



Etäjohtamisen haasteet esihenkilötyössä

Case: Vakuutusyhtiö X

Tradenomi, YAMK opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen

2025

Nahashon Njehia

Koulutuksen nimi: Liiketoiminnan kehittäminen
Tekijä Nimi: Nahashon Njehia
Työn nimi Etäjohtamisen haasteet esihenkilötyössä.
Ohjaaja Nimi: Kyllikki Valkealahti

Tiivistelmä
Vuosi 2025

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan etäjohtamisen haasteita esihenkilötyössä, erityisesti etä- ja hybridityön yleistyessä. Tutkimuksessa keskitytään esihenkilöiden roolin etätyöympäristössä ja siihen, miten he voivat kehittää johtamiskäytäntöjään tukeakseen tiimihenkeä, luottamusta ja työntekijöiden hyvinvointia. Opinnäytetyössä käsitellään keskeisimpiä teemoja, kuten luottamuksen rakentamista, viestintää, tiimikulttuuria ja työn ja vapaa-ajan rajoja, sekä esihenkilöiden roolia työntekijöiden jaksamisen tukemisessa.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmätutkimuksena, jossa yhdistettiin niin laadullisia kuin määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Aineistona käytettiin Webropol-kyselyä, johon vastasi kymmenen esihenkilöä. Kysely sisälsi sekä Likert-asteikkoja, että avoimia kysymyksiä ja aineistoa analysoitiin sekä määrällisesti että sisällönanalyysin avulla. Tulokset osoittavat, että etätyöympäristössä keskeisimmät haasteet liittyvät luottamuksen rakentamiseen, viestinnän ylläpitämiseen ja tiimikulttuurin säilyttämiseen. Esihenkilöiden aktiivinen panos viestintään ja tiimipalavereihin on ratkaisevan tärkeää luottamuksen ja yhteishengen kannalta.

Tulosten perusteella esihenkilöiden on kehitettävä uusia johtamiskäytäntöjä ja mukautettava toimintatapojaan vastaamaan etätyön erityispiirteisiin. Opinnäytetyö esittää myös jatkotutkimusmahdollisuuksia, kuten etäjohtamisen tehokkuuden mittaamista ja digitaalisten työkalujen vaikutuksen tarkastelua.

Opinnäytetyön keskeinen johtopäätös on, että etäjohtaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä ja esihenkilöiltä valmiutta mukautua työelämän muuttuviin vaatimuksiin työntekijöiden hyvinvoinnin ja tehokkaan työskentelyn tukemiseksi.

Avainsanat: etäjohtaminen, hybridityö, esihenkilötyö, luottamus, viestintä, tiimikulttuuri, hyvinvointi.

Sivut 77 sivua ja liitteitä 9 sivua

Name of Degree Programme: Business development

Abstract

Author Name: Nahashon Njehia

Year 2025

Subject The Challenges of remote Leadership in Supervisory Work

Supervisors Names: Kyllikki Valkealahti

This thesis examines the challenges of remote leadership in supervisory work, particularly as remote and hybrid work become increasingly common. The study focuses on the role of supervisors in remote work environments and how they can develop their leadership practices to support team spirit, trust, and employee well-being. Key themes discussed in the thesis include trust-building, communication, team culture, work-life boundaries, and the supervisor's role in supporting employee resilience.

The research was conducted using a mixed-methods approach, combining both qualitative and quantitative methods. The data was collected through a Webropol survey, which received responses from ten supervisors. The survey included both Likert-scale and open-ended questions, and the data was analyzed using quantitative methods and content analysis.

The results indicate that in remote work environments, the main challenges relate to building trust, maintaining communication, and preserving team culture. Supervisors' active involvement in communication and team meetings is crucial for fostering trust and a sense of unity.

Based on the findings, supervisors need to develop new leadership practices and adapt their ways of working to meet the specific characteristics of remote work. The thesis also proposes further research opportunities, such as measuring the effectiveness of remote leadership and examining the impact of digital tools.

The main conclusion of the thesis is that remote leadership requires continuous development and a readiness from supervisors to adapt to the evolving demands of working life to support employee well-being and effective performance.

Keywords: remote leadership, hybrid work, supervisory work, trust, communication, team culture, well-being.

Pages 77 pages and appendices 9 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusstrategia ja suunnitelma	3
1.1.1	Tutkimuksen tavoite tarkoitus ja tutkimusongelma	3
1.1.2	Tutkimuskysymykset	5
1.2	Aineistokeruumenetelmät.....	6
1.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	7
1.4	Tutkimuksen rajoitukset	8
2	Teoreettinen viitekehys	9
2.1	Johtamisen perusteet.....	9
2.1.1	Klassiset johtamisteoriat ja niiden merkitys nykypäiväisessä johtamisessa	10
2.1.2	Modernit johtamisteoriat nykypäivän työelämässä	11
2.2	Etäjohtaminen.....	15
2.3	Etäjohtamisen haasteet.....	20
2.3.1	Luottamuksen rakentaminen etäjohtamisessa	20
2.3.2	Viestintä ja vuorovaikutus etäjohtamisessa.....	22
2.3.3	Motivaation ja työkyvyn ylläpitäminen etätyössä	23
2.3.4	Esihenkilöiden jaksaminen etäjohtamisessa	24
2.3.5	Tiimikulttuurin ja yhteenkuuluvuuden haasteet	25
2.3.6	Teknologian haasteet ja mahdollisuudet etäjohtamisessa	26
2.3.7	Tulevaisuuden digitalisaation vaikutus etäjohtamisessa	28
3	Etäjohtaminen kriisitilanteissa	29
3.1	Kriisijohtamisen määrittely	29
3.2	Etäjohtamisen käytännöt kriisien aikana	30
3.3	Tulevaisuuden etäjohtamisen trendit kriisitilanteissa	31
4	Hybridityön johtaminen.....	33
4.1	Työhyvinvointi ja lähi- ja etätyön tasapaino hybridityössä.....	35
5	Tutkimustulokset ja analyysi.....	36
5.1	Aineiston keruu ja kuvaus	37
5.2	Tulokset ja analyysi.....	38
5.2.1	Etä- ja hybridityön johtamisen haasteet	39
5.2.2	Esihenkilöiden johtamiskäytännöt etä- ja hybridityössä	42
5.2.3	Parhaat käytännöt etäjohtamisessa	43
5.2.4	Teknologian ja työkalujen rooli etäjohtamisessa	45

5.2.5	Hyvinvointi ja jaksaminen etätyössä	45
5.2.6	Yksilöllinen lähestymistapa ja henkilökohtainen tuki	47
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	48
6.1	Pohdinta	52
6.2	Tutkimuksen kehitysehdotukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet	54
7	Lähteet.....	57
	Liitteet.....	1

Kuvat

Kuva 1	Etäjohtamisen määritelmät eri tutkijoiden mukaan	16
Kuva 2	Uusien tehtävien käyttöönotto etätyössä (EK, 2023)	18
Kuva 3	Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, muokattu).	21
Kuva 4	Autonomian vaikutukset tiimikulttuuriin ja sosiaalisiin (Galanti ym., 2021.).....	26

Liitteet

- Liite 1. Aineistohallintasuunnitelma
- Liite 2. Kyselytutkimuksen saate:
- Liite 3. Kyselylomake

1 Johdanto

11.3.2020 Maailman terveysjärjestö WHO julisti koronaviruspandemian globaaliksi pandemiaksi. Tämän myötä etätö ja etäjohtaminen nousivat monissa yrityksissä keskeisiksi työelämän ilmiöiksi. Pandemian jälkeen monet organisaatiot siirtyivät pysyvästi hyödyntämään etä- ja hybridityön malleja. Nykyään työntekijöille tarjotaan joustavia mahdollisuuksia työskennellä niin toimistolla kuin etänä. Etätö yleistyminen on tuonut työntekijöille etuja, kuten paremman työn ja yksityiselämän tasapainon, mutta samalla se on tuonut haasteita erityisesti esihenkilötyöhön, jonka johtamiskäytäntöjä on täytynyt mukauttaa etä- ja hybridityön vaatimuksiin.

Toimeksiantajayrityksessä etäjohtaminen on vakiintunut osaksi esihenkilötyötä. Esihenkilöiltä vaaditaan uudenlaisia taitoja johtaa hajautetusti etäyhteyksien avulla. Suurimmat haasteet liittyvät tiimikulttuurin ja luottamuksen ylläpitämiseen, tehokkaan viestinnän varmistamiseen sekä työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin tukemiseen. Viime vuosina etäjohtamisen rooli on korostunut osana esihenkilötyötä, kun esihenkilöiden on ollut kyettävä rakentamaan luottamusta etätyöntekijöihin ja samalla varmistettava tiimin sujuva toiminta hajautetusta mallista huolimatta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia toimeksiantajayrityksen esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisen haasteista ja selvittää, miten he ovat sopeutuneet etätöön. Tutkimuksen tavoitteena on löytää konkreettisia ratkaisuja esihenkilöiden kohtaamiin haasteisiin, kuten luottamuksen rakentamiseen, tiimikulttuurin ylläpitämiseen ja viestinnän tehostamiseen etäympäristössä. Tarkoituksena on myös lisätä ymmärrystä siitä, miten esihenkilöt voivat kehittää johtamistyötään työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin tukemiseksi etätöissä.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmä tutkimuksena, jossa yhdistettiin kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen lähestymistapa. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin Webropol-kyselyä, joka suunnattiin toimeksiantajayrityksen esihenkilöille. Kyselyn tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva esihenkilöiden kokemukista etäjohtamisen haasteista ja siitä, miten he ovat mukauttaneet johtamiskäytäntöjään. Kysely sisälsi sekä strukturoituja Likert-asteikkoon pohjautuvia väittämiä että avoimia kysymyksiä, joiden avulla esihenkilöt saattoivat kertoa tarkemmin henkilökohtaisista kokemuksistaan.

Tämän opinnäytetyön kulku etenee seuraavasti:

Luku 1. esittelee tutkimuksen taustan, tavoitteet sekä metodologiset valinnat

Luku 2. käsittelee teoreettista viitekehystä, jossa tarkastellaan perinteisiä ja moderneja johtamisteorioita

Luku 3. tarkastelee etäjohtamista kriisitilanteissa, erityisesti pandemian aikaisessa johtamisessa ja sen vaikutuksissa etätyössä

Luku 4. keskittyy hybridityön johtamiseen ja työhyvinvoinnin sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon näkökulmiin.

Luku 5. esittelee tutkimustulokset ja analysoi esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisen haasteista sekä tarjoaa esimerkkejä käytännöistä

Luku 6. kokoaa johtopäätökset ja antaa käytännön suosituksia esihenkilöille etäjohtamisen kehittämiseksi työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi.

1.1 Tutkimusstrategia ja suunnitelma

Tutkimusstrategia ja -menetelmä

Tämä opinnäytetyö perustuu monimenetelmätutkimukseen, jossa yhdistyvät kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen lähestymistapa. Tavoitteena on ymmärtää esihenkilöiden subjektiivisia kokemuksia etäjohtamisen haasteista. Monimenetelmätutkimus valittiin, koska se mahdollistaa ilmiön tarkastelun sekä yksilöllisten kokemusten, että numeeristen havaintojen kautta (Eskola & Suoranta, 2008).

Aineiston keruu, analyysi ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin varmistamaan läpinäkyvällä analyysillä, joka perustuu selkeästi määriteltyihin tutkimuskysymyksiin ja aineistokeruumenetelmiin.

Monimenetelmätutkimus mahdollistaa sekä numeeristen että avoimien vastausten tarkastelun. Anonymiteetti säilytettiin huolellisella aineiston käsittelyllä niin, ettei yksittäisten vastaajien henkilöllisyys paljastu.

Vastauksia teemoiteltiin tutkimuskysymysten mukaisesti. Reliabiliteettia eli toistettavuutta ja johdonmukaisuutta vahvistettiin käyttämällä selkeitä ja yhdenmukaisia menetelmiä, kuten aineiston kategorisointia ja teemoittelua.

1.1.1 Tutkimuksen tavoite tarkoitus ja tutkimusongelma

Etätyön mahdollisuus alkoi lisääntyä monissa organisaatioissa ympäri maailmaa koronapandemian myötä. Etä- ja hybridityön nopea käyttöönotto toi mukanaan haasteita, sekä uusia toimintamalleja, jotka muuttivat monien yritysten tapaa toimia ja johtaa. Aiemmin perinteiset lähityöhön perustuvat johtamistavat eivät enää sellaisenaan soveltuneet uusiin virtuaalisiin työympäristöihin, vaan esihenkilöiltä vaadittiin uudenlaista ajattelua ja oman johtamistyylin mukauttamista.

Tautz, Schübbe ja Felfe (2022) osoittavat, että vaikka etätyö lisääisi työn tehokkuutta ja joustavuutta, kuitenkin se tuo samaan aikaan haasteita niin luottamuksen rakentamiseen, viestinnän ylläpitämiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen. Tästä syystä monet esihenkilöt ovat joutuneet tarkastelemaan omaa johtamistaan ja kehittämään uudenlaisia toimintamalleja, jotta he voisivat johtaa tiimejään paremmin ja tehokkaammin virtuaalisessa ympäristössä.

Etätyön mahdollisuus alkoi lisääntyä monissa organisaatioissa ympäri maailmaa koronapandemian tullessa. Kun lähityön lisäksi myös etätyön mahdollisuus lisääntyi, toi se mukanaan uudenlaisia toimintamalleja, jotka mukauttivat myös monen organisaation toimintatapoja. Aiemmin oli totuttu lähitoimistopäiviin ja perinteisiin johtamiskäytäntöihin, mutta enää nämä samat työskentely- ja johtamiskäytänteet eivät istuneet sellaisenaan etä- ja hybridityöhön. Nykypäivänä esihenkilöiden on täytynyt pysähtyä pohtimaan omaa johtamistapaansa ja tekemään sille tarvittavia muutoksia, jotta se istuisi paremmin nykypäiväiseen työskentelyolosuhteeseen.

Etätyöskentely asettaa haasteita esihenkilöille, koska fyysisen läsnäolon puuttuessa myös epämuodollinen vuorovaikutus vähenee, joka voi heikentää tiimin yhteenkuuluvuutta ja vaikeuttaa esihenkilön mahdollisuuksia tukea työntekijöitään (Tautz, Schübbe & Felfe, 2022).

Keskeisimmät haasteet, jotka nousevat esiin etätyössä liittyvät luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Myös fyysisten kohtaamisten ja spontaanien vuorovaikutusten vähentyessä on tärkeää miettiä, miten luottamusta voitaisiin synnyttää ja ylläpitää etätyössä ja miten avointa viestintää voitaisiin parantaa. Nykypäivänä työntekijät odottavat, että esihenkilöt pystyvät antamaan vastuuta ja vapautta enemmän etätyössä, kuitenkin siten esihenkilöt pystyisivät seuraamaan alaiensa suoriutumista etänä (Boccoli ym., 2024).

Etätyöympäristössä myös viestinnän laatu ja tehokkuus tuovat omanlaisia haasteita. Aiemmin esihenkilöt pystyivät helpommin antamaan palautetta, sekä motivoimaan työntekijöitään, mutta nykyään monipaikkaisen työn tullessa esihenkilöt ovat joutuneet pohtimaan kuinka he voivat motivoida, tukea ja antaa palautetta alaisilleen etenkin etätyössä.

Vilkman, (2021) toteaa, kuinka tutkimusten mukaan virtuaalisessa viestinnässä vaaditaan nykyään enemmän säännöllisempää yhteydenpitoa kuin mitä kasvokkaisessa viestinnässä vaaditaan. Virtuaalisen viestinnän asettamat vaatimukset voivat lisätä esihenkilöiden työ määrää, sillä se vaatii esihenkilöltä enemmän jatkuvampaa läsnäoloa ja tarkempaa seuranta. Samalla heiltä edellytetään parempia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja.

Työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen on myös yksi keskeinen haaste etätyötä tekeville. Ellei työtä ja vapaa-ajan välillä osata asettaa selkeitä rajoja, voi se pahimmillaan lisätä stressiä ja uupumusta, jotka pidemmällä välillä voi johtaa sairauslomiin työuupumuksen takia. Siksi esihenkilöiden tulisi tukea alaisiaan heidän jaksamisensa ja oikeanlaisessa palautumisessa. Tämä kuitenkin saattaa muodostua haasteeksi etätyöympäristössä, koska esihenkilöiden on vaikeampaa valvoa jokaisen alaisensa työn ja vapaa-ajan tasapainoa (Allen, Golden & Shockley, 2015).

1.1.2 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön keskeinen tutkimusongelma liittyy siihen, kuinka esihenkilöt kokevat etäjohtamisen ja millaisia haasteita he kohtaavat päivittäisessä työssään. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat etäjohtamisen keskeisimmät haasteet esihenkilötyössä?
- Miten etätyöskentely on muuttanut esihenkilöiden johtamiskäytäntöjä?
- Millä keinoilla esihenkilöt pyrkivät voittamaan etäjohtamisen haasteita?

Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan luottamuksen rakentamista, viestintää ja hyvinvoinnin tukemista etätyössä. Samalla selvitetään, millä tavoin esihenkilöt tukevat työntekijöiden motivaation ylläpitämistä.

Ensimmäinen tutkimuskysymys keskittyy etäjohtamisen haasteisiin. Etätyön yleistyessä esihenkilöt ovat kohdanneet uudenlaisia haasteita liittyen työntekijöiden sitoutumiseen, luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Etäympäristössä esihenkilöiden on haastavampaa havainnoida tiimiläisten tunnetiloja, mikä vaikeuttaa empaattista johtamista. Myös epämuodollisten kohtaamisten ja sujuvan viestinnän puute voi heikentää luottamusta ja tiimihenkeä (Tautz, Schübbe & Felfe, 2022).

On kuitenkin huomioitava, että haasteet eivät ilmene samalla tavalla kaikissa organisaatioissa. Esihenkilöiden kokemukset vaihtelevat organisaatiokulttuurin, teknologian ja yksilöllisten johtamistapojen mukaan (Tautz, Schübbe & Felfe, 2022).

Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että etätyössä viestinnän ja luottamuksen puute voi heikentää tiimien yhteishenkeä ja suoriutumista. Esihenkilöiden on tunnistettava nämä haasteet ja mukautettava johtamistapojaan vastaamaan etätyön vaatimuksia (Boccoli, Gastaldi, Corso, 2024).

Toinen tutkimuskysymys selvittää, miten esihenkilöt ovat sopeutuneet etätyöhön ja miten he ovat muuttaneet johtamiskäytäntöjään. Etätyö on vaatinut viestinnän ja johtamisen muotojen uudelleenajattelua, sillä kasvokkaista viestintää tapahtuu vähemmän (Vilkman, 2021). Etätyö edellyttää uudenlaista lähestymistapaa palautteen antamiseen ja työntekijöiden motivointiin, mikä vaatii suunnitelmallisuutta yhteydenpidossa (Salin & Koponen, 2023).

Kolmas tutkimuskysymys keskittyy käytännön keinoihin, joilla esihenkilöt ovat vastanneet etätöön haasteisiin. Esimerkiksi työn ja vapaa-ajan rajaaminen sekä työntekijöiden jaksamisen tukeminen vaativat konkreettisia työkaluja (Allen ym., 2015).

1.2 Aineistokeruumenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin Webropol-kyselyalustaa hyödyntäen. Tutkimuksessa yhdistettiin sekä laadullinen että määrällinen menetelmä, sillä näiden yhdistäminen mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen esihenkilöiden subjektiivisista kokemuksista sekä rakenteellisen tiedon saannin etätööhön liittyvistä käytännöistä.

Kyselyn alussa kartoitettiin monivalintakysymyksillä vastaajien taustatiedot, kuten esihenkilökokemus, tiimikoko ja alaisten työskentelymalli. Tämän jälkeen esitettiin sekä Likert-asteikollisia väittämiä että avoimia kysymyksiä. Rensis Likertin kehittämä asteikko mittaa vastaajien asenteita ja tuntemuksia asteikolla "täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä" (Boone & Boone, 2012). Likert-asteikolla pyrittiin saamaan määrällistä tietoa vastaajien näkemyksistä, kun taas avoimet kysymykset tarjosivat mahdollisuuden kuvata kokemuksia omin sanoin ja täydentää laadullista analyysiä.

Laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän yhdistäminen mahdollistaa tässä opinnäytetyössä aiheeseen laaja-alaisemman tarkastelun ja kokonaisvaltaisemman ymmärryksen (Pitkäranta, 2014).

Valitut aineistonkeruumenetelmät soveltuvat erityisen hyvin etäjohtamisen tutkimiseen, koska aihe on moniulotteinen ja kontekstisidonnainen. Se edellyttää sekä numeeristen vastausten analysointia että yksilöllisten kokemusten syvällistä tulkintaa.

Laadullinen tutkimus on erityisen käyttökelpoinen silloin, kun halutaan ymmärtää yksilöiden kokemuksia ja merkityksiä. Se tarjoaa mahdollisuuden tarkastella ilmiötä syvemmin erityisesti silloin, kun määrälliset menetelmät eivät yksin tavoita tutkittavien subjektiivisia näkemyksiä. Vilka (2021) korostaa, että laadullinen tutkimus perustuu tulkintaan ja sen tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltaisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla, joka on yksi keskeisimmistä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä. Tällä menetelmällä voidaan ryhmitellä ja teemoitella vastauksia tutkimuskysymysten mukaisesti. Sisällönanalyysi mahdollistaa keskeisten teemojen, kuten luottamuksen, viestinnän ja työhyvinvoinnin, systemaattisen tarkastelun.

Sen avulla voidaan jäsentää monimuotoista aineistoa ja saavuttaa syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Pitkäranta, 2014).

1.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta arvioitiin validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimus mittaa juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä opinnäytetyössä validiteettia vahvistettiin huolellisesti suunnitellulla Webropol-kyselyllä, joka pohjautui suoraan tutkimuskysymyksiin. Monivalintakysymykset, Likert-asteikot ja avoimet kysymykset mahdollistivat sen, että vastaajat saivat ilmaista näkemyksiään monipuolisesti ja tarkasti.

Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen ja johdonmukaisuuteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa aineisto teemoiteltiin tutkimuskysymysten mukaisesti, mikä tuki analyysin yhtenäisyyttä ja johdonmukaisuutta.

Tutkimus toteutettiin eettisesti kestävästi. Osallistujilta pyydettiin tietoinen suostumus, ja heidän anonymiteettinsä turvattiin Webropolin avulla. Tämä mahdollisti sen, että vastaajat pystyivät osallistumaan kyselyyn ilman huolta henkilötietojen paljastumisesta. Aineistoa säilytettiin turvallisesti, ja tutkimuksessa noudatettiin tutkimuseettisiä periaatteita, kuten luottamuksellisuutta ja vapaaehtoisuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2014).

Tässä opinnäytetyössä on käytetty tekoälypohjaista työkalua (esim. ChatGPT) tekstin sujuvuuden ja kieliasun parantamiseen HAMKin ohjeistuksen mukaisesti (HAMK, 2024). Tekoälyä on hyödynnetty tekstin selkeyttämisessä, johdonmukaistamisessa ja rakenteen tukemisessa, mutta tutkimuksen tieteellinen sisältö, johtopäätökset ja analyysit ovat tekijän itsensä tuottamia. Tekoälyn käyttö on rajattu kielelliseen viimeistelyyn, eikä se ole vaikuttanut tutkimustuloksiin tai analyysin sisältöön.

1.4 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimusta tehdessä on myös tärkeää pohtia mahdollisia rajoituksia, jotka voivat vaikuttaa tulosten tulkintaan ja niiden yleistävyyteen. Yksi keskeinen rajoitus liittyy aineistokeruumenetelmään, Webropol-kyselyyn. Vaikka Webropol-kysely mahdollistaa laajemman otannan ja tehokkaan aineiston keruun, ei vastauksia voida kontrolloida samalla tavoin, kun esimerkiksi kasvokkain toteutetussa haastattelussa (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa osallistujat olivat kaikki toimeksiantoyrityksen esihenkilöitä, ja tutkimuksessa saatiin yhteensä 10 vastausta alkuperäisestä 17:sta kutsutusta osallistujasta. Tämän vuoksi tuloksia ei voida yleistää muihin alueyhtiöihin tai toimialoihin, ja tulokset saattavat olla sidoksissa juuri tämän organisaation erityispiirteisiin. Vastaajamäärä 10 henkilöä voi rajoittaa tutkimuksen yleistävyyttä, koska otos on pieni, eikä välttämättä edusta koko organisaation esihenkilökuntaa (Vilka, 2021).

Tämän opinnäytetyön laadullinen analyysi perustuu tekijän henkilökohtaiseen tulkintaan, mikä voi tuoda tutkimukseen tiettyä subjektiivisuutta, vaikka analyysimenetelmät pyritäänkin toteuttamaan mahdollisimman objektiivisesti. Tämä subjektiivisuus voi vaikuttaa erityisesti siihen, miten vastauksia ryhmitellään ja miten teemoja nostetaan esiin. On kuitenkin tärkeää, että analyysissä pyritään säilyttämään avoimuus ja läpinäkyvyys, jotta lukija voi ymmärtää kuinka tutkimuksen johtopäätökset on muodostettu (Pitkäranta, 2014).

2 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa tarkastellaan johtamisen teoreettista perustaa sekä etäjohtamisen erityispiirteitä ja nykypäivän työelämän johtamismalleja. Luvussa tullaan käsittelemään johtamisen kehitystä, etäjohtamisen käytäntöjä ja niiden vaikutuksia esihenkilötyöhön.

2.1 Johtamisen perusteet

Vuosikymmenten saatossa johtamisen käsite on kehittynyt huomattavasti, eikä johtamista voida määritellä enää yksiselitteisesti, koska se jatkuvasti kehittyy. Aikaisemmin johtamista on nähty yksilön ominaisuutena, sekä karismaattisena kykynä vaikuttaa muihin ihmisiin. Tänä päivänä johtamista tarkastellaan vuorovaikutuksellisen prosessina, jonka elementit pohjautuvat johtajaan, alaisiin ja toimintaympäristöön. Johtamista täytyy tarkastella ja arvioida laajasti eri näkökulmista, eikä sitä voida rajata vain yhteen teoriaan (Silva, 2016).

Klassiset johtamismallit ovat pohjautuneet siihen ajatukseen, että johtajalla on ollut voimakas auktoriteetti ja hänen tehtävänä on ollut ohjata, valvoa ja organisoida. Tällaisessa mallissa työntekijät nähtiin pelkästään toimijoina, joiden tehtävänä oli toteuttaa johdon määrittämiä tehtäviä ilman sen laajempaa osallistumista osana päätöksentekoa. Tällainen lähestymistapa juontaa juurensa teollistumisen ajalle, jolloin ennustettavuus, kurinalaisuus ja tehokkuus olivat tärkeitä arvoja (Silva, 2016).

Johtamisen nykysuuntaukset korostavat tällä hetkellä enemmän emotionaalista älykkyyttä ja vuorovaikutuksellisuutta. Autoritaaristen johtamismallien sijaan organisaatiot haluavat sellaisia esihenkilöitä, jotka kykenisivät tunnistamaan ja ymmärtämään niin omia kuin muidenkin tunteita ja samalla säätelämään niitä rakentavasti yhteistyön tukemiseksi. Daniel Golemanin mukaan tunneäly muodostuu viidestä elementistä: itsetuntemus, itsesäätely, motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot. Kaikki nämä ovat tärkeitä tekijöitä nykypäiväisessä johtamisessa (Goleman, 2011).

Lisäksi johtajuus ei pelkästään ole mikään rooli tai asema. Johtamista voidaan ajatella kokonaisvaltaisempana prosessina, jossa onnistuminen riippuu kyvystä inspiroivaan vuorovaikutukseen. Nykyorganisaatioissa myös tiimin jäsenet voivat toimia enemmän itsealoitteellisemmin ja vastuullisesti. Tällainen ajattelutapa pyrkii haastamaan käsitystä johtajasta yksin päättävänä auktoriteettina ja korostaa yhdessä rakentuvaa johtajuutta, jota voidaan soveltaa eri tilanteiden ja tarpeiden mukaan (Silva, 2016).

Nykypäivänä johtamisessa korostuu dynaamisuus ja ihmissuhdeosaaminen. Enää johtamista ei suoriteta pelkästään käskyttämällä ylhäältä alaspäin, vaan johtamista nähdään enemmänkin prosessina, jossa pyrkimyksenä on rakentaa yhteistä ymmärrystä ja luoda jaettuja tavoitteita ja tukea jokaisen yksilön kasvua ja motivaatiota. Silvan (2016) korostaa, että johtaminen ei ole vain toiminnan ohjaamista, vaan ennen kaikkea vaikuttamista, joka rakentuu vuorovaikutuksen ja luottamuksen varaan.

2.1.1 Klassiset johtamisteoriat ja niiden merkitys nykypäiväisessä johtamisessa

Klassiset johtamisteoriat muodostavat perustaa nykyaikaiselle johtamisajattelulle, ja organisaatioiden toiminnan ymmärtämiselle. Klassiset johtamisteoriat syntyivät 1900-luvun alku- ja puolivälissä ja ne tukivat teollisen ja organisaatioiden kasvun tuomia haasteita. Klassisen johtamiseen kuului järjestelmällisyys, rakenne ja toiminnan tehokkuus.

Johtamista nähtiin järjestelmällisenä toimintana, jossa korostui kontrollin, kurin ja työnjaon merkitys. Organisaation rooli nähtiin enemmänkin koneen kaltaisena järjestelmänä, jossa jokaisella yksilöllä oli hyvin tarkkaan määritelty rooli, jotta kokonaisuus toimi mahdollisimman sujuvasti (Nissinen & Koivula, 2023). Johtamista tarkasteltiin pelkästään ylhäältä alaspäin tapahtuvana toimintana, joka pohjautui siihen, että johtajat suunnittelivat, määräsivät ja valvoivat. Työntekijöiden tehtävänä oli suorittaa annetut tehtävät ohjeiden mukaisesti.

Rakenneanalyttinen paradigma oli yksi keskeisimmistä klassisista lähestymistavoista. Kyseinen paradigma kehittyi 1950–60-luvulla kun organisaatiot kasvoivat ja samalla toimintaympäristöt monimutkaistuivat. Rakenneanalyttisessä lähestymistavassa korostui hierarkkiset rakenteet, viestintäkanavat, tehtävien jako sekä johtamisen kontrolli- ja ohjausjärjestelmät. Paradigma perustui siihen ajatukseen, että organisaation suorituskykyä pystyttäisiin muokkaamalla sen rakenteita ja prosesseja tehokkaammiksi (Huhtala & Laakso, 2006).

Tämä lähestymistapa pohjautui systeemiajattelulle, jossa organisaatiota haluttiin nähdä kokonaisuutena ja sen toimintaa tarkasteltiin suhteessa ympäristöönsä. Johtamisen tarkoituksena oli optimoida organisaation sisäistä toimintaa, niin että se pystyisi sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin. Samalla johtamisessa korostui suunnittelu, organisointi, henkilöstön johtaminen ja kontrollointi (Huhtala & Laakso, 2006).

Klassisen johtamisteorian taustalla on vaikuttanut myös sen ajanjakson yhteiskunnalliset, sekä taloudelliset olosuhteet. Klassiset johtamisteoriat ovat syntyneet sellaisessa ympäristössä, jossa arvostettiin järjestystä, ennustettavuutta ja standardointia. Tästä syystä esimerkiksi työn tarkka määrittely, auktoriteettisauhteiden selkeys ja byrokraattiset rakenteet nähtiin tehokkaan toiminnan edellytyksenä (Huhtala & Laakso, 2006).

Viimeisten vuosikymmenten aikana johtamisen tutkimus on kehittynyt monipuolisesti, mutta esimerkiksi globaalien yhteiskunnallisten haasteiden korostuminen on luonut uudentyypin johtamisen, jota kutsutaan kestäväksi kehityksen johtamiseksi, eli *sustainable leadership*. Kestävä kehitys on korostunut monissa organisaatioissa ja siitä on tullut liiketoiminnan välttämättömyys ja sen myötä yrityksen johdolta odotetaan aktiivisempaa roolia globaalien kestävyysongelmien ratkaisemisessa. On tärkeää, että nykypäivän yrityksissä pystyttäisiin vastaamaan samanaikaisesti erilaisiin kilpaileviin vaatimuksiin, sekä asettamaan maailman pitkän aikavälin kestävyden etusijalle (Sajjad, Eweje & Raziq, 2024).

2.1.2 Modernit johtamisteoriat nykypäivän työelämässä

Viimeisten vuosien aikana johtamisessa on siirrytty perinteisestä autoritäärisestä johtamistyylistä enemmän ihmislähtöisempään ja osallistavaan johtamistyyliin. Perinteisessä johtamisessa korostui johdon hierarkkinen asema, auktoriteetti ja työn valvonta (Huhtala & Laakso, 2006).

Modernissa johtamisessa painotetaan vuorovaikutuksellisuutta, työn merkityksellisyyttä ja työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon. Viimeisten vuosien aikana esihenkilöiden rooli on muuttunut käskyttävästä johtamistavasta enemmänkin valmentavampaan johtamistapaan, jonka tarkoituksena on tukea tiimiläisiään oppimisessa ja itsensä kehittämisessä. Johtamista ei pitäisi tarkastella pelkästään ylimmän johdon vastuualueena, vaan pikemminkin koko organisaation läpileikkaavana ilmiönä (Juuti, 1996).

Modernissa johtamistavassa myös korostuu transformaatiojohtaminen, tilannejohtaminen ja palveleva johtajuus. Transformaatiojohtamisessa johtajan tehtävänä on inspiroida, motivoida ja haastaa työntekijöitään ajattelussaan, sekä huomioida yksilöllisiä tarpeita ja vahvuuksia. Nykypäivän työelämässä tällainen lähestymistapa on toimiva, koska elämme jatkuvassa muutoksessa, jossa korostuu myös luovuus ja työn merkityksellisyys (Samosudova, 2017).

Transformaatiojohtaminen pidetään modernina johtamismallina, jossa korostetaan inspiroivaa ja motivoivaa johtamista. Tällainen johtamistyyli on erityisen merkityksellistä etäjohtamisen kontekstissa, koska sen etäjohtamisessa perinteiset valvonnan ja hallinnan

menetelmät eivät ole yhtä toimivia. Transformaatiojohtamisessa korostuu neljä elementtiä: karismaattinen johtajuus, inspiroiva motiivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomioiminen (Gromov & Brandt, 2011).

Karismaattinen johtajuus nousee keskeiseksi tavaksi etäjohtamisessa, koska fyysisen läsnäolon puuttuessa esihenkilön on tärkeää luoda alaisilleen vahvaa näkemystä ja saada jokainen tiimin jäsen tuntemaan itsensä yhteenkuuluvaksi yhteisen vision ympärillä. Karismaattisen johtajan vahvuutena on kyky innostaa ja motiivoida työntekijöitään myös virtuaalisissa ympäristöissä, joka taas auttaa sitouttamisen ja tehokkuuden ylläpitämisessä (Gromov & Brandt, 2011).

Etätyössä tärkeää on myös inspiroiden motiivoida työntekijöitään, koska alaisilla saattaa olla vaikeaa löytää motivaatiota etätyössä ilman, että he ovat päivittäisissä sosiaalisissa kontakteissa omiin tiimiläisiinsä. Tällaisissa tilanteissa esihenkilön on käytettävä viestintätaitojaan inspiroidakseen ja motiivoidakseen työntekijöitään. Tämä voi tapahtua esimerkiksi säännöllisillä tiimikokouksilla, henkilökohtaisilla keskusteluilla taikka avoimien palautekulttuurien kautta (Gromov & Brandt, 2011).

Älyllinen stimulointi on etäjohtamisessa, jossa innovatiivisuus ja itsenäinen ongelmanratkaisu korostuvat. Transformaatiojohtajat rohkaisevat työntekijöitään ajattelemaan kriittisesti ja kehittämään uusia ratkaisuja. Tämä stimuloi luovuutta ja auttaa tiimiä sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin (Gromov & Brandt, 2011).

Transformaatiojohtaminen on erityisen tehokasta nopeasti muuttuvissa ja epävarmoissa ympäristöissä, joissa tarvitaan innostusta, luovuutta ja sitoutumista. Se tarjoaa vahvan perustan organisaation kulttuurin ja työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämiseksi (Gromov & Brandt, 2011).

(Gromov & Brandt, 2011) korostavat transformaatiojohtamisen merkitystä nykyaikaisessa työelämässä. Artikkelin mukaan transformaatiojohtaminen ei ainoastaan paranna organisaation suorituskykyä, vaan se myös lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Transformaatiojohtajat kykenevät luomaan vahvan vision ja saamaan työntekijät tuntemaan itsensä osaksi jotain suurempaa, mikä edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista

Artikkeli tuo esiin myös sen, että transformaatiojohtamisen käytännöt voivat vähentää työntekijöiden stressiä ja lisätä heidän työtyytyväisyyttään. Transformaatiojohtajien tarjoama tuki ja mentorointi auttavat työntekijöitä selviytymään työelämän haasteista ja saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteitaan (Gromov & Brandt, 2011).

Etäjohtamisen kontekstissa transformaatiojohtaminen tarjoaa tehokkaita välineitä esihenkilöille vastata etätyön tuomiin haasteisiin. Se auttaa ylläpitämään työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja hyvinvointia, mikä on keskeistä organisaation menestyksen kannalta. Transformaatiojohtaminen edellyttää esihenkilöiltä jatkuvaa itsensä kehittämistä ja sopeutumiskykyä, mutta sen hyödyt ovat merkittävät sekä työntekijöiden että organisaation näkökulmasta (Gromov & Brandt, 2011).

Yhteen nykyisiin merkittäviin johtamisteorioihin kuuluu myös palveleva johtaminen, joka on noussut esiin vastauksena muuttuneisiin työelämän vaatimuksiin. Kyseinen johtamistapa täydentää aiempaa transformaatiojohtamista ja muita ihmiskeskeisiä johtamismalleja, tarjoten konkreettisia hyötyjä erityisesti etätyön kontekstissa.

Palvelevassa johtamismallissa esihenkilön pääasiallisena tehtävänä on tukea työntekijöiden hyvinvointia ja ammatillista kasvua. Tässä johtamistyyliä korostuvat työntekijöiden motivaatio ja itseohjautuvuus. Palveleva johtaja rakentaa luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä edistää oikeudenmukaisuutta, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Etätyön kontekstissa palveleva johtaminen voi parantaa työntekijöiden yhteisöllisyyttä ja motivaatiota, mikä on erityisen tärkeää eristäytymisen tunteen vähentämiseksi (Ruohomäki ym., 2023)

Autenttinen johtaminen on noussut merkittäväksi johtamisteoriaksi, jossa painotetaan johtajan aitoutta, läpinäkyvyyttä ja eettisyyttä. Autenttisessa johtamisessa korostuu kyky voida itse reflektoida, kykyä tarkastella omaa itsetuntemusta ja toimia arvojensa mukaisesti. Niemi, Vänskä ja Huhtala (2020) tarkastelevat tutkimuksessaan, kuinka autenttisuus ilmenee johtajien eettisissä päätöksenteoissa ja millaisia mahdollisia vaikutuksia sillä on organisaation toimintakulttuuriin. He ovat sitä mieltä, että autenttinen johtaminen voi tukea oikeudenmukaista ja kestävästä päätöksentekoa, joka edistää organisaatiossa luotettavuutta ja työntekijöissä sitoutuneisuutta.

Eettisyys on yksi keskeinen osa johtamista, koska johtajien tekemät ratkaisut voivat vaikuttaa laajasti niin työntekijöihin, asiakkaisiin ja organisaation sidosryhmiin. Autenttisessa johtamisessa päätökset pohjautuvat rehellisyyteen ja organisaation arvoihin. Niemi ym., (2020) korostavat, että jos johtajalla on hyvä itsetuntemus vaikuttaa se siihen, kuinka moraalisesti johtaja toimii erilaisissa haastavissa tilanteissa. Tämän tapaiset johtajat eivät noudata pelkästään ulkoisia sääntöjä ja eettisiä ohjeistuksia, vaan he pyrkivät tekemään päätöksiä sisäisten periaatteidensa mukaisesti.

On hyvä muistaa, että autenttisen johtamisen vaikutukset vaikuttajat johtajien lisäksi myös koko organisaatiossa. Jos johtaja toimii eettisesti ja johdonmukaisesti, luo hän samalla

sellaisen ympäristön, jossa työntekijät voivat luottaa organisaation päätöksentekoprosesseihin. Niemi ym., (2020) toteavat, kuinka autenttisen johtajan toiminta voi edistää organisaatiokulttuuria, jossa työntekijät kokevat päätöksenteon oikeudenmukaiseksi ja avoimeksi. Tällä on vaikutusta myös siihen, että työntekijät kokevat stressiä ja epävarmuutta vähemmän muutostilanteissa, joissa päätösten taustalla olevat perustelut ovat tärkeitä.

Autenttisisessa johtamisessa nousee myös johtajan ja työntekijöiden välinen luottamus. Niemi ym., (2020) mainitsevat kuinka johtajien eettiset valinnat ja niiden johdonmukainen viestiminen vahvistavat työntekijöissä uskoa organisaation arvoihin. Jos työntekijöillä on vahva luottamus siinä, että organisaation johto toimii rehellisesti ja vastuullisesti, heidän sitoutumisensa ja motivaationsa myös kasvavat. Tällä on positiivisia vaikutuksia työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden lisäämisessä, koska avoin ja eettinen työympäristö tarjoaa työntekijöille turvaa ja samalla mahdollisuutta keskittyä myös omaan ammatilliseen kasvuun.

On syytä muistaa, että autenttinen johtaminen pelkästään ei ratko kaikkia ongelmakohtia organisaatiossa. Autenttinen johtaminen vaatii johtajalta jatkuvaa itsereflektiota ja rohkeutta toimia omien arvojensa mukaisesti, vaikka se tuntuisi haastavalta. Eettiseen päätöksentekoon myös liittyy välillä tietynlaisia ristiriitoja ja paineita eri sidosryhmiltä, joka taas vaikeuttaa autenttisen periaatteiden noudattamista. Jos johtaja haluaa toimia täysin aidosti ja läpinäkyvästi, voi se pahimmillaan altistaa hänet erilaisille arvostuksille, joka taas lisää henkistä kuormitusta erityisesti haastaviin päätöksentekoihin (Nurmi ym., 2020)

Jos tarkastelemme organisaation eettisyyttä ja kestäväää kehitystä ja millä tavalla sitä voitaisiin edistää, niin autenttinen johtajuus on yksi tärkeä osa sen edistämisessä. Autenttinen johtaja ei pelkästään tee eettisesti kestäviä päätöksiä, vaan pyrkii myös inspiroimaan muita toimimaan samoin. Inspiroidulla voidaan mahdollisesti synnyttää positiivista kierrettä, jossa organisaatio voi kokonaisuudessaan sitoutua enemmän avoimuuteen, vastuullisuuteen ja jatkuvaan kehitykseen (Nurmi ym., 2020).

Nykypäiväisessä modernissa johtamisteoriassa korostuu hyvin vahvasti myös ihmisten johtamista ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Kun etätyö alkoi yleistymään perinteiset johtamismenetelmät eivät enää riittäneet, vaan esihenkilöiltä alettiin vaatia uudenlaisia taitoja ja lähestymistapoja. Yksi keskeisimmistä taidoista nousi tunneäly, joka tukee tehokasta johtamista virtuaalisessa ympäristössä. Tunneällyn avulla on mahdollista parantaa viestintää, lisätä työntekijöiden sitouttamista, sekä vähentää stressiä, luoden vahvan ja hyvinvoivan tiimin.

Toinen hyvä ominaisuus nykypäiväisellä johtajalla on tunneälykyys. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä, jolla voidaan tunnistaa, ymmärtää ja hallita omia tunteita sekä vaikuttaa rakentavasti toisten tunteisiin. Johtajan ollessa tunneälykäs, kykenee hän säätelemään omia reaktioitaan ja käyttäytymistään paineenkin alla, sekä luomaan sellaisen ilmapiirin, jossa työntekijät voisivat kokea olonsa arvostetuksi ja turvalliseksi.

Tunneäly kattaa viisi keskeistä osa-aluetta, itsetuntemus, itsesäätely, sisäinen motivaatio, empatia ja sosiaaliset taidot. Itsetuntemuksella viitataan kykyyn tunnistaa omat vahvuudet ja kehityskohteet ja ymmärtää, kuinka esihenkilön omat tunteet vaikuttavat muihin. Itsesäätelyn avulla esihenkilö pystyy hallitsemaan impulsiivisia reaktioita ja toimimaan rauhallisesti stressaavimmissakin tilanteissa (Goleman, 2021).

Empatia on myös tunneälykkään omaavan esihenkilön keskeinen ominaisuus, koska se mahdollistaa alaistensa tunteiden ymmärtämisen ja huomioimisen päätöksenteossa. Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan kyvykkyyttä rakentaa vahvoja ihmissuhteita, sekä edistää yhteistyötä ja ratkaista konflikteja rakentavasti (Goleman, 2021).

2.2 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on vuosien aikana yleistynyt pikkuhiljaa eri organisaatioissa niin digitalisaation kuin teknologian kehityksen myötä. Hallinnon tutkimuksen näkökulmaa tarkastellessa etäjohtaminen liittyy organisaatiotutkimukseen, työelämän muutokseen sekä henkilöstövoimavarojen hallintaan. Salin & Koponen (2023) esittävät tutkimuksessaan, että etäjohtamiselle ei ole suoranaista vakiintunutta määritelmää, vaan sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, kuten: sosiaalisena vaikuttamisprosessina, olosuhteisiin perustuva johtamismallina ja johtajan erityisenä osaamisena. Kuvassa 1 on esitetty eri tutkijoiden määritelmiä etäjohtamisesta ja niiden luokittelusta. Näiden luokitusten myötä voidaan ymmärtää, että etäjohtaminen ei keskity pelkästään teknologian hyödyntämiseen

organisaatiossa, vaan se sisältää myös johtajuuden ja viestinnän ulottuvuuksia (Salin & Koponen, 2023).

Kuva 1 Etäjohtamisen määritelmät eri tutkijoiden mukaan

Tutkijat ja vuosi	Käsitelmämääritelmä suomeksi käännettynä	Luokittelu
Avolio ym. (2000)	"Etäjohtamisella tarkoitetaan sosiaalista vaikuttamisprosessia, jota välitetään kehittyneellä tietotekniikalla ja jolla saadaan aikaan muutoksia yksilöiden, ryhmien ja/tai organisaatioiden asenteissa, tunteissa, ajattelussa, käyttäytymisessä ja/tai toiminnassa."	Etäjohtaminen sosiaalisena vaikuttamisprosessina
Avolio ym. (2009)	"Johtaminen, jossa yksilöt tai ryhmät ovat maantieteellisesti hajallaan ja jossa vuorovaikutus tapahtuu teknologian välityksellä."	Etäjohtaminen olosuhteina
Avolio ym. (2014)	"Etäjohtamisella tarkoitetaan sosiaalista vaikuttamisprosessia, jossa ollaan sekä läsnä että toimitaan etänä, jonka välittämiseen käytetään kehittyneitä tietotekniikkaa ja jolla voidaan saada aikaan muutoksia asenteissa, tunteissa, ajattelussa, käyttäytymisessä tai toiminnassa."	Etäjohtaminen sosiaalisena vaikuttamisprosessina
Van Wart ym. (2017)	"Määrittelemme etäjohtamisen kyvyksi tehokkaasti valita ja käyttää tieto- ja viestintäteknologioita sekä henkilökohtaisiin että organisaation tarpeisiin."	Etäjohtaminen etäjohtamisosaamisena
Belitski & Liversage (2019)	"Etäjohtaminen on dynaaminen vuorovaikutusprosessi teknologioiden, organisaation henkilöstön ja muiden tahojen kanssa, ja se tuo yhteen organisaation kulttuurin, teknologian tuntemuksen ja yhteenliitettävyyden."	Etäjohtaminen sosiaalisena vaikuttamisprosessina
Van Wart ym. (2019)	"Etäjohtaminen on sähköisten ja perinteisten viestintätapojen tehokasta käyttämistä ja yhdistämistä. Se vaatii ymmärrystä olemassa olevista tieto- ja viestintäteknologioista, uusien teknologioiden valikoivaa käyttöönottoa omaan ja organisaation käyttöön sekä teknistä osaamista valittujen teknologioiden käytössä."	Etäjohtaminen etäjohtamisosaamisena
Roman ym. (2019)	"Etäjohtaminen on joukko teknologialla välitettävistä sosiaalisen vaikuttamisen prosesseista, joiden tarkoituksena on muuttaa asenteita, tunteita, ajattelua, käyttäytymistä ja toimintaa, joka perustuu kykyyn kommunikoida selkeästi ja asianmukaisesti, tarjota riittävää sosiaalista vuorovaikutusta, inspiroida ja hallita muutoksia, rakentaa tiimejä ja pitää niitä vastuussa, osoittaa teknologista osaamista tieto- ja viestintäteknologioissa ja kehittää luottamusta virtuaalisissa ympäristöissä."	Etäjohtaminen sosiaalisena vaikuttamisprosessina & Etäjohtaminen etäjohtamisosaamisena

Etäjohtamisessa esihenkilö pyrkii vaikuttamaan työntekijöihin digitaalisten työkalujen avulla. Ilman fyysistä vuorovaikutusta, esihenkilö kuitenkin pystyy rakentamaan sosiaalista yhteyttä, sekä sitouttamaan työntekijöitään etäyhteydellä. Etäjohtamisessa organisaatio saattaa olla hajautettu, jolloin johtamista voi tapahtua myös maantieteellisesti erillään olevien työntekijöiden tai tiimien kesken. Tämä saattaa asettaa myös tietyntylaisia vaatimuksia teknologisten ratkaisujen hyödyntämiselle ja virtuaalitiimin hallinnalle. Myös etäjohtamisessa korostetaan johtajan taitoa soveltaa, sekä yhdistää perinteisiä, että digitaalisia viestintämuotoja ja samalla valita sopivia teknologisia ratkaisuja organisaation käyttöön (Salin & Koponen, 2023).

Artikkelissa (Salin & Koponen, 2023) tunnistivat viisi erilaista etäjohtamisen ominaispiirrettä:

1. Hajautettu organisaatio
2. Tieto- ja viestintäteknologiat organisaatiossa,
3. Virtuaalitiimien johtaminen
4. Viestinnän korostuminen
5. Etäjohtamisen osaaminen.

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan sitä, että työyhteisö ei toimi fyysisesti samassa paikassa, vaan se on maantieteellisesti hajallaan. Tämä voi vaikuttaa haitallisesti johtamisen tapoihin ja työskentelykulttuuriin. Tieto- ja viestintäteknologioiden merkitys taas on kasvanut huomattavasti, samalla mahdollistaen etänä käytävää vuorovaikutusta, kuitenkin se voi aiheuttaa myös haasteita niin viestinnän selkeydelle, että työntekijöiden yhteisöllisyydelle.

Virtuaalitiimien johtamisessa taas edellytetään erityisiä johtamistaitoja, kuten kykyä rakentaa ja ylläpitää luottamusta, sekä varmistaa tehokasta tiedonkulkua digitaalisissa ympäristöissä. Viestinnän merkitys on etäjohtamisessa keskeistä ja sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi videopalavereiden muodossa, viestien muodoissa taikka sähköpostiviestittelyn muodoissa. On tärkeää, että esihenkilö osaa etäjohtamisessa hyödyntää erilaisia viestintäkanavia tarkoituksenmukaisesti, koska puutteellinen ja epäselvä viestintä voi heikentää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Etäjohtamisen osaaminen puolestaan viittaa siihen, että sen avulla voidaan yhdistää digitaalista ja kasvokkaista viestintää. Esihenkilön on löydettävä sopivia teknologisia ratkaisuja, sekä mukautua tarvittaessa erilaisiin työympäristöihin (Salin & Koponen, 2023).

Monimuotoisuuden näkökulmasta etätyöskentely tarjoaa mahdollisuutta myös sellaisille työntekijöille, jotka eivät välttämättä pysty työskentelemään kokoaikaisesti toimistossa terveyteen, henkilökohtaiseen elämäntilanteeseen kuten omaishoitajuus, ikään tai vammaan liittyvistä syistä. Etätyöskentely lisää myös työvoiman kykyvarantoa. Kotoa käsin työskentely on tärkeää niille työntekijöille, joilla on vamma. Etätyö tarjoaa myös mahdollisuuksia tuoreille perheille, jotka ovat jääneet vanhempainvapaalle, sillä sen ansiosta lastenhoidon ja työn yhdistäminen onnistuu paljon todennäköisemmin (Salin & Koponen, 2023).

Etätyöskentelyn myötä myös erilaiset teknologiset sovellukset, kuten etäkokoussovellusten, keskustelualustojen ja chattien hyödyntäminen työssä tarvittavaan vuorovaikutukseen on lisääntynyt monessa organisaatiossa. Pandemian aikana monissa organisaatioissa kokousten määrä kasvoi, koska etäosallistuminen oli aiempaa helpompaa. Aiemmin työntekijät saattoivat kohdata toisiaan satunnaisesti työpaikan käytävillä ja käydä nopeita

keskusteluja. Nyt etätyön myötä lyhyille spontaaneille keskusteluille joudutaan sopimaan erillistä tapaamista (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2023).

Elinkeinoelämän keskusliiton (2023) tekemän tutkimuksen mukaan etätyöllä on ollut merkittävä vaikutus etenkin työn tuottavuuteen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää etätyön vaikutuksia organisaatioiden ja yksilöiden tuottavuuteen haastatteleamalla niin johtoa kuin henkilöstöä. Tutkimukseen osallistui yhteensä 1309 henkilöä, ja sen keskeiset löydökset osoittivat, että noin 73 % vastaajista arvioi etätyön parantaneen heidän tuottavuuttaan vähintään jonkin verran, noin 42 % vastaajista koki etätyön parantaneen heidän tuottavuuttaan merkittävästi. Vastaajista 64 % arvioi etätyön parantaneen yrityksen tuottavuutta vähintäänkin jonkin verran, ja 24 % arvioi sen parantaneen yrityksen tuottavuutta merkittävästi. Noin 88 % kyselyyn osallistuneista vastaajista kokivat etätyön olleen hyödyllistä heidän työlleen, kun taas 66 % vastaajista oli täysin samaa mieltä sen tuomista hyödyistä (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2023).

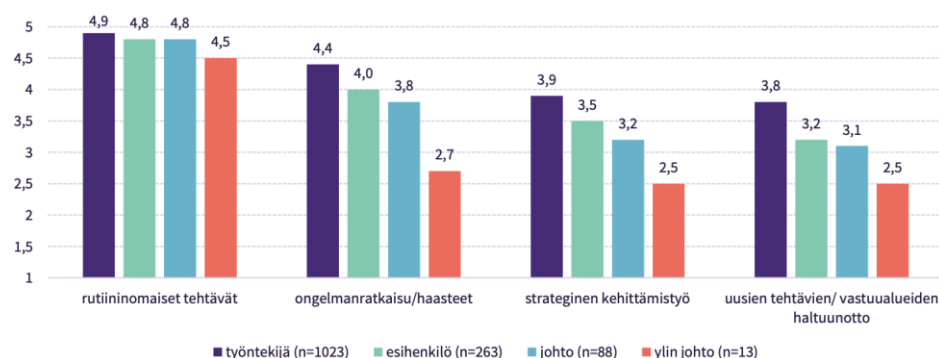
Alla olevassa taulukossa toteutettiin kysely haastattelu, jossa arvioitiin sitä, että kuinka haastavaa etänä on ottaa haltuun uusia tehtäviä tai tehdä strategista kehittämistä.

Kuva 2 Uusien tehtävien käyttöönotto etätyössä (EK, 2023)

Haastavinta etänä on ottaa haltuun uusia tehtäviä tai tehdä strategista kehittämistä

Arvioi kuinka hyvin seuraavia tehtäviä pystyy mielestäsi tekemään etänä.

Asteikko: 1 = erittäin huonosti ... 5 = erittäin hyvin



6

INNOLINK

Ylimmän johdon syvähaastatteluiden keskeisimpinä löydöksinä huomattiin, että tutkimus antoi enemmän hyötyjä kuin haittoja. Hyödyiksi nousivat tehokkuuden tunne, keskeytyksetön työaika, aikasäästöt (esim. siirtymät jäävät pois), joustavuus työn suunnittelussa ja parantunut työtyytyväisyys. Haittoina nähtiin spontaanien kohtaamisten väheneminen työpaikoilla, uusien työntekijöiden integroitumisen haasteet yhteisöön, heikompi

yhteisöllisyyden tai yhteenkuuluvuuden tunne, esihenkilötyön vaikeutuminen ja viestintätarpeen merkittävä kasvu etäjohtamisessa (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2023)

Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna teettämän tutkimuksen tulokset antavat hyvää tietoa johtajille, jotka kehittävät ja soveltavat etäjohtamiskäytäntöjä omissa organisaatioissaan. Tulokset osoittavat, että etätyöskentely lisää tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä huomattavasti, mikä korostaa etäjohtamisen mahdollisuuksia. Tutkimus tarjoaa perustan etäjohtamisen tehokkuuden arvioinnille.

Vaikka tutkimusten mukaan etä- ja virtuaalityön johtamista ei välttämättä ajatella itsessään haastavampana kuin perinteistä paikkaan sidottua tiimin johtamista, monet esihenkilöt kokevat etäjohtamisen haasteellisemmaksi. Tämä näkemys heijastuu yleisestä kokemuksesta, että virtuaalisen tiimijohtamisen haasteet ovat merkittäviä, kuten 90 % tutkimukseen vastanneista esihenkilöistä raportoi. Tämä pohjautuu siihen, että perinteiset johtamismenetelmät eivät välttämättä sovellu etätyön vaatimuksiin, vaikka perustaidot, kuten kommunikaatio, motivaation ylläpito ja päätöksenteko, ovat olennaisia molemmissa ympäristöissä. Etäjohtamisessa on tärkeää ottaa huomioon etätyön psykologiset vaikutukset, kuten yksinäisyyden tunne ja työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen. Lisäksi etäjohtamisessa täytyy huomioida uudenlaiset vuorovaikutustavat teknologian tehokkaassa hyödyntämisessä. Tämän takia perinteinen johtamistapa ei välttämättä sovi suoraan etäjohtamiseen (Vilkman 2016).

Eurostatin tutkimuksen mukaan vuonna 2022 puolet EU yrityksistä hyödynsi etäkokouksia ja 57 % tarjosi työntekijöilleen etäkäyttömahdollisuuden sähköpostiin, asiakirjoihin ja liiketoimintasovelluksiin. Erityisesti suurissa yrityksissä peräti 91 % tarjosi etätyöskentelymahdollisuuksia. Tutkimuksen mukaan voimme todeta, että kuinka etäjohtamisen merkitys nykypäivän työelämässä on kasvanut.

Tutkimuksessa Pohjoismaat, kuten Ruotsi ja Suomi, ovat edellä etätyön hyödyntämisessä. Etäjohtamisen onnistuminen vaatii paitsi teknologisia ratkaisuja myös organisaatiokulttuurin muutosta, joka taas tukee joustavia työskentelytapoja (Eurostat 2023).

Etenkin viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys nousee yhdeksi keskeisimmäksi tekijäksi etätyön arjessa, koska fyysisen läsnäolo perustuu ensisijaisesti teknologian ympärillä olevaan kommunikaatioon. Etäjohtamisessa on tärkeää rakentaa selkeää, sekä tarkoituksenmukaista viestintäkäytäntöä, joka tukee sekä tiimin yhteisiä tavoitteita samalla vahvistaen sisäistä vuorovaikutusta. Tautz, Schübbe ja Felfe (2022) korostavat kuinka

epäselvä ja vähäinen viestintä voi heikentää luottamusta ja vaikeuttaa tiimin yhteisöllisyyden tunnetta.

2.3 Etäjohtamisen haasteet

Yleisimmät etäjohtamisen liittyvät enimmäkseen työn ja vapaa-ajan erottamiseen, työyhteisöön kuulumisen kokemukseen sekä oikeudenmukaiseen palautteen saamiseen. Yhä enemmän esihenkilöiltä vaaditaan uudentaisempaa johtamisosaaamista. Työntekijät kokevat tärkeiksi taidoiksi muun muassa itsenäisen työskentelyn, tehtävien organisoimisen ja häiriötekijöiden hallinnan. On tärkeää tukea näitä taitoja etäjohtamisessa, jotta työntekijöiden motivaatio, työhyvinvointi ja tuottavuus säilyisi (Flores, 2019).

Etäjohtamisen onnistumisen edellytykset pohjautuvat luottamuksen rakentamiseen, tehokkaaseen viestintään, työntekijöiden motivaation ylläpidosta, esihenkilöiden jaksamisesta sekä teknologian ja tiimikulttuurin haasteista (Flores, 2019).

2.3.1 Luottamuksen rakentaminen etäjohtamisessa

Etätyöskentely tuo haasteita etenkin esihenkilöiden ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa, joista yksi tärkeimmistä on luottamuksen rakentaminen. Floresin (2019) tutkimuksen mukaan etenkin etätyötä tekevät saattavat kokea usein haasteita sosiaalisen vuorovaikutuksen puutteessa, joka voi vaikuttaa negatiivisesti luottamuksen syntymiseen ja sen ylläpitämiseen. Ellei fyysisiä kohtaamisia järjestetä laisinkaan, saattavat työntekijät kokea olonsa eristäytyneiksi tai jäävänsä organisaation ulkopuolelle.

Tutkimuksessa myös todetaan, kuinka merkittävä osa etätyön johtamishaasteista liittyy kommunikaatioon ja sen laatuun. Luottamuksen rakentaminen vaatii esihenkilöiltä jatkuvia toimia, kuten johdonmukaista viestintää ja avoimuutta, jotta työntekijät voisivat kokea olevansa arvostettuja ja ajan tasalla organisaation tilanteesta Flores, M. F. (2019).

Luottamuksen säilyttämisessä on esihenkilöiden tärkeää antaa vastuuta ja vapautta työntekijöilleen. Myös esihenkilön tulisi panostaa selkeään viestintään ja avoimeen palautteenantoon, jotka ovat tietysti olennaisia tekijöitä luottamuksen rakentamisessa. Esimerkiksi säännölliset tiimipalaverit, kahdenkeskiset keskustelut ja läpinäkyvämmät toimintatavat edistävät ylläpitämään hyvää johtamiskulttuuria myös etätyöympäristössä.

Pahimmillaan luottamuksen puute etätyössä, sekä etäjohtamisessa voi johtaa siihen, että yhteistyö tiimin jäsenet voivat kokea motivaation heikkenemistä ja konfliktien lisääntymiseen.

On selvää, että ilman luottamusta ilmapiirissä voi leijua epävarmuutta ja epäluuloisuutta, joka voi estää tiimiä kommunikoimaan avoimesti, sekä rehellisesti. Esihenkilöt voivat edesauttaa tilannetta siten, että he luovat avointa ja johdonmukaista viestintää, sekä osoittamalla aitoa kiinnostusta tiimin jäsentensä hyvinvointiin (Laaksonen, 2020).

Alasoini, Hirvonen & Käsälä (2024) tunnistavat neljä erilaista lähestymistapaa hybridityön ja etätyön johtamisessa:

1. Ylhäältä päin johdettua lähityön lisäämistä.
2. Johdon ja henkilöstön jaettuun näkemykseen perustuvaa lähityön lisäämistä.
3. Uudenlaisen kulttuurin rakentaminen, jotka pohjautuvat yksilöiden eriytyneisiin työtapoihin.
4. Uudenlaisen kulttuurin rakentamista enemmän itseohjautuvampaan suuntaan.

Eryityisesti jaetussa ja näkemyksiin perustuvassa lähestymistavassa voitaisiin enemmän vahvistaa luottamusta, koska se antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omiin työskentelytapoihinsa ja samalla osallistua päätöksentekoihin. Se myös kannustaa organisaatioita kehittämään yhteneväisiä pelisääntöjä, jotka tukevat niin yksilöllisiä kuin kollektiivisia työskentelytapoja (Alasoini ym. 2024).

Kuva 3 Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, muokattu).



Yllä oleva kuva etäjohtamisen kulmakivestä tuo havainnollistavaa esimerkkiä siitä, kuinka luottamusta, osallistamista ja viestintää pystytään edistämään etäjohtamisen yhteydessä. Kuvan avulla halutaan korostaa, kuinka tärkeää on jatkuvan dialogin ja yhteisten pelisääntöjen merkitys, jotka taas tukevat psykologista turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä.

Esihenkilön on myös osoitettava tukensa ja luottamustaan alaisilleen antamalla heille vastuuta ja vapautta oman työn suorittamisessa. Tämä edistää työntekijöiden itseohjautuvuutta, sekä sitoutumista työhön. Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa nostetaan esiin, kuinka esihenkilön tulisi luottaa siihen, että alaiset tekevät työnsä itsenäisesti, vaikka jatkuva valvonta ei olisi aina mahdollista. Myös oikeudenmukaisuuden näkökulmasta esihenkilön täytyy olla reilu ja johdonmukainen päätöksenteossa, jotta alaiset voisivat kokea olonsa oikeudenmukaiseksi (Työturvallisuuskeskus, 2023).

Koposen (2023) tutkimuksessa mainitaan, kuinka etätiimien luottamus vahvistuu selkeällä viestinnällä ja säännöllisillä tarkasteluilla, sekä esihenkilön aktiivisella läsnäololla. Nykypäivänä etenkin etäjohtamisessa esihenkilöltä vaaditaan kyvykkyyttä hyödyntää tehokkaasti digitaalisia viestintätyökaluja kuten, videopuheluita, projektihallintatyökaluja, sekä pikaviestintäalustoja. Tutkimuksessa painotetaan, kuinka etätiimeissä esihenkilön on oltava aktiivisesti mukana erilaisissa keskusteluissa ja projektien etenemisessä, jotta tiimiläiset voisivat kokea turvallisuuden tunnetta, sekä luottaa siihen, että esihenkilö jakaa tarvittavia tietoja tiimiläisille, jotta he voisivat suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla tehtävistään.

On hyvä todeta, että luottamuksella on keskeinen rooli etäjohtamisessa ja jotta luottamus vahvistuisi vaatii se esihenkilöiltä aktiivista läsnäoloa, viestintää ja avoimuutta. Etenkin fyysisten vuorovaikutusten vähentyessä esihenkilöiden rooli korostuu erityisesti luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden edistäjänä. Koposen (2023) tutkimuksessa tuodaan myös esille sitä, miten etätiimien luottamus vahvistuu, kun esihenkilö on aktiivisesti mukana vuorovaikutuksessa, hyödyntää tehokkaasti viestintätyökaluja, sekä tukee työntekijöiden autonomiaa ja itsenäisyyttä. Luottamuksen rakentuminen ei ole kertaluontoinen projekti, vaan se vaatii esihenkilöltä jatkuvaa panostusta ja kärsivällisyyttä.

2.3.2 Viestintä ja vuorovaikutus etäjohtamisessa

Floresin (2019) tutkimuksessa mainitaan, että vaikka sähköposti, puhelut ja pikaviestimen ovat yleisimpiä viestintäkanavia etätyössä, niin suurin haaste silti liittyy viestintään ja yhteistyöhön muiden kanssa. Teknologia mahdollistaa yhteydenpidon, mutta se ei kuitenkaan takaa tehokasta vuorovaikutusta. Tutkimuksen mukaan yli puolet etätyöskentelijöistä piti viestintää muiden kanssa suurimpana haasteena ja tämä osoittaa

tarpeen kehittää esihenkilöiden vuorovaikutustaitoja ja luoda sellaisia käytäntöjä, jotka tukevat selkeää, säännöllistä ja empaattista viestintää.

2.3.3 Motivaation ja työkyvyn ylläpitäminen etätyössä

Etätyö voi lisätä työntekijöissä itsenäisyyden tunnetta, sekä vastuuta, kuitenkin se voi saada työntekijät kokemaan itsensä etäisemmäksi organisaatiosta, joka voi heikentää motivaatiota ja sitoutumista. Työntekijöiden keskittymiseen voi kuitenkin vaikuttaa kodin häiriötekijät. Esihenkilöiden ja työntekijöiden on hyvä keskustella ja löytää keinoja häiriöttömän työympäristön luomiseksi. Työskentelyaikojen joustavuus ja työn tauottamisen tukeminen voivat auttaa työntekijöitä suoriutumaan tehtävistään paremmin (Syvänen & Loppela, 2021).

Myös etäjohtamisessa yhdeksi haasteeksi nousee työkyvyn heikkenemisen havaitseminen. On kuitenkin hyvä muistaa, että kyseessä saattaa olla hyvinkin monitahoinen ilmiö, joka koostuu useista eri tekijöistä. Tutkimuksen mukaan etätyö itsessään ei välttämättä ole suoraan työkykyä alentava taikka heikentävä tekijä, mutta se voi tuoda mukanaan erilaisia haasteita, sekä luoda riskitekijöitä. Yhdeksi merkittäväksi haasteeksi nousee esihenkilön ja työntekijän fyysisen kontaktin puuttuminen, jonka myötä esihenkilön on vaikeaa havaita työkykyyn alentavia muutoksia. Tämä johtuu täysin siitä, että etäyhteyksien kautta on hankalampaa tunnistaa esimerkiksi väsymyksen, stressin tai keskittymisvaikeuksien oireita. Tämän myötä olisi erityisen tärkeää, että esihenkilö voisi panostaa enemmän säännöllisempään ja aktiivisempaan vuorovaikutukseen alaistensa kanssa, sekä luoda sellaisen ilmapiirin, jossa työntekijät voisivat keskustella avoimemmin työhön liittyvistä haasteista (Ruohomäki ym., 2023).

Vaikka esihenkilön vastuulla on tukea työntekijöidensä hyvinvointia, on työntekijällä myös itsellään merkittävä rooli oman työkykynsä ylläpitämisessä etätyössä. Tutkimuksen mukaan toimistoympäristöissä omaksutut terveyskäytännöt rutiinit ja toimintatavat eivät välttämättä siirry sellaisenaan etätyöhön ja tästä syystä työntekijän tulisi itse huolehtia säännöllisistä tauoista, työergonomiasta ja työajan rajaamisesta, jotta työkyky ja hyvinvointi voisivat säilyä etätyössä (Ruohomäki ym., 2023).

Etätyössä motivaation ylläpitämisessä vaikuttavat muun muassa:

- **Selkeämmät tavoitteet ja odotukset.** Työntekijöiden on helpompaa ymmärtää omaa roolinsa organisaatiossa.
- **Palautteen antaminen ja kannustaminen.** Työntekijät tuntevat arvostusta työstään, jos heille annetaan säännöllisemmin palautetta ja kannustetaan hyvästä työstä.
- **Virtuaalinen yhteisöllisyys.** On tärkeää ylläpitää virtuaalista yhteisöllisyyttä esimerkiksi epävirallisilla sparraushetkillä, taikka etäkahvitteluiden muodoissa.

2.3.4 Esihenkilöiden jaksaminen etäjohtamisessa

Etäjohtaminen ja hybridityö kuormittaa myös esihenkilöitä, koska heiltä odotetaan poikkeuksellista johtajuutta vaikeimmissakin olosuhteissa. Tämä saattaa johtaa siihen, että esihenkilöasemassa olevat henkilöt saattavat kokea rasittuneisuutta etäjohtamisessa, joka voi pahimmillaan lisätä työuupumuksen riskiä. Esimerkiksi ylityö ja uupumus voivat olla merkittäviä ongelmia. Jokainen ihminen tarvitsee tukea ja yksinkertaisilla vaiheilla voidaan välttää rasittuneisuutta tai alkavia mielenterveyden ongelmia. Yhtenä vaihtoehtona voisi olla keskinäiset päivittäiset yhteydenpidot linjajohtajien ja esihenkilöiden välillä. Myös yrityksen tulisi tarjota tietoa siitä, keneen ensisijaisesti otetaan yhteyttä hyvinvointi tai mielenterveysongelmissa. Olisi hyvä tarjota asianmukaisia mielenterveysresursseja jokaiselle esihenkilölle ja johdolle käytettäväksi (Horton International, 2023)

Etätyön tuomia positiivisia asioita ja vaikutuksia esihenkilöille on ollut mahdollisuus oman työnajan ja tilan hallinnassa. Tällä on positiivisia vaikutuksia autonomian ja joustavuuden lisäämisessä, joka taas (Allen, Golden & Shockey 2015) tutkimuksen mukaan vähentää työn ja perhe-elämän ristiriitoja, sekä tasapainottaa vapaa-aikaa ja työtä. Tällä tavoin se vaikuttaa suoraan työtyytyväisyyteen ja sen kasvuun, sekä vähentää työuupumuksen riskiä, etenkin jos esihenkilöllä on mahdollisuus työskennellä ilman valvontaa etäyhteyksien kautta. Vapaus päättää omista työpäivistä ja rytmistä voi parantaa myös sitoutumista, sekä lisätä tehokkuutta työn hallintaan. (Allen, Golden & Shockley, 2015)

Vaikkakin autonomialla olisi merkittävää etua, on myös syytä tarkastella etätyön mahdollisia haasteita. Esihenkilöt voivat kokea sosiaalista eristäytymistä, jos etätyöskentely mahdollistaa sen, että tiimin jäsenet voivat työskennellä hajautetusti ilman, että tiimi voisi säännöllisesti kokoontua yhteisesti saman katon alle. Pahimmillaan tällä voi olla heikentäviä vaikutuksia tiiviin yhteyden luomiseen työntekijöihin, joka taas voi lisätä esihenkilössä epävarmuutta oman tiimin johtamisessa. Tutkimukset myös tukevat sitä, että etätyöskentelyn yleistyessä

esihenkilön kyky tiimin suorituksiin ja edistymisen seurantaan heikentyy. Tämä perustuu siihen, kun fyysisen läsnäolon puuttuessa, myös viestintä voi muuttua entistä hajanaisemmaksi, ja sen myötä epävirallinen tiedonkulttu vähenee ja tällöin on vaikeaa tukea työntekijöitään. Tästä syystä uusien esihenkilön on syytä olla tietoinen uusista teknologisista ratkaisuista ja viestintätaidoista, sekä pyrkiä omaksumaani niitä organisaation tarjoamien ohjeistusten mukaisesti, jotta työntekijöihin säilyisi vahva yhteys etätyön aikana.

Ne esihenkilöt, jotka pystyvät hyödyntämään etätyön joustavia mahdollisuuksia tehokkaasti etätyössä, voivat välttyä työperäiseltä stressiltä ja uupumukselta. On hyvä kuitenkin muistaa, että myös liiallinen ja intensiivinen etätyöskentely voi johtaa vastakkaisiin vaikutukseen juuri työuupumukseen ja eristäytymisen tunteeseen. Tutkimuksessa mainitaan etätyön intensiteetistä ja sen vaikutuksesta työkuormaan. Jos esihenkilöt eivät myöskään saa riittävästi tukea työhönsä, voi sillä olla vaikutuksia yksinäisyyden tuntuun ja työssä jaksamisessa. (Allen ym., 2015)

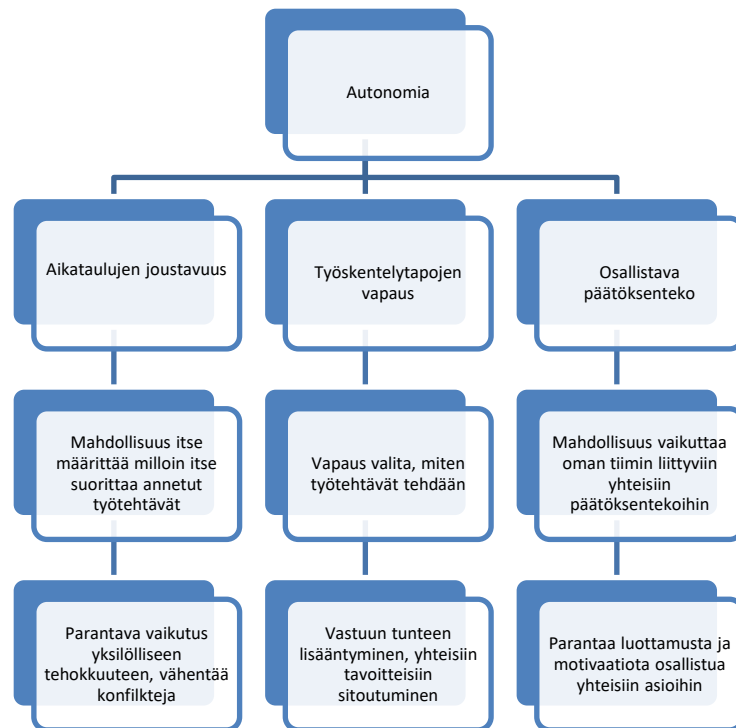
2.3.5 Tiimikulttuurin ja yhteenkuuluvuuden haasteet

Pienillä teoilla kuten työntekijöiden kiittäminen, kannustaminen ja auttaminen vaikuttaa positiivisesti hyvinvoinnin ylläpitämisessä etätyössä. On selvää, että positiivinen johtaminen lisää positiivisia tuntemuksia työntekijöissä, joka taas pitää heidät energisinä ja motivoituneina etätyössä. Tällä on tärkeä vaikutus sellaisiin työntekijöihin, jotka saattavat kokea sosiaalista eristäytymistä. Tutkimuksen mukaan positiivisella johtamisella voidaan korvata tietyltä osin epävirallisia kohtaamisia, sekä vähentää sosiaalisen eristäytymisen tunteita. Tämä liittyy siihen, että työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja tärkeitä osana työyhteisöä. **”Positiivisella johtamisella on myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin, etenkin silloin kun he työskentelevät etänä”** toteaa Caniels (2023).

Kun etätyö yleistyi työntekijöiden autonomia, nousi myös keskeiseksi tekijäksi, jolla oli vaikutusta myös tiimin dynamiikkaan, yhteistyöhön ja työntekijöiden sitoutumiseen. Galanti ym., (2021) havaitsivat kuinka työntekijöiden mahdollisuus aikatauluihin ja oman työskentelytapaan paransi työn tuottavuutta sekä vähensi stressiä. Autonominen työskentely mahdollistaa yksilöllisten tarpeiden huomioimista ja samalla tukee työntekijän sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Jos työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, lisää se luottamusta ja motivaatiota. Siksi on tärkeää, että esihenkilöt mahdollistavat autonomian toteutumisen.

Kuva 4 Autonomian vaikutukset tiimikulttuuriin ja sosiaalisiin (Galanti ym., 2021.)



Kuva 4 havainnollistaa kuinka autonomia vaikuttaa tiimikulttuuriin ja sosiaalisiin suhteisiin etätyössä. Sen tarkoituksena on esittää, kuinka aikataulujen joustavuus, työskentelytapojen vapaus ja osallistava päätöksenteko voivat parantaa työn tehokkuutta ja samalla lisätä sitoutumista ja vahvistaa luottamusta (Galanti ym., 2021.)

Voimme siis todeta, että positiivisella johtamisella ei ainoastaan vaikuteta tiimikulttuurin ylläpitämisessä, vaan sen avulla voidaan vaikuttaa myös työntekijöiden suorituskykyyn ja motivaatioon. Tämä perustuu siihen, että positiivisella palautteella voidaan vahvistaa sitä, että työntekijä kokee itsensä arvostetuksi. (Caniëls 2023)

2.3.6 Teknologian haasteet ja mahdollisuudet etäjohtamisessa

Etäjohtamisessa teknologisten välineiden osaaminen ja tehokas käyttö on yksi keskeisimmistä tekijöistä etäjohtamisessa, koska se mahdollistaa sujuvaa viestintää ja yhteistyötä organisaation sisällä. Virtuaaliset videoneuvottelut ja pikaviestintävälineet ovat erityisen tärkeässä roolissa, koska ne tukevat jatkuvaa yhteydenpitoa esihenkilöiden ja tiimien välillä. Näiden työkalujen avulla tiimin jäsenet voivat työskennellä eri paikoista käsin ja kommunikoida toistensa kanssa ilman ongelmia (Väätäinen & Vakkala, 2023).

Teknologian tehokas käyttö voi myös olla haasteellista, erityisesti jos työntekijöillä tai esihenkilöillä ei ole riittävää teknologista osaamista. Koulutuksen ja tukipalveluiden tarjoaminen työntekijöille auttaa hyödyntämään etätyövälineitä tehokkaasti. Teknologia voi tuoda työn iloa, mutta se voi myös lisätä kuormitusta, jos sen käyttö koetaan vaikeaksi tai jos teknologiset ongelmat estävät sujuvan työnteon. Teknologian kuormittavuus korostuu erityisesti, jos työntekijöiden työpäivät venyvät pitkiksi ja he joutuvat olemaan jatkuvasti tavoitettavissa. Esihenkilöiden on oltava tietoisia näistä haasteista ja tarjottava riittävästi tukea ja resursseja työntekijöilleen, jotta teknologian käyttö sujuu mahdollisimman vaivattomasti (Syvänen & Loppela, 2021).

Lisäksi tietoturvaan liittyvät asiat ovat keskeinen haaste etätyössä. Hybrid Work Commission (2023) raportissa korostetaan tietoturvariskien merkitystä, erityisesti asiakastietojen hallinnan osalta. Mitä useampia verkkoja ja laitteita käytetään, sitä suuremmiksi riskit kasvavat. Tämä voi asettaa johtamiselle myös haasteita, koska esihenkilöiden on varmistettava, että työntekijät noudattavat tietoturvakäytäntöjä ja ovat tietoisia mahdollisista riskeistä (Public First, 2023). Suurimmat tietoturvaan liittyvät haasteet liittyvät siihen, kuinka videoneuvotteluohjelmat ja projektihallintasovellukset voivat suojata sekä työntekijöitä, että organisaation arkaluonteisia tietoja. Näiden asioiden hallinta edellyttää jatkuvaa koulutusta ja tietoturvakäytäntöjen päivittämistä (TTK, 2024).

Myös Väättäisen ja Vakkalan (2023) korostavat digitaalisen kuormituksen mahdollisuudesta etätyöympäristössä. Etenkin jatkuva tavoitettavuus ja monien eri työkalujen samanaikainen käyttö voivat vaikuttaa siihen, että työntekijöille saattaa kertyä liiallista kuormitusta. Kuormitusten kasvaessa heikentää se työhyvinvointia ja jaksamista. Tällaisissa tilanteissa esihenkilöiden on kyettävä luomaan sellaisia käytäntöjä, sekä rajoja, joilla voitaisiin estää liiallista kuormitusta ja tukea työntekijän hyvinvointia.

Etäjohtamisessa on tärkeää pohtia, kuinka palautetta voitaisiin antaa ja miten tiimin jäseniä pystyttäisiin motivoimaan etänä. Toimistoympäristössä esihenkilöillä on helpompaa antaa alaisilleen palautetta ja tukea työntekijöitään kasvokkain, kun taas etäympäristössä se vaatii tarkempaa suunnitelmaa ja viestintästrategioiden kehittämistä. Virtuaalisten työkalujen liiallinen käyttö tai epäselvä viestintä voi lisätä kuormitusta ja heikentää tiimihengen ylläpitämistä (Väättäinen & Vakkala, 2023).

Digitaalinen kuormitus lisää etätyössä haasteita. Työntekijöiltä vaaditaan jatkuvaa tavoitettavuutta ja tehokasta työkalujen hallintaa, mikä voi lisätä henkistä kuormitusta. Esihenkilöiden on tärkeää löytää keinoja, joilla he voivat tukea tiimiensä jaksamista kiireisinä aikoina samalla varmistuen, että työ ja vapaa-aika pysyvät erillään. Digitaalinen kuormitus

voi heijastua myös työkykyyn ja hyvinvointiin, minkä vuoksi on tärkeää, että työntekijät saavat tarvittavaa tukea ja ohjeistusta teknologian tehokkaaseen ja kestäväan käyttöön (Ferreira, Pereira, Bianchi & Silva, 2021).

Vakuutuslalla työskentely perustuu pitkälti digitaalisten järjestelmien, kuten vakuutusjärjestelmien ja asiakkuudenhallintaohjelmien käyttöön. Tällaiset järjestelmät vaativat jatkuvaa ajantasaista tietoa esihenkilöiltä, jotta he voivat hallita niitä tehokkaasti. Myös oikeanlaisten yhteistyökalujen, kuten Microsoft Teamssin tai Zoomin, tehokas käyttö mahdollistaa ajantasaisen viestinnän tiimien välillä.

2.3.7 Tulevaisuuden digitalisaation vaikutus etäjohtamisessa

Vaikka digitalisaatio on viimeisten vuosien aikana kehittynyt huimaa vauhtia, elämme kuitenkin jatkuvassa murroksessa ja digitalisaation jatkuvan kehityksen ympärillä. Tekoäly ja robotit ovat ottaneet joltain osin rutiininomaisia ja fyysisiä tehtäviä ja näin ollen pystymme yhä enemmän keskittyä sellaisiin työtehtäviin, jotka vaativat enemmän aivotointia. Tulevaisuudessa suureksi kilpailukyvyksi nousee datan potentiaalinen hyödyntäminen ja sen aktiivinen hyödyntäminen yrityksessä. Teknologian tuomat mahdollisuudet saattavat herättää työntekijöissä pelkoja ja epävarmuuksia oman työn ja tulevaisuuden suhteen. Yrityksissä olisi tärkeää keskustella pelkojen sijasta teknologian tarjoamista mahdollisuuksista. Esihenkilöillä on tärkeä rooli innostaa omia tiimejään tulevaisuussuuntaiseen ajattelutapaan (Sippola 2024).

Tulevaisuudessa digitalisaatio myös tulee määrittelemään johtamisen peruskäsitteitä, erityisesti etäjohtamisen ja hybridijohtamisen näkökulmasta. Mihnea Moldoveanu ja Das Narayandasin artikkelissa *The future of leadership development* (2019) mainitaan kuinka johtamisen kehittäminen tulee muuttumaan ja millainen vaikutus sillä tulee myös olemaan yritysten johtamismalleissa. Tämän päiväiset johtamisen koulutukset eivät välttämättä enää riitä, vaan yrityksissä täytyy pohtia, että millaisia mahdollisuuksia uudenlaiset teknologiapohjaiset ratkaisut voivat tehostaa johtamisen kehittämistä. Yhtenä teknologiapohjaisesta ratkaisusta voidaan mainita henkilökohtainen oppimispilvi, joka tulee avaamaan enemmän mahdollisuuksia johtamisen ja oppimisen kehittämiseen.

Digitaaliset oppimisalustat toimivat hyvänä tukena siihen perinteiseen johtamiskoulutukseen, jotka yleensä ovat hyvin teoriapainotteisia. Uudenlaisia teknologisia ratkaisuja voidaan integroida päivittäisiin työympäristöihin, joka tehostaa ja tukee jatkuvaa oppimista ja omien taitojen kehittämistä oman työn ohella.

Teknologia haastaa, sekä pakottaa tarkastelemaan perinteistä johtamista uudella näkökulmalla. Aiemmin johtaminen saattoi perustua pelkästään kasvokkaiseen vuorovaikutukseen ja hierarkkiseen päätöksentekoon. Tänä päivänä tällainen johtamisen muoto ei enää sovellu nykypäiväiseen johtamiseen, koska työntekijöitä ei enää johdeta pelkästään fyysisesti toimistolta, vaan hajautetusti etätyön ja hybridityön takia. Nykypäivänä teknologia tarjoaa erilaisia alustoja, joilla voidaan mitata viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, joita tarvitaan nykypäivän esihenkilöiltä johtamisessa (Moldoveanu & Narayandas 2019)

Artikkelissa tuodaan esiin myös, että johtamisen teknologinen tulevaisuus tulee tarjoamaan erilaisia sertifikaatteja, joka on sidottu esimerkiksi henkilökohtaiseen oppimispilveen, joka tarkoittaa sitä, että yritykset voivat kehittää erilaisia yksilöllisiä taitoja, jotka vastaavat organisaation tarpeisiin. Kyseiset sertifikaatit ja mikrotutkinnot tarjoavat johtajille mahdollisuuden osoittaa, että minkälaisia taitoja he ovat oppineet ja kuinka he voivat niitä soveltaa etäjohtamisessa käytännössä (Moldoveanu & Narayandas 2019)

Tulevaisuudessa johtaminen tulee kehittymään enemmän teknologiaohjaisten alustojen, sekä ratkaisujen ympärille. Tämä tuo uudenlaisia mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen ja uudenlaisten taitojen soveltamiseen johtamistyössä.

3 Etäjohtaminen kriisitilanteissa

Etätyön yleistyminen on muuttanut myös sitä, miten kriisitilanteita johdetaan organisaatioissa. Kriisitilanteet voivat tuoda esihenkilötyöhön lisähaasteita, erityisesti silloin, kun fyysinen läsnäolo puuttuu ja viestintä tapahtuu digitaalisesti. Tässä luvussa tarkastellaan, mitä kriisijohtamisella tarkoitetaan ja miten etäjohtaminen toimii poikkeustilanteissa, kuten pandemian aikana.

3.1 Kriisijohtamisen määrittely

On hyvä aluksi tarkastella, että mitä kriisillä tarkoitetaan, kun puhumme kriisijohtamisesta. Yrityksissä, sekä organisaatioissa kriisillä viitataan niihin hetkiin, kun joudutaan tekemään vaikeita päätöksiä ja valintoja, joiden tekemättä jättäminen voisi pahimmillaan vaikuttaa organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen. Monet organisaatiot haluavat varautua toiminnassaan mahdollisiin kriiseihin. Yhtä selkeää vastausta tai toimintatapaa kriisin varautumiselle ei ole, koska jokaisessa organisaatiossa kriisejä hoidetaan eri tavalla. Jollekin yritykselle se voi tarkoittaa suhteiden hoitamista ja politiikan seuraamista, toiselle taas pörssiyritysten riskienhallintaan kuuluvia arvioita ja toimenpiteitä. (Suomalainen Työ 2024)

3.2 Etäjohtamisen käytännöt kriisien aikana

Kriisitilanteet haastavat esihenkilöiden johtamiskykyä. Kriisin aikana etenkin nopea päätöksenteko, läpinäkyvä viestintätapa ja kyky johtaa epävarmuuden keskellä nousevat tärkeiksi taidoiksi esihenkilöllä. Etäjohtaminen toi lisähaasteita, kun kasvokkaiset kohtaamiset, joihin oltiin toimistolla totuttu eivät enää olleet mahdollisia digitaalisessa ympäristössä. Työntekijöillä saattaa olla aluksi vaikeuksia ymmärtää organisaation tilannetta etätöympäristössä, jos viestintä ei ole selkeää ja johdonmukaista. Esihenkilön vastuulla on vähentää epävarmuutta ja ehkäistä eristäytymisen tunnetta.

Terkamo-Moision ym. (2021) mukaan etäjohtamisessa esihenkilön kyky rakentaa luottamusta ja samalla edistää tiimihenkeä nousee erityisen tärkeäksi taidoksi. Kriisitilanteissa esihenkilön on tärkeää huomioida tiimiläistensä yksilöllisiä tarpeita ja pyrkiä tarjoamaan tukea työhyvinvoinnin säilyttämiseksi. Organisaationkin kannalta on hyvä kehittää sellaisia rakenteita, jotka tukisivat mahdollisimman sujuvan ja suunnitellun viestinnän eri viestintäkanavien kautta, esimerkiksi videopalaverien ja pikaviestien avulla.

Kriisitilanteissa, kuten Covid-19 pandemian aikana, organisaatioiden ja työntekijöiden on kyettävä sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Kriisivalmius on olennainen osa hajautetun työn onnistumista globaalien kriisien aikana. Tutkimuksessa nousee esiin neljä tärkeää asiaa, jotka on hyvä ottaa huomioon: nopea reagointikyky, riittävän teknisen ja psyykkisen infrastruktuurin tarjoaminen, työn ja arjen uudelleenorganisointi sekä kyky käsitellä moninaisia keskeytyksiä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Kriisitilanteissa etenkin viestinnän merkitys korostuu, koska selkeä ja johdonmukainen vuorovaikutus tukee yhteisen ymmärryksen rakentumista ja auttaa hillitsemään pelkoa ja epävarmuutta työyhteisössä.

Lisäksi pelkkä viestintä ei riitä, koska tärkeäksi nousevat myös arjen tukirakenteet, kuten henkistä hyvinvointia tukevat käytännöt ja yksilöllinen huomiointi. Henkilökohtaiset keskeytykset, kuten perheveloitteet, lisäävät kuormitusta, ja johtamisen on tuettava työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Esihenkilöt voivat omalla toiminnallaan edistää luottamusta ja rauhallisuutta työyhteisössä sekä vahvistaa tunnetta siitä, että myös vaikeista ajoista voidaan selvitä yhdessä (Caldeira ym., 2023).

ActiTIME:n (2024) mukaan kriisitilanteissa organisaatioiden tulisi hyödyntää ennalta laadittuja toimintamalleja, jotka voisivat helpottaa kriisin hallintaa etätöympäristössä. Keskeisiä tekijöitä kriisijohtamisessa on:

1. **Hyvä kriisiviestintäsuunnitelman laatiminen.** Viestinnän tulisi olla selkeää, läpinäkyvää ja nopeaa. Organisaatioiden tulisi luoda sellainen toimintamalli, että jokainen työntekijä tietäisi, mistä kanavista he saisivat ajantasaista tietoa. Esimerkiksi Teams ja Slack ovat suositeltavia alustoja viestinnän hallintaan. Myös viikoittaiset virtuaalipalaverit ovat tehokas tapa tiedottaa henkilöstöä ja tarjota mahdollisuuksia kysymyksiin.
2. **Roolien ja vastuiden selkeyttäminen.** Kriisien aikana on tärkeää, että päätöksenteko on selkeää. Jokaisen työntekijän on tiedettävä, kuka vastaa mistäkin osa-alueesta ja miten päätöksiä tehdään. Tällainen selkeä vastuunjako auttaa organisaatioita toimimaan tehokkaasti myös etäympäristössä ja ehkäisemään epäselvyyksiä ja viivytyksiä kriisin hallinnassa.
3. **Joustavat työskentelykäytännöt.** Kriisitilanteet vaativat organisaatioilta kykyä mukauttaa työskentelykäytäntöjä nopeasti. Esimerkiksi COVID-19-pandemian aikana monet organisaatiot tarjosivat etätyömahdollisuuksia, joustavia työaikoja ja työkuvien mukuttamista tilapäisesti. Tässä kuuntelemisen merkitys korostuu näissä tilanteissa, sillä työntekijöillä voi olla erilaisia tarpeita ja haasteita etätyön toteuttamisessa.
4. **Skenaarioharjoitusten toteuttaminen.** Kriiseihin valmistautuminen edellyttää skenaarioharjoitusten järjestämistä, joiden avulla organisaatiot voivat testata valmiuksiaan erilaisiin tilanteisiin. Tällaiset harjoitukset auttavat työntekijöitä ja johtoa toimimaan järjestelmällisesti kriisitilanteissa, sekä sitouttavat henkilöstöä yhteisiin tavoitteisiin.

Onnistunut etäjohtaminen kriisitilanteissa edellyttää kyvykkyyttä ylläpitää jatkuvaa dialogia ja varmistamaan selkeää tiedonvälitystä. Luottamuksen rakentaminen on keskeinen osa kriisijohtamista, sillä työntekijät tarvitsevat varmuuden siitä, että organisaation johto toimii johdonmukaisesti ja vastuullisesti myös poikkeusoloissa.

3.3 Tulevaisuuden etäjohtamisen trendit kriisitilanteissa

Digitalisaatio ja teknologian nopea kehitys ei ainoastaan vaikuta tämän päiväiseen etäjohtamiseen vaan on hyvä tarkastella etäjohtamisen tulevaisuuden trendejä, sekä niiden vaikutuksia nykyjohtamiseen. Tässä kappaleessa tarkastellaan teknologian roolia, työmarkkinoiden muutosta, vihreää siirtymistä ja geopoliittista ja taloudellista haasteita, jotka tulevat muokkaamaan johtamista myös tulevaisuudessa.

Viime vuosien aikana etenkin tekoälyn ja teknologian merkitys on kasvanut viime vuosien aikana, ja niiden kehitys jatkuu edelleen tulevaisuudessa. Nykyteknologian avulla esihenkilöt ja johtajat voivat seurata omia tiimiensä suoriutumista sekä analysoida saatavilla olevaa tietoa tehokkaammin. Uusien teknologisten ratkaisujen myötä pystytään tehostamaan päätöksenteon nopeutta ja tuottavuutta. Tulevaisuutta ajatellen tekoälyn ja automaation kehittyminen voi johtaa tiettyjen tehtävien vähentymiseen tai niiden siirtymiseen kokonaan koneille, joka puolestaan voi muuttaa tiimien työkuvia merkittävästi. Esihenkilöiden olisi tärkeää ennakoida tällaisia muutoksia ja tarjota tiimeilleen uudenlaisia työnkuvia, koulutuksia ja tukea sopeutumiseen (Moldoveanu & Narayandas, 2019).

Nykypäiväisessä etäjohtamisessa esihenkilöiden ja johdon on otettava huomioon ympäristö- ja yhteiskuntavastuullisuus näkökulmat päivittäisissä toiminnoissaan. Aiemmin johtamisessa saatettiin keskittyä taloudellisiin tuloksiin, mutta tänä päivänä johtamistapoja täytyy muuttaa, jotta ne soveltuisivat palvelemaan organisaation kestävyys ja vastuullisuusperiaatteita. Tulevaisuudessa myös yrityksen työntekijät ja sidosryhmät saattavat asettaa odotuksia yrityksen vastuullisuudelle ja läpinäkyvyydelle. Tämän myötä johdon on kyettävä viestimään selkeämmin yrityksen arvoista, sekä sitouttamaan tiimejään toimimaan asetettujen vaatimusten mukaisesti, vaikka suurin osa työntekijöistä työskentelisi etänä. Esihenkilöiden ja ylemmän johdon on myös syytä keskustella siitä, että miten vihreät strategiat voitaisiin toteuttaa etätyössä paremmin, kuten energiatehokkuuden parantamiseksi tai digitaalisten työkalujen vastuullisemmassa käytössä (World Economic Forum, 2023)

Tulevaisuuden jatkuvan oppimisen merkitystä ei myöskään voida pitää itsestäänselvytenä. Yrityksen on kyettävä varmistumaan siitä, että yrityksen työntekijät pysyisivät kilpailukykyisinä jatkuvasti muuttuvassa työmarkkinassa. Etäjohtajien täytyy luoda tulevaisuudessa sellainen ympäristö, jossa oppiminen olisi jokapäiväistä työtä. Haasteellisuudeksi saattaa muodostua etätyössä se, että työntekijät saattavat kokea olonsa eristyneiksi, joka taas voi heikentää motivaatiota ja halua osallistua yrityksen järjestämiin koulutuksiin. Tästä syystä esihenkilöiden ja johdon tulisi miettiä, uudenlaisia tapoja, joilla voivat tukea ja kannustaa jatkuvaa oppimista (World Economic Forum, 2023)

Teknologian jatkuva kehitys, työmarkkinoiden murros, ympäristövastuut ja globaalit taloudelliset ja poliittiset riskit tulevat muovaamaan etäjohtamisen tulevaisuutta. Tulevaisuudessa on hyvin todennäköistä, että etätyö tulee kasvamaan merkittävästi. Jopa 61,9 % esihenkilöistä arvioi organisaatioidensa olevan jatkossa entistä etätyöpainotteisempaa (Ozimekin, 2020)

Vaikkakin etätyö lisääntyisi tulevaisuudessa, tarkoittaa se kuitenkin sitä, että myös esihenkilöiden tulee varautua uudenlaisiin haasteisiin. Haasteet tulevat painottumaan teknologisten ongelmien ja viestinnän ympärillä. Lisäksi etätyö tuo mahdollisia riskejä tiimiyhteyden vaikeutumiseen ja kansainvälisiin tiimeihin, joissa yhtenä haasteena on kulttuurilliset ja geopoliittiset tekijät (Ozimek, 2020).

4 Hybridityön johtaminen

Vuoden 2020 lopulla, kun ihmiset alkoivat palaamaan takaisin toimistoille, työpaikoilla alettiin pohtia uusia sääntöjä ja käytäntöjä etä- ja lähityön yhdistämiseksi. Viime aikoina on käyty erilaisia keskusteluja siitä, että onko hyväksyttävää vaatia työntekijäitä palaamaan takaisin fyysisesti toimistoille vai tulisiko yritysten antaa työntekijöille mahdollisuuden itse valita etätyön ja lähityön väliltä.

Lindström ja Savaspuro (2023) toteavat kirjassaan, että hybridityöllä on suoranaisia vaikutuksia organisaation johtamiskulttuuriin, arvoihin ja työntekijöiden odotuksiin. Johtamisen näkökulmaa tarkastellessa yhdeksi keskeiseksi haasteeksi nousee työntekijöiden lisääntyneet odotukset joustavuuden suhteen. Yhä useammat työntekijät arvostavat mahdollisuutta päättää itsenäisesti, että milloin ja missä he työskentelevät. Modernissa johtamisessa esihenkilöiden tulisi tasapainotella organisaatioiden vaatimusten ja työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden välillä, joka voi olla erityisen haastavaa hybridityön ympäristössä.

Monissa organisaatioissa saatetaan kohdata haasteita etä- ja lähityön yhdistämisessä. Kuitenkin esihenkilöiden ja johdon täytyisi keskittyä työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa. Sitoutumattomassa ja motivoitumattomassa työyhteisössä organisaation on vaikeaa menestyä. Vastuullisen johtaminen, sekä työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen on yksi tärkeä kilpailutekijä nykypäivänä (Lindström & Savaspuro 2023).

Hybridityö tuo erityisiä vaatimuksia johtamiselle, koska osa tiimin jäsenistä saattaa haluta työskennellä toimistolla ja osa kotoa käsin. On selvää, että tämä malli voi luoda johtamiseen niin haasteita ja mahdollisuuksia. Nykypäiväisessä työskentelykulttuurissa hybridityö on löytänyt oman paikkansa monessakin organisaatiossa, ja samalla se on mukauttanut esihenkilöiden johtamistapaa niin, että se palvelisi tasavertaisesti etä- kuin lähityötä tekeviä. Tampereen ja Aalto-yliopiston teettämä tutkimus korostaa kuinka esihenkilöiden tulisi luoda selkeä ja yhteinen ymmärrys hybridityöhön liittyviin toimintatapoihin. Tällä voidaan varmistaa, että hybridityö tukee jokaista työntekijää, jotka ovat halukkaita tekemään monipaikkaista työtä (Eskelinen ym. 2024).

Jotta monipaikkaisuus toteutuisi työyhteisössä täytyisi organisaation asettaa selkeät tavoitteet ja määrittää, mitä mitä monipaikkaisuus käytännössä tarkoittaa juuri heidän toiminnassaan. Johdon ja esihenkilöiden tulisi yhdessä määrittellä, miten monipaikkaisuus voi parantaa organisaation kilpailuetua, lisätä työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista tai tukea yrityksen toiminnan jatkuvuutta (Eskelinen ym. 2024).

Aalto-yliopiston apulaisprofessori Niina Nurmi (2023) korostaa kuinka hybridityön johtamisessa olisi tärkeää keskittyä työn organisointiin eikä niinkään yksilöllisiin mieltymyksiin. Esihenkilön on hyvä pohtia tiimin kanssa, että millaiset tehtävät voisivat olla luonteeltaan sellaisia, että niitä voitaisiin toteuttaa itsenäisesti ja mitkä tehtävät taas ovat sellaisia, jotka vaatisivat kasvokkaista yhteistyötä.

Hybridityössä yhdeksi keskeiseksi osa-alueeksi nousee teknologian ja viestintäkäytäntöjen hyödyntäminen. Työntekijän työskennellessä monipaikkaisesti, vaatii se saumattomuutta tiedonkulussa. Yrityksen tulisi tarjota yhtenäisiä viestintäkanavia, joiden avulla jokainen työntekijä pysyisi ajan tasalla riippumatta siitä, mikä heidän fyysinen sijaintinsa on (Eskelinen ym. 2024).

Vaikka etätyö vähentäisi fyysisiä siirymiä, voi se lisätä kuitenkin lisätä tehtävien koordinointiin liittyviä haasteita, mikä taas vaatii esihenkilöltä erityistä suunnitelmallisuutta. Aikataulujen venyminen ja tehtävien keskinäiset riippuvuudet voivat joltain osin vaikeuttaa työskentelyä. Tämän takia esihenkilöiden tulisi kiinnittää huomiota viestinnän ja yhteistyön sujumuuteen, sekä toimistolla työskentelevien että etätyötä tekevien välillä. (Nurmi, 2023).

On tärkeää myös miettiä työntekijöiden voimavarojen ja työyhteisön toimivuuden tukemista. Etätyössä yhdeksi haasteeksi saattaa nousta sosiaalinen eristäytyminen, sekä vuorovaikutuksen puutteellisuus, joka taas saattaa heikentää tiimin yhteenkuuluvuutta. Näiden haasteiden välttämiseksi esihenkilöiden on luotava omille tiimeilleen säännöllisiä yhteisiä tiimipalavereita, etäkahvitteluhetkiä tai esimerkiksi fyysisiä tapaamisia kerta viikkoon. Näillä toimenpiteillä voidaan vahvistaa tiimin yhteenkuuluvuutta ja keskinäistä luottamusta (Eskelinen ym. 2024).

4.1 Työhyvinvointi ja lähi- ja etätöiden tasapaino hybridityössä

Viimeisten vuosien aikana työelämä on muuttunut ja hybridityöstä on tullut uudenlainen pysyvä normaali monilla aloilla. Hybridityö tuo mukanaan joustavuutta, sekä uudenlaisia mahdollisuuksia. Kuitenkin työhyvinvointia tarkastellessa se tuo mukanaan myös haasteita. If Pohjoismaiden terveystiedonraportin (2024) mukaan moni työntekijä kokee stressiä työtehtävistään, jos niihin ei aseteta selkeitä odotuksia eikä rajoja määritellä selkeämmäksi. Esihenkilöillä ja johdolla on erityisen rooli saada jokaisen työntekijän kokemaan itsensä turvallisiksi työyhteisössä.

On hyvin keskeistä löytää jonkinlaista tasapainoa hybridityössä, jotta jokainen työntekijä voisi tuntea itsensä tasavertaiseksi työyhteisössä. Esihenkilöillä on tärkeä rooli rakentaa sellaista tiimikulttuuria, joka voisi huomioida samanaikaisesti niin toimistolla työskentelevät kuin etätöitä tekevät. Jotta näihin tavoitteisiin päästään vaatii se selkeitä viestintäkanavia, säännöllisiä tiimipalavereita ja tarjoamalla myös mahdollisuuksia fyysiseen vuorovaikutukseen. Näiden osa-alueiden kautta pystytään parantamaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä sujuvoittamaan tiimityötä (Public First 2023).

Ellei selkeitä rajoja aseteta työn ja vapaa-ajan välillä voi se lisätä hybridityössä työuupumuksen riskiä. Esihenkilöiden täytyisi tarjota työntekijöille tukea sekä neuvoja työn kuormittavuuden hallintaan. Myös yksilöllistä näkökulmaa tarkastellessa jokaiselle työntekijälle tulisi tarjota erilaisia vaihtoehtoja työtapoihin. Jotkut työntekijät voivat nauttia itsenäisestä työskentelystä, kun taas toiset työntekijät voivat tarvita enemmän sosiaalisempaa vuorovaikutusta ja tiimityötä. Siksi olisi erityisen tärkeää, että jokainen esihenkilö voisi käydä keskustelua oman tiimiläistensä kanssa henkilökohtaisista työskentelytarpeista ja toimintatavoista, jotta jokaiselle löytyisi mieluisa työskentelymalli toimistolla.

If Pohjoismaiden terveystiedonraportin (2024) korostaa, että odotusten selkeyttäminen vaikuttaa hybridityön onnistumisessa. Ellei selkeitä pelisääntöjä aseteta, työntekijät voivat kokea tietynlaista epävarmuutta, joka pahimmillaan voi johtaa negatiiviseen stressiin. Kun odotuksia lähdetään selkeyttämään organisaatiossa, on hyvä huomioida seuraavia näkökulmia:

- **Vastualueet ja työtehtävät:** Työntekijälle on tärkeää luoda ymmärrys siitä, mitkä ovat hänen selkeät työtehtävänsä ja vastuunsa, sekä miten ne liittyvät myös tiimin kuin organisaation tavoitteisiin.
- **Suorituskyvyn mittaaminen ja tavoitteet:** Tavoitteiden selkeyttäminen, mitä häneltä odotetaan ja miten työntekijän suoritusta arvioidaan.

- **Työaika ja läsnäolo:** On hyvä sopia yhteisiä pelisääntöjä siitä, koska työntekijän odotetaan olevan tavoitettavissa, sekä läsnä toimistolla.
- **Viestintä:** Selkeä ja avoin viestintä on myös erityisen tärkeää. Jokaisen henkilön tulisi pysyä ajan tasalla siitä, mitä työyhteisössä tapahtuu.
- **Palautteenanto:** Hyvä ja säännöllinen palaute lisää ennustettavuutta, sekä vahvistaa työntekijän tunnetta siitä, että hän kuuluu osaksi työyhteisöä.

On syytä myös muistaa, että hybridityö edellyttää selkeitä yhteisiä rajoja työn ja yksityiselämän välillä. Jokaisen työntekijän tulisi irtautua työstään työpäivän päätyttyä ja esihenkilön tulisi varmistaa, että myös työmäärät pysyisivät hallinnassa. (If Nordic Health Report 2024).

5 Tutkimustulokset ja analyysi

Tässä osion tarkoituksena on esitellä opinnäytetyön tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja analyysi. Aineisto koostuu kyselylomakkeella kerätyistä laadullisista ja määrällisistä tuloksista, joiden tarkoituksena on käsitellä esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisessa tarkastellen samalla mahdollisia haasteita. Kyselyn analyysi perustuu teemoitteluun ja tilastollisiin tuloksiin, joiden tarkoituksena on tarjota syvällisempää kuvaa esihenkilöiden käytännön näkökulmista etätyöympäristössä.

Kvantitatiivinen eli määrällinen osuus keskittyy kyselyn vastaajien antamiin arvioihin väittämistä, jotka on jaoteltu luottamuksen rakentamiseen, viestintään ja tiimikulttuuriin etätyössä. Tutkimuksen analyysissä hyödynnettiin keskiarvoja, mediaaneja ja hajontaa, joidenka tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään, kuinka vahvasti eri teemat nousevat esiin ja kuinka laajasti vastaajat jakavat mielipiteitään.

Kvalitatiivinen eli laadullinen osuus taas keskittyy tutkimuksessa esitettyihin avoimiin kysymyksiin. Kyselyn vastaajilta pyydettiin konkreettisia esimerkkejä ja henkilökohtaisia kokemuksia. Nämä vastaukset analysoitiin sisältöanalyysillä, jossa tunnistettiin toistuvia teemoja ja käytäntöjä, kuten viestinnän merkitys, tiimin yhteishengen ylläpito ja teknologian rooli etäjohtamisessa.

5.1 Aineiston keruu ja kuvaus

Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin Webropo-kyselyn avulla, joka oli suunnattu toimeksiantoyrityksen esihenkilöille. Tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia ja haasteita etäjohtamisesta. Kysely lähetettiin alun perin 17 esihenkilölle, joista 10 esihenkilö vastasi lopulta kyselyyn. Kyselyyn osallistuneet esihenkilöt työskentelivät eri tiimeissä ja heidän roolinsa organisaatiossa mahdollisti laajemman näkökulman etäjohtamiseen liittyviin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Osallistuneiden kokemukset esihenkilötehtävistä jakautuivat alle vuoden kokemuksesta – yli 6 vuoden kokemukseen.

”Kuinka kauan olet toiminut esihenkilöasemassa?”

- **Alle vuoden kokemusta:** 10 %
- **1–3 vuotta kokemusta:** 10 %
- **4–6 vuotta kokemusta:** 30 %
- **Yli 6 vuotta kokemusta:** 50 %

”Montako henkilöä on tiimissäsi?”

- **Alle 5 henkilöä:** 20 %
- **4–10 henkilöä:** 40 %
- **Yli 10 henkilöä:** 40 %

”Kuinka usein tiimisi jäsenet käyvät toimistolla?”

- **1–2 päivää viikossa:** 40 %
- **3–4 päivää viikossa:** 60 %

Kysely perustui niin määrällisiin kuin laadullisiin kysymyksiin. Määrällisillä kysymyksillä oli tarkoituksena kartoittaa kokemuksia viestinnän toimivuudesta, palautteen antamisen tehokkuudesta, sekä luottamuksen rakentamisen haasteista etätyöympäristössä. Laadullisilla avoimilla kysymyksillä puolestaan oli tarkoituksena tarjota vastaajille mahdollisuutta kuvata omin sanoin suurimpia johtamisen haasteita, käytössä olevia työkaluja sekä kokemuksia työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymisestä.

Lisäksi kyselyssä pyrittiin kartoittamaan esihenkilöiden kokemia muutoksia omissa johtamiskäytännöissään, käytettyjä viestintämenetelmiä, tiimin yhteenkuuluvuuden tukemista

ja esihenkilöiden koulutustarpeita. Aineiston tarkoituksena on tarjota näkökulmaa esihenkilötyön arjesta etä- ja hybridityöympäristössä.

5.2 Tulokset ja analyysi

Analyysimenetelmä

Analyysi perustui Webropol -kyselyssä saatujen kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten vastausten tarkasteluun. Kvantitatiivista aineistoa analysoitiin tilastollisesti laskemalla väittämien keskiarvot ja mediaanit asteikolla 1–5. Näiden tulosten pohjalta pyrittiin hahmottamaan vastaajien yleisimpiä näkemyksiä ja mahdollisia eroavaisuuksia kokemuksissa.

Esimerkiksi väittämä ”Luottamuksen rakentaminen etätyössä” sai keskiarvoksi 3,4, mikä viittaa siihen, että osa vastaajista kokee tämän osa-alueen haasteelliseksi, mutta vastauksissa näkemykset saattavat vaihdella. Keskiarvojen ja mediaanin tarkoituksena on auttaa tunnistamaan, että missä määrin vastaajien kokemukset eroavat ja mitkä teemat ovat erityisen merkityksellisiä tai ristiriitaisia.

Teemoittelu ja laadullinen analyysi

Kerättyä aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin avulla, joka on laadullisen tutkimuksen keskeinen analyysimenetelmä. Aineistossa teemoiteltiin Webropol-kyselyn avoimia vastauksia. Sisällönanalyysiä voidaan hyödyntää sekä yksittäisenä metodina että osana laajempaa teoreettista kehystä, joka soveltuu erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Tällä menetelmällä pystytään ymmärtämään keskeisiä teemoja, jotka liittyvät niin luottamuksen rakentamiseen, viestinnän haasteisiin ja työhyvinvoinnin tukemiseen etäympäristössä. Sisällönanalyysillä voidaan tuottaa systemaattisempaa tietoa, joka taas auttaa jäsentämään monimuotoisempia aineistoja, sekä se mahdollistaa syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Pitkäranta, 2014).

Keskeisimmiksi teemoiksi nousivat:

- Luottamuksen rakentaminen etäympäristössä
- Viestintähaasteet
- Tiimikulttuurin ylläpitäminen etätyössä
- Työhyvinvointi ja jaksaminen

Kyselyn vastaajat toivat esille, että säännöllisemmät tiimipalaverit ja kameran käyttö videopalavereissa tukevat vuorovaikutusta ja tiimin yhteishenkeä.

Teemoitteluprosessi ja rakenteen luominen

Analyysissä ei pelkästään tunnistettu teemoja, vaan pyrittiin myös ymmärtämään, kuinka eri teemojen välillä on yhteyksiä. Teemoittelu suoritettiin systemaattisesti, ja erityisesti huomioitiin ne vastaukset, jotka toistuvat useammin. Avoimista kysymyksistä poimittiin ne toistuvat aiheet ja näkökulmat, jotka nousivat esiin useissa vastaajissa. Tämä takasi sen, että analyysissä pystyttiin keskittymään yleisesti nousseisiin teemoihin, mikä parantaa tulosten luotettavuutta ja yleistävyyttä.

Esimerkiksi useat vastaajat mainitsivat säännölliset tiimipalaverit toistuvina ratkaisuuina, tämä nousi yhdeksi keskeiseksi teemaksi. Näiden toistuvien teemojen tunnistaminen vahvisti sen, että ne olivat keskeisiä käytäntöjä esihenkilöiden kokemassa etäjohtamisen haasteessa. Vastaavasti jos tietty teema ei toistunut monissa vastauksissa, se ei saanut yhtä suurta painoarvoa analyysissä.

5.2.1 Etä- ja hybridityön johtamisen haasteet

Saatujen vastausten perusteella etäjohtamiseen liittyvät haasteet näyttävät painottuvan erityisesti luottamuksen rakentamiseen, viestintään ja tiimikulttuurin ylläpitämiseen. Luottamuksen rakentaminen etäympäristössä koettiin erityisen haasteelliseksi verrattuna lähityöhön. Kyselyn vastausten perusteella 40 % vastaajista on täysin tai lähes samaa mieltä väittämän kanssa, että *”luottamuksen rakentaminen etäympäristössä on vaikeampaa kuin lähityössä”* (keskiarvo 3,4). Tämä viittaa siihen, että etätyön myötä esihenkilöiden on pitänyt kehittää uusia tapoja luottamuksen ylläpitämiseksi, erityisesti kun tiiminjäsenet eivät ole fyysisesti samassa tilassa.

Vastaustulokset ja arviointiasteikon luvut

Keskiarvo: Vastaajat arvioivat väittämän *”Luottamuksen rakentaminen etäympäristössä on vaikeampaa kuin lähityössä”* Keskimäärin 3,4 asteikolla 1 – 5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Mediaani: Mediaani oli 4, mikä viittaa siihen, että useat vastaajat kokivat luottamuksen rakentamisen olevan haasteellisempaa etätyöympäristössä kuin perinteisessä lähityöympäristössä.

Avoimet vastaukset:

- *"Motivointi ja kiinnostuksen osoitus tekijää kohtaan. Vaikuttaa varmasti tekijän motivaatioon jaksamiseen. Yritetty ratkaista järjestämällä yhteisiä palavereita tasaisesti livenä, sekä soittelemalla tekijöille aktiivisesti kyselemällä kuulumisia"*
- *"Suurin haaste liittyy ehkä tiimityöskentelyyn ja tiimin hyvän yhteishengen ylläpitoon. Etätyöympäristössä ei olla niin läsnä toisille kuin se, että olisimme yhdessä toimistolla. Ratkaisuna se, että yhteisiä palavereita säännöllisesti, ja jokaiselle aikaa sanoa jotain palaverin aikana. Myös se, että osa palavereista tapahtuu kaikkien kesken toimistolla. Aikaisemmin kamerat ovat olleet kiinni palavereissa, nyt harjoittelemme asiaa yhdessä."*
- *"Suurin haaste on se, että osa tiimiläisistä tekee lähes 100 % etätyötä ja vain pieni osa lähes 100 % lähityötä eli hajonta tiimin sisällä on suurta. Väistämättä niihin, jotka ovat enemmän etänä, tulee vähemmän pidettyä yhteyttä ja tiimihengen luominen on haastavaa."*
- *"Tiimin jäsenten hyvinvoinnin tilan arviointi. Tätä voi olla haastavaa todeta, mikäli työntekijä kuitenkin suoriutuu työtehtävistään tavoitellulla tasolla. Hyvinvointia on huomattavasti helpompi arvioida ja havaita mahdolliset haasteet, mikäli työntekijän kanssa on fyysisesti samassa tilassa. Olen yrittänyt ratkaista asiaa siten, että pyrin näkemään tiimini jäseniä kaikkia vähintään kerran viikossa ja viikottaisilla työtunneilla pyrin myös havainnoimaan etäyhteyden kautta mahdollisia haastetilanteita."*

Viestinnän haasteet etäympäristössä

Viestintä nousi vastausten analyysissä toiseksi keskeiseksi haasteeksi. Etenkin etäympäristössä tiedonkulku saattaa heikentyä, joka voi pahimmillaan johtaa väärinymmärryksiin ja työtehtävien epätasaisuksiin. 50 % vastaajista olivat täysin tai melkein samaa mieltä väittämän kanssa, että *"Koen, että etäympäristössä on vaikeaa ylläpitää spontaania ja avointa vuorovaikutusta keskustelua tiimissä"* (keskiarvo 3,7). Tämä haaste ilmeni erityisesti silloin, kun kasvokkain tapahtuvaa viestintää ei ole, ja vuorovaikutus siirtyy täysin virtuaaliseksi.

Vastaustulokset ja arviointiasteikon luvut

Keskiarvo: Vastaajat arvioivat väittämän ”Koen, että etäympäristössä on vaikeaa ylläpitää spontaania ja avointa vuorovaikutusta keskustelua tiimissä” keskimäärin 3,7 asteikolla 1 – 5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Tämä osoittaa, että spontaanin keskustelun ylläpitäminen etäympäristössä on merkittävä haaste.

Mediaani: Mediaani on 4, mikä viittaa siihen, että suurin osa vastaajista kokee, että spontaanin keskustelun ylläpitäminen etätyöympäristössä on vaikeampaa kuin perinteisessä työympäristössä.

Avoimia vastauksia:

- *"Haaste tulee siinä, että vaikka haluaisi niin kaikki tiimin jäsenet eivät saa samalla tavalla huomiota ja palautetta. Työpisteellä vierailu tapahtuu edelleen spontaanimminkin kuin puhelu. Tämä näkyy myös välillä henkilöstökyselyissä."*
- *"Suurin haaste on luoda tiimihenkeä ja positiivista virettä pelkästään teamsin välityksellä. Tunnetilat ei välity samalla tavalla, eikä spontaania keskustelua synny. Tästä syystä kokoonnumme tiimin kesken kerran kuukaudessa."*
- *"Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus on olematonta. Teamsilla viestittely vaatii taitoa ettei tule väärinkäsityksiä kumpaankaan suuntaan."*
- *"Viestintä tapahtuu paljon nykyisin Teams-ympäristössä ja kirjoitettuna, jolloin kasvokkain oleva keskusteluyhteys ei toteudu. Puolin ja toisin voidaan helposti ymmärtää väärin, kun ei näe toisen eleitä ja ilmeitä."*

Tiimikulttuurin ylläpitäminen etäympäristössä

Tiimikulttuurin ylläpitäminen etätyöympäristössä on suurin haaste esihenkilöille, koska tiimihenki ja työntekijöiden motivaatio saattavat heikentyä, kun spontaanit keskustelut ja yhteiset hetket toimistolla jäävät pois. Useat vastaajat mainitsevat, että tiimipalavereiden säännöllinen järjestäminen, yhteydenpito ja aktiivinen osallistuminen ovat tärkeitä keinoja ylläpitää tiimihenkeä etätyöympäristössä.

Vastaustulokset ja arviointiasteikon luvut:

Keskiarvo: vastaajat arvioivat väittämän: ”Säännölliset viikoittaiset hetket, kuten virtuaaliset kahvitaumat tai tiimipalaverit, vahvistavat tiimin yhteenkuuluvuutta etäympäristössä”

keskimäärin 4,5 asteikolla 1 – 5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Tämä viittaa siihen, että säännölliset yhteiset hetket kuten tiimipalaverit ovat tärkeitä tiimihenkeä tukevinä käytäntöinä etäympäristössä.

Mediaani: Mediaani oli 5, mikä osoittaa, että suurin osa vastaajista kokee tiimipalaverit ja virtuaaliset yhteiset hetket erittäin tärkeiksi tiimihenkeä tukeviksi käytännöiksi etätyöympäristössä.

Avoimet vastaukset

- *”Yhteydenpidon kaikkiin suunnilleen samanlaisena. Läsnä olevien kanssa tulee juteltua enemmän. Työtunnit ja tiimipalaverit ovat yhteisiä ja yhteismitallisia tiedonvaihtotilaisuuksia.”*
- *”Jokainen saa sanoa jokaisessa palaverissa edes jotain. Myös se, että jokainen uskaltaa avata kameran tiimipalaverissa ja olla oma itsensä luo yhteenkuuluvuutta.”*
- *”Säännöllisillä palavereilla myös fyysisesti sekä sopimalla päiviä, että koko tiimi on yhdessä koolla samaan aikaan lähityössä. Mielestäni tämä lisää hyvällä tavalla yhteenkuuluvuutta.”*
- *”Tiimin omissa etäpalavereissa olen nostanut eri aihealueiden osajia esiin tiimin sisäلتä. Lisäksi pienillä asioilla on merkitystä kuten ME sanan käytöllä”*

5.2.2 Esihenkilöiden johtamiskäytännöt etä- ja hybridityössä

Etäjohtamiseen sopeuttaminen on vaatinut esihenkilöiltä merkittäviä muutoksia johtamiskäytännöissä. Useat vastaajat kokivat siirtyneensä enemmän etäpalavereihin, joissa tiimien jäsenten osallistaminen on tullut tärkeämmäksi kuin ennen. Tämä näkyy erityisesti säännöllisten tiimipalaverien lisääntymisenä, joiden avulla pyritään varmistamaan, että tiimi pysyy yhteydessä ja että jokaiselle jäsenelle annettaisiin riittävästi huomiota.

Vastaustulokset ja arviointiasteikon luvut

Keskiarvo: Vastaajat arvioivat väittämän ”Uudenlaiset viestintäkanavat, kuten säännölliset tiimikokoukset, ovat tukeneet johtamistyötäni” Keskimäärin 4,8 asteikolla 1 – 5 (1 = täysin eri

mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Tämä osoittaa, että säännölliset tiimipalaverit ja muut virtuaaliset yhteydenpidon muodot ovat olleet tehokkaita työkaluja etäjohtamisessa.

Mediaani: Mediaani oli 5, mikä viittaa siihen, että suurin osa vastaajista kokee säännölliset tiimipalaverit erittäin tärkeiksi johtamistyön tukemisessa etätyöympäristössä.

Avoimet vastaukset

- *"Muuttanut tiimipalavereita Teamista liveksi, lisännyt kuulumisten kyselyitä."*
- *"Kirjallista viestintää mieltii ehkä vähän enemmän ja sähköpostia en lähetä nykyisin juuri ollenkaan omille tiimiläisilleni. Käyn henkilökohtaisia keskusteluja ehkä hieman syvällisemmin ja valmentavammalla otteella kuin aikaisemmin. Tällöin myös palautetta tulee annettua enemmän."*
- *Säännöllistä yhteydenottoa, mikäli ei ole yhteisiä palavereita, missä oltaisiin luontaisesti yhdessä."*
- *"Aktiivisempaa yhteydenpitoa etänä työskentelevien kanssa. Tiimipalaverit ovat entistäkin tärkeimpiä."*
- *"Olen siirtynyt antamaan suullisen palautteen lisäksi säännöllisesti myös kirjallista palautetta. Kirjallisessa viestinnässä tulee viesti lukea useamman kerran, ja ennen Teams-kokouksia tarkistan oman läsnäoloni, etten vie esim. edellisen kokouksen turhautumisia seuraavaan palaveriin."*

Yhteenvetona voidaan todeta, että 80 % vastaajista kokee, että säännölliset tiimikokoukset ovat tukeneet johtamistyötä etätyöympäristössä (keskiarvo 4,8). Tämä tukee havaintoja siitä, että esihenkilöiden on siirryttävä enemmän virtuaalisiin ja säännöllisiin tiimipalaverihin etäjohtamisessa.

5.2.3 Parhaat käytännöt etäjohtamisessa

Vastaajat toivat esiin useita käytäntöjä, jotka ovat olleet erityisen hyödyllisiä etäympäristössä. Yksi tärkeimmistä käytännöistä on tiimipalavereiden pitäminen, joissa kaikilla tiimin jäsenillä on mahdollisuus osallistua aktiivisesti. Tämä on osoittautunut erityisen tärkeäksi etenkin

silloin, kun tiimin jäsenet työskentelevät hajautetusti. Vastajat mainitsivat myös teknologian hyödyntämisen, kuten Teams ja muiden digitaalisten työkalujen, jotka mahdollistavat sujuvan viestinnän ja tiimityöskentelyn.

Erityisesti viikoittaiset tsekkipalaverit ja kameran käyttö tiimipalavereissa ovat olleet sellaisia käytäntöjä, jotka ovat auttaneet ylläpitämään yhteishenkeä ja tiimin yhteenkuuluvuutta. Vastajat raportoivat, että nämä käytännöt ovat tuoneet positiivista palautetta tiimiläisiltä ja auttaneet heitä tuntemaan itsensä osaksi tiimiä, vaikka työskentelevätkin etänä.

Vastaustulokset ja arviointiasteikon luvut

Keskiarvo: Vastajat arvioivat väittämän ”Säännölliset tiimipalaverit ovat parantaneet viestinnän selkeyttä etäympäristössä” Keskimäärin 4,9 asteikolla 1- 5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä), mikä osoittaa, että säännölliset tiimipalaverit ovat tärkeitä viestinnän selkeyden tukemisessa.

Mediaani: Mediaani oli 5, mikä tarkoittaa, että suurin osa vastaajista koki säännöllisten tiimipalavereiden erittäin tärkeiksi tiimin yhteishengen tukemiseksi etäympäristössä.

Avoimia vastauksia:

- *”Muuttanut tiimipalavereita Teamsista liveksi, lisännyt kuulumisten kyselyitä. Tullut positiivista palautetta tekijöiltä”*
- *”Viikoittaiset tiimipalaverit, aikaisemmin pidin palaverit kerran kuukauteen. Säännölliset palaverit auttavat saavuttamaan paremmin tavoitteita, ja ne luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta.”*
- *”Tiimipalavereissa, jotka aina järjestetään Teams-kokouksena, on nyt otettu käyttöön käytäntö, jossa jokainen tiimiläinenkin pitää kameraa auki. Pääsemme edes ruudun kautta näkemään toinen toisemme ja sitä kautta tiimihenkikin toivottavasti pysyy paremmin yllä.”*
- *”Uusi menetelmä on viikoittaiset tsekkipalaverit. Nämä otettiin käyttöön, kun teimme koko tiimin kanssa täysin 100% etätöitä, mutta koska ne havaittiin hyväksi käytänteeksi, niin jatkamme niitä edelleenkin.”*

5.2.4 Teknologian ja työkalujen rooli etäjohtamisessa

Vastaajat nostivat esiin, että etäjohtamisessa teknologian rooli on korostunut ja siihen liittyvät haasteet sekä mahdollisuudet ovat olleet keskeisiä keskustelunaiheita. Teknologian ja työkalujen käyttö mahdollistaa tiimien etätyön ja viestinnän, mutta se tuo mukanaan haasteita, kuten väärinymmärryksiä ja työkalujen liiallisen käytön.

Vastaustulokset ja arviointiasteikon luvut

Keskiarvo: Vastaajat arvioivat väittämän *”Teknologian käyttö mahdollistaa etätyön ja viestinnän tehokkaasti etäympäristössä”* keskimäärin 4,3 asteikolla 1 – 5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Tämä osoittaa, että teknologian rooli on merkittävä etäjohtamisessa, mutta haasteet, kuten työkalujen liiallinen käyttö, voivat myös vaikuttaa sen tehokkuuteen.

Mediaani: Mediaani oli 4, mikä viittaa siihen, että suurin osa vastaajista on samaa mieltä siitä, että teknologian käyttö on tärkeää etäjohtamisessa, mutta se vaatii tarkempaa hallintaa.

Avoimet vastaukset

- *”Tekniset ongelmat samat kuin toimistollakin, eikä varsinaisesti ole liittynyt etätyöhön. En koe, että viestinnässä olisi ongelmia viestin toimittamisessa oikealle henkilölle tai oikea-aikaisuuteen liittyen. Viestintävälineitä vain on nykyään ehkä vähän liikaa (Whatsapp, Teams, s-posti, jne.) ja viestin tai tiedon löytäminen haastavaa.”*
- *”Teknisiä haasteita ei onneksi kovin usein synny, tai ne on saatu kierrettyä. Viestinnän kanssa sen suhteen saakin olla tarkempi, että ei tule esim. väärinymmärryksiä viestinsä kanssa. kirjallinen viestintä kun ei esim. luonnollisesti sisällä äänensävyä, -painoja tai ilmeitä, jotka mahdollisesti ”pehmentäisivät” viestiä.”*

5.2.5 Hyvinvointi ja jaksaminen etätyössä

Eryteisesti etätyön ja hybridityön ympäristössä esihenkilöiden tulee huolehtia työntekijöidensä jaksamisesta, sekä hyvinvoinnista. Useat vastaajat nostivat esiin työn- ja vapaa-ajan rajojen hämärtyksen ja sen vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin. Tämän vuoksi esihenkilöiden on entistä tärkeämpää tukea työntekijöiden palautumista ja huolehtia siitä, etteivät työntekijät kuormitu liikaa.

Vastaustulokset ja arviointiasteikon luvut:

Keskiarvo: Vastaajat arvioivat väittämän ”*Työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät usein etäympäristössä*” keskimäärin 2,6 asteikolla 1 – 5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Tämä osoittaa, että työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen ei ole kaikille yhtä suurena ongelmana, mutta se on edelleen esihenkilöille tärkeä huomioitava tekijä.

Mediaani: Mediaani oli 2,6 mikä viittaa siihen, että osa vastaajista kokee, että rajojen hämärtyminen ei ole niin merkittävä haaste

Avoimet vastaukset:

- *"Välillä tuntuu, ettei tiedä koska on töissä ja koska on vapaalla, varsinkin omassa työssä, kun työaika ei ole. Osa tekijöistä viestii ja tarvitsee apua aamusta ja osa tapaa asiakkaitaan illasta, ja on silloin yhteydessä. Työpäivät siis venyy selkeästi yli kahdeksan tunnin."*
- *"Omalla kohdallani en ole huomannut negatiivista vaikutusta, tietoisesti pyrin siihen, että kun ns. työovi sulkeutuu, niin työt jäävät siihen. Huomenna on jälleen uusi päivä. Tiimini suhteen en myöskään ole ollut erityisen huolestunut tästä asiasta, koen, että keskustelen asiasta säännöllisesti heidän kanssaan tavalla tai toisella. Jokainen tietysti on yksilö ja kokee asiat omalla tavallaan."*
- *"Osalla tiimin jäsenistä työpäivät venyvät pidemmiksi etätyössä ja tämä ei näy suoraan tehokkuudessa. Asiassa on yksilöllisiä eroja."*
- *"Olen ehdoton ylitoiden suhteen. Ne on tiimissäni kielletty, juuri siksi että päivät ei veny vapaa-ajalle. Itse en pysty sitä noudattamaan joka päivä, koska päivisin minun on oltava saatavissa tiimilleni ja liiketoiminnan muille henkilöille."*
- *"Olemme tehneet selvät sävelet sen suhteen, että vaikka tiimini jäsenet tekevät hybridityötä, pyrimme rajaamaan työajan selkeästi normityöaikaan. Eli työpäivä kun loppuu, niin koneelle ei enää illan mittaan palata =)."*

Yhteenvetona voimme todeta, että työn ja vapaa-ajan rajojen hallinta on noussut keskeiseksi haasteeksi etätyöympäristössä. 40 % vastaajista kokee, että työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät usein etäympäristössä (2,6). Tämä viittaa siihen, että esihenkilöiden on entistä tärkeämpää huolehtia työntekijöidensä jaksamisesta ja palautumisesta.

5.2.6 Yksilöllinen lähestymistapa ja henkilökohtainen tuki

Etenkin etätyöympäristössä on hyvin tärkeää, että esihenkilöt pystyvät tarjoamaan henkilökohtaista tukea ja kohdentamaan johtamiskäytäntöjään yksilöllisesti. Etätyössä työntekijöiden tarpeet voivat erota toisistaan, ja esihenkilöiden on oltava valmiita mukauttamaan johtamistaan näiden tarpeiden mukaan. Esihenkilöiden henkilökohtaiset yhteydenotot ovat tärkeitä työntekijöiden motivaation ja hyvinvoinnin tukemisessa.

Vastaustulokset ja arviointiasteikon luvut:

Keskiarvo: Vastaajat arvioivat väittämän ”*Olen pystynyt sopeuttamaan etätyön vaatimuksiin muuttamalla johtamiskäytäntöjäni*” keskimäärin 4,1 asteikolla 1 – 5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Tämä osoittaa, että esihenkilöt kokevat pystyvänsä mukauttamaan johtamiskäytäntöjään etätyöympäristön vaatimuksiin.

Mediaani: Mediaani oli 4, mikä viittaa siihen, että suurin osa vastaajista on samaa mieltä siitä, että he ovat pystyneet sopeutumaan etätyön vaatimuksiin ja muuttamaan johtamiskäytäntöjään.

Avoimet vastaukset:

- *"Varmistanut, että kaikilla on tarvittavat välineet työn tekemiseen. Pyrkinyt motivoimaan ja aktivoimaan etäpäivinä soittelemalla tekijöille."*
- *"Tuonut esille sen, että olen heidän tavoitettavissa helposti, aina saa soittaa ja olla yhteydessä."*
- *"Säännöllisellä yhteydenpidolla varmistamassa, että kaikilla on työkuorma tasapainossa. Meillä on säännöllisesti työtunnit ja päivittäin ratkomme pienempiä ongelmia yhdessä."*
- *"Pyrin säännöllisellä yhteydenpidolla varmistamaan, että kaikilla on työkuorma tasapainossa. Meillä on säännöllisesti työtunnit ja päivittäin ratkomme pienempiä ongelmia yhdessä. En ole kokenut tätä ongelmaksi"*

Yhteenvetona voimme todeta, että vastaajat korostavat henkilökohtaisen yhteydenpidon merkitystä etätyössä, erityisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaation tukemiseen. 70 % vastaajista kokee, että he ovat pystyneet sopeuttamaan etätyön vaatimuksiin muuttamalla johtamiskäytäntöjään (keskiarvo 4,1). Säännöllinen yhteydenpito, työkuorman tasapainon

varmistaminen ja avoin keskusteluyhteys ovat keskeisiä käytäntöjä, jotka auttavat tiimin jäseniä tuntemaan itsensä osaksi tiimiä ja saamaan tarvittavaa tukea.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Viime vuosien aikana etä- ja hybridityö ovat yleistyneet erityisesti pandemian jälkeen. Uudet työskentelymahdollisuudet, ovat muuttaneet tiettyjä rakenteita työelämässä ja pakottaneet esihenkilöiden tarkastelemaan omaa johtamistapaansa uudelleen. Etäjohtamisesta on tullut vakiintunut johtamistyyli etätyössä. Etätyöympäristö tuo monenlaisia haasteita, jotka keskittyvät erityisesti luottamuksen rakentamiseen, viestintään, tiimikulttuuriin ja työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen. Näitä teemoja käsitellään myös johtopäätöksissä tarkemmin samalla nostaten esiin kyselyssä ilmenneitä tuloksia.

Luottamuksen rakentaminen etäympäristössä

Tutkimuksen mukaan luottamuksen rakentaminen etätyössä koettiin haastavaksi verrattuna perinteiseen lähityöhön. 40 % vastaajista arvioi, että luottamuksen rakentaminen etätyössä on vaikeampaa, mikä viittaa siihen, että etäympäristössä esihenkilöiden on löydettävä uusia keinoja luottamuksen ylläpitämiseksi. Perinteisessä työympäristössä luottamus syntyy usein spontaanista vuorovaikutuksesta, kuten kasvokkain keskusteluista ja satunnaisista kohtaamisista. Etätyö ympäristössä tämä vuorovaikutus on rajallisempaa, ja sen puute voi johtaa luottamuksen heikentymiseen. Tämän vuoksi esihenkilöiden on panostettava systemaattisesti ja suunnitelmallisesti luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitämiseen etäympäristössä.

Tämä havainto tukee Koposen (2023) tutkimuksessa esiin tuomaa väitettä, jonka mukaan etäjohtaminen edellyttää erityistä huomiota luottamuksen ja vuorovaikutuksen hallintaan. Esihenkilöiden on käytettävä tehokkaita viestintätyökaluja ja oltava aktiivisia vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. Säännölliset yksilötapaamiset ja ryhmätapaamiset ovat keskeisiä välineitä, joiden mukaan esihenkilö voi tukea luottamuksen rakentamista ja ylläpitämistä. Myös Caniels (2023) korostaa, että etätyössä positiivinen ja kannustava johtaminen on entistä tärkeämpää, jotta työntekijöiden motivaatio ja jaksaminen säilyvät korkealla. Etätyöympäristössä esihenkilöiden rooli on kriittinen, ja heidän tulee luoda rakenteet ja käytännöt, jotka mahdollistavat jatkuvan luottamuksen rakentamisen.

Viestinnän haasteet ja tiimikulttuurin ylläpito

Viestinnän haasteet nousevat toiseksi keskeiseksi teemaksi etäjohtamisessa. Etäympäristössä tiedonkulku saattaa heikentyä, mikä voi pahimmillaan johtaa väärinymmärryksiin ja tehottomuuteen. Tutkimustulokset osoittavat, että noin 50 % vastaajista kokee, että etätyössä on vaikeaa ylläpitää spontaania ja avointa vuorovaikutusta. Tämä voi johtua siitä, että kasvokkain tapahtuvaa viestintää ei ole ja viestintä siirtyy kokonaan virtuaaliseksi. Vastaajat nostivat erityisesti sen, että tiimihenki ja työntekijöiden yhteinen kokemus voivat kärsiä, jos viestintä ei ole säännöllistä ja avointa.

Etätyössä viestintä nojaa pelkästään digitaalisiin kanaviin, kuten sähköpostiin, pikaviesteihin tai videoneuvotteluihin. Vaikkakin teknologia mahdollistaa laajan yhteydenpidon, ei se automaattisesti takaa tehokkainta vuorovaikutusta taikka yhteistyötä. Floresin (2019) mukaan yksi yleisimmistä etätyön haasteista on juuri vuorovaikutus ja yhteistyö muiden kanssa. Etäympäristössä sosiaalinen kanssakäyminen on rajatumpaa, mikä voi johtaa yksinäisyyteen, väärinymmärryksiin ja työntekijän tunteeseen irrallisuudesta työyhteisöstä.

Etäjohtamisen näkökulmasta tämä asettaa erityisvaatimuksia esihenkilöille, joiden tulee kiinnittää erityistä huomiota aktiiviseen viestintään ja tiimikulttuurin vahvistamiseen. Jatkuva tiedonvaihto, avoimuus ja selkeä viestintä tukevat luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumista. Flores (2019) tuo esiin, että etätyössä on tärkeää myös järjestää tilaisuuksia epämuodolliseen vuorovaikutukseen, jotta työyhteisön jäsenet kokevat kuuluvansa osaksi tiimiä. Ilman tätä voi syntyä tunne eristäytymisestä ja vaikutusmahdollisuuksien puutteesta, mikä heikentää motivaatiota ja sitoutumista.

Työntekijöiden hyvinvointi ja jaksaminen työssä

Etäympäristön yksi suurimmista haasteista on työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen etätyössä. Työ- ja vapaa-ajan rajat voivat hämärtyä, mikä voi johtaa työuupumukseen ja jaksamisongelmiin. 40 % vastaajista koki, että työn ja vapaa-ajan rajojen hallinta on vaikeampaa etäympäristössä. Esihenkilöiden vastuulla on huolehtia siitä, että työntekijät voivat palautua työstä ja että työ ei vie liikaa tilaa heidän yksityiselämästään. Tämä havainto on myös linjassa Ruohomäki ym., (2023) kanssa, joka painottaa esihenkilöiden roolia työntekijöiden palautumisen tukemisessa ja työn ja vapaa-ajan rajojen selkeyttämisessä etätyöympäristössä.

Tutkimuksessa on myös havaittu, että esihenkilöt, jotka olivat aktiivisia ja huolehtivat työntekijöidensä jaksamisesta, pystyivät ehkäisemään työuupumusta. Yksilölliset lähestymistavat ja henkilökohtaiset yhteydenotot ovat tärkeässä roolissa työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa. Esihenkilöiden on oltava valmiita mukauttamaan

johtamiskäytäntöjään yksilöllisesti ja tarjoamaan tukea työntekijöille, jotka kokevat kuormitusta. Tämä havainto tukee myös Lindströmin ym. (2023) ajatuksia, jossa painotetaan, että esihenkilöiden on oltava läsnä ja aktiivisia työntekijöidensä tukemisessa erityisesti etätyöympäristössä. Hyvinvointi on olennainen osa etäjohtamisen onnistumista, ja esihenkilöiden rooli siinä on korostunut etätyöaikana.

Teknologian rooli etäjohtamisessa

Teknologian käyttö on olennainen osa etätyötä, mutta se tuo myös omat haasteensa. Tutkimuksen mukaan teknologian käyttö mahdollistaa tehokkaan etätyön ja viestinnän, mutta samalla se voi aiheuttaa kuormitusta, jos työkaluja käytetään liikaa tai ne eivät ole oikein hallittuja. Vastaajat kokivat, että teknologian käyttö voi olla joko hyödyllistä tai kuormittavaa, riippuen siitä, kuinka hyvin esihenkilöt hallitsevat ja tukevat teknologian käyttöä. Ferreira ym., (2021) ovat todenneet, että teknologia voi olla sekä mahdollisuus että haaste etätyössä. Teknologian rooli etäjohtamisessa on siis kaksiteräinen miekka: se mahdollistaa joustavan työnteon, mutta voi myös luoda lisää paineita, jos sen käyttö ei ole oikein hallittua.

Etäjohtamista kun tarkastelee, se on monivaiheinen ja haastava prosessi, joka vaatii esihenkilöltä kykyä sopeutua jatkuvasti muuttuvaan työympäristöön. Luottamuksen rakentaminen, viestintä, tiimikulttuuri, hyvinvointi ja teknologia ovat keskeisiä tekijöitä, jotka määrittävät etäjohtamisen onnistumisen. Esihenkilöiden on kehitettävä uusia tapoja tukea tiimejään ja varmistaa, että etätyö ei heikennä työntehoa. Etäjohtaminen vaatii erityistä huomiota ja aktiivista panostusta näihin tekijöihin, jotta etäympäristössä voidaan saavuttaa tehokkuus ja työntekijöiden hyvinvointi. Esihenkilöiden on oltava valmiita mukauttamaan johtamiskäytäntöjään ja käyttämään teknologiaa tehokkaasti, mutta myös huolehtimaan työntekijöidensä henkilökohtaisesta tuesta ja jaksamisesta. Etäjohtaminen on taito, joka kehittyy jatkuvasti, ja sen onnistumiseksi tarvitaan jatkuvaa oppimista ja sopeutumista uusiin työelämän vaatimuksiin.

Tutkimuskysymykset ja tutkimustulosten merkitys

Tässä opinnäytetyössä asetettiin kolme tutkimuskysymystä, jotka tarkastelivat etäjohtamisen haasteita, esihenkilöiden sopeutumista etätyöympäristön vaatimuksiin ja parhaiden käytäntöjen hyödyntämistä etäjohtamisessa. Kysymykset olivat seuraavat:

- 1. Mitkä ovat suurimmat haasteet, joita esihenkilöt kokevat etäjohtamisessa?**
- 2. Miten esihenkilöt ovat sopeutuneet etäjohtamisen vaatimuksiin ja muuttaneet johtamiskäytäntöjään etätyöskentelyn aikana?**

3. Mitkä ovat parhaat käytännöt ja toimintamallit, joita esihenkilöt ovat hyödyntäneet voittaakseen etäjohtamisen haasteet?

Alla tarkastellaan, kuinka tutkimustulokset vastaavat näihin kysymyksiin eri lähteiden valossa.

1. Mitkä ovat suurimmat haasteet, joita esihenkilöt kokevat etäjohtamisessa?

Ensimmäinen tutkimuskysymys tarkasteli etäjohtamisen haasteita, ja tulokset vahvistavat aiempia tutkimuksia. Allen ym., (2025) korostavat, että etätyössä luottamus on keskeinen haaste, koska fyysisen läsnäolon puute rajoittaa spontaania vuorovaikutusta, mikä voi heikentää luottamusta tiimissä. Täsmälleen samat havainnot esiintyivät tässä tutkimuksessa, jossa 40 % vastaajista koki luottamuksen rakentamisen etätyöympäristössä vaikeammaksi kuin perinteisessä työympäristössä. Caniels (2023) huomauttaa, että viestinnän avoimuus ja tiimikulttuurin ylläpito ovat keskeisiä haasteita, ja niitä on vaikeaa toteuttaa ilman säännöllistä ja avointa vuorovaikutusta. Tämä näkyy myös tutkimustuloksissa, joissa lähes puolet vastaajista koki, että spontaanin keskustelun ylläpitäminen etäympäristössä oli haasteellista.

2. Miten esihenkilöt ovat sopeuttaneet etäjohtamisen vaatimuksiin ja muuttaneet johtamiskäytäntöjään etätyöskentelyn aikana?

Toinen tutkimuskysymys liittyi esihenkilöiden sopeutumiseen etäjohtamisen vaatimuksiin. Tutkimustulokset osoittavat, että esihenkilöt ovat kehittäneet uusia käytäntöjä, kuten säännöllisiä tiimipalavereita ja virtuaalisia kahvitaukoja tiimihenkeä ylläpitääkseen. Tämä käytäntö tukee Canielsin (2023) ajatuksia positiivisen ja kannustavan johtamisen merkityksestä etätyöympäristössä. Lisäksi Ruohomäki ym., (2023) nostivat esiin yksilöllisen tuen merkityksen työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa, mikä ilmenee myös tämän tutkimuksen tuloksista, joissa esihenkilöiden yksilöllinen tuki työntekijöille oli keskeinen käytäntö etätyössä.

3. Mitkä ovat parhaat käytännöt ja toimintamallit, joita esihenkilöt ovat hyödyntäneet voittaakseen etäjohtamisen haasteet?

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä tarkasteltiin parhaita käytäntöjä etäjohtamisessa. Eskelinen ym., (2024) korostavat, että etätyön myötä esihenkilöt ovat joutuneet kehittämään uudenlaisia tapoja luoda yksilöllisyyttä ja edistää tiimihenkeä. Tämä tutkimus tukee näitä näkemyksiä, sillä säännölliset tiimipalaverit ja yhteiset virtuaaliset hetket, kuten kahvitauot, havaittiin tärkeiksi käytännöiksi, jotka tukevat tiimihenkeä ja ehkäisevät eristäytymisen

tunteita. Lisäksi Ferreira ym. (2021) tuovat esiin teknologian monipuolisen käytön ja sen mahdollisuudet, mutta myös kuormitustekijät, jotka esihenkilöiden on hallittava.

Voimme siis todeta, että tutkimustulokset vahvistavat, että esihenkilöiden rooli etätyöympäristössä on monivaiheista ja jatkuvasti kehittyvää. On erityisen tärkeää, että esihenkilöt pystyvät jatkuvasti mukauttamaan johtamismallejaan ja käytäntöjään, jotta etätyö voisi olla mahdollisimman tehokasta ja työntekijöiden hyvinvointi säilyisi korkealla tasolla.

6.1 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin etäjohtamisen haasteita esihenkilötyössä, erityisesti etä- ja hybridityön yleistyessä. Tutkimuksen avulla on saatu arvokasta tietoa siitä, kuinka etätyöympäristö vaikuttaa esihenkilöiden johtamiskäytäntöihin ja millaisia erityisiä haasteita etäjohtaminen tuo mukanaan. Pohdinnassa on tärkeää myös tarkastella tutkimuksen rajoituksia, sekä syventää käsityksiä siitä, mitä tutkimustulokset todella merkitsevät ja kuinka ne linkittyvät laajempiin teoreettisiin käytännön konteksteihin.

Tutkimuksen rajoitukset

Vaikka tutkimus tarjosi syvällistä tietoa etäjohtamisen haasteista ja esihenkilöiden kokemuksista, on tärkeää huomioida myös tutkimuksen rajoitukset. Ensinnäkin tutkimus keskittyi pääasiassa suomalaiseen organisaatioon ja tiettyyn toimialaan. Tämä rajoittaa tulosten yleistävyyttä muihin kulttuureihin ja toimialoihin. Esimerkiksi eri maissa ja toimialoilla etätyön johtamisen haasteet voivat erota toistensa mukaan organisaatiokulttuurista, teknologian käytön tasosta ja työntekijöiden kokemuksista. Laajentamalla tutkimusta kansainvälisiin vertailuihin tai eri toimialoihin olisi voitu saada kattavampaa tietoa ja tarkempia johtopäätöksiä etäjohtamisen vaikutuksista. Toinen rajoitus on tutkimuksen otos, joka oli rajoittunut vain tietyn kokoiseen ja tietyn alueen organisaatioon. Laajempi otos olisi voinut tuoda esiin enemmän moninaisuutta ja saada paremmin esiin organisaatioiden väliset erot etäjohtamisen haasteista.

Eriävät tulokset ja niiden merkitys

Tutkimustulokset tukevat suurelta osin aikaisempia tutkimuksia, mutta samalla ne tuovat esiin joitakin uusia näkökulmia. Esimerkiksi luottamuksen rakentaminen etätyöympäristössä koettiin merkittäväksi haasteeksi, mikä on linjassa Koposen (2023) tutkimuksen kanssa. Kuitenkin tutkimuksen tuloksissa nousi esiin, se että esihenkilöiden aktiivinen panostus viestintään ja säännöllisiin tiimipalavereihin on erityisen tärkeää luottamuksen

ylläpitämisessä. Tämä havainto on tärkeää, sillä se vahvistaa aiempia tutkimustuloksia, mutta myös tuo esiin sen, että vaikka etätyö heikentää spontaania vuorovaikutusta, esihenkilöillä on edelleen mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää luottamusta aktiivisesti. Toisaalta tutkimuksen tuloksissa nousi esiin myös viestinnän haasteet etäympäristössä, kuten spontaanin keskustelun ylläpitäminen.

Johtamisen muutokset ja esihenkilön rooli

Yksi tutkimuksen tärkeimmistä löydöksistä oli esihenkilöiden roolin muuttuminen etätyöympäristössä. Esihenkilöiden on ollut sopeuduttava uuteen työympäristöön, jossa fyysinen läsnäolo ei ole mahdollista ja vuorovaikutus siirtyy entistä enemmän virtuaaliseksi. Tutkimus osoittaa, että esihenkilöt ovat valmiimpia mukauttamaan johtamiskäytäntöjään, mutta myös löytämään uusia tapoja tukea tiimiään. Esihenkilöiden on ollut tärkeää kehittää uusia tapoja osallistuttaa tiimiläiset, erityisesti etäpalavereiden ja yksilökohtaisten tapaamisten avulla. Tämä havainto on linjassa Caniëlsin (2023) kanssa, joka korostaa positiivisen ja kannustavan johtamisen merkitystä etätyöympäristössä. Erityisesti työntekijöiden motivointi ja hyvinvointi ovat olleet esihenkilöille keskeisiä painopisteitä, kuten fyysinen vuorovaikutus on rajallista. Esihenkilöiden rooli on muuttunut myös yksilöllisten johtamismallien kehittämiseen, sillä etätyössä tiimiläisten tarpeet ja työskentelytavat voivat vaihdella suuresti. Tämä edellyttää esihenkilöiltä valmiutta mukauttaa lähestymistapojaan ja huolehtia siitä, että kaikki työntekijät saavat tarvitsemansa tuen ja palautteen.

Viestintä ja tiimikulttuurin ylläpitäminen

Viestintä on yksi keskeisimmistä haasteista, joka nousi esiin tutkimuksessa. Spontaanin keskustelun puute etätyöympäristössä on haaste, joka vaikuttaa tiimihenkeen ja yhteisön tunteeseen. Tämä haaste on yleinen monilla etätyöpaikoilla. Etätyö voi eristää työntekijöitä, mikä vaikuttaa negatiivisesti työskentelyn motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Esihenkilöiden rooli on keskeinen, sillä heidän on varmistettava, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja tuntea itsensä osaksi tiimiä (Flores, 2019).

Teknologian rooli ja sen hallinta

Teknologian rooli etätyöympäristössä nousi tutkimuksessa esiin. Teknologia mahdollistaa etätyön sujuvuuden ja tehokkuuden, mutta samalla se tuo mukanaan omat haasteensa, kuten kuormituksen ja väärinymmärrykset. Tämä havainto oli linjassa Ferreira ym., (2021) kanssa, joka korostaa, että teknologia on sekä mahdollisuus että haaste etätyössä. Esihenkilöiden on hallittava teknologian käyttöä ja varmistettava, että työntekijöillä on tarvittavat välineet ja taidot sen hyödyntämiseen. Samalla on tärkeää olla tarkkana työkalujen

käytössä, jotta ne eivät lisää kuormitusta, vaan tukevat työskentelyä ja viestintää. Teknologian käyttö on kuitenkin aina osittain riippuvaista esihenkilön kyvystä johtaa ja käyttää sitä oikeassa kontekstissa. Esihenkilöiden rooli on siis monivaiheinen ja vaatii jatkuvaa sopeutumista teknologian ja työympäristön muutoksiin.

6.2 Tutkimuksen kehitysehdotukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Etä- ja hybridityömuotojen kehitys tuo jatkuvasti uusia haasteita ja mahdollisuuksia, erityisesti esihenkilöille, joiden rooli on ratkaisevassa asemassa työntekijöiden hyvinvoinnin, tuottavuuden ja tiimihengen ylläpitämisessä. Tämä tutkimus osoitti, että esihenkilöiden täytyy jatkuvasti sopeutua ja kehittää johtamiskäytäntöjään, jotta ne voivat tukea etätyöympäristössä työskenteleviä tiimejä.

1. Esihenkilöiden digitaalisten taitojen kehittäminen

Lähtulevaisuudessa esihenkilöiden rooli muuttuu yhä enemmän digitaalisten työkalujen ja alustojen hyödyntämisessä. Lindström ym., (2023) painottavat, että etätyö edellyttää esihenkilöiltä entistä enemmän kykyä soveltaa teknologiaa vuorovaikutuksessa ja johtamisessa. Jatkotutkimuksessa olisi tärkeää tutkia, kuinka esihenkilöiden digitaalisten taitojen kehittäminen voisi parantaa etäjohtamisen tehokkuutta ja työntekijöiden sitoutumista.

Kehitysehdotuksena esihenkilöille voitaisiin kehittää koulutusohjelmia, jotka keskittyisivät digitaalisten työkalujen ja ohjelmistojen käytön lisäksi myös niiden käytön hallintaan siten, että ne tukevat tiimihenkeä ja viestintää. Näin esihenkilöt voisivat paremmin ymmärtää ja käyttää teknologian mahdollisuuksia ilman, että se luo liiallista kuormitusta (Terveystalo, 2023).

2. Hyvinvointitukijärjestelmien parantaminen etätyössä

Etätyöympäristön yksi suurimmista haasteista on työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, joka voi johtaa työuupumukseen ja muuhun hyvinvointiin liittyviin ongelmiin. Ruohomäki ym., (2023) havaitsivat, että esihenkilöiden tulisi olla aktiivisia työntekijöidensä hyvinvoinnin tukemisessa (Laaksonen, 2020). puolestaan huomauttaa, että esihenkilöiden on tärkeää osata tunnistaa työntekijöiden kuormitustekijät ja tukea heidän palautumistaan.

Jatkotutkimusmahdollisuutena voitaisiin tarkastella erilaisten hyvinvointitukijärjestelmien vaikutuksia etätyöntekijöiden työhyvinvointiin. Esimerkiksi miten työpaikan tarjoamat tukitoimet, kuten joustavat työajat, työhyvinvointikurssit tai psykososiaalinen tuki, voivat

vähentää etätyön aiheuttamaa kuormitusta ja parantaa työntekijöiden jaksamista (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2023).

3. Hybridityöstrategioiden parantaminen

Hybridityö on yhä yleisempää, mutta se tuo mukanaan erityisiä haasteita erityisesti tiimikulttuurin ylläpitämisessä. Nurmi (2023) huomauttaa, että hybridityö edellyttää esihenkilöiltä hyviä sosiaalisia taitoja ja kykyä sopeutua erilaisten työntekijöiden tarpeisiin.

Kehitysehdotuksena voitaisiin syventää hybridityön mallien analysointia, erityisesti siihen, miten yhdistää etä- ja toimistotyötä niin, että molemmat osapuolet kokevat olevansa tasa-arvoisia ja osana samaa tiimiä. Tämä edellyttää tutkimusta siitä, miten työpaikan kulttuuri ja tiimihenki voivat parhaiten säilyä ja kehittyä hybridimallissa, ja kuinka esihenkilö voi tukea tätä prosessia käytännössä (Lindström ym., 2023)

4. Esihenkilöiden koulutuksen kehittäminen etäjohtamisen tueksi

Etäjohtamisen tukeminen esihenkilöiden koulutuksen kautta on tärkeää, jotta he voivat tehokkaasti vastata etätyön ja hybridityön haasteisiin. Esihenkilöiden koulutuksessa tulisi korostaa sekä teknisten työkalujen käyttöä että pehmeiden taitojen kehittämistä, kuten tunneälyä ja vuorovaikutustaitoja Laaksonen (2020) ehdottaa, että esihenkilöiden on kyettävä antamaan yksilöllistä palautetta ja johtamaan tiimejä tilanteissa, joissa ei ole fyysistä läsnäoloa.

Jatkotutkimusmahdollisuutena tarkastella, kuinka säännöllinen ja konkreettinen etäjohtamisen koulutus vaikuttaa esihenkilöiden kykyyn johtaa tehokkaasti etä- ja hybridityöympäristössä. Lisäksi tutkimuksessa voisi tutkia, kuinka esihenkilöt voivat kehittää itselleen yksilöllisiä johtamistaitoja, jotka tukisivat työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta etätyössä (Terveystalo, 2023).

5. Teknologian rooli etäjohtamisessa

Teknologian rooli etäjohtamisessa on keskeinen, mutta se tuo myös omat haasteensa, erityisesti teknologian kuormittavuuden hallinnan osalta. Elinkeinoelämän keskusliitto (2023) tuo esiin, että vaikka teknologia parantaa etätyön sujuvuutta, se voi aiheuttaa kuormitusta, jos sitä ei käytetä oikein. Tämä näkyi myös tutkimuksessa, jossa vastaajat kokivat teknologian sekä mahdollisuutena että haasteena.

Kehitysehdotuksena olisi tärkeää tutkia, miten esihenkilöt voivat hallita teknologian käyttöä niin, että se tukee tiimityöskentelyä ja viestintää, mutta ei kuormita liikaa. Tämä edellyttäisi tutkimusta siitä, kuinka esihenkilöiden on löydettävä tasapaino teknologian hyödyntämisen ja työntekijöiden hyvinvointia tukevien käytäntöjen välillä (Sippola 2024).

Etä- ja hybridimuotojen yleistyessä esihenkilöiden rooli on muuttunut merkittävästi.

Tutkimuksessa on tarkasteltu etäjohtamisen haasteita erityisesti luottamuksen rakentamisessa, viestinnässä, tiimikulttuurissa sekä työntekijöiden hyvinvoinnissa ja jaksamisessa. Tulokset osoittavat, että etätö tuo mukanaan erityisiä haasteita, mutta myös mahdollisuuksia esihenkilöiden kehittää uusia käytäntöjä ja työkaluja. Luottamuksen ylläpitäminen etätöympäristössä, tehokkaan viestinnän varmistaminen ja tiimihenki ovat keskeisiä tekijöitä, jotka määrittävät etäjohtamisen onnistumisen.

Esihenkilöiden on jatkuvasti sopeutettava johtamiskäytäntöjään ja kehitettävä omia digitaalisten työkalujen hallintataitojaan. Tämä tutkimus on osoittanut, että hyvinvointi, tiimityön tuki ja teknologian järkevä käyttö ovat avaintekijöitä, jotka tukevat esihenkilöiden kykyä johtaa etä- ja hybridityöympäristössä tehokkaasti. Tulevaisuudessa esihenkilöiden koulutus ja valmennus etäjohtamisen tueksi ovat olennaisia tekijöitä, jotta he voivat kehittää taitojaan ja tukea tiimejään jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä.

Tutkimuksen kehitysehdotukset ja jatkotutkimusmahdollisuudet korostavat, että etä- ja hybridityöympäristön haasteet vaativat entistä syvällisempää tutkimusta ja käytännön ratkaisuja. Erityisesti esihenkilöiden roolia ja tukea etätöissä tulisi tarkastella jatkuvasti ja kehittää entistä toimivampia käytäntöjä, jotka tukevat sekä työntekijöiden hyvinvointia että organisaation tuottavuutta.

Tämä opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota kattavaa kuvaa etäjohtamisen haasteista ja avata näkökulmia esihenkilötyön kehittämiseen etä- ja hybridityöympäristöissä. Se toimii pohjana jatkotutkimuksille, jotka voivat tuoda esiin uusia keinoja ja työkaluja esihenkilöiden tueksi muuttuvassa työelämässä.

7 Lähteet

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Alasoini, T., Hanhinen, I., Koivisto, L., Lammi-Taskula, J., Kokkinen, L., Järvensivu, A., Lilja, R., Rönkä, A. & Toivanen, M. (2024). *Miksi tulla toimistolle? Itseohjautuvan hybridityön mahdollisuuksia ja haasteita*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2024:3. [Viitattu 14.4.2025]. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-193-2>

Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: *The moderating role of the supervisor's digital communication skills*. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(8). <https://doi.org/10.1108/lodj-09-2023-0490>

Boone, H. N. & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert Data. *Journal of Extension*, 50(2), Artikkel 48. <https://doi.org/10.34068/joe.50.02.48>

Caldeira, C., de Souza, C. R. B., Machado, L., Perin, M., & Bjørn, P. (2023). *Crisis Readiness: Revisiting the Distance Framework During the COVID-19 Pandemic*. *Computer Supported Cooperative Work*, 32, 237–273. <https://doi.org/10.1007/s10606-022-09427-6>

Caniëls, M. C. J. (2023). How remote working increases the importance of positive leadership for employee vigor. *Frontiers in Psychology*. Viitattu [21.9.2024]. Saatavilla: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1089557>

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2023). *Etätyön vaikutukset työn tuottavuuteen*. [verkkójulkaisu]. [Viitattu 7.7.2024]. Saatavissa: <https://ek.fi/2023/etatyontutkimus>

Eskelinen, J., Kuula, M., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Larjovuori, R-L., Mansner, S. & Miettinen, M. (2024). *Etätyöstä eteenpäin: Arvioi monipaikkaisen työn valmius ja hyödynnä hyvät käytännöt*. Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 1/2024. [Viitattu 11.09.2024]. Saatavilla: <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/ed5dc199-dd9d-432c-a8f2-126a239ee0b0/content>

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino. Saatavilla e-kirjana Ellibs-palvelussa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517685047>.

Eurostat. (2023). *50% of EU enterprises used remote meetings in 2022*. [Viitattu 11.7.2024.] Saatavilla: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230612-1>

Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2021). *Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>

Flores, M. F. (2019). Understanding the Challenges of Remote Working and Its Impact to Workers. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 4(11), 40–44. Saatavilla: <https://ijbmm.com/paper/Nov2019/824043604.pdf>

Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence*. Northampton: More Than Sound. [Viitattu 12.4.2025]. Saatavilla: <http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/280/1/Leadership%20The%20Power%20of%20Emotional%20Intelligence%20%28%20PDFDrive%20%29.pdf>

Gromov, A. & Brandt, T. (2011). *Transformationaalinen johtajuus muutoksessa: tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos*. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 59(1), 65–83. [Viitattu 11.4.2025]. Saatavilla: https://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf

Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. & Toscano, F. (2021). *Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426–e432. [Viitattu 14.4.2025]. Saatavilla: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino. Saatavilla e-kirjana Ellibs-palvelussa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523458123>.

Horton International, (2023). *Leadership and the Impact of Long-term Remote Working*. *Horton International*. [Viitattu: 17.8.2024]. Saatavilla: <https://hortoninternational.com/leadership-and-the-impact-of-long-term-remote-working/>.

Huhtala, H. & Laakso, A. (2006). Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiseen paradigmaan. *Hallinnon Tutkimus*, 25(4), 5–20.

If. 2024. *Nordic Health Report (2024)*. Helsinki: If Vakuutusyhtiö. [Viitattu 23.12.2024]. Saatavilla: www.if.fi/nordic-health-report-2024

Juuti, P. (1996). Mitä on johtaminen. *Aikuiskasvatus*, 16(4), 244–341. [Viitattu 6.4.2025]. Saatavilla: <https://doi.org/10.33336/aik.92404>

Laaksonen, H. 2020. *Viestintä etäjohtamisessa – Miten elävöitän ja tehostan virtuaalista etäviestintää?* Etänä Enemmän -julkaisu. [Viitattu 11. maaliskuuta 2025]. Saatavilla: <https://www.etanaenemman.fi/uploads/2020/12/f479c737-2020-12-01-viestinta-etajohdamisessa-hannele-laaksonen.pdf>

Koponen, J. (2023). *Etä ja digi haastavat johtajan ja johdettavien välistä vuorovaikutusta*. ProCom. Haettu 8.2.2023 osoitteesta <https://www.procom.fi/viestijat/tutkimus/eta-ja-digi-haastavat-johtajan-ja-johdettavien-valista-vuorovaikutusta/>

Lehti, M. 2024. *Klassiset johtamisen teorit. Fayolismen johtamisen periaatteet*. SeAMK Verkkolehti. Haettu 10.2.2025 osoitteesta <https://lehti.seamk.fi/verkkolehti/klassiset-johtamisen-teorit-fayolismen-johtamisen-periaatteet/>.

Lindström, S., Savaspuro, M. ja Dufva, M., 2023. *Kiitti mulle riitti: näin selviydyt voittajana työelämän turbulenssista*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 5.10.2024].

Saatavilla: <https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/23es448034>

Moldoveanu, M., & Narayandas, D. (2019). The Future of Leadership Development. *Harvard Business Review*. [Viitattu 21.9.2024]. Saatavilla: <https://hbr.org/2019/03/the-future-of-leadership-development>

Niemi, M., Vänskä, E. & Huhtala, M. (2020). Miten autenttisuus ilmenee johtajien eettisessä päätöksenteossa? *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning*, 18(2), 45–67. [Viitattu 15.3.2025]. Saatavilla: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/94816/53474>

Nissinen, V. & Koivula, S. (2023). *Johtaminen muuttuvassa maailmassa*. Julkaisussa: Yleinen johtamisen käsikirja. Ammattikorkeakoulujen verkkolehti Lehti.SeAMK.fi. Pysyvä osoite lähteeseen: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202501021132>

Nurmi, N. 2023. Hybridityö vaatii johtajalta sosiaalisia taitoja ja johtamisen uudelleenajattelua. Aalto Leaders' Insight. [Viitattu 10.9.2024]. Saatavilla: [\[https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2023/hybridityo-vaatii-johtajalta-sosiaalisia-taitoja-ja-johtamisen-uudelleenajattelua\]](https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2023/hybridityo-vaatii-johtajalta-sosiaalisia-taitoja-ja-johtamisen-uudelleenajattelua)

Ozimek, A. (2020). *The Future of Remote Work*. Upwork. [Viitattu 5.4.2025]. Saatavilla: <https://www.upwork.com/press/economics/the-future-of-remote-work/>

Pitkäranta, A. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun*. e-Oppi Oy. Haettu osoitteesta https://www.academia.edu/40057699/LAADULLINEN_TUTKIMUS_OPINNÄYTE_TYÖNÄ_TYÖKIRJA_AMMATTIKORKEAKOULUUN

Public First. (2023). Hybrid Work Commission Report. [Viitattu 13.9.2024] Saatavilla: [\[https://www.publicfirst.co.uk/wp-content/uploads/2023/08/Hybrid-Work-Commission-report-Embargoed-until-13th-Sept-2023.pdf\]](https://www.publicfirst.co.uk/wp-content/uploads/2023/08/Hybrid-Work-Commission-report-Embargoed-until-13th-Sept-2023.pdf).

Robbins, S.P., Coulter, M. & Randel, A.E. (2021). *Management*. 15th edition. London: Pearson Saatavissa: <http://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://resolver.vitalsource.com>

Ruohomäki, V., Vuorento, M., Kaila-Kangas, L., Laitinen, J., Joensuu, M. & Soikkanen, A. (2023). Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveystyötyminen etätyössä. Työterveyslaitos. [Viitattu 06.4.2025]. Saatavilla: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-078-2>

Sajjad, A., Eweje, G. & Raziq, M. M. (2024). *Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis*. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 2849–2867. [Viitattu 5.4.2025]. Saatavilla: <https://doi.org/10.1002/bse.3631>

Salin, L. & Koponen, J., (2023). Käsitemallit ja johtamisesta. *Hallinnon tutkimus*, 42(2), ss. 128–144. [Viitattu: 17.8.2024]. Saatavilla: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/124958/88904>.

Samosudova, E. (2017). *Modern leadership and management methods for development organizations*. MATEC Web of Conferences, 106, 08071. [Viitattu 6.4.2025]. Saatavilla: <https://doi.org/10.1051/matecconf/201710608062>

Silva, A. (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1–14. [Viitattu 14.4.2025]. Saatavilla: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/what-is-leadership/docview/1017316460>

Sippola, P. (2024). Digitalisaatio, tekoäly ja muutostohtaminen – kohti tulevaisuuden työelämää. Johtamisjuonia. Tiedolla johtaminen. [Viitattu 18.2.2025]. Saatavilla: <https://www.tiedollajohtaminen.fi/johtamisjuonia/digitalisaatio-tekoaly-ja-muutosjohtaminen-kohti-tulevaisuuden-tyoelamaa/>

Sullivan, J. (2020). Autenttinen johtaminen ja sen vaikutukset organisaatiossa. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 9.7.2024].
Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/69360/94816-Artikkelin%2520teksti-156756-3-10-20200519.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suomalainen Työ. (2024). *Mitä vastuullinen johtaminen on etä- ja kriisiolosuhteissa?* Haettu 7. syyskuuta 2024 osoitteesta <https://suomalainentyo.fi/mita-vastuullinen-johtaminen-on-eta-ja-kriisiolosuhteissa/>

Syvänen, S. & Loppela, K. (2021). *Teknologia tuo työn iloa ja kuormitusta*. Alusta! -lehti, 16.12.2021. Tampereen yliopisto. [Viitattu 10. maaliskuuta 2025]. Saatavilla: <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/12/16/teknologia-tuo-tyon-iloa-ja-kuormitusta/>

Tautz, D. C., Schübbe, K. & Felfe, J. (2022). *Working from home and its challenges for transformational and health-oriented leadership*. *Frontiers in Psychology*, 13, 1017316. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017316>

Terkamo-Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J. & Häggman-Laitila, A. (2021). Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 78(3), 595–608. Viitattu 14.4.2025. Saatavilla: <https://doi.org/10.1111/jan.15028>

Transformational Leadership: Towards a More Effective Approach in the Workplace. (2011). [PDF]. [Viitattu 7.7.2024]. Saatavissa: https://lta.lib.aalto.fi/2011/1/lta_2011_01_a4.pdf.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tammi. Saatavilla e-kirjana Ellibs palvelussa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517685047>.

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (TTK). (2024). *Etätöissä turvallisesti*. Haettu 7. syyskuuta 2024 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/etatyossa-turvallisesti/>

Terveystalo. (2023). Etätöön menestyksekkäs johtaminen edellyttää luottamusta. [Viitattu 5.10.2024]. Saatavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/artikkelit/etatyon-menestyksekkas-johtaminen-edellyttaa-luottamusta>

Työsuojelurahasto. (2021). Itseohjautuvuuden tila Suomessa – Itseohjautuvuuden yhteys työn imuun ja työuupumukseen kansallisesti edustavassa aineistossa. Viitattu [27.12.2024]. Saatavissa: <https://www.tsr.fi/hankkeet-ja-tutkimustieto/itseohjautuvuuden-tila-suomessa-itseohjautuvuuden-yhteys-tyon-imuun-ja-tyouupumukseen-kansallisesti-edustavassa-aineistossa/>

Työterveyslaitos. (2023). Palveleva johtaminen työpaikan kulttuuriksi. [Viitattu 9.7.2024]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/johtaminen/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>

Työturvallisuuskeskus. (2023). Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. [Viitattu 5.10.2024]. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/luottamuksen-rakentaminen-tyoyhteison-vuorovaikutuksessa>

Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavilla e-kirjana Ellibs-palvelussa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701236>.

Vilkman, U. (2016). Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Etänä enemmän -blogi. Viitattu 23.11.2024. Saatavilla: <https://www.etanaenemman.fi/3-muutoksen-johtaminen-etana/>

Väätäinen, H., & Vakkala, H. (2023). Virtuaalinen johtaminen ja etätö: Teknologian rooli ja haasteet. *Focus Localis*. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120256/76889>

World Economic Forum, (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. [Viitattu: 17.8.2024]. Saatavilla: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf.

Liitteet

Liite 1. Aineistohallintasuunnitelma



Opinnäytetyön aihe: Etäjohtamisen haasteet esihenkilötyössä

Opinnäytetyön tekijä: Nahashon Njehia

1. Opinnäytetyön aineiston kuvaus

Opinnäytetyön aineistoa kerättiin sähköisellä Webropol-kyselyllä. Kyselyn avulla kartoitettiin toimeksiantoyrityksen esihenkilöiden kokemuksia, haasteita ja käytäntöjä etäjohtamisessa. Tutkimuksen kohderyhmä koostui esihenkilöistä, jotka vastaavat tiimien ja yksiköiden johtamisesta osittain tai kokonaan etäympäristössä.

2. Aineiston tallennus ja säilytys

Tutkimusaineisto tallennettiin ja säilytettiin tutkimuksen ajan turvallisesti. Webropol-kyselyn avulla kerätyt vastaukset tallennettiin suojattuun verkkopalveluun, johon oli pääsy vain opinnäytetyön tekijällä. Kaikki aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja, joten tietosuojailmoitusta ei tarvitse tehdä

3. Aineiston omistajuus

Opinnäytetyön tutkimuksen omistaja omistaa aineiston ja tulokset

4. Aineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Opinnäytetyön tekijä säilyttää aineiston turvallisesti vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää mahdollisesti tutkimuksen tekijän organisaatiossa.

Liite 2. Kyselytutkimuksen saate:

Esihenkilöiden kokemukset ja haasteet etäjohtamisessa

Osallistu tutkimuskyselyyn!

14.1.2025

Olen Nahashon Njehia ja opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulun liiketoiminnan yksikössä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa.

Opinnäytetyöni aihe käsittelee etäjohtamisen haasteita esihenkilötyössä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat etäjohtamisen keskeisimmät haasteet, miten esihenkilöiden johtamiskäytännöt ovat muuttuneet ja mitä johtamiskäytännöt edellyttävät haasteisiin vastaamiseksi. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään toimeksiantoyrityksen etäjohtamisen haasteiden ratkaisemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksessa kerätään Webropol-kyselytutkimusaineisto. Opinnäytetyötä ohjaa Kyllikki Valkealahti <https://www.hamk.fi/yhteys/kyllikki-valkealahti/>

Pyydän sinua osallistumaan kyselyyn, joka käsittelee etäjohtamisen haasteita esihenkilötyössä. Kyselyn vastaaminen vie noin. 30–45 minuuttia. Kyselyn toteuttamiseen on saatu asianmukainen lupa toimeksiantoyritykseltä. Pyydän vastauksia 20.1.2025 mennessä. Linkki kyselyyn on tämän tiedotteen lopussa.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi, milloin vain. Sinulle ei aiheudu seuraamuksia, jos et osallistu opinnäytetyön tutkimukseen tai keskeytät osallistumisesi. Ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää opinnäytetyössä, mikäli muuta ei sovita. Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti.

Osallistu kyselyyn täällä <https://link.webropolsurveys.com/S/6052C3BE6CF8151A>

Ystävällisin terveisin,

Nahashon Njehia

Liite 3. Kyselylomake

PLACE YOUR LOGO HERE

Esihenkilöiden kokemukset ja haasteet etäjohtamisessa

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Taustatiedot

Taustatietojen tarkoituksena on kerätä tietoa vastaajien taustasta, kuten heidän esihenkilökokemuksestaan, tiimikokemuksesta ja työskentelymallistaan.

1. Kuinka kauan olet toiminut esihenkilöasemassa? *

- Alle vuoden
- 1 - 3 vuotta?
- 4 - 6 vuotta
- Yli 6 vuotta

2. Montako henkilöä tiimissäsi on? *

- Alle 5 henkilöä
- 5 - 10 henkilöä
- Yli 10 henkilöä

3. Kuinka usein tiimisi jäsenet käyvät toimistolla? *

- 0 päivää viikossa (yäysin etätyö)
- 1 - 2 päivää viikossa (etäpainotteinen hybridityö)
- 3 - 4 päivää viikossa (lähipainotteinen hybridityö)
- 5 päivää viikossa (täysi lähityö)

Tässä osiossa kartoitetaan etä- ja hybridityön johtamisen haasteita, kuten teknisiä ja viestinnällisiä ongelmia sekä niiden vaikutuksia tiimin työskentelyyn. Vastaa alla oleviin kysymyksiin mahdollisimman tarkasti.

4. Mitä koet suurimmaksi haasteeksi tiimin johtamisessa etä- tai hybridityöympäristössä? Kuvaile, miten tämä haaste on vaikuttanut tiimiisi ja miten olet yrittänyt ratkaista sen? *

5. Minkälaisia teknisiä tai viestinnällisiä ongelmia olet kohdannut etätyössä, ja miten nämä ongelmat ovat vaikuttaneet työskentelyyn? *

6. Miten työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen on vaikuttanut sinun ja tiimisi työhön? Oletko havainnut sen aiheuttavan esimerkiksi jaksamiseen, motivaatioon tai työn tuottavuuteen liittyviä muutoksia? *

Alla on väittämiä, jotka liittyvät etätyöskentelyn ja hybridityön johtamisen haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Valitse asteikolta kuinka samaa tai eri mieltä olet väittämien kanssa.

7. Arviointiasteikko (1 = täysin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). *

	1	2	3	4	5
Luottamuksen rakentaminen etäympäristössä on vaikeampaa kuin lähityössä? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäympäristössä tiimin työtilanteen seuraaminen on haastavaa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-aajan rajat hämärtyvät usein etäympäristössä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että etäympäristössä on vaikeaa ylläpitää spontaania ja avointa vuorovaikutusta tiimissä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teknologiset työkalujen käyttö ei aina tue tiimin tavoitteiden saavuttamista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tässä osiossa kysymykset käsittelevät etä- ja hybridityöskentelyn vaikutuksia esihenkilöiden johtamistapoihin, työkalujen käyttöön sekä tiimin tukemiseen. Vastaa avoimiin kysymyksiin ja arvioi väittämiä asteikolla 1-5.

8. Kerro, miten olet muuttanut johtamistapojasi etätyöskentelyn aikana, erityisesti viestinnän tai palautteen antamisen osalta? *

9. Oletko ottanut käyttöön uusia työkaluja tai menetelmiä? Jos kyllä, mitkä ovat niiden vaikutukset? *

10. Millä tavoin olet tukenut tiimiläisiäsi heidän työssään etäympäristössä? *

11. Arviointiasteikko (1 = täysin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). *

	1	2	3	4	5
Olen pystynyt sopeuttamaan etätyön vaatimuksiin muuttamalla johtamiskäytäntöjäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudenlaiset viestintätavat, kuten säännölliset tiimikokoukset, ovat tukeneet jostamistyötäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kehittänyt uusia menetelmiä tiimin motivoinnin ja sitouttamisen ylläpitämiseksi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen muuttanut tiimipalaverien rakennetta niiden tehokkuuden lisäämiseksi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen lisännyt henkilökohtaisten keskustelujen määrää tiimiläisteni kanssa etäympäristössä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tässä osiossa tarkastellaan parhaiden käytäntöjen ja toimintamallien vaikutuksia tiimin johtamiseen ja yhteenkuuluvuuteen etäympäristössä. Vastaa avoimiin kysymyksiin ja arvioi väittämiä asteikolla 1-5.

12. Mitkä viestintätyökalut tai menetelmät ovat olleet erityisen toimivia tiimin johtamisessa etäympäristössä? Kerro esimerkkejä. *

13. Miten olet ylläpitänyt tiimin yhteenkuuluvuutta etäympäristössä? Kerro esimerkki tilanteesta, jossa onnistuit tässä. *

14. Minkälaista palautetta olet saanut tiimiltäsi käyttämistäsi toimintamalleista? Kerro palautteesta, jota olet saanut tiimiltäsi toimintamalleistasi. Voit antaa konkreettisen esimerkin. *

15. Arviointiasteikko (1 = täysin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). *

	1	2	3	4	5
Säännölliset tiimipalaverit ovat parantaneet viestinnän selkeyttä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytämämme viestintätyökalut tukevat tiimityötä tehokkaasti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn antamaan palautetta tehokkaasti etäympäristössä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säännölliset viikottaiset yhteiset hetket, kuten virtuaaliset kahvitauot tai tiimipalaverit vahvistavat tiimin yhteenkuuluvuutta etäympäristössä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tässä osiossa kartoitetaan ideoita ja kehitysehdotuksia hybridi- ja etäjohtamisen tukemiseksi. Vastaa avoimiin kysymyksiin ja arvioi väittämiä asteikolla 1-5.

16. Millaisia uusia ideoita tai työkaluja voisit suositella hybridi- ja etäjohtamisen kehittämiseksi? Ideat voivat liittyä esimerkiksi viestintään, teknologioihin tai tiimityön tukemiseen. *

17. Miten organisaatio voisi parantaa tukeaan, esimerkiksi koulutuksen työkalujen tai resurssien kautta? *

18. Miten kehittäisit esihenkilöiden koulutusta etäjohtamisen tueksi? *

19. Arviointiasteikko (1 = täysin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). *

	1	2	3	4	5
Organisaatio tarjoaa riittävästi resursseja esihenkilöiden etätyön johtamisen tueksi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöiden koulutukseen liittyvä kehitys tukisi merkittävästi etätyön johtamista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyöhön tarvitaan uusia teknologisia työkaluja ja ratkaisuja. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Hybridityön käytännöt tukevat tällä hetkellä sekä tiimin tehokkuutta että hyvinvointia. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Onko sinulla muuta lisättävää tai huomiota etä- ja hybridityön johtamisesta, joita kysymyksissä ei käsitelty?

21. Millainen vaikutelma sinulle jäi kyselystä? Oliko jokin kysymys erityisen vaikea tai epäselvä?
