuorovaikutuksessa vapaamuotoisuus korostui molempien haastateltavien vastauksissa. Etätyössä vapaamuotoinen keskustelu muodollisen keskustelun rinnalla lisää yhteishenkeä ja luottamusta esihenkilön ja johdettavan välillä. Toisaalta myös järjestelmällisyydellä ja jatkuvuudella on roolinsa vuorovaikutuksessa. Sovituista asioista pidettiin kiinni ja esihenkilö toimii esimerkkinä johdettavilleen. Esihenkilö myös huolehti keskusteluissa siitä, että ne olivat jatkumoa edelliselle käydylle keskustelulle ja niissä peilattiin jo aiemmin käytyihin keskusteluihin, sovittuihin asioihin, sekä näiden toteutumiseen.

Taulukossa 6 kolme käsitettä muodostettiin käyttämällä jokaisen haastateltavan vastauksista muodostettuja yläluokkia. Näitä olivat sanattomalla ja sanallisella viestinnällä on merkitystä, selkeästi määritelty tavoitettavuus sekä kommunikaation ulottuvuudet. Työyhteisön jäsenten tunteminen kävi ilmi ainoastaan täysin etäjohtajina toimivien esihenkilöiden vastauksista, mutta esimerkillisyys puolestaan oli havaittavissa kolmen, eri työn jakautumisen tavalla toimivan esihenkilön vastauksista.

Taulukko 6. Johtaminen ja johtajuus: abstrahointi, vuorovaikutus ja viestintä

Yläluokka	Abstrahoinnin avulla luotu käsite	Vastaajan työn jakautuminen
Intuitioon luottaminen sanattomassa viestinnässä	Sanattomalla ja sanallisella viestinnällä on merkitystä	Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Sanattoman viestinnän lukeminen vaatii valppautta		Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Sanaton viestintä ja väärintulkinnat		Täysin lähijohtaja (H2)
Tunteminen viestinnän tulkitsemisen tukena		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Avoin vuorovaikutus, työyhteisön jäsenten välinen tunteminen ja sanaton viestintä tukena hyvän työilmapiirin luomisessa		Täysin lähijohtaja (H6)
Sanattoman viestinnän lukeminen etätyössä haasteellista		Täysin etäjohtaja (H4)
Etäjohtaja voi tulkita rivien välistä ja kysyä lisäkysymyksiä kannustaen puhumiseen		Täysin etäjohtaja (H3)
Ovi auki/kiinni selkeä merkki tavoitettavuudesta	Selkeästi määritelty tavoitettavuus	Täysin lähijohtaja (H2)
Ovi auki/kiinni selkeä merkki tavoitettavuudesta		Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Ovi auki/kiinni selkeä merkki tavoitettavuudesta		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Esihenkilö läsnä arjessa, kuulemassa työntekijöitä		Täysin lähijohtaja (H6)
Ennalta määritelty aika ja paikka vuorovaikutukselle		Täysin etäjohtaja (H4)
Vuorovaikutukselle varataan aikaa		Täysin etäjohtaja (H3)
Läsnäolon sanoittaminen		Täysin etäjohtaja (H4)
Kommunikaation tärkeys	Kommunikaation ulottuvuudet	Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Kohtaaminen, kuuntelu ja esihenkilön esimerkki		Täysin lähijohtaja (H2)
Vuorovaikutus vaatii valmistautumista, mutta siihen käytettävä aika vaihtelee.		Täysin etäjohtaja (H3)
Vuorovaikutustilanteissa jatkumo, peilataan aiempiin keskusteluihin		Täysin etäjohtaja (H4)
Vuorovaikutukselle varataan aikaa		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Viestiketjut osana verkostoitumista helpottavat tiedonkulkua		Täysin lähijohtaja (H6)
Kohtaaminen, kuuntelu ja esihenkilön esimerkki	Esimerkillisyys	Täysin lähijohtaja (H2)
Esihenkilö toimii esimerkkinä		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Esimerkillä johtaminen		Täysin etäjohtaja (H4)
Etäjohtaja tuntee johdettavansa	Työyhteisön jäsenten tunteminen	Täysin etäjohtaja (H3)
Johdettavien tuntemaan oppiminen etätyössä vie aikaa		Täysin etäjohtaja (H4)

Luottamus

Luottamukseen liittyen kaikki haastateltavat nostivat esiin esihenkilön käyttäytymisen merkityksen. Esiin nousi erilaisia asioita aiheeseen liittyen, kuten sovitusta asioista kiinni pitäminen ja asioiden hoitaminen ajallaan, työntekijöiden ammattitaitoon ja päätöksentekokykyyn luottaminen, johdettavien tasapuolinen kohtelemine sekä avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen merkitys. Puolet haastateltavista nostivat esiin myös esihenkilön vaitiolovelvollisuuden merkityksen osana luottamusta. Neljä haastateltavista kuvasi luottamuksen ansaitsemisen olevan seurausta esihenkilön toiminnasta. Esimerkiksi lupauksista kiinni pitäminen, asioiden hoitamisen sovitusti ja omien sanojensa takana seisomisen koettiin luovan luottamusta esihenkilöä kohtaan. Kaksi haastateltavista puolestaan korostivat luottamuksen syntyvän myös siitä, että esihenkilö luottaa johdettaviensa itsenäiseen päätöksentekokykyyn sekä näiden ammattitaitoon työtehtävien hoitamisessa.

- *Et mä niin kun odotan luottamuksellista ja avointa ja rehellistä vuorovaikutusta. Mut kylhän se tarvii sit sen, et mä niinku seison niitten sanojen takana myöskin. (H4.)*

Täysin lähijohtajina toimivien vastauksissa havaittiin luottamuksellisen ilmapiirin lisäävän mahdollisuuksia puuttua havaittuihin ongelmiin työyhteisössä, kun asioista uskalletaan sanoa ääneen eikä niistä puhuta vain selän takana. Tämän koettiin lisäävän myös työyhteisön hyvinvointia. Myös selkeät roolit ja työnjaot työyhteisössä luovat luottamusta, kun johdettaville on selvää mitä näiltä odotetaan ja jokaisella on mahdollisuus keskittyä oman työnsä tekemiseen. Haastateltava 6 kertoi luottamuksen vahvistuvan esimerkiksi sillä, että esihenkilö luottaa johdettaviensa päätöksentekokykyyn ja antaa näille myös vastuuta. Vastuun antaminen näkyi esimerkiksi yllättävien poissaolojen kohdalla, kun johdettavat jakavat työtehtävät itsenäisesti keskenään neuvotellen, jolloin esihenkilö voi keskittyä asian ratkaisemiseen, kuten esimerkiksi sijaisen löytämiseen. Toisaalta haastateltava kertoi, että asetetut budjetit määrittävät kehykset hankinnoille ja rahan käytön kohdalla johdettavat hyväksyttivät uusia hankintoja esihenkilöllä. Tällöin haastateltava kertoi osoittavansa luottamusta työntekijöiden päätöksentekokykyyn esimerkiksi toteamalla, että työntekijä voi itse arvioida hankinnan tarpeellisuutta, käytettävyyttä, ajankohtaisuutta, sekä tärkeyttä työn tekemisen näkökulmasta. Mikäli työntekijä kokee hankinnan olevan käytettävän rahan arvoinen ja sen sopivan budjettiin, silloin tämä voi tehdä siitä itsenäisen päätöksen. Yhteiset keskustelut luovat siis luottamusta ja tukevat päätöksentekoa.

Toinen lähi- ja etäjohtajuutta työssään yhdistävistä haastateltavista, haastateltava 1 huomautti jokaisen työyhteisön jäsenen antavan oman panoksensa työn tekemiseen ja luottamuksen syntymiseen, mutta muistutti esihenkilön roolin olevan silti keskeinen. Myös lait määrittelevät esihenkilötyötä. On tärkeää luoda luottamusta, jotta johdettavat kokevat voivansa olla yhteydessä esihenkilöön matalalla kynnyksellä. Haastateltava toi esiin myös sen näkökulman, että esihenkilökin on ihminen. Mikäli esihenkilö osaa myöntää oman vajavaisuutensa, ettei esimerkiksi tiedä kaikkiin kysymyksiin vastausta mutta lupaa selvittää asiaa, se rakentaa osaltaan myös luottamusta työyhteisöön.

- *-- esihenkilöllähän on tietysti kaikki vaitiolovelvollisuudet, salassapitovelvollisuudet ja sitten kuulu ihan jo niinku työlainsäädäntöön, kuuluu se tasapuolinen kohtelu, tasa-arvonen kohtelu ja näin. Ja sit tietyst kaikki kehityskeskustelut ja nää, nehän on hyvin luottamuksellisii -- mut sit taas täytyy muistaa se, että se luottamus pitää ansaita. Että sun täytyy omalla käytöksellä ansaita se, -- mä oon, niinku halunnu olla luottamuksen arvonen ihan päivästä yks saakka. (H1.)*

Haastateltava 5 puolestaan nosti esiin sanoittamisen merkityksen luottamuksen rakentumisessa. Esihenkilön on tärkeää sanoittaa se, että työyhteisössä yksilöllä on vapaus päättää, kuinka paljon tämä haluaa itsestään kertoa ja jakaa työyhteisölle. Erilaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen myös luo luottamusta, kun kaikilla on tila ja mahdollisuus olla omia itsejään työyhteisössä, omine vahvuuksineen ja heikkouksineen. On tärkeää myös sanoittaa se, milloin tiedotettava asia on tarkoitettu vain työyhteisön tietoon ja myös se, mistä syystä tietyistä asioista ei tulisi kertoa ulkopuolisille. Tällöin keskinäinen tietoisuus toimii pohjana luottamukselle toiminnassa ja lisää ymmärrystä työyhteisössä. Myös esihenkilön vaitiolovelvollisuus nostettiin esille. Haastateltava toi esille myös muistuttamisen tärkeyden esihenkilötyössä, sillä säännöllinen muistuttaminen vahvistaa luottamusta ja helpottaa toimintaa myös silloin kun työyhteisöön tulee esimerkiksi uusia jäseniä.

- *Oon sanottanu myös sitä, että miksi me emme kerro työyhteisön ulkopuolelle aina tiettyä asiaa. Ja miksi tämä jää tähän ja tota. Kun alan kertoo, tää on iso asia heille, liittyy se työtehtäviin tai liittyy se sit minuun ihmisenä, niin sit mä usein sanon, et haluan teille kertoa, et ymmärrätte tän. Mut haluan, et tää jää tähän ja ymmärrätte, miksi emme kerro tätä eteenpäin. Ja sit he aina nyökkäilee mulle tälleen, niinku sanattomasti ja sillon tulee se kokemus, että tää jää tähän. (H5.)*

Täysin etäjohtajana toimiva haastateltava 4 kuvasi luottamuksen ansaitsemisen siten, että pidetään kiinni lupauksista ja asiat hoidetaan sovitusti. Myös sanoittamisen koettiin olevan osa luottamuksen rakentumista. Tällöin esihenkilö sanoittaa jokaiselle johdettavalle erikseen yhteistyön pelisäännöt. Luottamuksellinen, avoin ja rehellinen vuorovaikutus luovat turvallisen tilan, jossa uskalletaan ilmaista myös eriäviä mielipiteitä ja tulla silti hyväksytyiksi. Esihenkilö osoittaa siis luottamusta hyväksymällä ihmisen ja myös tämän eriävät mielipiteet. Myös henkilön aiemmat, toisinaan ikävätkin kokemukset, voivat vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen. Tällöin voidaan kokea myös luottamuksen syntyneen, kun henkilö uskaltaa kertoa ääneen aiemmista kokemuksistaan. Omien virheiden myöntäminen vaatii luottamusta, mutta myös psykologista turvallisuutta. Luottamuksen syntyminen kahden ihmisen välillä vie vaihtelevasti aikaa. Toisaalta vastauksissa nousi esille, että luottamuksen rakentuminen ryhmän välillä on vaikeampaa. Toinen täysin etäjohtajana toimiva, haastateltava 3, korosti luottamuksen olevan myös henkilökohtainen kokemus, joka rakentuu eri ihmisille eri tavoin. Hän kertoi uskovansa ihmisten hyvyyteen ja lähtökohtaisesti aina luottavansa siihen, että jokainen tekee työssään tehtävänkuvan mukaiset asiat. Luottamuksellinen keskusteluyhteys esihenkilön ja johdettavan välillä, sekä molemminpuolinen ajatusten jakaminen ovat osana toisen tuntemista. Kolhut luottamuksessa ja luottamuksen menettäminen aiheuttavat haastateltavan mukaan sen, että luottamuksen rakentaminen uudestaan vaatii paljon työtä.

- -- se luottamus, tietenki se on, niin se on semmoinen fiilis-juttu myöskin, et miten kukin sen kokee. Ja jokainen varmaan kokee, että mistä se luottamus niinku rakentuu omalla kohdalla. (H3.)

Taulukosta 7 käy selkeästi ilmi, että käsite luottamuksen ansaitsemisesta voitiin luoda jokaisen haastateltavan vastauksista. Myös käyttäytyminen työyhteisössä kävi ilmi kaikkien haastateltavien vastauksista muodostetuissa yläluokissa. Täysin etäjohtajina toimivat eivät vastauksissaan tuoneet esille vaitiolovelvollisuuden tärkeyttä, mutta toisaalta nämä olivat ainoat jotka kuvasivat luottamuksen olevan yksilöllinen tuntemus.

Taulukko 7. Johtaminen ja johtajuus: abstrahointi, luottamus

Yläluokka	Abstrahoinnin avulla luotu käsite	Vastaajan työn jakautuminen
Luottamus ja vaitiolovelvollisuus	Vaitiolovelvollisuus	Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Vaitiolovelvollisuus esihenkilötyössä		Täysin lähijohtaja (H2)
Vaitiolovelvollisuus esihenkilötyössä		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Esihenkilön tulee olla luottamuksen arvoinen	Luottamuksen ansaitseminen	Täysin etäjohtaja (H4)
Luottamuksen ansaitseminen, pidetään kiinni lupauksista ja asiat hoidetaan sovitusti		Täysin etäjohtaja (H3)
Esihenkilön toiminta		Täysin lähijohtaja (H5)
Esihenkilö puuttuu epäkohtiin jos havaitsee sellaisia		Täysin lähijohtaja (H2)
Työyhteisön hyvinvointi on esihenkilölle tärkeää		
Luottamus johdettavien ammattitaitoon ja kykyyn ratkaista äkillisiä tilanteita		Lähi- ja etäjohtaja (H2)
		Täysin lähijohtaja (H6)
Esihenkilö tunnistaa myös oman vajavaisuutensa		
		Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Käyttäytymisen merkitys	Käyttäytyminen työyhteisössä	Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Asioista puhutaan kasvotusten, ei selän takana		Täysin lähijohtaja (H2)
Asioista puhutaan kasvotusten, ei selän takana		Täysin lähijohtaja (H6)
Esihenkilön tulee olla luottamuksen arvoinen		Täysin etäjohtaja (H3)
Hyväksytään ihminen ja tämän mielipiteet sellaisina kuin ne ovat		Täysin etäjohtaja (H4)
Erilaisuuden hyväksyminen ja sen hyötyjen ymmärtäminen		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Luottamus on henkilökohtainen kokemus, sen kokeminen ja rakentuminen riippuu persoonasta	Yksilöllinen tuntemus	Täysin etäjohtaja (H3)
Luottamuksen syntyminen on yksilöllinen tunne		Täysin etäjohtaja (H4)

Oikeudenmukaisuus

Tasa-arvoisuus ja tasapuolisuus näkyivät osana oikeudenmukaisuutta jokaisen haastateltavan vastauksissa. Esihenkilön toiminnassa tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu työntekijöitä kohtaan koettiin tärkeäksi ja kaikki johdettavat koettiin saman arvoisiksi. Keskeistä oikeudenmukaisuudessa on siis tasa-arvoinen ja tasapuolinen kohtelu kaikille työntekijöille.

Tasa-arvoinen kohtelu työntekijöiden välillä, sekä päätösten keskinäinen yhteneväisyys näkyi täysin lähijohtajina toimivien vastauksissa. Oikeudenmukaisuus toteutui esihenkilötyössä vastaajan 6 mukaan esimerkiksi siten, että työntekijöiden toiveita kuunneltiin ja pyrittiin toteuttamaan tasa-

puolisesti mahdollisuuksien mukaan. Tässä myös avoimuus ja sanoittaminen korostui, sillä esihenkilö kertoi, ettei kaikkia toiveita aina pystytä toteuttamaan. Työntekijöiden toiveet liittyivät myös erilaisiin asioihin, joten niitä pyrittiin toteuttamaan tasapuolisesti kaikille. Tehtyihin päätöksiin myös palattiin tasaisin väliajoin, jotta niitä voitiin tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan muuttaa entistä toimivampaan suuntaan. Kompromissien löytäminen työntekijöiden keskuudessa koettiin oikeudenmukaiseksi.

- *Millä lailla mie heitä kohtelen ja se sellanen tasa-arvonen kohtelu, että en nosta sielt jotakii toista toisen kustannuksella, tai että nyt mie teenki tän asian ton kohal tolleen ja sit taas ton kohalla en tee (H2).*
- *-- jollekin oikeudenmukaista on se, et se sais niin paljo tunteja, ku se haluaa, ku se jaksaa ja se tarvitsee sen rahan. Ja sitten on niitä jotka kokee, että heille nyt oikeudenmukaista ois se, että he saisivat niinku mahdollisimman, he haluisivat tehdä nyt pienemmät määrät. Ja tehdä ne sitten hyvin, niin että jaksaa, jos ovat vaikka iäkkäämpiä. Tai sitten joidenkin kans neuvotellaan -- tunteja, vaikka jos alkaa eläkeikä lähestyy, että niin kun jaksaisivat loppuun saakka. Niin siitä tulee sitä oikeudenmukaisuutta. (H6.)*

Lähi- ja etäjohtajuutta yhdistävien vastauksissa lakien ja vaitiolovelvollisuuden merkitys esihenkilötyössä nousi esiin. Luottamuksen säilyttämiseksi yhdenkään työntekijän henkilökohtaisista asioista ei voi puhua toisille. Samat säännöt ja työntekijöiden kohtelu luovat siis oikeudenmukaisuutta. Lain merkitys korostui, sillä sen mukaan tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden tulee toteutua esihenkilötyössä. Persoonien merkitys tuotiin myös keskusteluun, sillä oikeudenmukaisuus koetaan yksilöiden kesken eri tavoin. Tällöin on tärkeää, että esihenkilö tuntee johdettavansa ja selvittää esimerkiksi kehityskeskusteluissa mikä kullekin on oikeudenmukaista. Haastateltava 1 sanoitti, että mikäli esihenkilö toimii sekä lähi- että etäjohtajana, on hyvä muistaa, että johdettavia ja näiden persoonia täytyy tällöin huomioida myös eri tavoilla. Haastateltava 5 puolestaan mainitsi työntekijöiden henkilökohtaisten tilanteiden tietämisen vaikuttavan esihenkilön ymmärtämykseen näitä kohtaan. Oikeudenmukaisuuden kerrottiin näkyvän myös esihenkilön tekemissä ratkaisuisissa ja päätöksissä, jolloin niiden täytyy olla linjassa keskenään. Tämän varmistamiseksi haastateltava 5 kertoi usein haluavansa miettiä asioita ainakin yhden yön yli ennen päätösten tekemistä. Tietoinen harkinta toimissa ja puheissa myös korostuu esihenkilötyössä. Johdettavat punnitsevat esihenkilön oikeudenmukaisuutta. Hän sanoitti johdettavien antavan palautetta välittömästi, mikäli he keuvat tullessa kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. Johdettaville jää muistiin se, mitä esihenkilö

on sanonut tai miten tämä on toiminut heihin liittyvissä tilanteissa, sekä miten he ovat tulleet kohdelluiksi. Tällöin korostuu se, että oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen tulisi toteutua esihenkilötyössä joka päivä.

Täysin etäjohtajana toimiva haastateltava 3 koki oikeudenmukaisuuden olevan ihmisten tasapuolista ja tasavertaista kohtelua. Työntekijöitä ei aseteta eriarvoiseen asemaan ja esihenkilö osoittaa luottamusta näitä kohtaan. Oikeudenmukaisuuteen kuuluu haastateltavan mukaan myös hyväksyä ihmisten yksilölliset erot, jolloin työntekijöiden tunteminen nousee vahvasti esiin. Esihenkilötyössä on tärkeää ymmärtää erilaisuudet ja hyväksyä ne niin, ettei kukaan tule kohdelluksi paremmin kuin toinen. Esihenkilön on tärkeää myös pohtia omaa toimintaansa ja arvomaailmaansa, jotta oikeudenmukaisuus toteutuu. Oikeudenmukaista on myös puuttua työyhteisössä havaittuihin ongelmiin. Haastateltava 4 puolestaan pohti oikeudenmukaisuuden perustuvan luottamukseen. Jotta epäoikeudenmukaisuuden tunteilta voitaisiin välttyä, on oltava luottamusta, jotta asiat uskalletaan ottaa esille. Johdettavien täytyy myös ymmärtää päätösten taustat. Tässä hyvinä työkaluina toimivat viestintä, vuorovaikutus ja sanoittaminen, jotka lisäävät ymmärrystä päätösten taustoihin. Myös psykologisen turvallisuuden, sekä valmentavan johtamisen rooli nousi haastateltavien vastauksissa esiin, sillä ne lisäävät ihmisten uskallusta ottaa asioita puheeksi. Työntekijöiden onkin tärkeää kertoa asioista ääneen, sillä etäjohtajuudessa asioihin on mahdotonta puuttua, ne eivät myöskään tule esille ilman ääneen puhumista.

Taulukossa 8 nähdään selkeästi, että tasa-arvoisuuden ja tasapuolisuuden käsite pystyttiin muodostamaan jokaisen haastateltavan vastauksista muodostetuista yläluokista aiheeseen liittyen. Joidenkin haastateltavien vastauksista on poimittu myös useampia yläluokkia samaan käsitteeseen liittyen, sillä ne tulivat useassa kohtaa haastateltavan alkuperäisissä ilmauksissa esille. Asioihin puuttuminen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta näkyi vain täysin etäjohtajien vastauksissa.

Taulukko 8. Johtaminen ja johtajuus: abstrahointi, oikeudenmukaisuus

Yläluokka	Abstrahoinnin avulla luotu käsite	Vastaajan työn jakautuminen
Tasa-arvoinen ja tasapuolinen kohtelu kaikille työntekijöille	Tasa-arvoisuus ja tasapuolisuus	Täysin lähijohtaja (H2)
Toiveiden kuuntelu ja tasapuolinen toteuttaminen mahdollisuuksien mukaan		Täysin lähijohtaja (H6)
Yhteiset säännöt ja tasapuolinen kohtelu		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Tasa-arvoinen kohtelu on esihenkilön velvollisuus		Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Esihenkilö on tarkastelun alla ja hänen oikeudenmukaisuutensa punnitaan		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Tietoinen harkinta esihenkilön toimissa ja puheissa		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Tasapuolinen, tasavertainen ja oikeudenmukainen kohtelu		Täysin etäjohtaja (H3)
Ihmiset samanarvoisia ja heille osoitetaan luottamusta		Täysin etäjohtaja (H3)
Erilaisuuden hyväksyminen ja kaikkien kohtelu tasapuolisesti		Täysin etäjohtaja (H3)
Epäkohtiin puuttuminen ja ratkaisujen löytäminen ihmisiä arvottamatta		Täysin etäjohtaja (H3)
Luottamuksella voidaan ehkäistä epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia		Täysin etäjohtaja (H3)
Viestintä ja vuorovaikutus selkeyttävät päätösten taustoja ja lisäävät niiden ymmärrystä		Täysin etäjohtaja (H4)
Epäkohtiin puuttuminen ja ratkaisujen löytäminen ihmisiä arvottamatta		Asioihin puuttuminen
Asioihin voidaan puuttua jos ne sanotaan ääneen	Täysin lähijohtaja (H2)	
Ratkaisut linjassa toistensa kanssa		

Tunteiden merkitys työelämässä

Jokainen haastateltava koki, että tunteet ovat osa ihmisyyttä ja ne vaikuttavat myös työelämään. Kuitenkin tunteiden suodattaminen ja säätely koettiin tärkeäksi. Tällöin korostui etenkin yksilön vastuu. Myös muiden kohtelemisen työyhteisössä tuli esiin ja se koettiin tärkeäksi kaikkien haastateltavien vastauksissa.

Täysin lähijohtajina toimivien vastaajien mukaan tunteet vaikuttavan työelämässä ja arjessa, halusimme sitä tai emme. Niiden huomioon ottaminen on tärkeää, sillä ne saattavat heijastua am-

mattimaisuuteen. Ammattimaisuuden säilyttämisessä tunteiden säätely on tärkeää. Työssä koetaan ilon, mutta toisinaan myös tuskastumisen tunteita. Mikäli tunteet kuohuvat liikaa ja alkavat ottamaan valtaa, on esihenkilön tai työtovereiden aiheellista huomata puuttua asiaan esimerkiksi kyselemisen ja keskustelemisen kautta. On tärkeää myös muistaa, ettei yksittäisen työntekijän huono päivä saa heijastua koko työyhteisöön. Haastateltava 6 kertoi, että toisinaan raskaat ja pitkäkestoiset työtehtävät saattavat viikosta toiseen jatkuessaan aiheuttaa haasteita työntekijän jaksamisessa. Etäisyyden ottaminen usein auttaa, toisinaan kuitenkin turvaudutaan esimerkiksi työnkiertoon tai työtehtävien vaihtelemiseen. Työyhteisössä avoin kommunikaatio mahdollistaa sen, että työntekijät uskaltavat sanoa ääneen, mikäli näiden jaksamisen taso laskee. Tunteita osataan siis sanoittaa. Työyhteisössä on tärkeää tulla kaikkien kanssa toimeen ja tämä korostuu etenkin sanattomassa viestinnässä molempien haastateltavien mielestä, kuten ilmeissä ja eleissä. Työyhteisössä on tärkeää osoittaa arvostusta muita kohtaan, ymmärtää, sekä kuunnella mitä muilla on sanottavanaan. Kaikki päätökset ja asiat eivät työelämässä aina miellytä kaikkia, mutta se ei saisi heijastua käyttäytymiseen työssä. Ei sanalliseen eikä sanattomaan.

- -- nää tunteethan kertoo sit siitä, että mikä on esimerkiksi juuri se, mikä on se jaksamisen taso. Sit kun, jos alkaa väsähtää ja niin, niin tunteet on se yks venttiili sitten --. (H6.)
- Mun mielest myö ollaan ammattilaisii tääl, niin ei meiän ammatin ihmisten pitäis jotenki olla hallitsemattomia niitten tunteittensa kanssa -- töissä ollaan työtakki päällä niin sanotusti (H2).

Etä- ja lähijohtajuutta työssään yhdistävä haastateltava 1 koki työyhteisön rajoittuneeksi, mikäli siellä ei sallita tunteiden näyttämistä. Hänen mukaansa ne kuuluvat ihmiseloon. Toisaalta kuitenkin tämä koki tärkeäksi tunteiden hillitsemisen. Työelämän ulkopuoliset konfliktit eivät saisi näkyä työpaikalla, sillä julkisessa organisaatiossa ollaan jatkuvan tarkastelun alla. Tällöin esihenkilön rooli korostuu, sillä työntekijöiden siviilielämässä voi tapahtua muutoksia ja kriisejä. Näihin voidaan reagoida esimerkiksi siirtämällä työntekijä etätöihin, lomalle tai sairauslomalle. Esihenkilön tunteiden näyttäminen vaatii myös säätelyä. Haastavissa tilanteissa kuten varoituksen antaminen tai työntekijän irtisanominen, ei esihenkilö voi antaa tunteilleen liikaa valtaa. Tällöin tilanteiden purkaminen vertaistuen kautta muiden esihenkilöiden, tai oman esihenkilön kanssa voi auttaa. Ammatillisuuden säilyttäminen on tärkeää, vaikka työyhteisössä tunteiden näyttäminen sallitaankin. Haastateltava korostaakin sitä, että tunteiden näyttämisessä täytyy käyttää tietoista harkintaa.

- *Mut se, että meidän täytyy myös tehdä, et tehäänks me se täs toimiston ovien sisäpuolella vai ulkopuolel, et se on meillä ehkä se rajottava tekijä niinku julkisena organisaationa kun toimitaan. Koska se, että miten meidän tunteita tulkitaan sit tuol ulkopuolella, niin siin saattaa olla hyvinkin vääränlaisii käsityksii ja näin. (H1.)*

Toinen etä- ja lähijohtajuutta työssään yhdistävä, haastateltava 5 kiteyttää, että empaattisuutta osoittava esihenkilö, joka päävastuun kantamisesta huolimatta osoittaa olevansa vertainen johdettaviensa kanssa ansaitsee näiltä kunnioitusta ja mahdollisesti jopa lisää työhyvinvointia työyhteisössä. Myös hän kuvailee tunteiden merkitystä työelämässä suureksi, mutta myös kasvavaksi. Hänen mukaansa viime vuosina on alettu ymmärtämään tunnekoulutuksen tärkeyttä johtamistyössä. Sen avulla voidaan tukea työntekijöiden jaksamista, sillä työkentät laajenevat, työtahti on kova ja taloudelliset paineet sekä suoritevaatimukset aiheuttavat kuormitusta.

Täysin etäjohtajina toimiva haastateltava 3 kertoi tunteiden merkityksen työelämässä olevan iso. Tunteiden näyttämisessä tulisi ottaa myös muut ihmiset ja näiden kohtelemisen huomioon, jolloin käyttäytyminen työyhteisössä ei voi olla samanlaista kuin siviilielämässä. Tunteiden jakaminen voi kuitenkin lähentää kollegoita keskenään ja tehdä työyhteisöstä inhimillisen ja tiiviimmän. Myös haastateltava 4 näki tunteet myös merkityksellisinä, vaikka muistuttaakin että päätöksenteossa ratkaisuiden tulisi aina perustua järkeen eikä tunteisiin. Tunteilla on kuitenkin suuri vaikutus työn tekemiseen ja ne ovat aina asioiden taustalla. Tunteiden tunnistaminen ja käsittely onkin tärkeää, sillä ne heijastuvat usein myös työpaikalle. Esihenkilön on tärkeää osoittaa empaattisuutta ja kiinnostusta johdettaviensa tuntemuksiin, sillä näin voidaan löytää esimerkiksi suoriutumisen haasteiden taustalla olevia syitä.

Taulukossa 9 nähdään selkeästi, kuinka tunteiden suodattaminen ja säätely voitiin käsitteellistää jokaisen haastateltavan vastauksista muodostetuista yläluokista. Julkisessa organisaatiossa tyytymättömyys ei saa heijastua työhön, tuli ilmi kahden haastateltavan vastauksista muodostetuista yläluokista. Näiden vastaajien työn jakautuminen oli erilainen, toinen työskenteli täysin lähijohtajana ja toinen puolestaan lähi- ja etäjohtajuutta yhdistämällä. Muiden kohtelemisen voitiin luoda kaikkien muiden, paitsi yhden täysin etäjohtajana toimivan vastaajan yläluokista.

Taulukko 9. Johtaminen ja johtajuus: abstrahointi, tunteiden merkitys työelämässä

Yläluokka	Abstrahoinnin avulla luotu käsite	Vastajan työn jakautuminen
Työelämässä tunteiden huomioon ottaminen on tärkeää ja niille tulee antaa tilaa arjessa ja työn teossa	Tunteiden suodattaminen ja säätely	Täysin lähijohtaja (H6)
Tunteet voivat saada valtaansa ja heikentää ammattilisuutta, tällöin puuttuminen on tärkeää		Täysin lähijohtaja (H6)
Keskustelu voi toimia apuna tunnekuohuihin puuttumisessa		Täysin lähijohtaja (H6)
Tyytymättömyys asioihin ei saa heijastua työhön		
Työssä hallitaan tunteita ammattimaisesti		Täysin lähijohtaja (H2)
Tunteiden näyttäminen ja suodattaminen		Täysin lähijohtaja (H2)
Julkisessa organisaatiossa tunteiden säätely on erityisen tärkeää		Lähi- ja etäjohtaja (H1)
		Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Työkuormien lisääntyminen vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Tunnetaitojen ja tunnekasvatuksen merkitys havainnoinnissa, asioiden suunnittelussa sekä toimintakulttuurin tukemisessa		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Työyhteisön huomioiminen tunteiden hillinnässä on olennaista		Täysin etäjohtaja (H3)
Tunteiden säätely on tärkeää		
Tunteiden käsittely ja tunnistaminen on tärkeää, sillä tunteet ovat aina kaiken taustalla	Täysin etäjohtaja (H3)	
	Täysin etäjohtaja (H3)	
Tyytymättömyys asioihin ei saa heijastua työhön	Julkisessa organisaatiossa tyytymättömyys ei saa heijastua työhön	Täysin lähijohtaja (H2)
Julkisessa organisaatiossa tunteiden säätely on erityisen tärkeää		Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Työyhteisössä tullaan kaikkien kanssa toimeen ja käytäytyään ystävällisesti muita kohtaan	Muiden kohteleminen	Täysin lähijohtaja (H2)
Avoin kommunikaatio toimii työyhteisön jaksamisen tukena		Täysin lähijohtaja (H6)
Vertaistuen vaikutus yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin		Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Empatiaa osoittava johtaja ansaitsee kunnioitusta ja lisää työhyvinvointia työyhteisössä		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
muiden huomioon ottaminen ja työyhteisön huomioiminen tunteiden hillinnässä		Täysin etäjohtaja (H3)

4.1.1 Työyhteisön psykologinen turvallisuus

Psykologista turvallisuutta työyhteisössä käsiteltiin erityisesti johtamisen näkökulmasta. Tärkeää oli myös selvittää, kuinka puutteita psykologisessa turvallisuudessa voidaan havaita, tai kuinka nii-

hin voidaan puuttua. Haastatteluissa pohdittiin myös etätyön vaikutuksia psykologiseen turvallisuuteen. Selvitettiin myös vuorovaikutuksen ja viestinnän vaikutuksia siihen, sekä psykologisen turvallisuuden osuutta tiimin tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen.

Psykologisen turvallisuuden rooli ja tärkeys

Pohdittaessa psykologisen turvallisuuden merkitystä johtamistyössä, kysyttiin ensin jokaiselta haastateltavalta miten tärkeäksi nämä kokevat oman psykologisen turvallisuuden tunteensa työelämässä. Vastaukset vaihtelivat haastateltavien välillä. Toiset kokivat psykologisen turvallisuuden tärkeämmäksi kuin toiset.

Täysin lähijohtajana toimiva haastateltava 2 totesi pienien asioiden vaikuttavan psykologisen turvallisuuden kokemukseen, sekä kertoi oman psykologisen turvallisuuden tunteensa ja rauhallisuuden työssä vahvistuneen kokemuksen myötä. Hän peräänkuulutti resilienssin merkitystä työyhteisössä, sillä ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoilla ja ne aiheuttavat työyhteisössä turvattomuutta. Johdettavien paineensietokyvyn kasvattaminen nähtiin siis tärkeänä. Toisaalta hän koki oman roolinsa olevan olotilojen rauhoittaja, joka kertoo faktat, miten asiat hoidetaan ja miten tilanteesta selvitään. Työyhteisön tuki kantaa työyhteisön jäseniä ja luo turvallisuutta. Psykologista turvallisuutta tukeakseen esihenkilö huolehtii tiedon kulkemisesta ja asioiden järjestelystä. Esihenkilö toimii omalla rauhallisella esimerkillään. Toinen lähijohtajana toimiva, haastateltava 6 puolestaan pohti oman psykologisen turvallisuuden tunteensa rakentumista suhteessa omiin esihenkilöihinsä sekä johdettaviinsa. Hän tiivistä, että hänen ei tarvitse arjessaan ahdistua tuen ja turvan saamisesta esihenkilöiltään haastavissa tilanteissa, sillä nämä tietävät mitä arki esihenkilötyössä on. Hän luotti saavansa apua tarvittaessa ja hänen mielestään psykologinen turvallisuus oli työyhteisössä hyvä.

- *Et mä itse nyt en koe, et meil on niinku mitään ongelmaa sen suhteen, et me voidaan oikeasti keskittyä asioihin, eikä meidän johonkin välisiin suhteisiin, et onks tää nyt hyvää vai ei ja voiko tuohon luottaa ja pitääks toi asioita nyt niinku, jotka pitäny olla niinku vain minun korvilleni ja niin poispäin. (H6.)*

Lähi- ja etäjohtajuutta työssään yhdistävä haastateltava 5 pohti psykologisen turvallisuuden roolia lentokoneiden happinaamariesimerkin tavoin. Happinaamari täytyy ensin pukea itselleen, ennen

kuin voi auttaa muita. Haastateltava kuvaili psykologisen turvallisuuden tilan ja omana itsenään olon heijastuvan koko työyhteisöön positiivisella tavalla. Esihenkilön omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen, sekä vakaus voi hänen mukaansa parhaimmillaan rauhoittaa työyhteisöä. Hän nosti esille myös palautteen antamisen merkityksen myös osana psykologista turvallisuutta. Esihenkilön tulisi antaa palautetta silloin kun se on aiheellista, mutta palaute tulisi esittää niin, ettei palautteen vastaanottaja tulisi ihmisenä lyödyksi. Työyhteisön psykologinen turvallisuus välittyy esihenkilölle johdettavien puheissa, joissa kerrotaan yhteistyöllä saavutetuista tuloksista. Myös yhdessä suunniteltu, onnistunut työnjako on esihenkilölle selkeä merkki psykologisesta turvallisuudesta työyhteisössä, kun työtehtävät tulevat hoidetuksi ja työntekijöiden vahvuudet ja vastuunotto kyky nousevat esille ja käyttöön. Toinen lähi- ja etäjohtajuutta työssään yhdistävä, haastateltava 1 kertoi, että hänen tehtävänsä esihenkilönä on olla rakentamassa psykologista turvallisuutta työyhteisössä, mutta toisaalta toi esille myös sen, että hänkin on organisaatiossa työntekijä siinä missä muutkin. Tällöin myös organisaation rooli korostuu psykologisen turvallisuuden rakentumisessa. Pohdinnassa ilmeni myös se, että psykologinen turvallisuus koostuu monesta asiasta ja se on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla.

- *Nii mun mielestä jokaisen, me jokainen myös vastataan itse siitä. Me ei voida kaikkee sysätä työpaikan tai pomon vastuulle, et "teiän tehtävä on pitää musta huolta" vaan mun täytyy myös itse huomioida ja vastata. Johtaa itseäni ja siitä, et mun pitää pitää huolta siitä omasta hyvinvoinnista, turvallisuuden tunteest, psykologisen turvallisuuden tunteest. Et mä en voi niinku sitä vastuuta sysätä muille, vaan meidän pitää myös ite kantaa niinku omasta, mutta sit meidän täytyy tuoda myös se oma osuus siihen koko tiimin toimintaan. (H1.)*

Psykologiseen turvallisuuteen liittyen lähi- ja etäjohtajuutta yhdistävä haastateltava 1 nosti esiin strategian merkityksen sen rakentumisessa: miten henkilöstöjohtaminen on rakennettu strategiaan, minkälaisia työsuhteita tarjotaan, millaisia työntekomahdollisuuksia tarjotaan sekä miten työntekijästä pidetään huolta. Myös työsuojelulain ja työturvallisuuden, sekä varhaisen puuttumisen liittyminen psykologiseen turvallisuuteen huomioitiin. Psykologisen turvallisuuden todettiin olevan laaja kokonaisuus, johon saattavat vaikuttaa myös työntekijöiden henkilökohtaisen elämän asiat. Työyhteisössä psykologinen turvallisuus tulee jäsenten arvostamisesta, työpanoksen arvostamisesta, kehittymismahdollisuuksista ja työtyytyväisyydestä, sekä yksilön kokemuksesta siitä, että tämä hyväksytään omana itsenään ja hän on tasa-arvoinen työyhteisön jäsen. Resilienssi näh-

tiin myös osana psykologista turvallisuutta, sillä epävarmuus tulevaisuudesta tai siitä selviytymisestä haastaa työntekijöiden hyvinvointia. Esihenkilön rooli korostuu, sillä työntekijöistä on tärkeää välittää yksilöinä, ei pelkästään työntekijöinä.

Täysin etäjohtajana toimiva haastateltava 3 kertoi esimerkillä johtamisen olevan osa psykologista turvallisuutta. Hän koki oman roolinsa huolenaiheiden, etenkin aiheettomien sellaisten, poistajana, vähentäjänä tai lievittäjänä. Rauhallisuuden luominen työntekemiselle nousi tärkeäksi. Psykologisen turvallisuuden kokeminen nähtiin molempien haastateltavien mielestä yksilöllisenä, henkilökohtaisena kokemuksena, johon persoonalliset erot myös vaikuttavat. Avoimen vuorovaikutuksen tärkeys nousi esiin etenkin etäjohtajuuden näkökulmasta, sillä ääneen puhuminen on toimivin keino tuoda huolenaiheet esiin, jotta niihin olisi mahdollista myös puuttua. Haastateltava 3 pohti esihenkilön roolin olevan psykologisen turvallisuuden välittämistä, sekä uskoi oman psykologisen turvallisuutensa tilan heijastuvan myös työntekijöihin. Kuitenkaan hän ei ollut varma, kokevatko johdettavat oman psykologisen turvallisuutensa samalla tavoin kuin tämä itse. Toinen täysin etäjohtajana toimiva, haastateltava 4, koki oman roolinsa esihenkilötyössä psykologisen turvallisuuden näkökulmasta olevan asioiden kehittämisen sekä epäkohtiin puuttumisen. Hän huomioi myös yksilölliset kokemukset ja ihmisten erilaiset tärkeysjärjestykset asioille. Toisille luottamuksellinen ilmapiiri, hyvät työtoverit ja avoimesti tunteista puhuminen ovat tärkeitä elementtejä, kun taas toiset haluavat keskittyä pelkästään työn tekemiseen eivätkä hempeilyyn. Haastateltava 4 kuvaili psykologisen turvallisuuden olevan yksilöllinen ja luonteeseen liittyvä kokemus, jonka syntyminen vaatii eri asioita eri ihmisillä. Omassa työssään tämä ei kokenut psykologista turvallisuutta tärkeimmäksi asiaksi.

- Et mul se ehkä liittyy aika pitkälti siihen, et mä koen työelämäs sellast, et mä nyt oon muutenkin semmonen ihminen, että mä aina niinku haluan, et asiat menee eteenpäin ja mun mielest työelämässäkin, et mua draivaa se, et mä saan kehittää asioita. Mä nään, että ne asiat niinku menee parempaan suuntaan. Että sen takia mulle se ei ehkä tavallaan oo siel työelämässä se ensimmäisen tärkein asia se psykologinen turvallisuus, koska mä niin kun ehkä sitten saan ne kiksit sitten pikkasen eri asioista. (H4.)

Täysin etäjohtajana toimivien haastateltavien vastauksissa korostui huolenaiheiden poistamisen ja hillitsemisen tärkeys esihenkilötyössä, sillä työrauhan luominen helpottaa työhön keskittymistä. Psykologinen turvallisuus on yksilöllinen kokemus. Avoin vuorovaikutus ja puhuminen on tärkeää, jotta esihenkilö voi reagoida ja yrittää lievittää huolenaiheita. Esihenkilön luottamus työnantajaan

ja työyhteisöön välittää psykologisen turvallisuuden kokemusta myös työntekijöille. Esihenkilön rooli on asioiden kehittäminen ja epäkohtien esiintuominen, jotta asioita voidaan parantaa. Psykologinen turvallisuus on yksilöllinen kokemus ja sen syntyminen vie vaihtelevasti aikaa. Ihmiset ovat erilaisia, kaikki eivät koe psykologista turvallisuutta tärkeäksi.

Täysin lähijohtajina toimiva vastaaja 6 koki psykologisen turvallisuuden tukemisessa tärkeäksi luottamuksen työyhteisössä. Tällöin työyhteisön jäsenet kertovat vapaaehtoisesti itsestään myös henkilökohtaisia asioita muille, mikä osaltaan lisää ymmärrystä työyhteisön jäsenten välillä. Esihenkilö voi myös tukea psykologista turvallisuutta työyhteisössä kuuntelemalla ja läsnäololla. Toinen täysin lähijohtajana toimiva, haastateltava 2 puolestaan kuvasi ihmisten ilmeiden ja eleiden tarkkailun toimivan havainnoinnin tukena, jolloin tarkempien kysymysten avulla voidaan saada myös mahdolliset puutteet ja haasteet esille. Myös asioiden ennakointi esimerkiksi työvuorosunnittelussa tukee työyhteisön psykologista turvallisuutta. Tiedottaminen on esihenkilötyössä olennaista, mutta myös työntekijöillä on rooli tiedonkulussa ja tiedon jakamisessa. Toisinaan puutteet työyhteisön psykologisessa turvallisuudessa voivat tulla esiin esimerkiksi kahdenkeskisissä keskusteluissa. Lähi- ja etäjohtajuutta työssään yhdistävä haastateltava 5 näki keskustelemisen merkityksen olennaisena haasteiden havaitsemisessa sekä ratkaisemisessa. Tämä kertoi useimmiten haasteiden tulevan ilmi keskusteluissa ja esihenkilön tulisi puuttua näihin. Hänen tapansa toimia tällaisissa tilanteissa, on tuoda havaittu asia esiin ja esimerkiksi rakentavan palautteen avulla pyrkiä ratkaisemaan tilannetta. Myös toinen lähi- ja etäjohtajuutta työssään yhdistävä, haastateltava 1, näki esihenkilön reagoimisen mahdollisiin puutteisiin tärkeänä. Psykologisen turvallisuuden tukemisessa strategian merkitys nähtiin olennaisena. Esihenkilötyössä strategia ohjaa ja määrittelee toimintaa, kuten mitä työntekijöiltä odotetaan ja millaisiin tuloksiin näiden tulisi päästä. Täysin etäjohtajina toimivat haastateltavat korostivat kommunikaation merkitystä, sillä esihenkilö ei havaitse ongelmia ilman että niitä tuodaan esille ja tietoisuuteen.

Taulukossa 10 abstrahoinnin avulla resilienssin roolin, sekä huolenaiheiden poistamisen käsitteet tulivat ilmi täysin lähijohtajana ja lähi- ja etäjohtajuutta yhdistämällä toimivien esihenkilöiden osalta. Käsite esihenkilön tilan peilautumisesta työyhteisöön ilmeni kahden haastateltavan vastauksista, joiden työ jakaantui täysin etäjohtajuuteen sekä lähi- ja etäjohtajuuden yhdistämiseen. Molempien täysin etäjohtajina toimivien vastauksista pystyttiin muodostamaan käsite yksilölli-

sestä kokemuksesta. Huolenaiheiden poistamisen käsite muodostui kahden haastateltavan vastauksista, joiden työt jakautuivat täysin lähijohtajuuteen, sekä lähi- ja etäjohtajuuden yhdistämiseen.

Taulukko 10. Psykologinen turvallisuus: abstrahointi, rooli ja tärkeys

Yläluokka	Abstrahoinnin avulla luotu käsite	Vastaajan työn jakautuminen
Resilienssin merkitys psykologisessa turvallisuudessa	Resilienssin rooli	Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Resilienssin merkitys yllättävissä tilanteissa korostui		Täysin lähijohtaja (H2)
Esihenkilö rauhoittaa työyhteisön olotilaa kertomalla faktat ja sen, miten asiat hoidetaan	Huolenaiheiden poistaminen	Täysin lähijohtaja (H2)
Psykologinen turvallisuus rauhoittaa työyhteisöä, silloin siellä voidaan keskittyä työntekoon ilman turhia huolenaiheita		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Huolenaiheiden poistaminen ja hillitseminen		Täysin lähijohtaja (H2)
Työrauhan luominen helpottaa työhön keskittymistä		Täysin lähijohtaja (H2)
Esihenkilön olo heijastuu työyhteisöön	Esihenkilön tila peilautuu työyhteisöön	Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Esihenkilön luottamus työnantajaan ja työyhteisöön välittää psykologisen turvallisuuden kokemusta myös työntekijöille		Täysin etäjohtaja (H3)
Psykologinen turvallisuus on yksilöllinen kokemus	Yksilöllinen kokemus	Täysin etäjohtaja (H3)
Psykologinen turvallisuus on yksilöllinen kokemus ja sen syntyminen vie vaihtelevasti aikaa		Täysin etäjohtaja (H4)

Etätyön vaikutukset psykologiseen turvallisuuteen

Täysin lähijohtajana toimiva haastateltava 6 kuvaili, että myös etäjohtettavat ansaitsevat esihenkilöltä samanlaista palvelua kuin lähijohtettavat. Toinen täysin lähijohtajana toimiva, haastateltava 2, ei nähnyt etätyön tekemisellä positiivisia vaikutuksia psykologiseen turvallisuuteen, vaan näki esihenkilön läsnäolon parhaaksi tavaksi psykologisen turvallisuuden näkökulmasta.

- *Se niinku heikentää sitä, että vaikka ihminen ois niinku saatavilla. Mut ei ihan sitte se johtaja tietäs, että mitä siel niinku oikeen tapahtuu siellä työpaikalla. Hän saattaa olla vaan jonku kuulopuheitten, joku soittaa tai ilmoittaa jotain asiaa, mut sie et tiedä yhtään mitä ne muut siit ajattelee. -- Et tulee yks kanta johonki asiaan ja mitä siel tapahtuu, ni kyllä mie niinku luulen, et siel rupee nousemaan sellaset ongelmat ja lähtee sellanen niinku turha vouhkaaminen päälle. (H2.)*

Lähi- ja etäjohtajuutta yhdistävä haastateltava 1 näki etätöiden tekemisen mahdollisesti vaikuttavan jopa positiivisesti työntekijöiden psykologiseen turvallisuuteen, sillä koti on yleensä ihmisen oma turvapaikka ja kotona saatetaan olla jopa työn tekemisessä aikaansaavampia kuin toimistolla. Esihenkilön on tärkeä kuitenkin muistaa, että tämä on vastuussa jokaisesta työntekijästä, näiden työntekopaikasta riippumatta. Yhteiset pelisäännöt ja työntekijöiden tuntemus tukevat psykologista turvallisuutta myös etätöissä. Haastateltava 5 puolestaan koki tärkeäksi sen, että työyhteisössä voitiin luottaa esihenkilön tukeen etenkin haastavissa tilanteissa. Myös ennakoitava yhteydenpito korostui. Haastateltava kertoi, että sen eteen täytyi myös tehdä töitä, esimerkiksi ilmaisemalla läsnäolo tai sen mahdolliset muutokset selkeästi johdettaville.

- *-- jos olis sellanen etäjohtaja, että häneen ei sais kontaktia mitenkään, tai jos ne ne työntekijät ei tiedä, että millon se etäjohtaja tulee ja menee tänne työpisteeseen, niin aivan varmast aiheuttaa niinku sellast levottomuutta ja epäselkeyttä ja epämääräisyyttä (H5).*

Täysin etäjohtajana toimiva haastateltava 3 ei nähnyt etätöiden tekemisen vaikuttavan psykologiseen turvallisuuteen. Koti työntekeympäristönä nähtiin tehokkaana ja työntekeo intensiivisenä, jolloin saadaan paljon aikaiseksi. Toimistoympäristössä päivät nähtiin pirstaleisempina ja ajatustyön keskeytyvän usein, mutta keskeytykset koettiin kuitenkin myös positiivisina esimerkiksi kollegoiden yhteisten kahvitaukojen näkökulmasta. Toinen täysin etäjohtajana toimiva, haastateltava 4, näki kotitoimiston turvallisenä ympäristönä, jossa ihminen voi olla oma itsensä. Toisaalta kuitenkin etätöissä työntekijä voi kokea yksinäisyyttä, eikä työtovereita välttämättä koskaan kohtaa kasvotusten.

- *Ja kyl se haastaa sitä psykologist turvallisuutta tosi paljon. Joku voi kokee et se on tosi yksin täs etäilyssä ja meilläki on tiimejä, -- ihan ympäri ämpäri Suomee tyypit jotka teki pääsääntöisesti ko-toa käsin töitä. Et eihän he niinku kohtaa, et se on varmaan aika yksinäistä puurtamista monta kertaa, voi olla. Et syntyykö siin niinku minkään näköst psykologist turvallisuutta? Vai onks se enemmän sit vaan sitä, et "hei, mä tuln tekeen tän mun työn ja that's it". (H4.)*

Taulukossa 11 voidaan nähdä, että etätöissä korostuu esihenkilön vastuu jokaisesta työntekijästä työntekopaikasta riippumatta. Yllättävää oli, että yhdenkään täysin etäjohtajan vastauksen yläluokka ei tuonut esille tätä näkökulmaa. Toisaalta täysin etäjohtajille tämä todennäköisesti ei ole erikseen huomioitava asia, sillä jokainen johdettava on heille etäyhteyksien päässä.

Taulukko 11. Psykologinen turvallisuus: abstrahointi, etätyön vaikutukset

Yläluokka	Abstrahoinnin avulla luotu käsite	Vastaajan työn jakautuminen
Esihenkilön rooli on yhtä tärkeä työntekopaikasta riippumatta	Esihenkilön vastuu jokaisesta työntekijästä	Täysin lähijohtaja (H6)
esihenkilön vastuu jokaisesta työntekijästä tasapuolisesti		Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Etäjohtajan saavutettavuus on tärkeää ja tieto siitä että esihenkilö on apuna haastavissa tilanteissa		Lähi- ja etäjohtaja (H5)

Vuorovaikutus ja viestintä

Täysin lähijohtamisen näkökulmasta viestinnän positiivisuus nähtiin olennaisena. Asioiden esille ottamisessa esimerkiksi positiivisen otteen nähtiin auttavan rakentavassa käsittelyssä ja ratkaisujen löytymisessä. Esihenkilön on tärkeää toimia esimerkkinä johdettavilleen. Tällöin etenkin haastavien asioiden pohtimiselle tulisi varata aikaa, ennen kuin asiat viestitään johdettavien tietoisuuteen.

Avoimuus on tärkeää viestinnässä, tämä käy ilmi lähi- ja etäjohtajuutta yhdistävien haastateltavien vastauksissa. Avoimella viestinnällä luodaan luottamusta. Tiedon pimittämisen voidaan nähdä rikkovan turvallisuutta ja luottamusta johdettavien keskuudessa. Myös oikea-aikainen viestintä on tärkeää tavoitettavuuden rinnalla, psykologisen turvallisuuden tukemisessa. Selkeys ja asiallisuus kaikessa viestinnässä koettiin myös tärkeäksi. Keskustelun rooli nousi esiin, etenkin haasteellisten tai isojen asioiden kohdalla. Myös viestinnän suodattaminen nostettiin esiin.

- *Se, ettei kaada taas liikaa huolia, murheita, asioita työntekijöiden niskaan, sekään ei oo hyvin. Mut sit taas myös se, että koittaa pitää semmosen mahdollisimman läpinäkyvän, avoimen, et sit myös niinkun viestii niistä asioist niille työntekijöille. (H1.)*

Täysin etäjohtavina toimivat esihenkilöt kuvasivat myös avoimen viestinnän luovan pysyvyyttä ja turvallisuutta työyhteisöihin. Viestinnän merkitys kokonaisuudessaan nähtiin suurena, niin kirjallisuudessa kuin suullisessakin muodossa. Etenkin muuttuvassa työyhteisössä, isojen muutosten yhtey-

dessä viestinnän merkitys korostuu. Viestinnässä myös oikea-aikaisuus nähtiin avoimuuden rinnalla tärkeänä. Haastateltava 3 koki tärkeäksi myös viestinnän suodattamisen, sillä avoimuudesta huolimatta viestinnän ei tulisi kuormittaa johdettavia liikaa.

- *Mutta sitten toisaalta niin mä oon myöskin sitä mieltä, että mä tykkään että asioista puhutaan asioiden oikeilla nimillä ja se, et avoimuus on yks sitte semmoinen mistä mä niinku tykkään. Että avoimesti voidaan puhua asioista, mutta tota mitä ja millon, missä yhteydessä ja kenen kanssa, niin se on sit toinen asia, että siinä mun täytyy sit niin kun pystyä joskus suodattamaankin niitä asioita, et mitä, missä vaiheessa sitten voidaan puhua. (H3.)*

Taulukossa 12 viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys osana luottamusta kävivät ilmi kolmen haastateltavan vastauksista muodostetuissa yläluokissa. Yllättävää oli, että yksikään näistä vastaajista ei työskennellyt täysin lähijohtajana. Tästä aihealueesta käsitteitä ei muodostunut enempää.

Taulukko 12. Psykologinen turvallisuus: abstrahointi, vuorovaikutus ja viestintä

Yläluokka	Abstrahoinnin avulla luotu käsite	Vastaajan työn jakautuminen
Avoin ja läpinäkyvä viestintä luo luottamusta	Avoimuus ja läpinäkyvyys luovat luottamusta	Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Avoin kommunikointi		Täysin etäjohtaja (H4)
Avoin, läpinäkyvä ja oikea-aikainen viestintä		Täysin etäjohtaja (H4)

Tehokkuus ja tuloksellisuus

Jokainen haastateltava koki työyhteisön hyvinvoinnin olevan yhteydessä tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Täysin lähijohtajana toimivat vastaajat kertoivat tuloksellisuuden vaativan psykologista turvallisuutta. Hyvä olo työyhteisössä ja selkeä työnkuva auttavat asioiden aikaan saamisessa ja eteenpäin menemisessä. Lisäksi haastateltava 6 nosti esiin näkökulman, jonka mukaan psykologisesti turvattomassa työyhteisössä työssä jaksaminen on heikompaa ja henkilöstön vaihtuvuus todennäköisesti suurta.

- *Et sanotaan näin, että tässä työssä ei pitäis puhua niinku tuloksellisuudesta, mut hyvä ihme, tehäänhän me kokoajan! Me kehitetään asioita, meil on tavoitteita, me saadaan aikaan tuloksia -- Ja*

sillon ku kaikil on se tiedossa, se mitä hän tekee, niin sillohan se on just sitä, mun mielestä just sitä hyvinvoinnin aikaansaamaa. (H2.)

Lähi- ja etäjohtajuutta yhdistävä haastateltava 1 nosti esiin huomion, että työntekijät ovat olennainen osa numeroita, eli tuloksia. Mitä paremmin ihmiset voivat työyhteisöissä, sitä parempiin tuloksiin he yltävät. Kun ihmisellä on hyvä olla ja tämä saa tehdä sitä mitä hän parhaiten osaa, hyödyn-tää omaa osaamistaan ja kokee motivaatiota työtään kohtaan, silloin syntyy tulosta. Tällöin hän haluaa antaa parhaimpansa ja tehdä tulosta, sekä tuo ilmi kehitys- ja innovaatioehdotuksia. Ihminen uskaltaa siis tuottaa työssään. Valveutunut esihenkilö ymmärtää psykologisen turvallisuuden merkityksen työyhteisössä sen tehokkuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta. Myös uskallus omana itsenään olemisessa on perusta ideoiden ääneen sanomisessa, sekä vastuun ottamisessa.

- *Niin siit tulee tehokasta, kun he ottaa niit vastuualueita, mis he kokee niinku kiinnostusta, motivaatioo, taitoa. Ja sit ku jos vaik viis ihmistä täysillä jakaa sitä taitoansa johonkin tehtävään, niin on se tosi tehokast kyllä, verraten siihen, et jos se tiimin keskustelu on sitä, et aristellaan toinen toista. Ei oikein uskalleta sanoa mielipidettä. Sit se, pakonomasesti jaetaan ne vastuut. Joku saa sellasen vastuun mitä ei oikein pystyisi tai osais tai jaksais kantaa. Niin tota se aika lailla halvauttaa sit sen tiimin niinku toiminnan. (H5.)*

Myös täysin etäjohtajina toimivat vastaajat näkivät myös psykologisen turvallisuuden merkityksen tuloksellisuuteen. Mikäli työntekijä kokee olonsa turvalliseksi työyhteisössä, saa tukea ja apua kollegoilta ja kokee työskentelyn mielekkääksi, se auttaa tulosten tekemisessä. Psykologinen turvallisuus ja avoin vuorovaikutus myös toimivat apuna tuloksien ja tavoitteiden seuraamisessa sekä niistä keskustelemisessä.

Taulukossa 13 abstrahoinnin avulla luotiin käsite hyvinvoiva työyhteisö on tuloksellinen. Se käy ilmi viiden haastateltavan vastauksista. Vain yhden täysin etäjohtajan vastauksista ei löytynyt yhteyttä tähän käsitteeseen

Taulukko 13. Psykologinen turvallisuus: abstrahointi, tehokkuus ja tuloksellisuus

Yläluokka	Abstrahoinnin avulla luotu käsite	Vastaajan työn jakautuminen
Työntekijän hyvä ja turvallinen olo. Työn tuntemus ja asioiden aikaansaaminen, sekä tehtävien suorittaminen on tehokasta	Hyvinvoiva työyhteisö on tuloksellinen	Täysin lähijohtaja (H2)
Työntekijän hyvä ja turvallinen olo		Täysin lähijohtaja (H6)
Työyhteisön puutteet psykologisessa turvallisuudessa halvaavat sen toimintaa		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Psykologinen turvallisuus innovatiivisuuden ja kehittämisen pohjana		Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Työntekijän hyvä ja turvallinen olo		Täysin etäjohtaja (H3)

4.1.2 Työyhteisön ilmapiiri

Työyhteisön ilmapiiriin liittyvässä teemassa käsiteltiin työyhteisön ilmapiirin merkitystä johtamisessa. Selvitettiin myös, ilmeneekö työyhteisön ilmapiiri sen välisessä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Myös mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin esimerkiksi jo rekrytointivaiheessa selvitettiin. Jokaisen haastateltavan ilmauksista muodostettiin yläluokkia pelkistämisen ja luokittelun avulla. Näiden yläluokkien perusteella voitiin abstrahoinnin avulla etsiä yhdistäviä käsitteitä tulosten myöhempää tarkastelua varten.

Aluksi oli perusteltua selvittää, mitä hyvä työilmapiiri haastateltaville merkitsee. Haastateltava 1 kuvasi hyvän työilmapiirin sallivan kaikkien työyhteisön jäsenten olla omia itsejään ja siellä vallitsevan luottamuksen. Kollegat kannustavat toisiaan, tarjoavat tukea toisilleen ja asioista puhutaan avoimesti. Tautot pyritään rauhoittamaan työasioilta. Työyhteisössä on hauskaa, siellä nauretaan ja tehdään pieniä, yhteisiä työhyvinvointitoimintaan liittyviä asioita ja aktiviteetteja. Apua uskalletaan pyytää ja kaikilla on samat arvot, sekä sama tahtotila työtä kohtaan. Hyvässä työilmapiirissä kunnioitetaan erilaisuutta.

Pelkistetyistä ilmauksista luotiin alaluokkia, joita olivat: omana itsenä oleminen, puhuminen, työyhteisön tuki, avoin kommunikaatio, yhteiset tautot, huumori, hyvinvointitoiminnassa pienetkin asiat tiivistävät yhteisöä, luottamus, kannustus sekä avun pyytäminen. Yläluokkia muodostui näistä kolme. Nämä olivat: psykologinen turvallisuus on osa hyvää työilmapiiriä, huumori lisää kokemusta

hyvästä työilmapiiristä, sekä hyvinvointitoiminnassa pienilläkin asioilla voi olla vaikutusta työyhteisön ilmapiiriin.

Haastateltava 2 kertoi hyvää työilmapiiriä kuvaavaksi sen, kun jokainen haluaa tulla aamulla innokkaasti töihin, on motivoitunut tekemään työtään ja hänen motivaationsa näkyy siinä, että töissä tehdään sitä mitä pitääkin. Toisia kunnioittava ilmapiiri vallitsee ja huumoria löytyy työyhteisössä. Päivistä ja viikoista pyritään löytämään hyviä asioita ja kohokohtia, jotka tuodaan kaikkien tietoon. Kaikkea ei oteta niin vakavasti ja osataan myös hassutella. Ihmiset nauttivat työstään ja yhdessä mietitään tiimien rakentumista, eli luodaan tällä tavoin myös viihtyvyyttä työssä. Jokainen on vastuussa hyvästä työyhteisöstä ja hyvästä työilmapiiristä omalla toiminnallaan. Positiivinen työkuiluuri ja erilaisten ihmisten kanssa toimiminen ovat myös osa hyvää työilmapiiriä.

Pelkistettyjen ilmausten perusteella alaluokiksi muodostuivat: halu tulla töihin, into tulla töihin, motivaatio työtä kohtaan, tehdään töissä mitä pitääkin, positiivisten asioiden etsiminen ja esille tuominen, hassuttelu ja työstä nauttiminen, yhteinen keskustelu tiimien rakentamisessa, työkaverit luovat viihtyvyyttä, ammatillinen kehittyminen edellyttää myös tiimien ja ryhmien vaihtelua, erilaiset näkökulmat, jokaisen vaikutus työyhteisöön, sekä työhyvinvoinnin rakentaminen yhdessä. Yläluokkia muodostui kuusi, joita olivat: halukkuus, innokkuus ja motivoituneisuus, positiivisten asioiden nostaminen tietoisuuteen, töissä voi olla myös hauskaa, yhteinen keskustelu tiimien rakentamisessa luo viihtyvyyttä, ammatillinen kehittyminen edellyttää vaihtelua ryhmissä ja tiimeissä, sekä työyhteisön hyvinvointi on jokaisen vastuulla.

Haastateltava 3 kertoi psykologisen turvallisuuden olevan merkittävä osa myös hyvän työilmapiirin muodostumisessa. Avoin kommunikaatio ja tuki, sekä apu kollegoilta ovat tärkeitä. Hyvä työilmapiiri luo uskallusta kysyä apua. Työyhteisö on turvaverkko, joka hyväksyy kaikki sellaisina kuin he ovat. Perehdytyksellä on myös suuri vaikutus työilmapiirissä. Työilmapiiri vaikuttaa mielialaan ja työn tekemisen tunteeseen, kuten siihen, viihtyykö työssään ja tykkääkö työstään. Hyvän ilmapiirin vallitessa työt nähdään yhteisinä, asiakkaat nähdään yhteisinä ja kaikilla on tunne, että voi vaikuttaa asioihin ja myös päätöksiin.

Pelkistetyistä ilmauksista muodostettuja alaluokkia olivat: psykologisen turvallisuuden rooli työilmapiirin muodostumisessa, kollegoiden tuki ja apu sekä asioista puhuminen ja uskallus pyytää

apua, ilmapiirin muodostuminen jo ensimmäisestä päivästä lähtien, työyhteisö on turvaverkko joka hyväksyy kaikki sellaisina kuin he ovat, sekä opastaa, neuvoa ja perehdyttää, vaikutus mieli-alaan, jaksamiseen, työn tekemisen tunteeseen ja työssä viihtymiseen, omasta työstä tykkääminen ja siihen vaikuttaminen. Yläluokkia muodostui näistä kuusi, jotka olivat: psykologinen turvallisuus, kollegoiden merkitys, ilmapiiri muodostuu jo ensimmäisenä päivänä, työyhteisö on turvaverkko, mieliala, jaksaminen, työn tekemisen tunne ja työssä viihtyminen, sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön.

Haastateltava 4 kertoi hyvässä työilmapiirissä vallitsevan luottamuksellisen ilmapiirin. Myös huumori on osa hyvää työilmapiiriä, vastapainona työnteolle. Työ on tarkkaa ja juridiikka ohjailee sitä paljon. Työyhteisössä olisi tärkeää olla edes yksi sellainen luottohenkilö, jonka kanssa voisi jakaa iloja ja suruja. Se edesauttaa myös työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Jokaisella on vastuu työilmapiiristä. Hyvä työilmapiiri tukee sitä, että jokainen työyhteisön jäsen uskaltaa sanoa asioita ääneen ja käydä rakentavaa keskustelua.

- -- et ehkä siin niinku hyvän ja huonon ilmapiirin välis on se just se ero, et siel huonos ilmapiiris vaan valitetaan, mut siel ei oo niit ratkasuja, mut siel hyvässä työilmapiirissä, siel uskalletaan tuoda ne epäkohdat esiin, mut siel myöskin uskalletaan lähtee rohkeesti esittämään niit ratkasuja. (H4.)

Pelkistettyjen ilmausten perusteella alaluokiksi muodostuivat: uskallus sanoa asioita ääneen sekä käydä rakentavia keskusteluita, ratkaisujen etsiminen epäkohtiin, luottamuksellinen ilmapiiri, hassuttelu toimii hyvänä vastapainona vaativalle työlle, juridiikka työssä rajoittaa, luottohenkilö työyhteisössä edesauttaa työhyvinvointia ja työssä jaksamista, psykologinen turvallisuus ja työilmapiiri on jokaisen vastuulla sekä työyhteisön hyvinvointi on jokaisen vastuulla. Yläluokkia muodostui seitsemän. Nämä olivat: luottamus, rakentava keskustelu ja asioiden ääneen sanominen, epäkohdista tuodaan esiin mutta etsitään myös ratkaisuja, huumori vastapaino työlle, juridiikan merkitys työssä, työkaveri voi tukea työhyvinvointia ja työssä jaksamista, sekä psykologinen turvallisuus on jokaisen vastuulla.

Haastateltavan 5 mukaan hyvä työilmapiiri näkyy siten, että yhteisissä palavereissa uskalletaan pyytää puheenvuoroa, kertoa mielipiteitä ja tullaan kuulluksi. Hyvä työilmapiiri tiedostaa jäsen-

tensä erilaisuuden ja hyväksyy ne. Hyvä työilmapiiri sisältää myös huumoria, joka vapauttaa. Hyvässä työilmapiirissä ei loukata ketään tahallisesti ja siellä osataan pyytää anteeksi. Tunteiden näyttäminen on sallittua ja tunteita voidaan sanoittaa ääneen. Hyvässä työilmapiirissä voidaan myös kyseenalaistaa yhteisiä toimintatapoja.

Pelkistetyistä ilmauksista muodostetut alaluokat olivat: uskalletaan puhua ja kertoa mielipiteitä, kuunnellaan toisia ja ei kommentoida jälkikäteen, tiedostaa erilaisuudet ja hyväksyy ne, rakentava huumori vapauttaa, kun saa muut nauramaan oikeassa kohdassa, ei loukata ketään ja osataan pyytää anteeksi, näytetään tunteita ja sanoitetaan tunteita sekä voidaan myös kyseenalaistaa toimintatapoja, se luo avointa ilmapiiriä. Yläluokkia muodostui neljä ja ne olivat: erilaisuudet tiedostava ja hyväksyvä, uskallus puhua kertoa mielipiteitä sekä näyttää ja sanoittaa tunteita, toisten kuuntelu ja arvostaminen, sekä mahdollisuus myös kyseenalaistaa toimintatapoja.

Haastateltava 6 kuvaa hyvää työilmapiiriä toisia kannustavaksi, innostavaksi, toisia kuuntelevaksi ja myös lohduttavaksi, mikäli jollain on murhetta. Hyvä työilmapiiri kannustaa uusien ideoiden tuomiseen ja ottaa ne hyvin vastaan. Uudet ideat ja vanhat perinteet saadaan sovitettua yhteen, jolloin erityyppiset yksilöt jaksavat ja viihtyvät työssään, sillä kaikki arvostavat eri asioita. Hyvä työilmapiiri on perinteitä ja hyväksi havaittuja toimintatapoja arvostava, mutta myös muuntautumiskykyinen. Tällöin muutosvastarinta ei ole suuri. Esihenkilö innostaa työyhteisön jäseniä kehittymään ja kokeilemaan uutta. Hyvässä työilmapiirissä on myös mahdollisuus vaikuttaa työhön ja sen muotoutumiseen.

Pelkistettyjen ilmausten perusteella alaluokiksi muodostuivat: kannustava, innostava, kuunteleva ja lohduttava ilmapiiri, uusien ideoiden esille tuominen ja niiden vastaanottaminen, uudet ideat ja vanhat perinteet sekoittuvat sopivasti, ihmiset arvostavat eri asioita, muutosten hyväksyminen, kyky muuttua ajan ja maailman vaatimusten mukaan, tuntemus mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön, sekä vapaus tehdä omia ratkaisuja. Yläluokkia muodostui viisi. Nämä olivat: kannustus, innostus, kuuntelu ja lohdutus, ideoita vastaanottava ja muuntautumiskyky ja vähäinen muutosvastarinta, innostuu ja innostaa kannustaen kokeilemaan ja kehittymään, sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja tehdä omia ratkaisuja.

Taulukossa 14 käy ilmi, että jokainen käsite muodostui aina kolmen haastateltavan vastauksien perusteella. Työhön vaikuttamisen mahdollisuudet sekä motivaatio ja into eivät nousseet esille lähi- ja etäjohtajuutta yhdistävien haastateltavien vastauksista. Huumorin merkitys näkyi kolmen haastateltavan vastauksessa, joiden työt jakautuivat kaikkien kesken eri tavoin.

Taulukko 14. Työyhteisön ilmapiiri: abstrahointi, hyvä työilmapiiri

Yläluokka	Abstrahoinnin avulla luotu käsite	Vastaajan työn jakautuminen
Psykologinen turvallisuus on osa hyvää työilmapiiriä	Psykologinen turvallisuus osana hyvää työilmapiiriä	Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Psykologinen turvallisuus		Täysin etäjohtaja (H3)
Psykologinen turvallisuus on jokaisen vastuulla		Täysin etäjohtaja (H4)
Huumori lisää kokemusta hyvästä työilmapiiristä	Huumorin merkitys	Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Töissä voi olla myös hauskaa		Täysin lähijohtaja (H2)
Huumori vastapaino työlle		Täysin etäjohtaja (H4)
Yhteinen keskustelu tiimien rakentamisessa luo viihtyvyyttä	Työhön vaikuttamisen mahdollisuudet	Täysin lähijohtaja (H2)
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön		Täysin etäjohtaja (H3)
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja tehdä omia ratkaisuja.		Täysin lähijohtaja (H6)
Halukkuus, innokkuus ja motivoituneisuus	Motivaatio ja into	Täysin lähijohtaja (H2)
Mieliala, jaksaminen, työn tekemisen tunne ja työssä viihtyminen		Täysin etäjohtaja (H3)
Innostuu ja innostaa kannustaen kokeilemaan ja kehittymään		Täysin lähijohtaja (H6)
Yhteinen keskustelu tiimien rakentamisessa luo viihtyvyyttä	Ääneen sanominen	Täysin lähijohtaja (H2)
Rakentava keskustelu ja asioiden ääneen sanominen		Täysin lähijohtaja (H4)
Uskallus puhua kertoa mielipiteitä sekä näyttää ja sanoittaa tunteita		Lähi- ja etäjohtaja (H5)

Viestintä ja vuorovaikutus

Täysin lähijohtajina toimivat kertoivat viestinnän näkyvän, mutta toisinaan työntekijät kertovat ja tiedottavat myös asioista, joista esihenkilö ei ole ollut tietoinen. Haastateltava 2 korosti myös työntekijöiden vastuuta viestinnässä ja vuorovaikutuksessa siitä, että asioista puhutaan ääneen ja avoimesti. Myös lähi- ja etäjohtajuutta työssään yhdistävät vastaajat kertoivat työyhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen näkyvän. Viestinnässä etenkin sävy kiinnittää toisen vastaajan huomion.

Sävyn voi aistia niin kirjallisessa kuin sanallisessakin viestinnässä ja siinä huomio kiinnittyy haastateltavan 5 mukaan erityisesti siihen, että kiitetäänkö toista ja tarjotaanko esimerkiksi apua. Haastateltava 1 nosti esiin erilaiset viestintäkanavat. Myös perheellisyyden kokemus työyhteisössä nousi esiin osana ilmapiiriä ja sen viestintää ja vuorovaikutusta.

- -- tavallaan niinku psykologisesti turvallises työyhteisössäki on se, että sä voit välil kompastuu, sä voit välil kaatuu, voi olla et menee polvi vähän rikki, mut sut porukalla autetaan pystyyn ja just sillee et "hej, ei mitään, tästä opimme, niin ens kerral polvisuojat". Niin se on niinku kans hirveen tärkeä. (H1.)

Täysin etäjohtajina toimivat kertovat viestinnän välittyvän heille pääosin kuuntelemisen kautta. Työntekijät kertovat asioista esihenkilöille. Etäjohtamisessa havainnointi on haasteellisempaa. Toisaalta myös se, että puhutaan välillä muustakin kuin työstä, on selkeä merkki positiivisesta työilmapiiristä.

Taulukossa 15 käy selkeästi ilmi, että jokaisen vastaajan ilmauksista pystyttiin löytämään niitä yhdistävä käsite. Viestintä kertoo työilmapiirin tilasta. Viestintä ja vuorovaikutus on siis selkeästi tärkeä osa työyhteisön ilmapiiriä.

Taulukko 15. Työyhteisön ilmapiiri: abstrahointi, vuorovaikutus ja viestintä

Yläluokka	Abstrahoinnin avulla luotu käsite	Vastaajan työn jakautuminen
Läsnäolo ja puhuminen	Viestintä kertoo työilmapiirin tilasta	Täysin lähijohtaja (H2)
Keskustelun merkitys hyvinvoivassa työyhteisössä		Täysin lähijohtaja (H6)
Avoin viestintä ja ajatusten vastaanottaminen		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Erilaiset viestintäkanavat		Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Kuuntelu		Täysin etäjohtaja (H3)
Puhutaan muustakin kuin työstä		Täysin etäjohtaja (H4)

Voidaanko rekrytoinnilla vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin

Toinen täysin lähijohtajana toimiva, haastateltava 2 kuvaili rekrytoinnissa haastateltavien arvojen ja ajatusmaailman vaikuttavan valintaan. Täysin lähijohtajana toimiva haastateltava 6 kertoi, että

valinnassa osaaminen ja valmiudet vaikuttavat eniten. Hän korosti työyhteisössä erilaisten persoonien täydentävän toisiaan ja pyrkii rekrytoimaan erilaisia työntekijöitä, erilaisilla taustoilla. Olemassa oleva työyhteisö hyväksyy ja arvostaa erilaisia persoonia, sekä vastaanottaa uudet jäsenet lämpimästi.

- *Ehkä se pohjatyö on tehty, että tähän niinku monenlaiset ihmiset toivotetaan tervetulleeksi. Elikkä siinä on sillä tavalla, että jos ihminen, kuhan se osaa niinku kommunikoida ja sitten on sitä niinku riittävää sitä, joko työkokemuksesta tai hyvästä koulutuksesta tullutta, niin kun valmiutta tehdä hyvää työtä, niin kaikki on tääl, että "jee, et mahtavaa!" Niin et kyl ne niinku näkee sen sitten ja arvostetaan -- (H6.)*

Lähi- ja etäjohtajuutta yhdistävät puolestaan kertoivat haastateltavien persoonien vaikuttavan valinnassa. Haastattelukysymyksillä saadaan paljon selville ihmisestä ja tämän ominaisuuksista. Haastateltava 5 kertoi esimerkiksi itseohjautuvuuden ja työyhteisötaitojen olevan tärkeitä, kun rekrytoidaan yksikköön, jota etäjohtetaan. Haastateltava 1 puolestaan korosti myös esihenkilön vastuuta rekrytoitaessa, sillä tämän täytyy ajatella myös työnhakijaa. On tärkeää pohtia, soveltuuko hakija olemassa olevaan tiimiin. Rekrytointi vaikuttaa aina ryhmädynamiikkaan, joten on tärkeä huomioida myös ryhmän harmonia. Rekrytoinnissa intuitiolla on myös suuri merkitys. Haastateltava 1 nosti esiin myös sen, että jo haastattelutilanteessa luodaan pohjaa psykologiselle turvallisuudelle ja luottamukselle.

- *-- haastattelutilanteet on se, että ku luodaan sitä psykologista turvallisuutta, luodaan sitä niinku luottamusta, niin se lähtee ihan jo siitä kun sä tapaat sen ihmisen ekan kerran työhaastattelussa. Se että miten sä sen vedät läpi, niin se on se pohja sille, et se on hirveen tärkeä juttu. (H1.)*

Täysin etäjohtajina toimivat esihenkilöt korostivat tasavertaisuuden ja tasapuolisuuden toteutumista rekrytoinnissa, sillä myös juridiikka ohjaa valinnoissa. Valinnan perusteleva on tärkeää, sillä sitä ei voi tehdä pelkästään tuntemusten pohjalta. Myös osaamisella ja esimerkiksi motivaatiolla on suuri painoarvo. Olemassa oleva työyhteisö voi toimia valinnan pohjana, mutta se ei voi kuitenkaan olla valinnassa ratkaiseva tekijä. Haastateltava 4 kertoi, että jo haastattelutilanteessa luodaan ilmapiiriä ja haastateltava 3 toi myös esille näkökulman siitä, että psykologisen turvallisuuden pohja rakennetaan jo haastattelutilanteessa.

- Toki mekin voidaan miettiä, et onks tää sopiviin tähän työyhteisöön tää henkilö, mut et sit siel on niitä tietty muita, niinku, et onko hänellä just siihen vaadittavaa osaamista ja taustaa (H4).

Taulukosta 16 voidaan havaita, että puolet haastateltavista kokee persoonilla olevan vaikutusta rekrytoinnissa. Yksikään näistä vastaajista ei työskennellyt täysin etäjohtajana. Toisaalta puolet vastaajista kuvaili haastattelutilanteen luovan pohjaa tulevaisuudelle, mutta yksikään näistä vastaajista ei työskennellyt täysin lähijohtajina.

Taulukko 16. Työyhteisön ilmapiiri: abstrahointi, voidaanko rekrytoinnilla vaikuttaa

Yläkäsite	Abstrahoinnin avulla luotu käsite	Vastaajan työn jakautuminen
Työyhteisö hyväksyy ja arvostaa erilaisia persoonia	Persoonilla on vaikutusta	Täysin lähijohtaja (H6)
Persoonan merkitys		Lähi- ja etäjohtaja (H5)
Erilaiset persoonat työyhteisössä		Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Haastattelutilanne luo pohjaa psykologiselle turvallisuudelle ja luottamukselle	Haastattelutilanne pohjana tulevaisuudelle	Lähi- ja etäjohtaja (H1)
Ilmapiirin luominen		Täysin etäjohtaja (H4)
Psykologisen turvallisuuden rakentaminen		Täysin etäjohtaja (H3)

4.2 Aineiston peilaaminen tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen on tärkeä osa tutkimuksen tekemistä. Tässä peilataan aiemmin esiteltyjä aineistoja tutkimuskysymyksiin ja pyritään löytämään niihin vastauksia.

Miten etäjohtajuudella voidaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin?

1. Onko 100% etäjohtamisen keinot erilaisia kuin 100% lähijohtamisessa?
2. Onko valmentava johtaminen käytössä?

Millä tavoin 100% etäjohtamistyössä voidaan luoda ja tukea psykologista turvallisuutta työyhteisössä?

3. Miten huomioidaan hyvän työilmapiirin muodostumista ja ylläpitämistä?
4. Miten 100% etäjohtajuudessa puututaan ongelmiin ja miten niitä voidaan havaita?

Esihenkilön toiminnalla on vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin. Esimerkiksi inhimillisuus johdettavia kohtaan sekä näistä välittäminen toimivat pohjana hyvän työilmapiirin luomisessa. Oikea-aikaisella ja selkeällä tiedottamisella ja viestinnällä on suuri merkitys, mutta toisaalta esihenkilön täytyy myös suodattaa sitä. On tärkeää kiinnittää huomiota siihen mitä tiedotetaan tai viestitään, kenelle tiedotetaan tai viestitään ja milloin se tehdään. Työntekijöitä ei tule kuormittaa kaatamalla liikaa huolia näiden harteille. Muistuttaminen on myös tärkeää, etenkin jos informaatiota on paljon. Asiat eivät välttämättä jää mieleen ensimmäisellä kerralla ja se luo myös luottamusta, kun esihenkilö osoittaa välittävänsä työntekijöistä ja haluaa edistää esimerkiksi näiden työssä suoriutumista.

Aineistosta kävi selkeästi ilmi, että työilmapiiri, psykologinen turvallisuus ja luottamus ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, jolloin niistä jokainen vaikuttaa toisiinsa. Puutteet yhdessä niistä heijastuu myös toisiin. Esihenkilön vointi peilautuu myös työyhteisöön, jolloin tämän täytyy huolehtia myös omasta hyvinvoinnistaan. Luottamus työyhteisössä ja etenkin esihenkilön ja johdettavan välille rakentuu ajan kanssa. Se perustuu toistensa tuntemiseen, joka muodostuu siitä, kun jaetaan itsestä toiselle jotakin. Etätyössä haasteena on kasvokkaisten sekä spontaanien kohtaamisten puuttuminen. Tämä korostuu etenkin siinä, että toisten tuntemaan oppiminen voi viedä aikaa. Myös selkeästi ilmaistu saatavuus on esihenkilötyössä tärkeää. Läsnäolon sanoittamisen rooli korostuu ja myös vuorovaikutuksen paikkojen mahdollistaminen on äärimmäisen tärkeää.

Rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Kuitenkin esihenkilön täytyy tuntea työyhteisönsä jäsenet persoonatasolla. Kuitenkaan persoona ei voi olla ainoa valintaan vaikuttava tekijä, sillä myös osaamisella ja taidoilla on roolinsa. On kuitenkin tärkeä huomioida, että rekrytointitilanteessa esihenkilö luo pohjaa tulevaisuudelle luottamuksen, ilmapiirin ja psykologisen turvallisuuden näkökulmasta.

Valmentava johtaminen sopii etäjohtamiseen, sillä se perustuu avoimeen vuorovaikutukseen. Tulevaisuuteen tähtäävä toiminta ja suoritusten läpikäynti sekä niihin puuttuminen tarpeen tullen sopivat myös etäjohtajuuteen, sillä tällöin esihenkilö osoittaa myös johdettavilleen olevansa kiinnostunut näiden työn tekemisestä. Tämä kuitenkin vaatii taustalle myös luottamusta, jotta suoritusten seuraamista ei koeta negatiivisena. Etäjohtaminen voidaan nähdä tasapuolisena, sillä esihenkilö ei ole fyysisesti läsnä yhdenkään työntekijän kanssa, jolloin se voidaan nähdä myös

oikeudenmukaisena kaikkia johdettavia kohtaan. Etäjohtaminen vaatii järjestelmällisyyttä ja jatkumoa, myös ennakkointia, jotta vuorovaikutustilanteille on järjestetty aikaa.

Psykologinen turvallisuus on laaja kokonaisuus, mutta toisaalta se on myös yksilöllinen kokemus. Vastuu psykologisen turvallisuuden toteutumisesta on koko työyhteisöllä. On siis tärkeää, että jokainen tunnistaa oman roolinsa työyhteisössä. Selkeät työnkuvat ja tavoitteet toimivat siinä tukena. Esihenkilön täytyy toimia esimerkkinä johdettavilleen, sekä pystyä perustelemaan päätöksensä. Tämä lisää oikeudenmukaisuutta ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia työyhteisössä.

Esihenkilöllä on vastuu jokaisesta työntekijästä, työntekopaikasta riippumatta. Etäjohtamisessa vuorovaikutuksen rooli korostuu, sillä se on ainoa keino millä esihenkilö voi havaita haasteet työyhteisössä tai puuttua niihin. Kun esihenkilö ei ole arjen työssä fyysisesti läsnä, hän on täysin työntekijöiden kertomusten varassa. Vaatiikin luottamusta, sekä psykologista turvallisuutta, jotta asioita uskallettaisiin sanoa ääneen ja ottaa ne esille.

Hyvän työilmapiirin muodostumisessa ja ylläpitämisessä esihenkilöllä on tärkeä rooli. Aito kiinnostus johdettavia sekä näiden ajatuksia kohtaan luo luottamuksellista ilmapiiriä. Tällöin asioita uskalletaan sanoa ääneen ja niihin voidaan myös puuttua varhaisessa vaiheessa. Myös reagoiminen on tärkeää, nimittäin puuttumattomuus murentaa luottamusta, psykologista turvallisuutta, oikeudenmukaisuuden kokemusta ja heikentää työilmapiiriä. Mikäli johdettava ilmaisee asian ääneen, on tietty kynnyks ylitetty ja esihenkilön täytyy puuttua asiaan. Puuttumisen tavat ja tyylit voivat vaihdella, toisinaan kuunteleminen ja keskusteleminen voi riittää, toisinaan tarvitaan isompia toimenpiteitä. Yhdessä luodut, selkeät pelisäännöt helpottavat työyhteisöjen toimintaa niin lähi- kuin etätyössäkin.

5 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyössä tutkittiin, kuinka etäjohtamisella voitaisiin luoda ja tukea hyvää työilmapiiriä sekä psykologisesti turvallista työyhteisöä, etenkin silloin kun esihenkilö ei ole arjen työssä fyysisesti läsnä. Tavoitteena oli löytää etäjohtajuuteen toimivia keinoja, joilla voidaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja sen psykologiseen turvallisuuteen. Opinnäytetyössä pyrittiin myös löytämään vastauksia siihen, kuinka etäjohtaja voi havaita mahdollisia ongelmia työyhteisössä ja tarvittaessa

puuttua niihin. Tarkoituksena oli selvittää myös valmentavan johtajuuden osuutta esihenkilötyössä, kuten millä tavoin se näkyy ja miten sitä hyödynnetään.

Hyvässä työilmapiirissä yksilöt pyrkivät toimimaan ryhmän edun mukaisesti kunnioittaen toisten oikeuksia sekä toteuttaen oikeudenmukaisuutta toimissaan (Weber & Opoku-Dakwa 2022, 635). Aboobaker, Edward ja Zakkariya (2022, 2163) ovat todenneet hyvän työtyytyväisyyden näkyvän suoriutumisessa sekä työhön sitoutumisessa ja työyhteisön ilmapiirillä olevan vaikutus yksilöiden työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Bellora-Bienengräber, Radtke ja Widener (2022, 1) tukevat tätä kiteyttämällä huonon työilmapiirin vaikuttavan työyhteisön jäseniin. Buonomo, Ferrara, Pansini ja Benevene (2023, 2) kertovat yhteisöllisyyden kokemuksen olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen. Samaa mieltä ovat Laitinen, Vuorinen ja Simola (2013, 127) kertoessaan, että mikäli työ koetaan mielekkääksi ja yksilö tuntee tällä olevan mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, se lisää hyvinvointia. Hyvinvointi heijastuu myös työyhteisön ilmapiiriin. (Laitinen, Vuorinen & Simola 2013, 127.)

Opinnäytetyössä toteutettujen haastattelujen perusteella työilmapiirin todettiin koostuvan monesta eri osa-alueesta. Selvisi myös, että hyvinvointi ja yhteisöllisyyden kokemukset ovat olennainen osa työtyytyväisyyttä ja näiden kaikkien olevan yhteydessä toisiinsa. Haastatteluissa kävi ilmi, että hyvän työilmapiirin, hyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden saavuttaminen on mahdollista myös etätyössä, mutta se vaatii enemmän aikaa ja työtä työyhteisön jäseniltä. Osa opinnäytetyöhön haastatelluista vastaajista kuitenkin totesi etenkin hyvän työilmapiirin muodostumisen olevan haasteellista etätyössä. Myös hyvinvoivan työyhteisön tuloksellisuus nousi esiin opinnäytetyöhön haastateltujen vastauksissa.

Luottamuksella on todettu olevan suuri rooli erityisesti psykologisessa turvallisuudessa, sekä työyhteisön jäsenten suorituskyvyn kehityksessä (Latessa, Galvin, Swendiman, Onyango, Ostrach, Edmondson, Davis & Hirsh 2023, 6–7). Myös Men, Fong, Huo, Zhong, Jia ja Luo (2020, 464) tuovat esiin luottamuksen merkityksen ja lisäävät psykologisen turvallisuuden myös kasvattavan motivaatiota tiedon jakamiseen. Ferrère, Rider, Renerte, ja Edmondson (2022, 40) ovat todenneet vahvan psykologisen turvallisuuden kokemuksen työyhteisössä lisäävän myös epäkohtien ääneen sanomista, jolloin mahdollisuudet niihin puuttumiseen lisääntyvät. Sidani ja Reese (2020) tukevat tätä kertomalla, että psykologinen turvallisuus sallii virheiden tekemisen, mutta luo myös uskallusta

myöntää ne. Jokainen yhteisön jäsen voi kertoa omat mielipiteensä ja olla myös eri mieltä muiden kanssa, sillä vuorovaikutus on avointa. Siitä ei seuraa rangaistusta, eikä epäkunnioitusta. Se nimenomaan lisää oppimisen mahdollisuuksia. (Sidani & Reese 2020, 261.) Raatikainen ja Otonkorpi-Lehtoranta (2023) huomauttavat, että psykologisen turvallisuuden tunne on yksilöllinen kokemus. Se on vuorovaikutusta ja yhteistyötä, joka sallii epäonnistumiset. Se sallii kaikkien olla omia itsejään, sekä arvostaa yksilöiden erilaisuutta. Psykologinen turvallisuus edesauttaa innovointia, sekä muutosten hyväksymistä. (Raatikainen & Otonkorpi-Lehtoranta 2023, 257–259.)

Luottamus ja persoonalliset erot korostuivat myös tämän opinnäytetyön osalta haastateltujen vastauksissa, kaikkien teemojen näkökulmasta. Esimerkiksi psykologisen turvallisuuden kokemuksen koettiin olevan yksilöllinen, sekä sen merkityksen ja tärkeyden olevan erilainen eri ihmisillä. Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi etenkin täysin etäjohtajina toimivien vastauksissa, että epäkohtiin on vaikeaa, jopa mahdotonta puuttua, mikäli niitä ei sanota ääneen. Voidaankin siis päätellä, että etenkin etäjohtajuudessa psykologisen turvallisuuden merkitys korostuu. Haastateltavien vastauksissa korostui hauskanpito ja hassuttelu töissä. Psykologiseen turvallisuuteen liittyvien aiempien tutkimusten perusteella voidaankin olettaa hauskanpidon ja hassuttelun jäävän työyhteisöissä puuttumaan, mikäli niissä ei vallitse luottamuksellinen ilmapiiri ja psykologinen turvallisuus.

Kososen (2023) mukaan ihmisten persoonallisilla eroilla on vaikutusta yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteiden muodostumisessa. Se vaatii toisilta enemmän kuin toisilta ja toisaalta se kehittyy toisilla muita hitaammin. Työyhteisöt koostuvat erilaisista ihmisistä. (Kosonen 2023, 48.) Buonomo, Ferrara, Pansini ja Benevene (2023, 4) kertovat, että yhteisöllisyyden tunteen kokemukset kasvattavat työtyytyväisyyttä sekä työntekijöiden hyvinvointia. Tässä opinnäytetyössä kävi ilmi, että etäjohtajuudessa näiden molempien toteutuminen vaatii vuorovaikutuksen ennakoitua sekä ajan varaamista vuorovaikutukselle.

Collins II, Algaze ja Posner (2023, 657) kertovat vuorovaikutuksen korostuvan etenkin johtajuudessa. Babapour Chafi, Hultberg ja Bozic Yams (2022, 5) ovat samaa mieltä ja kertovat sen korostuvan etenkin etätyössä, sillä esihenkilöt toimivat esimerkkinä tiedon jakamisessa, mutta toisaalta myös rohkaisevat työntekijöitä tiedon vaihtoon ja uusiin tapaamismuotoihin. Lindeberg, Saunila,

Lappalainen, Ukko & Rantanen (2023, 12) puolestaan toteavat avoimen ja kannustavan organisaatiokulttuurin mahdollistavan vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen työyhteisössä, sekä auttavan myös yhteisöllisyyteen ja sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvien haasteiden ratkaisussa.

Esimerkkinä toimiminen johtamistyössä näkyi myös opinnäytetyöhön haastateltujen vastauksissa. Vuorovaikutuksen rooli korostui johtamistyössä, mutta etenkin etäjohtajuudessa. Tällöin vuorovaikutuksen mahdollistaminen vaati enemmän työtä, kun spontaanit kohtaamiset jäivät päivittäisestä arjesta puuttumaan. Avoimen kommunikaation rooli korostui haastateltavien vastauksissa johtamisen jakautumisesta riippumatta.

Viestinnässä virallinen ja vapaamuotoinen viestintä täydentävät toisiaan (Laiho, Saru & Seeck 2022, 454). Lappalainen, Pohjola ja Kykyri (2023 66–67) kertovat myönteisyyden olevan kohtaamisissa tärkeää ja lisäävät viestinnässä arkisten kohtaamisten sekä keskusteluiden mahdollisesti lähentävän ihmisiä keskenään. Adamovic, Gahan, Olsen, Gulyas, Shallcross, ja Mendoza (2022, 3499) ovat todenneet etätyön mahdollisina ongelmina yksinäisyyden kokemukset.

Yksinäisyyden kokemukset etätyön näkökulmasta kävivät ilmi myös tässä opinnäytetyössä, etenkin täysin etäjohtajina toimivien haastateltavien vastauksista. Toisaalta nämä kuitenkin kokivat esimerkiksi virtuaaliset verkostot tärkeinä ja hyödyllisinä. Haastateltavat lisäsivät työntekijöillä olevan myös mahdollisuus mennä työskentelemään toimistolle niin halutessaan. Toimistotyö etätyön tukena tai vaihtoehtona voi siis vähentää yksinäisyyden kokemuksia.

Tämän opinnäytetyön tuloksien perusteella viestinnällä voidaan todeta olevan suuri rooli johtamisessa, mutta myös johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa. Tätä tukevat myös aiemmin aiheesta tehdyt tutkimukset. Opinnäytetyön tuloksissa kävi ilmi, että työyhteisöissä syntyy parhaimmillaan myös ystävyyssuhteita. Kohtelias ja muita kunnioittava viestintä kaikessa kohtaamisessa lisää hyvinvointia yksilöiden välillä. Viestinnän ja kohtaamisen todettiin tässä opinnäytetyössä vaikuttavan luottamukseen, mutta lisäksi myös hyväntahtoisuudella oli merkitystä, joka osaltaan esti väärinkäsitysten ja väorien tulkintojen muodostumista. Myös viestinnän merkitys korostui opinnäytetyössä jokaisen teeman kohdalla haastatteluissa.

Joullié, Gould ja Spillane (2022) painottavat puhumisen merkitystä valmentavassa johtamisessa. Muotoilemalla neuvot kysymysmuotoon voidaan heidän mukaansa välttyä siltä, että johdettavien kokevat tulleensa käskytetyiksi. (Joullié, Gould ja Spillane 2022, 696.) Tämä näkyi myös opinnäyte-työhön haastateltujen vastauksissa, sillä vuorovaikutuksen ja kommunikaation rooli korostui valmentavassa johtamisessa. Jokainen haastateltava koki toteuttavansa valmentavaa johtamista työs-ään, työn jakautumisen tavasta riippumatta. Yksi haastateltavista toi esiin myös kysymysten esittämisen osana valmentava johtamista, sekä korosti valmentavan johtamisen sopivan etäjohta-juuteen erittäin hyvin.

6 Johtopäätökset

Tutkimukseen osallistui juuri sen verran haastateltavia kuin siihen oli suunniteltukin. Haastatteluai-nejot olivat kattavat ja haastateltavat selkeästi halusivat antaa aikansa haastatteluihin. Myös ai-kataulut opinnäytetyön tekemisessä pitivät melko hyvin, vaikkakin tutkimuksen loppuvaiheessa kiireen tuntu korostui.

Johtamisen näkökulmasta läsnäolo ja vuorovaikutus on tärkeää. Henkilöstöllä tulisi olla mahdolli-suuksia vaikuttaa päätöksiin, sekä omaan työhönsä. Johtajuudessa tulisi huolehtia tasapuolisuuden toteutumisesta. Valmentavan johtamisen avulla voidaan tarjota tukea, mikä osaltaan lisää johdet-tavien motivaatiota ja parantaa suoriutumista työssä. Yhteinen keskustelu ja positiivisuus on tär-keää.

Sanattomalla ja sanallisella viestinnällä on merkitystä ja nämä tulee huomioida johtamistyössä. Myös esihenkilön tavoitettavuus tulisi määritellä selkeästi ja tämä korostuu etenkin etäjohtami-nessa. Kommunikaatio ja vuorovaikutus on tärkeää, etäjohtajuudessa tässä apuna ovat erilaiset sähköiset välineet. Vuorovaikutuksessa kuuntelu, keskustelu ja kohtaaminen korostuvat. Esihen-kilö toimii esimerkkinä johdettavilleen ja työyhteisön jäsenten tunteminen on esihenkilötyössä tär-keää. Etäjohtajuudessa tämä voi olla haasteellista, sillä se vie enemmän aikaa kun spontaanit, kas-vokkaiset kohtaamiset puuttuvat. Vaitiolovelvollisuuden toteutuminen osoittaa myös esihenkilön luotettavuutta. Luottamusta ansaitaan omalla käyttäytymisellä ja johdettavien sekä esihenkilön välisellä yksilöllisellä tuntemisella. Luottamuksen rooli korostuu etenkin täysin etäjohtajuudessa, sillä luottamus lisää uskallusta sanoa asioita ääneen. Tasa-arvoisuus ja tasapuolisuus esihenkilö-työssä luovat luottamusta ja oikeudenmukaisuutta työyhteisöön, mutta myös päätöstenteossa ja

asioiden ratkaisemisessa oikeudenmukaisuus korostuu. Tunteiden suodattaminen ja säätely on tärkeää ja tällöin esihenkilön tuki työyhteisölle korostuu. Muiden kohtelemisen työyhteisössä heijastuu työyhteisön ilmapiiriin, psykologiseen turvallisuuteen sekä yksilöiden luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokemuksiin. Julkisessa organisaatiossa ammattimaisuus on tärkeää ja sen tulisi korostua myös yksilön tunteiden hallinnassa.

Esihenkilö voi tukea työyhteisöä näiden resilienssin kasvattamisessa, sekä poistamalla turhia huolenaiheita työntekijöiltä omalla toiminnallaan, sekä tukea antamalla. Esihenkilön oma vointi ja tila peilautuu myös työyhteisöön, joten esihenkilön tulisi huolehtia myös omasta hyvinvoinnistaan. Käyttäytymisellä on merkitystä ja yksilöiden käytös heijastuukin koko työyhteisöön. Persoonalliset kokemukset luottamuksessa, psykologisessa turvallisuudessa, työilmapiirissä, sekä oikeudenmukaisuudessa korostuvat, jolloin johdettavien yksilöllinen tunteminen tukee esihenkilötyötä ja johdettavien tukemista. Tällöin myös näissä ilmeneviin haasteisiin puuttuminen mahdollistuu. Esihenkilöllä on vastuu jokaisesta työntekijästä, jolloin tämä on tärkeä huomio etenkin silloin, jos työyhteisössä työntekopaikat vaihtelevat. Etäjohdettavat työntekijät ovat yhtä tärkeitä kuin ne, joita kohdataan kasvokkain useammin. Täysin etäjohtajuudessa tasapuolisuus korostuu, sillä esihenkilö on etäyhteyden päässä kaikista johdettavistaan. On tärkeä huomioida, että avoimuus ja läpinäkyvyys viestinnässä luo myös luottamusta johdettavien ja esihenkilöiden välille.

Hyvinvoiva työyhteisö on tuloksellinen. Täysin etäjohtajuudessa työntekijöiden tunteminen auttaa näiden hyvinvoinnin tukemisessa. Luottamuksellinen vuorovaikutus ja esihenkilöltä saatava tuki lisäävät työntekijöiden hyvinvointia, mutta myös psykologista turvallisuutta. Psykologinen turvallisuus on keskeistä työyhteisön hyvinvoinnissa. Psykologinen turvallisuus on myös osana hyvää työilmapiiriä. Huumorilla on suuri merkitys, sillä se toimii hyvänä vastapainona työlle. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön myös osaltaan lisää psykologista turvallisuutta, sekä motivaatiota ja intoa työtä kohtaan. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä asioita uskalletaan sanoa ääneen, joka etenkin täysin etäjohtajuuden näkökulmasta on ainoa keino epäkohtiin puuttumisessa. Vuorovaikutus on jatkuvaa ja se välittyy viestinnässä, keskusteluissa ja kuuntelemisessa. Työyhteisö koostuu erilaisista persoonista, jolloin tämä voidaan huomioida myös rekrytoinnissa. Yksilön osaamiset ja valmiudet vaikuttavat uusien työntekijöiden valinnassa, mutta myös tämän personaan soveltumista työyhteisöön voidaan arvioida. Esihenkilö luo jo haastattelutilanteessa pohjaa psykologiselle turvallisuudelle, luottamukselle ja työilmapiirille.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa (2023) ohjeistaa tutkijoita yksityiskohtaisesti hyvän tieteellisen käytännön mukaiseen toimintaan. Siihen perehtyminen on olennaista, jotta hyvän tieteellisen käytännön menettelytavat toteutuvat opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa. Opinnäytetyöntekijä on pyrkinyt toteuttamaan hyvän tieteellisen käytännön menettelyjä opinnäytetyössään, jokaisessa sen vaiheessa aina aihe-ehdotuksesta julkaisemiseen asti.

Tutkimuksen toistettavuudella sellaisenaan ei voida suoraan osoittaa luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa onkin kiinnitettävä huomiota erityisesti tutkimuskohteen, tutkimuksessa tehtyjen tulkintojen sekä teorian yhteensopivuuteen. Tällöin läpinäkyvyys tutkimuksessa korostuu, sillä tutkijan perustelut tekemilleen valinnoille ohjaavat tutkimusprosessia ja sen kulkua. Rehellisyys ja avoimuus tuovat tutkijan teot ja ratkaisut valintoineen näkyviksi, jolloin luotettavuutta on tarpeen pohtia ja osoittaa jokaisen valinnan kohdalla. Tärkeää on myös huomioida, että tutkija ei ole tutkimuksessaan muuttanut tutkittavien käsityksiä. Läpinäkyvyyden ja toistettavuuden osalta on tarpeen ottaa huomioon, että tekstin lukijan tulisi päätyä tutkijan kanssa samaan tulokseen. Tämä on mahdollista, kun jokaisessa vaiheessa tutkija perustelee tekemiään valintoja sekä kuvaa tarkasti ja yksityiskohtaisesti käytettyjä periaatteita sekä tulkintojen ja päätelmien havainnollistamista tuomalla aineistosta esiin ne seikat ja kohdat, jotka näitä tukevat. Yksi osa luotettavuuden arvioinnissa on myös tutkijan puolueettomuus tutkimusta ja tulkintoja kohtaan. (Vilkkä 2015, 196–198.)

Tutkimusetiikan vaatimusten mukaan, tutkimuksen tekemisessä tulee toteutua kurinalaisuus, täsmällisyys ja järjestelmällisyys (Vilkkä 2015, 31). Kuten Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset (2020) ohjeistavat, henkilötietojen huolellinen käsittely aina keräämisestä niiden tuhoamiseen asti on tärkeää, joten tallentamisesta sekä säilytyksestä on tehtävä tarkka selvitys, jotta henkilöiden tietosuojatoteutus toteutuu (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020, 7). Tutkimusetiikka on perustana koko tutkimusprosessille ja se kulkee mukana jokaisessa sen vaiheessa (Vilkkä 2015, 41).

6.1.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Haastateltavien valinnassa apuna käytettiin opinnäytetyön tekijän omia työelämän kontakteja, sekä hyödynnettiin tämän lähipiirin, kollegoiden ja tuttavien kontakteja. Tällöin haastateltavien joukko muodostui erilaisissa julkisen yleishallinnon organisaatioissa toimivista esihenkilöistä eri puolelta Suomea. Tämän voidaan olettaa lisänneen tutkimuksen luotettavuutta ja myös laajuutta, kun haastateltavien työskentelyorganisaatiot olivat erilaisia. Luotettavuuden näkökulmasta olennaista oli myös se, että haastatteluissa haastattelija varmisti ymmärtäneensä haastateltavien näkemykset oikein, tekemällä tarkentavia kysymyksiä, tai tiivistämällä sanottuja asioita keskustelujen aikana. Tällä pyrittiin välttämään haastateltavien mielipiteiden ja näkemysten vääristyminen. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavan ilmiön ympäriltä, jolloin sen toistettavuudella ei voida osoittaa suoraan sen luotettavuutta. Eri haastateltavat olisivat todennäköisesti antaneet erilaisia vastauksia, jolloin aineisto olisi myös muuttunut. Peilaamalla saatua aineistoa jo aiemmin tehtyihin tutkimuksiin aiheista, voidaan myös osoittaa ja todentaa tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset olivat samankaltaisia jo aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa aiheisiin liittyen, jolloin voidaan vahvasti olettaa tulosten olevan luotettavia.

Luotettavuutta arvioitaessa laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää muistaa kriittinen ja arvioiva työskentely sen jokaisessa vaiheessa reflektion avulla. Tällöin arvioidaan kriittisesti kaikkea toimintaa, sekä perustellaan tehtyjä valintoja avoimesti. Tutkimuskysymysten asettelu ja niihin vastaaminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä tutkimuskysymykset ohjaavat tutkimusta kohti lopullista päämäärää. Tieteellisessä tutkimuksessa on olennaista arvioida tutkimuksen lähtökohtia, etenemistä sekä myös saatuja lopputuloksia kriittisesti. Jokaisen vaiheen kuvaaminen käytettyjen menetelmien ja aineistojen osalta aina aineiston syntymisestä ja hankkimisesta sen purkamiseen ja analysoimiseen asti, lisää luotettavuutta ja pätevyyttä tutkimuksessa. Läpinäkyvä dokumentointi on tärkeää, sillä myös tutkijan omat näkemykset ohjaavat tutkimuksen kulkua, jolloin näiden perusteleminen työn jokaisessa vaiheessa on olennaista. Etenkin laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli ohjaa tutkimuksen kulkua, joten yksi tutkimus on vain yksi versio tutkittavan aiheen ympäriltä, eikä se näin ollen tarjoa täysin absoluuttisesti luotettavaa kuvaa koko tutkimusaiheesta. Tämän vuoksi onkin tärkeää huomioida tutkimuksen toistettavuus erilaisissa olosuhteissa sekä saatujen tulosten peilaaminen jo olemassa olevaan aineistoon, eli tietoperustan ja uuden tiedon

välisen yhteyden tarkastelu. Tulosten samansuuntaisuus verrattuna aiempiin tutkimuksiin ja aineistoihin kasvattavat tutkimuksen luotettavuutta sekä myös sen informaatioarvoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

Luottamus toteutuu rehellisyytenä opinnäytetyössä, etenkin lähteiden käytössä ja viittausmerkinnöissä, sekä jokaisen vaiheen läpinäkyvällä dokumentoinnilla. Erilaiset taulukot ja kuviot havainnollistavat opinnäytetyöntekijän ajatuksia ja tukevat myös tutkimuksessa tehtyjen valintojen perusteluja. Opinnäytetyössä tavoitteena oli osoittaa opinnäytetyöntekijän asiantuntijuus omalla ammattialallaan.

Opinnäytetyö on opinnäytetyöntekijän itse toteuttama tutkimustyö, joka on kokonaisuudessaan julkinen teos ja se tallennetaan Theseukseen. Hyvä tieteellinen käytäntö toteutuu opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa. Opinnäytetyössä käytetyt lähteet on selkeästi merkitty lähdeluetteloon, sekä niihin on viitattu teksteissä oikeaoppisesti ja rehellisesti plagioinnin ehkäisemiseksi ja välttämiseksi. Lähteiden käytössä opinnäytetyöntekijä arvioi niiden luotettavuutta ennen hyödyntämistä. Kansainvälisiä aineistoja hyödyntäessään, opinnäytetyöntekijä pyrki kääntämään ne omalle kielelleen parhaan taitonsa mukaan. Kääntämisessä pyrittiin huolellisuudella varmistamaan, että niiden sisältö tuli selkeästi ymmärretyksi, mutta myös ettei tekstin merkitys muuttunut käännettäessä. Tällöin myös alkuperäisen tekstin sanoma ja tutkimustulokset olisivat voineet vääristyä.

6.1.2 Tutkimuksen eettisyyden arviointi

Tutkimusetiikan vaatimusten mukaan, tutkimuksen tekemisessä tulee toteutua kurinalaisuus, täsmällisyys ja järjestelmällisyys (Vilkkä 2015, 31). Opinnäytetyön tekeminen on edennyt systemaattisesti aikataulun mukaisesti. Ennen haastatteluiden tekemiseen ryhtymistä opinnäytetyön teoreettinen viitekehys oli selvillä ja lähes kokonaan kirjoitettu, jolloin haastatteluissa osattiin myös painottaa oikeita asioita. Tutkimusetiikka on perustana koko tutkimusprosessille ja se kulkee mukana jokaisessa sen vaiheessa (Vilkkä 2015, 41). Opinnäytetyöntekijä on pyrkinyt parhaansa mukaan viittaamaan teksteissä lähteisiin oikeaoppisesti sekä läpinäkyvästi.

Tutkimusta tehdessä on tärkeää huolehtia oppilaitoksen määrittelemien arvojen toteutumisesta, yleisistä eettisistä periaatteista sekä hyvästä tieteellisestä käytännöstä opinnäytetyön tekemisen

jokaisessa vaiheessa. Tietosuojaan huomioiminen on tärkeä osa opinnäytetyötä. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet – Opintoasioiden lautakunnan vahvistamat 11.12.2018, 3.)

Kuten Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset (2020, 7) ohjeistavat, henkilötietojen huolellinen käsittely aina keräämisestä niiden tuhoamiseen asti on tärkeää, joten tallentamisesta sekä säilytyksestä on tehty tarkka selvitys, jotta henkilöiden tietosuoja toteutuu. Osana opinnäytetyön suunnitelmavaihetta laadittiin aineistohallintasuunnitelma sekä selvitys tiedonhausta. Tärkeä tehtävä ennen haastatteluihin ryhtymistä oli myös tietosuoja selosteen laatiminen, jonka jokainen haastateltava on hyväksynyt ennen haastatteluiden aloittamista.

Tietosuoja seloste pohjautuu tietosuoja säännöksiin koskien henkilötietojen käsittelyä, sekä myös yksityisyydensuojaa. Siinä huolehditaan jokaisen osapuolen oikeuksista, sekä haastattelun toteuttajan vastuista ja velvollisuuksista myös aineiston säilyttämiseen ja käyttöoikeuksiin liittyen. Tällä tavoin huolehditaan, että tutkimukseen osallistuvien oikeudet toteutuvat sekä itsemääräämisoikeuden, että yksityisyysoikeuden näkökulmasta. Samalla vältetään myös riskit sekä vahingot ja haitat, joita voisi koitua ilman huolellista tietojenkäsittelyä. Tärkeää on huomioida ja arvostaa jo aiemmista tutkimuksista saatua tietoa ja näiden saavutuksia. (Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet – Opintoasioiden lautakunnan vahvistamat 11.12.2018, 4.) Tämän opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa on noudatettu rehellisyyttä, sekä tarkkuutta ja huolellisuutta opinnäytetyöntekijän parhaiden taitojen mukaan. Kaikki käytettävät menetelmät ovat perusteltu työssä tietoperustaan nojaten ja viestintä tulosten julkaisuvaiheessa on avointa ja kunnioittaa tekijänoikeuksia, sekä myös aiemmin tehtyjä tutkimuksia aiheeseen liittyen.

Henkilötiedon määritelmällä tarkoitetaan kaikkia niitä tietoja, joista henkilö on tunnistettavissa. Tietosuoja-asetus ja tietosuojalaki määräävät käsittelyperusteet, jolloin henkilötietojen käsittely on sallittua. Henkilötietojen käsittelyssä on tärkeä määritellä ne tiedot, joiden käsittely on välttämätöntä, sekä kuvata näiden elinkaari selkeästi tietosuoja selosteessa. Tutkittavilta on oltava suostumus henkilötietojen käsittelyyn. Henkilötiedot on tarpeen anonymisoida ja jo tutkimusaineiston varhaisessa vaiheessa pseudonymisoida esimerkiksi peitenimillä. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020, 18–19.)

Tässä opinnäytetyössä käsiteltäviä henkilötietoja olivat nimet, sähköpostiosoitteet ja äänitallenteet. Nimet ja sähköpostiosoitteet jäävät vain tutkijan tietoon ja ne pseudonymisoitiin jo tutkimusaineiston varhaisessa vaiheessa peitenimillä, kuten haastateltava 1, haastateltava 2 ja niin edelleen. Litterointivaiheessa haastateltavan ääni on jo anonymisoitu, jolloin se ei ole tunnistettavissa. Haastateltavien taustatiedoista kerättiin ainoastaan johtamistavan jakautuminen etä/lähijohtajuuteen, sekä toimiala. Tarkempaa työskentelyorganisaatiota tai esimerkiksi sukupuolta tai ikää ei eritelty. Tutkimuksen kannalta tarpeettomia henkilötietoja ei siis kerätty lainkaan. Haastattelussa kysyttiin henkilöiden omia kokemuksia tutkittavan aihealueen ympäriltä. Tällöin anonymisoimalla ja pseudonymisoimisen avulla näiden yhdistäminen haastateltaviin jälkikäteen ei ole mahdollista. Sähköpostiosoitteiden käsittely oli tarpeellista, sillä haastateltavat työskentelivät eri puolilla Suomea, jolloin kasvokkain tapahtuva haastattelu oli kaikkien osalta haasteellista järjestää. Tällöin hyödynnettiin Teams-yhteyksiä ja haastattelut tallennettiin. Sähköpostiosoitteita ei säilytetty pidempään kuin tarpeellista, eivätkä ne tulleet osaksi opinnäytetyötä missään vaiheessa.

Opinnäytetyöntekijä on toteuttanut työssään hyvää tieteellistä käytäntöä, sekä huolehtinut yksityisyyden suojasta ja käsitellyt henkilötietoja niiden vaatimalla luottamuksellisuudella. Haastattelututkimuksessa jokainen haastateltava luki ja hyväksyi tietosuojaselosteen ennen haastattelujen aloittamista. Tämä varmistettiin myös suullisesti ennen jokaista haastattelua, että osallistuja oli lukenut tietosuojaselosteen ja ymmärtänyt sen merkityksen. Vastuu tutkimuksessa toteutui eettisesti toimimalla, sekä tietosuojan toteutumisesta huolehtimalla. Opinnäytetyön osalta on tehty myös aineistohallintasuunnitelma, jossa kuvataan aineiston hankinta, säilytys ja tuhoaminen yksityiskohtaisesti. Haastatteluiden avulla saatu aineisto säilytetään salasanalla suojatussa kansiossa 2 vuoden ajan, jonka jälkeen ne tuhotaan tietoturvallisesti

6.2 Jatkotutkimus- ja kehittämisasiheet

Työssäjaksamisen huomioiminen on tärkeää jokaisen työyhteisön jäsenen kohdalla. Jatkotutkimusaiheena tästä näkökulmasta olisi esihenkilön oman jaksamisen tukeminen etenkin etätyössä. Esihenkilöiden työnkuvien laajuus näkyi tässä opinnäytetyössä haastateltavien vastauksissa, sillä esihenkilöiden täytyy työssään huomioida monia asioita, esimerkiksi myös lainsäädännöllisistä näkökulmista. Onkin tärkeää, että myös esihenkilö jaksaa antaa parhaimpansa työssään, eikä uuvu liikaa työkuormien ja työn vaatimusten vuoksi. Esihenkilö poistaa esteitä työntekijöidensä tieltä, jotta nämä voivat onnistua työssään, joten haasteet esihenkilön työssäjaksamisessa vaikuttavat

oletettavasti myös tämän johdettaviin ja näiden työsuorituksiin. Tässä opinnäytetyössä nousi esiin myös yksilön vastuu huolehtia hyvinvoinnistaan, mutta aiheellista olisi myös tutkia miten organisaatio voisi tukea esihenkilöiden jaksamista etenkin etätöiden näkökulmasta. Esihenkilön tulisi olla myös armollinen itseään kohtaan, jolloin tämäkin näkökulma olisi hyvä huomioida tulevaisuuden tutkimuksissa. Riittämättömyyden tunteet näkyivät tässä opinnäytetyössä haastateltavien vastauksissa, sillä esihenkilö ei voi miellyttää kaikkia ja toisinaan myöskään esihenkilö ei voi vaikuttaa kaikkiin päätöksiin. Etätöiden tekeminen voi olla hyvinkin intensiivistä, jolloin se saattaa myös osaltaan kuormittaa tekijäänsä enemmän, tai ainakin eri tavalla kuin toimistolla tehtävä työ. Etenkin julkisessa organisaatiossa työskentely vaatii ammattimaisuutta ja esimerkillistä toimintaa, joten esihenkilöiden tukemisen tärkeys korostuu, jotta nämä jaksaisivat työssään paremmin.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia, miten eri persoonien huomioiminen tapahtuu käytännössä etäjohtajuuden näkökulmasta. Tällöin tutkimukseen osallistujat voisivat toimia täysin etäjohtajina, jolloin saataisiin konkreettisia näkemyksiä siitä, miten työntekijöihin voidaan tutustua persoonatasolla etäjohtajuuden näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä täysin etäjohtajina toimivia haastateltavia oli vain kaksi, joten vastaukset eivät tarjonneet laajasti yleistettävissä olevaa aineistoa, vaan ainoastaan pienen pintaraapaisun laajasta kokonaisuudesta.

Toisaalta hyötyä voisi olla myös tutkimuksesta, olisiko julkisen yleishallinnon toimialan organisaatioissa etäjohtajuus mahdollista jokaisen esihenkilön kohdalla. Tässä opinnäytetyössä yksi haastateltavista oli sitä mieltä, ettei etäjohtajuus sopisi hänen työtehtäviinsä. Olisiko kuitenkin etäjohtajuutta mahdollista hyödyntää kaikissa esihenkilötehtävissä julkisen yleishallinnon toimialalla, vai minkälaisia ovat ne rajoittavat tekijät esteenä sen toteutumiselle? Toisaalta myös esihenkilöiden hyvinvoinnin näkökulmasta voisi olla perusteltua tutkia, millainen työn jakautuminen tukisi parhaiten esihenkilöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista.

Lähteet

Aaltonen, T. 2011. Johda ihmistä: Teologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Aalto-Setälä, P. 2022. Sovittelija: kuinka ratkoa riitoja (työ)elämässä. Helsinki: Tammi.

Aboobaker, N., Edward, M. & Zakkariya, K. 2022. Workplace spirituality, well-being at work and employee loyalty in a gig economy: Multi-group analysis across temporary vs permanent employment status. *Personnel review*, 51, 9, 2162–2180. Viitattu 26.10.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest. doi:10.1108/PR-01-2021-0002.

Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D. & Mendoza, A. 2022. Exploring the adoption of virtual work: The role of virtual work self-efficacy and virtual work climate. *International journal of human resource management*, 33, 17, 3492–3525. Viitattu 26.10.2024. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite. doi:10.1080/09585192.2021.1913623.

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docento.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. 2020. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 8.5.2024. <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>.

Amy Edmondson. N.d. Tiedekuntien opettajien esittely Harvardin yliopiston verkkosivuilla. Viitattu 9.6.2024. <https://pll.harvard.edu/instructor/amy-edmondson>.

Babapour Chafi, M., Hultberg, A. & Bozic Yams, N. 2022. Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14, 1, 294. Viitattu 25.11.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest. doi:10.3390/su14010294

Bellora-Bienengräber, L., Radtke, R. R. & Widener, S. K. 2022. Counterproductive work behaviors and work climate: The role of an ethically focused management control system and peers' self-focused behavior. *Accounting, organizations and society*, 96, 101275. Viitattu 21.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ScienceDirect. doi:10.1016/j.aos.2021.101275.

Bergman, M. 2022. Uteliaisuus: opas työn, johtamisen ja muutoksen supervoimaan. Helsinki: Basam Books.

Buonomo, I., Ferrara, B., Pansini, M. & Benevene, P. 2023. Job Satisfaction and Perceived Structural Support in Remote Working Conditions-The Role of a Sense of Community at Work. *International journal of environmental research and public health*, 20, 13, 6205. Viitattu 26.10.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest. doi:10.3390/ijerph20136205.

Collett, C. 2023. The Hustle: How Struggling to Access Elites for Qualitative Interviews Alters Research and the Researcher. *Qualitative inquiry* 07. Viitattu 10.4.2024. <https://janet.finna.fi>, SAGE. doi:10.1177/10778004231188054.

- Collins II, R. T., Algaze, C. & Posner, B. Z. 2023. The Leadership/Management Concept Scale: Differentiating between actions constituting leadership and management. *Leadership & organization development journal*, 44, 5, 657–677. Viitattu 15.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest. doi:10.1108/LODJ-06-2022-0299.
- Darling, J. R. & Nurmi, R. W. 2009. Key contemporary paradigms of management and leadership: A linguistic exploration and case for managerial leadership. *European business review* 21, 3, 204–214. Viitattu 10.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest. doi:10.1108/09555340910956603.
- Denzin, N. K., Giardina, M. D., Denzin, N. K. & Giardina, M. D. 2016. *Global dimensions of qualitative inquiry*. Lontoo: Routledge. Viitattu 27.10.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Edmondson, A. & Mortensen, M. 2021. What Psychological Safety Looks Like in a Hybrid Workplace. Digitaalinen artikkeli Harvard Business Review-verkkosivustolla. Julkaistu 19.4.2021. Viitattu 11.6.2024. <https://hbr.org/2021/04/what-psychological-safety-looks-like-in-a-hybrid-workplace>.
- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Salminen, J. & Lindholm, T. 2021. *Hybridijohtaminen*. Espoo: Brik.
- Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Julkaisussa *ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 5, uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 209–231.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Julkaisussa *ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–51.
- Ferrère, A., Rider, C., Renerte, B. & Edmondson, A. C. 2022. Fostering Ethical Conduct Through Psychological Safety. *MIT Sloan management review*, 63, 4, 39–43. Viitattu 12.5.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest. <https://doi.org/10.5167/uzh-236930>.
- Graf, E. 2019. *The pragmatics of executive coaching*. Amsterdam: Philadelphia: John Benjamins Publishing Company. Viitattu 26.10.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Hakala, J. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Julkaisussa *ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 14–26.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. 2024. *Esihenkilön käsikirja*. Helsinki: Alma Talent.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. *Tutki ja kirjoita*. 22. painos. Helsinki: Tammi.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje. Julkaisussa *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja*, 2. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 24.11.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

- Joullié, J., Gould, A. M. & Spillane, R. 2022. The Language of Executive Coaching: A Developmental Framework. *Academy of Management learning & education*, 21, 4, 690–704. Viitattu 26.10.2024. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite. doi:10.5465/amle.2017.0429.
- Julkisen hallinnon strategia. N.d. Tietoa julkisen hallinnon strategiasta Valtiovarainministeriön verkkosivuilla. Viitattu 9.6.2024. <https://vm.fi/julkisen-hallinnon-strategia>.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet – Opintoasioiden lautakunnan vahvistamat 11.12.2018. 2018. Jyväskylän ammattikorkeakoulun Eettiset periaatteet -asiakirja, ladattava dokumentti. Viitattu 4.5.2024. <https://www.jamk.fi/fi/file/eettiset-periaatteet>.
- Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2021. Jatkuva oppiminen – työelämän tärkein taito. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 20.10.2024. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.
- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5, uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus 73–87.
- Kosonen, M. 2023. Yhteisöllisyys ja sen johtaminen etätyön aikakaudella. *Työn tuuli*, 2, 47–51. Viitattu 17.5.2024. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_2_2023.pdf.
- Kriek, D. 2019. *Team Leadership: Theories, Tools and Techniques*. Randburg: KR Publishing. Viitattu 26.10.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 121. Helsinki: KAKS - Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. *Pomon parhaat ratkaisut: valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 11.6.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>.
- Laiho, M., Saru, E. & Seeck, H. 2022. "It's the work climate that keeps me here": The interplay between the HRM process and emergent factors in the construction of employee experiences. *Personnel review*, 51, 2, 444–643. Viitattu 21.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest. doi:10.1108/PR-09-2020-0663.
- Laitinen, H., Vuorinen, M. & Simola, A. 2013. *Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen*. 2., uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Lappalainen, P., Pohjola, M. & Kykyri, V. 2023. Konfliktit ja sovun johtaminen – Loukkaantumisista keskinäiseen psykologiseen turvallisuuteen. *Työn tuuli*, 1, 63–70. Viitattu 18.5.2024. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012023.pdf.
- Latessa, R.A., Galvin, S. L., Swendiman, R. A., Onyango, J., Ostrach, B., Edmondson, A. C., Davis, S. A. & Hirsh, D. A. 2023. Psychological safety and accountability in longitudinal integrated clerkship: A dual institution qualitative study. *BMC medical education*, 23, 1, 760. Viitattu 12.5.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest. doi:10.1186/s12909-023-04622-5.

Lindeberg, P., Saunila, M., Lappalainen, P., Ukko, J. & Rantanen, H. 2023. The relationship between various social work environment elements and hybrid worker well-being. *Facilities* (Bradford, West Yorkshire, England), 42, 1-16. Viitattu 25.11.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest. doi:10.1108/F-03-2023-0019.

Manka, M. & Manka, M. 2016. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.

Men, C., Fong, P. S. W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R. & Luo, J. 2020. Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate. *Journal of business ethics*, 166, 3, 461–472. Viitattu 11.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest. doi:10.1007/s10551-018-4027-7.

Metsämuuronen, J. 2008. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp.

Miten psykologinen turvallisuus luo perustaa oppimiselle, innovatiivisuudelle ja luovuudelle? 2024. Artikkelin Hyvinvoinnin avaimet-sarjan oppimateriaalissa Aalto-yliopiston verkkosivuilla. Julkaistu 15.12.2023, päivitetty 29.2.2024. Viitattu 9.6.2024. <https://www.aalto.fi/fi/oasis-of-radical-well-being/miten-psykologinen-turvallisuus-luo-perustaa-oppimiselle-innovatiivisuudelle-ja-luovuudelle>.

Monipaikkainen työ ja sen potentiaali valtiolla. N.d. Toteutettujen virastokyselyiden keskeisimpiä havaintoja monipaikkaiseen työhön liittyen Valtiovarainministeriön verkkosivuilla. Viitattu 9.6.2024. <https://vm.fi/monipaikkainen-tyo-ja-sen-potentiaali-valtiolla>.

Nissilä, L. & Vartiainen, P. 2022. Vuorovaikutuksen johtaminen. *Työn tuuli*, 2, 22–25. Viitattu 18.5.2024. https://www.henry.fi/media/tyontuuli_022022-.pdf.

Orpon hallitus: Tehdyillä päätöksillä estetään talouden ajautuminen hallitsemattomaan luisuun. 2024. Tiedote Valtiovarainministeriön verkkosivuilla. Julkaistu 16.4.2024. Viitattu 20.4.2024. <https://vm.fi/-/10616/orpon-hallitus-tehdyilla-paatoksilla-estetaan-talouden-ajautuminen-hallitsematto-maan-luisuun>.

Raatikainen, E. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2023. Psykologista turvallisuutta tukeva työkuultuuri: Esteet ja edellytykset opetus- ja sosiaalialalla. *Aikuiskasvatus* 43, 3, 257–272. Viitattu 11.4.2024. doi:10.33336/aik.130393.

Rinne, N. 2021. *Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy*. Helsinki: Alma Talent.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. *Valmentava johtajuus*. 3. painos. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 26.10.2024. <https://janet.finna.fi>, Alma Insights.

Ropo, A. & Sauer, E. 2008. Dances of leadership: Bridging theory and practice through an aesthetic approach. *Journal of management & organization*, 14, 5, 560–572. Viitattu 16.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest. doi:10.1017/S1833367200003047.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.

Ruutu, S. 2020. Coachin työkalupakki. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 14.4.2024. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Luku 1.2 Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. KvaliMOTV–Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 10.4.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Luku 3.3.3 Tutkimuksen arviointi – reflektointia. KvaliMOTV–Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 11.5.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Luku 6.2.2 Kylläntyminen. KvaliMOTV–Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 17.4.2024. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html.

Sidani, Y. & Reese, S. 2020. Nancy Dixon: Empowering the learning organization through psychological safety. *The learning organization* 27, 3, 259–266. Viitattu 16.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest. doi:10.1108/TLO-01-2020-0015.

Stasiła-Sieradzka, M., Sanecka, E. & Turska, E. 2023. Not so good hybrid work model? Resource losses and gains since the outbreak of the COVID-19 pandemic and job burnout among non-remote, hybrid, and remote employees. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 36, 2, 229–249. <https://janet.finna.fi>, ProQuest. doi:10.13075/ijomeh.1896.02026.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.

Teperi, A. 2023. Ihminen turvallisuuden tekijänä. Helsinki: Gaudeamus.

Toimialaluokitus 2008–84110 Julkinen yleishallinto. 2008. Tilastokeskus. Viitattu 26.5.2024. https://stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/toimiala_1_20080101/code/84110/.

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

Turtola, K. 2023. Etätyö vähentää psykologista turvallisuutta: moni kaipaa työkaverin naamanilmeitä ja pieniä vitsejä ennen palaveria. Uutinen Ylen verkkosivujen työelämä-osastolla. Julkaistu 26.8.2023. Viitattu 14.5.2024. <https://yle.fi/a/74-20046918>.

Työturvallisuus ja hyvinvointi. 2024. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 26.10.2024. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 20.10.2024. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Weber, J. & Opoku-Dakwa, A. 2022. Ethical Work Climate 2.0: A Normative Reformulation of Victor and Cullen's 1988 Framework. *Journal of business ethics*, 178, 3, 629–646. Viitattu 21.4.2024. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite. doi:10.1007/s10551-021-04778-4.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei!

Tämä on kutsu haastattelututkimukseen, jonka aiheena on etäjohtajan mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Haastattelututkimus on osa YAMK-opinnäytetyötäni Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ja se toteutetaan noin 1–1,5 h kestoisena yksilö-teemahaastatteluna. Haastattelussa kerätään julkisen yleishallinnon toimialalla työskentelevien esihenkilöiden henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia seuraavien teemojen ympäriltä: **johtaminen ja johtamistapa, työyhteisön psykologinen turvallisuus** sekä **työyhteisön ilmapiiri**. Haastattelu on luottamuksellinen ja se etenee keskustelunomaisesti, haastateltavan näkemyksiä ja mielipiteitä kunnioittaen. Saatua aineistoa hyödynnetään vain tähän tutkimukseen ja haastattelukutsu lähetetään vain niille henkilöille, jotka kuuluvat tämän tutkimuksen kohderyhmään.

Haastattelu toteutetaan 10.6.2024–15.9.2024 välisenä aikana sinulle sopivimpana ajankohtana. Käytössä on Teams-yhteys, jonka avulla haastattelu tallennetaan. Tallennetta käytetään aineiston litterointiin, jonka yhteydessä aineisto anonymisoidaan analysointia varten. Vain tutkimuksen toteuttajalla on pääsy haastatteluaineistoon, jota säilytetään tietoturvallisesti salasanoilla suojattuna. Opinnäytetyö voi siis sisältää suoria lainauksia haastattelusta, mutta sinua ei ole mahdollista yhdistää kerättyyn aineistoon.

Tutkimuksessa työskentelyorganisaatiota ei kysytä eikä se tule ilmi missään tutkimuksen vaiheessa. Toivon myös, ettei työskentelyorganisaatiosi vaikuttaisi haastattelun vastauksiin, sillä tarkoitus on kerätä henkilökohtaisia mielipiteitäsi ja näkemyksiäsi. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja halutessasi voit keskeyttää tai peruuttaa haastattelutilanteen milloin vain.

Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua marraskuussa 2024 ja se julkaistaan Theseus-opinnäytetöiden ja julkaisujen verkkopalvelussa, <https://www.theseus.fi/>.

YAMK-opinnäytetyöohjeiden mukaan kerättyä aineistoa tulee säilyttää tietoturvallisesti 2 vuotta tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Tämän jälkeen aineisto tuhoetaan, sillä sitä ei ole tarkoitus hyödyntää muissa tutkimuksissa.

Arvostaisin vastauksiasi suuresti ja niiden avulla saisin tärkeää tietoa tutkimustani varten. Tämän haastattelukutsun liitteenä lähetän sinulle tietosuojaselosteen sekä haastattelukysymykset, jotta voit valmistautua niihin etukäteen. Pyytäisin sinua vastaamaan tähän kutsuun, mikäli haluat osallistua tutkimukseen. Voisitko ystävällisesti viestissäsi kuitata myös lukeneesi ja hyväksyväsi tietosuojaselosteen.

Ystävällisin terveisin,

Taru Lehto, YAMK-opiskelija

puh. XXX-XXXXXXX, e-mail. AD0576@student.jamk.fi

Liite 2. Haastattelurunko

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää etäjohtajuuteen toimivia keinoja, joilla voidaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja sen psykologiseen turvallisuuteen. Tarkoitus on myös tutkia valmentavan johtajuuden osuutta esihenkilötyössä. Työssä pyritään myös löytämään vastauksia siihen, kuinka etäjohtaja voi havaita ongelmia työyhteisössä ja tarvittaessa puuttua niihin.

Haastattelututkimuksen avulla on tarkoitus saada syvällistä kokemuseräistä tietoa ilmiön ympäriltä, jotta sitä voidaan ymmärtää paremmin.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

Miten 100 % etäjohtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin?

- Onko 100 % etäjohtamisen keinot erilaisia kuin 100 % lähijohtamisessa?
- Onko valmentava johtaminen käytössä?

Millä tavoin etäjohtamistyössä voidaan luoda ja tukea psykologista turvallisuutta työyhteisössä?

- Miten huomioidaan hyvän psykologisen turvallisuuden muodostumista ja ylläpitämistä?
- Miten 100 % etäjohtajuudessa puututaan ongelmiin ja miten niitä voidaan havaita?

Haastattelun teemat ovat: **johtaminen ja johtamistapa, työyhteisön psykologinen turvallisuus** sekä **työyhteisön ilmapiiri**. Näille kaikille yhteisiä elementtejä ovat viestintä, vuorovaikutus, luottamus, oikeudenmukaisuus ja työyhteisö, joiden ympärille haastattelukysymykset on luotu.

Seuraavaksi on avattu mitä työn jakautumisella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan:

100 % etäjohtaminen – Esihenkilö ei työskentele samassa paikassa/tilassa/rakennuksessa kuin johdettavat. Esihenkilö voi työskennellä 100 % etäjohtamisen näkökulmasta esimerkiksi eri paikakunnalla kuin johdettavat. Kasvokkaisia tapaamisia esihenkilön ja johdettavien välillä ei ole lainkaan tai niitä on vain harvoin.

100 % lähijohtaminen – Esihenkilö työskentelee päivittäin samassa paikassa/tilassa/rakennuksessa kuin johdettavat. Kasvokkaisia tapaamisia esihenkilön ja johdettavien välillä on usein, jopa päivittäin.

Toimiala: Julkinen yleishallinto

Esihenkilötyövuosien määrä:

Työn jakautuminen prosentuaalisesti:

100 % etäjohtaja	100 % lähijohtaja	Näiden yhdistelmä, prosentuaalinen jakauma?
------------------	-------------------	---

Teema 1: Johtaminen ja johtamistapa

- a) Nykyinen työn jakautuminen?
- b) Onko valmentava johtaminen käytössä?
- c) Millaista on vuorovaikutus ja viestintä omassa johtamistyössäsi?
- d) Kuinka luottamus ja oikeudenmukaisuus ilmenevät johtamisessa?

Teema 2: Työyhteisön psykologinen turvallisuus

- a) Tärkeimmät tekijät työyhteisön psykologisessa turvallisuudessa johtamisen näkökulmasta?
- b) Vaikuttavatko vuorovaikutus ja viestintä psykologiseen turvallisuuteen työyhteisössä?
- c) Onko tehokkuudella ja tuloksellisuudella yhteys työyhteisön psykologiseen turvallisuuteen?

Teema 3: Työyhteisön ilmapiiri

- a) Millainen merkitys työyhteisön ilmapiirillä on?
- b) Ilmeneekö työyhteisön ilmapiiri viestinnässä ja vuorovaikutuksessa?
- c) Voidaanko työyhteisön ilmapiiriin vaikuttaa?

Tuleeko mieleesi vielä jotain, mitä en huomannut kysyä?