

Janita Alanen

Esimiesten kokemuksia etäjohtamisen vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin

Tradenomi

Liiketalous

Kevät 2020



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Janita Alanen

Työn nimi: Esimiesten kokemuksia etäjohtamisen vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin

Tutkintonimike: Tradenomi (AMK), liiketalous

Asiasanat: johtaminen, etäjohtaminen, työhyvinvointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esimiesten ajatuksia etäjohtamisesta ja sen vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksessa keskityttiin erityisten etäjohtajien kokemuksiin haasteisiin ja positiivisiin asioihin liittyen työhyvinvointiin.

Teoreettinen viitekehys koostui johtamisen ominaisuuksista, etäjohtamisesta ja sen viestintä tavoista sekä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Esimiehiä haastateltiin puolistrukturoidulla haastattelulomakkeella. Haastatteluissa esitettiin tarvittaessa lisäkysymyksiä.

Tutkimuksen tuloksista saatiin tietoa etäjohtamisesta, etäjohtajien tavasta vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja etäjohtamisen tuomista haasteista. Tuloksista kävi ilmi, että työntekijöiden uupumista on vaikeampi huomata etäjohtamisessa sekä tasapuolisen yhteydenpito työntekijöihin vaatii suunnittelemissa. Positiivisissa kokemuksissa nousi esiin muun muassa digitalisaation yleistymisen etäjohtamisessa. Työntekeminen etäjohtamisessa on muodostunut tehokkaammaksi, kun palaverit pystytään pitämään ilman keskeytyksiä. Hyödyiksi nousi myös mahdollisuus palaverien pitämiseen etänä samaan aikaan ulkoillen.

Opinnäytetyöllä ei ollut erillistä toimeksiantajaa ja haastateltavat esimiehet tulivat kolmesta eri yrityksestä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää kaikilla aloilla ja niiden pohjalta kerättiin yhteinen vinkkejä esimiehille etäjohtamisen parantamiseksi.

Abstract

Author(s): Janita Alanen

Title of the Publication: Managers' Experiences of the Effects of Remote Management on Employee Work Wellbeing

Degree Title: Bachelor of Business Administration

Keywords: management, remote management, wellbeing at work

The purpose of the thesis was to examine managers' thoughts about remote management and its effects on employee work wellbeing. The study focused especially on remote managers' experiences of the challenges and positive matters related to work wellbeing.

The theoretical framework consists of the attributes of management, remote management and communication and features affecting work wellbeing. The study was conducted as a qualitative study. Managers were interviewed with a half-structured questionnaire. Extra questions were made if necessary.

The results of the study gave information about remote management, remote managers' ways to increase their employees' work wellbeing and the challenges brought by remote management. The results showed that employee's exhaustion is harder to notice in remote management. Equal communication with employees demands planning. The introduction of digitalization was one of the positive actions that was brought by remote management. Working in remote management has become more efficient when meetings can be held without any interruption. A positive result was also the possibility to keep team meetings outdoors while working remote.

This thesis did not have a separate commissioning party and all the managers interviewed came from three different companies. The results of the interviews can be used in any line of business. Tips for managers were collected from the results of the study.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	3
2.1	Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä	4
2.2	Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin.....	6
3	Johtaminen	8
3.1	Johtamisen eri tyylit	8
3.2	Hyvän johtamisen ominaisuudet.....	10
3.3	Etäjohtaminen	12
4	Tutkimus	14
4.1	Tulokset.....	14
5	Käytännön vinkkiopas/Käytännön vinkkejä etäjohtajille	18
6	Pohdintaa.....	21
	Lähdeluettelo.....	24

Liitteet

1 Johdanto

Johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Viime aikoina esille on noussut etäjohtaminen sekä etätyö. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia mitä haasteita etäjohtaminen tuo esimiestyöhön ja erityisesti etäjohtamisen vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin. Työssä selvitetään esimiesten ajatuksia haasteista ja onnistumisista etäjohtamisen aikana. Teoriapohjana käytetään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja johtamisen eri tyylejä. Työssä keskitytään erityisesti esimiehen vaikutukseen työntekijän työhyvinvointiin.

Tämä on ajankohtainen aihe sillä keväällä 2020 joutuivat useat ihmiset pakotetusti etätöihin koronapandemian levitessä Suomeen (Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi, 12.3.2020). Suomessa otettiin käyttöön keväällä 2020 valmiuslaki, jolloin hallitus antoi ensimmäisen kerran vahvan suosituksen etätyön aloittamisesta (Hakala 2020). Nykypäivänä esimiehillä on suurempia määriä alaisia johdettavana, jolloin osa heistä saattaa työskennellä pääsääntöisesti eri työpisteellä. Tutkimuksessa etätyötä tekevien lisäksi myös eri toimipaikoilla työskentelevät lasketaan etäjohtamisen piiriin.

Etäjohtaminen on yleistynyt johtamisen muoto sillä yritykset ovat karsineet esimiesten määrää. Nykyisin esimiehillä on alaisinaan suurempia tiimejä kuin aikaisemmin. Tämä korostaa henkilöstöjohtamisen tärkeyttä sillä useimmiten ainakin osa alaisista työskentelee eri toimipaikalla kuin esimies itse.

Työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Hyvinvoivat työntekijät ovat kannattavampia kuin huonosti voivat työntekijät. Työhyvinvointiin vaikuttaa monta eri tekijää muun muassa organisaatio, työyhteisö ja henkilö itse vaikuttavat työhyvinvointiin. Teoria on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käydään läpi työhyvinvointia ja toisessa osassa johtamista. Työhyvinvoinnissa keskitytään erityisesti organisaation ja esimiehen vaikutukseen työntekijän työhyvinvointiin. Johtamisessa tarkastellaan johtamista yleisellä tasolla sekä etäjohtamista.

Opinnäytetyö suoritettiin kvalitatiivisena puolistrukturoituna haastatteluna. Työtä varten haasteltiin eri alojen esimiehiä, jotka etäjohtavat osaa tai kaikkia alaisiaan. Haastatteluissa nousseiden ongelmakohtien perusteella kerättiin yhteen vinkkejä etäjohtaville esimiehille työhyvinvoinnin parantamista varten. Haastatteluissa peilattiin teoriapohjaa, jossa esitellään työhyvinvointia ja johtamista. Teoriassa käsitellään myös johtamisen eri tyylejä ja viestintää johtamisessa sillä näiden huomattiin nousevan keskeisiksi tekijöiksi haastattelujen perusteella. Tutkimuksen tuloksissa

peilataan teoriassa esiin nousseita aiheita. Teoriassa avataan käsitteitä työhyvinvointi, johtaminen, etäjohtaminen ja esimiehen vaikutus työhyvinvointiin. Haastateltavia oli kolme, joista jokaisella oli erilainen johtamisen tausta. Esimiehet työskentelevät finanssialalla sekä hoiva-alalla ja he tulivat kolmesta eri kaupungista.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi koostuu henkisestä sekä fyysisestä hyvinvoinnista. Se on käsitteenä laaja ja siihen vaikuttavia tekijöitä on useita. Yksilö pystyy vaikuttamaan vahvimmin työhyvinvointiinsa itse, vaikka siihen vaikuttavat kuitenkin myös organisaation ja esimiehen toiminta. Vuorovaikutus työkollegoiden ja esimiehen välillä on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Hyvinvoiva työntekijä tuntee työn imua ja positiivista stressiä.

Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvointi vaatii jatkuvaa huomiota ja pitkäjänteisyyttä. Sitä ei saavuteta yksittäisillä tapahtumilla tai tempauksilla. Hyvinvoiva työyhteisö ja hyvinvoiva työntekijä muodostavat työpaikalle työhyvinvoinnin. Työyhteisön tulee olla avoin, luottamuksellinen, innostunut sekä valmis puhumaan vaikeistakin asioista. Työyhteisön tulee toimia myös muuttuvissa tilanteissa. Työntekijän tulisi tuntea itsenä tärkeäksi ja tarpeelliseksi työyhteisössä. Hänen ollessaan innostunut, motivoitunut ja hänen saadessaan palautetta työstään tuntee hän itsensä tärkeäksi. On tärkeää, että työntekijä tietää työnsä tavoitteet sekä tuntee yhteenkuuluvuutta. (Työhyvinvointi, n.d.)

Työhyvinvoinnin portaat



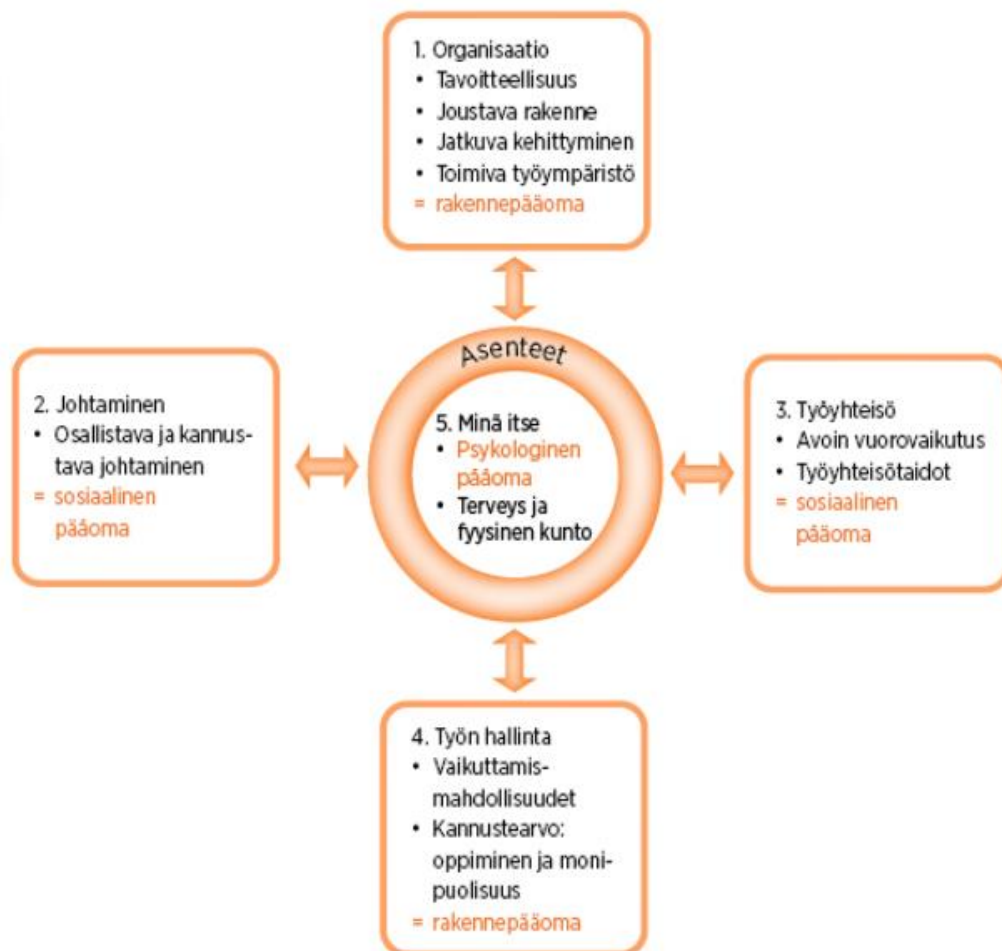
Kuva 1 Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2009, 3).

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja siihen vaikuttavia tekijöitä on useita. Kuvassa 1 näkyy kuinka Päivi Rauramo on jakanut työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät viiteen portaaseen. Alin porras luo perustan työhyvinvoinnille ja seuraavat askeleet tukevat ja täydentävät työhyvinvointia. Alimmalla portaalla on psykofysiologiset perustarpeet, joihin vaikuttavat muun muassa työntekijän terveelliset elintavat. Organisaatio vaikuttaa psykofysiologisiin tarpeisiin esimerkiksi työterveys- huollolla, työpaikkaruokailulla ja työkuormituksen säätelyllä. Tämä alin porras on tärkeimmässä osassa työhyvinvointia, sillä sen on oltava kunnossa, jotta päälle voidaan rakentaa muita vaikuttavia osia. (Rauramo 2009, 1-3.)

Seuraavana portaana on turvallisuuden tarve. Organisaatio vaikuttaa tähän portaaseen työsuhteen ja työolojen kautta. Työntekijä vaikuttaa turvallisuuden tunteeseen toimivilla ja turvallisilla työtoimintatavoilla. Turvallisuus on toiseksi tärkein asia työhyvinvoinnissa. Kolmantena portaana on liittymisen tarpeen vaikutus työhyvinvointiin. Tähän osioon kuuluu esimerkiksi johtaminen, työyhteisö, joustavuus ja kehitysmönteisyys. Neljänteen portaaseen kuuluu arvostuksen tarve. Siihen vaikuttavia tekijöitä on muun muassa palaute, palkitseminen, kehityskeskustelut sekä työntekijän aktiivinen osallistuminen organisaatioon ja toimintaan. Viimeisenä portaana on itsensä toteuttamisen tarve. Tähän kuuluu osaamisen sekä oman työn hallinta, mielekkään työn tekeminen, luovuus ja vapaus. (Rauramo 2009, 1-3.)

2.1 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Kuvassa 2 näkyy, kuinka yksilö on työhyvinvoinnin keskiössä. Hänen henkilökohtainen henkinen pääomansa ja terveytensä luo perustan työhyvinvoinnille. Ympärillä olevia vaikuttavia tekijöitä ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö ja työn hallinta. Työntekijälle muodostuu rakennepääomaa, kun organisaatio luo tavoitteellisen, joustavan ja toimivan työympäristön. Työntekijän saadessa vaikuttaa omaan työhönsä haluamallaan tavalla muodostuu myös rakennepääomaa. Sosiaalista pääomaa muodostavat johtaminen ja työyhteisö. Nämä keskittyvät sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja kannustavaan ympäristöön. Kuitenkin kaikkien näiden keskellä vaikuttavana tekijänä työntekijän työhyvinvointiin ovat työntekijän omat asenteet. (Manka & Manka 2016, 76.)



Kuva 2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 76).

Työilmapiiri ja vuorovaikutus

Hyvässä työyhteisössä saavutetaan hyvä työilmapiiri avoimuudella ja yhteistoiminnan kehittämällä. Työntekijöiden keskinäinen riitely ja selän takana puhuminen vaikuttavat negatiivisesti työilmapiiriin ja myrkyttävät työyhteisöä ja sen toimivuutta. Hyvällä työyhteisöllä on vahva yhteenkuuluvuuden tunne. (Kehusmaa 2011, 122.) Vuorovaikutus esimiehen kanssa tarkoittaa, että johtaja haluaa aktiivisesti palautetta työstään sekä haluaa kehittyä paremmaksi johtajaksi (Kehusmaa 2011, 119). Pirjo Vesan tekemässä tutkimuksessa tutkittiin työyhteisön huumoria eräänä työhyvinvointia lisäävänä vuorovaikutuksen keinona. Tutkimustulosten mukaan yhteisössä tapahtuva hyvän tahtoinen huumori sitoi ihmisiä toisiinsa vahvistaen työyhteisöä. (Vesa 2009, 60-61.)

Työn imu

Työn imu määritellään tarmokkuudeksi, omistautumiseksi sekä työhön uppoutumiseksi. Aamulla töihin lähdettäessä työntekijällä on positiivinen mieli ja halu panostaa työhönsä sillä hän tuntee sen merkityksekkääksi. Työn imu vaikuttaa positiivisesti työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin sekä yrityksen kannattavuuteen. Työntekijä on tällöin tehokkaampi ja innostuneempi kuin tavallisesti. Työn imua ei kuitenkaan välttämättä tunneta koko ajan joka päivä. Työn palkitsevuus edistää työn imua sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, työn selkeys, varmuus ja oman esimiehen sekä työyhteisön tuki. (Työn imu n.d.)

Työuupumus ja stressi

Työuupumuksen oireita ovat kokonaisvaltainen ja yleistynyt väsymys. Siihen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Psyykkisesti vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työn liiallinen kuormitus, työtehtävien tai työn tavoitteiden epäselvyys sekä palautteen ja arvostuksen puute. Sosiaalisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi epäasiallinen tai epätasa-arvoinen kohtelu. (Stressi ja työuupumus n.d.)

Stressiä on olemassa kahdenlaista: positiivista ja negatiivista. Positiivisen stressin aikana työntekijä on tuottoisa sillä stressin aiheuttavat tekijät ovat kehittäviä. Stressi muuttuu negatiiviseksi silloin kun työntekijän ylikuormituspiste ylittyy. Ylikuormituksen piste on jokaisella eri ja vain henkilö itse voi tietää milloin raja on ylitymässä tai jo ylittynyt. Negatiivisen stressin voi aiheuttaa myös pitkittynyt stressi. Stressin ollessa pitkittynyttä tai ylikuormitus pisteen ylittänyttä työntekijän suoritustaso heikkenee. Positiivinen stressi on useimmiten lyhytaikaista. (Manka & Manka 2016, 175-176.)

2.2 Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin

Aikaisemmassa tutkimuksessa on todettu, että oikeudenmukainen kohtelu esimieheltä vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin. Epäoikeudenmukaisen johtamisen on huomattu vaikuttavan negatiivisesti työntekijän terveyteen. Tutkimus osoitti, että oikeudenmukainen johtajuus voi olla ratkaisevasti vaikuttavana osana työntekijän hyvinvoinnissa. (Kivimäki, Elovainio, Vahtera, Ferrie 2003, 5-6.)

Työnantajalla on tiettyjä velvollisuuksia liittyen työntekijän hyvinvointiin. Heidän on muun muassa tarjottava lakisääteinen työterveyshuolto henkilöstölleen. Tämä pitää sisällään suurimaksi

osaksi ennaltaehkäiseviä toimia liittyen työhyvinvointiin eikä sairaanhoitoon. Useat työnantajat ottavat kuitenkin työterveyshuoltoonsa mukaan perussairaanhoitopalvelut erikseen. Tämän tarkoitus on useimmiten tukea työntekijöiden työhyvinvointia. (Kehusmaa 2011, 39-41.)

Esimiehen on huolehdittava työntekijöidensä fyysisestä sekä psyykkisestä turvallisuudesta. Fyysisen turvallisuuden tarkoituksena on varmistaa, että ympäristö on toimiva ja vaaraton. Psyykkisellä työturvallisuudella tarkoitetaan esimerkiksi työn kuormittavuutta. Mikäli työntekijän psyykinen tai fyysinen turvallisuus kuormittuu, on työnantajan ryhdyttävä ehkäiseviin toimenpiteisiin välittömästi. (Manka & Manka 2016, 90.) Työnantajan on otettava huomioon työntekijän fyysiset ja psyykkiset edellytykset työtehtävässä onnistumiseen. Työntekijä kokee työtehtävänsä mielekkääksi, kun hän kokee työnsä arvokkaaksi ja osaksi isompaa kokonaisuutta (Kehusmaa 2011, 113-115.)

Vaikuttavana tekijänä työhyvinvoinnissa on myös kehityskeskustelu. Se on esimiehen kanssa käytävää luottamuksellista, kannustavaa sekä systemaattista keskustelua, jossa arvioidaan mennyttä kautta sekä asetetaan tavoitteita tulevalle kaudelle. Onnistuessaan kehityskeskustelut vaikuttavat positiivisesti työntekijään muun muassa työpanoksen sekä työhön sitoutumisen kannalta. Epäonnistuessaan ne saattavat pahimmillaan saada negatiivisen vaikutuksen työhyvinvointiin (Aarnikoivu 2016, 13 89.)

3 Johtaminen

Johtamisella tarkoitetaan alaisten ohjaamista, perehdyttämistä ja auttamista työpaikalla. Esimiehiä sekä johtamisen tyylejä on erilaisia. Uusimpana trendinä on modernijohtaminen mutta myös perinteinen johtaminen on osittain pinnalla. Vuonna 2020 koronapandemian myötä trendiksi on noussut myös etäjohtaminen etätöiden yleistyessä. Johtamisen tarkoitus on ohjata työntekijöitä tulokselliseen ja mielekkääseen työhön.

3.1 Johtamisen eri tyylit

Esimies on tärkeässä osassa organisaatiota, sillä hänen tehtävänä on tarkastella toimintaa kokonaisuuden kannalta sekä keskittyä kannattavuuteen. Hänen täytyy organisoida oman yksikönsä tavoitteet ja tehtävät sekä nousta omien tarpeidensa yläpuolelle, jotta liikeidea ja strategia toteutuvat. Esimies tarkastelee prosesseja kuluttajan kannalta, jotta ne saadaan kuntoon ja kuluttaja kiinnostumaan liikeideasta. (Järvinen 2005, 21-23.)

Moderni ja perinteinen johtaminen

Johtamisen tyylejä erilaisia ja Manka & Manka jaottelee ne kahteen erilaiseen johtajuuteen: perinteiseen- sekä moderniin johtamiseen. Moderni johtajuus on vuorovaikutteista ja dynaamista. Se on prosessi, jossa tiimin henkilöt yhdessä tekevät töitä, jotta organisaation tavoitteet toteutuvat. Kyseessä on niin sanottu jaettu johtajuus, jossa vertaistyöskentely on vahvassa osassa. (Manka & Manka 2016, 138-140.) Jaettua johtamista edistävät piirteet ovat muun muassa sosiaalinen tuki, yhteinen tavoite sekä sananvalta yhdessä työskennellessä tavoitteiden saavuttamista varten. Tiimin jäsenet tuntevat olevansa arvostettuja ja kaikilla on sama ymmärrys tavoitteista. (Manka & Manka 2016, 138 mukaan Carson, Tesluk & Marrone 2007.)

Perinteisessä johtamismallissa työtä pidetään pakollisena asiana, jota tehdään palkan vuoksi. Tässä mallissa esimiehen tehtävänä on valvoa, että työntekijät suorittavat työtehtävänsä eivätkä pakoile velvollisuuksiaan. Työntekijät haluavat mahdollisimman autonomisoituja tehtäviä eivätkä luovuutta vaativia tehtäviä. (Manka & Manka 2016, 134-135.)

Valmentava johtaminen

Valmentava johtajuus keskittyy yhteisöön yksilön sijasta. Tässä tyyliässä keskitytään yksilön ja yhteisön positiivisiin puoliin. Valmentavan kulttuurin rakentaminen tarkoittaa, että työntekijöiden on oltava kehittämismyönteisiä ja työskentelytapojen on oltava systemaattisia. Palautteet ja paljitseminen ovat keskeisessä roolissa ja kollegoiden palautteet ovat arvokkaita. Valmentavassa johtamisessa keskitytään yhdessä arvostamiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 267-270.) Valmentava johtajuus noudattaa pitkälti modernin johtajuuden tyyliä. Aikaisemmin esimies antoi selkeitä ohjeita mutta nykyisin hän kuuntelee alaisiaan ja kyselee heidän mielipiteitään. Valmentava johtaja saa työntekijät sparraamaan ja tsemppaamaan toisiaan. (Leppänen & Rauhala 2012, 265-266.)

Valmentavassa johtajuudessa huomataan ryhmän erilaisuudet ja hyödynnetään tätä yhteisten tavoitteiden saavuttamista varten. Johtajan tulee olla joustava ja huomioida ryhmässä oleva erilaisuuden potentiaali. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 151.) Vuonna 2020 teetetyt tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat valmentavan johtajan olevan muun muassa hyvä kuuntelija, läsnä oleva, helposti kohdattava ja alaistensa mielipiteitä arvostava (Himanka 2020, 54-57).

Vuorovaikutus johtamisessa

Johtamiseen liittyy tiukasti vuorovaikutus ja viestintätaidot. Menestyksessä johtaja on taidokas vuorovaikutuksessa (Rouhiainen 2005, 11). Sisäinen viestintä työyhteisössä on tärkeää ja työntekijöiden kokemukset sisäisestä tiedottamisesta ovat keskeisiä. Työntekijät sisäistävät uutta tietoa parhaiten keskustelemalla esimiehen ja ylemmän johdon kanssa. Jos työntekijät saavat uutta tietoa julkisilta kanavilta on sen sisäistäminen heikompaa kuin jos se tulisi suoraan esimieheltä sisäisessä viestinnässä (Joki 2018, 189-194.)

Sisäinen viestintä erityisesti organisaation muutoksissa on tärkeää. Viestinnän tulee olla selkeää ja kertoa miksi näin tapahtuu. Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista eli alaisten ajatukset ja mielipiteet täytyy tulla kuulluksi. Heillä tulee olla sellainen ajatus, että heitäkin kuunnellaan ja kysymyksiin vastataan. Isoissa kokonaisuuksissa on hyvä jakaa tieto osiin, ettei työntekijöille tule tiedon ähkyä. On tärkeää muistaa myös viestinnän kohderyhmät eli tieto tulisi jakaa tiettyjä kohderyhmiä koskeviin osiin. (Mielekkään organisaatiomuutoksen perusteet n.d.)

Kommunikointi johtamisessa voi olla sanallista tai sanatonta. Esimiehen eleet ja ilmeet ovat yhtä vaikuttavia kommunikoinnin keinoja kuin sanallinen kommunikointi. Esimiehen äänenpaino on myös tärkeässä asemassa vuorovaikutuksessa. (Leppänen & Rauhala 2012, 302.)

3.2 Hyvän johtamisen ominaisuudet

Johtamisen ominaisuudet voidaan jakaa useaan eri kategoriaan. Kuvassa 3 näkyy, miten Työturvallisuuslaitos on jakanut hyvän johtamisen ominaisuudet viiteen eri kategoriaan: luottamus & arvostus, yhteistyö & verkostot, monimuotoisuus & yksilöllisyys, osaaminen & kehittäminen, uudistaminen & osallisuus (Hyvän johtamisen kriteerit, n.d.).



Kuva 3 Hyvän johtamisen kriteerit (Hyvän johtamisen kriteerit, n.d.).

Luottamus ja arvostus

Luottamuksen toteutuessa johtaminen on oikeudenmukaista ja jokainen on arvostettu työyhteisössä. Keskinäinen luottamus on oltava vahvaa henkilöstön ja johdon välillä, jotta saadaan kehitettyä toimiva ja tuloksellinen työyhteisö. (Hyvän johtamisen kriteerit, n.d.) Luottamuksen merkitys vähenee kontrollin lisääntyessä. Se on tunnetila, joka tiedostetaan alitajuisesti. Luottamus voidaan ansaita mutta henkilöön voi myös päättää luottaa, kunnes toisin todistetaan. (Vilkman 2016, Luottamus kasvattaa luottamusta.)

Yhteistyö ja verkostot

Yhteistyön ja verkostojen tarkoituksena on saada henkilöstö, johto ja palveluiden käyttäjät toimimaan yhdessä sidosryhmien kanssa, jotta toiminta saadaan tulokselliseksi. Ongelmien monimutkaistuesssa ainoana tapana pärjätä on moniammatillinen yhteisö, joka on asiantuntijarajat ylittävä. Johtamisen kohteena on usein moninainen verkosto erilaisia henkilöitä ja toimijoita. Toimiva johtaja saa henkilöstönsä yhteistyön sujumaan luontevasti eri sidosryhmien kanssa. (Hyvän johtamisen kriteerit, n.d.)

Monimuotoisuus ja yksilöllisyys

Työterveyslaitoksen mukaan monimuotoisuudella tarkoitetaan esimerkiksi eri elämäntilanteista lähtöisin olevia ihmisiä, eri uskontokunnan henkilöitä tai eri kieliryhmän henkilöitä. Monimuotoisuus ei ole aina näkyvää. Johdon ajatukset sekä asenteet monimuotoisuudesta näkyvät koko työyhteisölle sekä asiakkaille. Monimuotoisuus vaikuttaa kokemukseen työelämän laadusta ja menestyksestä. Johtaminen luo edellytyksiä erilaisien ihmisten osallistumiseen työelämään sekä hyvinvointiin. (Hyvän johtamisen kriteerit, n.d.)

Hyvässä johtamisessa annetaan tunnustusta yksilön kokemuksille ja asiantuntijuudelle. Yksilön näkemykset tunnustetaan tärkeäksi osaksi organisaation pääomaa. Työn teko erilaisissa elämäntilanteissa tulee mahdolliseksi hyvässä johtamisessa. Se takaa yhdenvertaiset oikeudet, velvollisuudet sekä kohtelun. (Hyvän johtamisen kriteerit, n.d.)

Osaaminen ja kehittyminen

Onnistunut johtaja ylläpitää työntekijöidensä osaamista ja varmistaa sen laadun, jotta työyhteisön perustehtävä voidaan suorittaa menestyksekkäästi. Se osaa arvioida tulevaisuuden tarpeita osaamisessa ja ohjata henkilöstöään yksilön sekä organisaation tarpeiden näkökulmasta. Osaamista kehittää rakentava palaute esimieheltä, valmennukset, perehdytys sekä erilaiset kehitysprojektit. Osaamisen jatkuva kehittäminen takaa organisaation menestyksen myös tulevaisuudessa. (Hyvän johtamisen kriteerit, n.d.)

Uudistaminen ja osallisuus

Muutos ei onnistu vain ylhäältä alas johdettaessa vaan siihen vaikuttavat yksilöiden keskeinen vuorovaikutus, yhteistyö ja henkilökohtaiset kokemukset. Muutoksen onnistumiseen tarvitaan käytännön- sekä tavoitelähteistä lähestymistä. Tarvitaan tavoitteellista ylhäältä alas johtamista

sekä luovempaa niin sanottua alhaalta ylös johtamista. Nämä tukevat toisiaan uudistuksen onnistumiseksi. (Hyvän johtamisen kriteerit, n.d.)

3.3 Etäjohtaminen

Etäjohtamisella tarkoitetaan sitä, ettei esimies näe henkilöstöään päivittäin toimistolla vaan he ovat joko etätöissä tai hajautetusti eri toimipaikoilla. Työn muotona voi olla myös esimerkiksi liikkuva työ tai ajasta ja paikasta riippumaton työ. Näiden kaikkien työmuotojen esimies on etäjohtajana. Edellytyksenä tälle on toimivat virtuaaliset valmiudet, jotta yhteydenpito on yhtä sujuvaa kuin paikan päällä toimistossa. (Vilkman 2016, Etäjohtaminen – mitä se on?)

Digitalisaatio mahdollistaa työn tehtävien ja paikan muutoksen, sillä teknologian avulla voidaan nykyään suorittaa työtehtäviä sujuvasti myös kotona. Etätöiden keskeiseksi rooliksi korostuu sähköiset viestintävälineet. (Joustava työaika, n.d.) Etäjohtamisessa ja hajautetussa työyhteisössä viestintä vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja toimivuuteen (Virolainen 2014, 84).

Etäjohtamisessa esimiehet luottavat enemmän ja enemmän sähköisiin viestintävälineisiin kuten sähköpostiin tai videoyhteyksiin. Etäjohtamisen haasteita ovat persoonallisuuden esiin tuominen esimerkiksi sähköpostia kirjoittaessa. Vuorovaikutus etäjohtajan kanssa eroaa, sillä etäjohtajan on vaikeampi tuoda esiin persoonallisuuttaan sähköisten viestintäkanavien kautta kuin kommunikoinnissa kasvotusten. Tutkimuksen mukaan työntekijät arvostavat persoonallista kommunikointia ja suoriutuvat paremmin tehtävistään saadessaan persoonallista ohjausta ja johtamista. (Kelloway, Barling, Kelley, Comtois & Gatien 2003.)

Nina Nurmin teettämässä tutkimuksessa selvitettiin muun muassa ihmisten ajatuksia kasvokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksesta sekä virtuaalisesti tapahtuvasta vuorovaikutuksesta. Tuloksien mukaan virtuaalisessa vuorovaikutuksessa ihmisten persoonallisuuden ymmärtäminen oli vaikeampaa. Useiden ihmisten mielestä on tärkeää ensin tavata henkilöt kasvokkain, jotta virtuaalisessa vuorovaikutuksessa heidän persoonallisuuttaan ymmärtää jatkossa paremmin. (Nurmi 2011, 17.)

Vuonna 2015 Pölläsen tekemän tutkimuksen tuloksissa nousi esiin se, että virtuaalisessa työyhteisössä koetaan esimiehen tehtävät pitkälti samalla tavalla kuin perinteisessä työyhteisössä. Esimiehen saavutettavuus korostuu virtuaalityössä. Esimiesten toivotaan reagoivan nopeasti yhtey-

denottoihin silloin kun työntekijät tarvitsevat tukea työhönsä. Tutkimuksessa esiin nousseita asioita olivat myös onnistunut ja selkeä kommunikointi, joka on vastaajien mukaan ensiarvoisen tärkeää. (Pöllänen 2015, 75-77.)

4 Tutkimus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitä haasteita etäjohtaminen on tuonut johtamiseen. Työssä keskitytään erityisesti etäjohtamisen tuomista vaikutuksista työntekijöiden työhyvinvointiin. Kuten teoriaosiossa todettiin vaikuttavina tekijöinä työntekijän hyvinvointiin ovat myös organisaatio sekä johtajuus. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten työhyvinvoinnin ylläpitäminen varmistetaan, kun yhteydenpito alaisiin käydään pääsääntöisesti etänä. Työssä tutkitaan myös mitä positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia esimiehet ovat kokeneet etäjohtamisessa.

Tämä on ajankohtainen aihe sillä keväällä 2020 joutuivat useat ihmiset pakotetusti etätöihin koronapandemian levitessä Suomeen (Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi, 12.3.2020). Suomessa otettiin käyttöön keväällä 2020 valmiuslaki, jolloin hallitus antoi ensimmäisen kerran vahvan suosituksen etätöiden aloittamisesta (Hakala 2020). Tavoitteena on tutkia myös etäjohtamisessa tilanteissa, jolloin alainen ja esimies työskentelevät eri toimipisteissä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin haastattelemalla esimiehiä, jotka ovat johtaneet joko korona pandemian aikana etätöissä olevia alaisia tai työntekijöitä, joiden pääsääntöinen työskentelypaikka on eri toimipisteellä kuin esimiehen. Haastatteluja oli yhteensä kolme kappaletta. Haastattelu suoritettiin puolistrukturoituna (liite 1), mutta keskustelun aikana esiin nousseita asioista tehtiin lisäkysymyksiä ja osa kysymyksistä olivat avoimia kysymyksiä. Haastattelun alkuperäinen lomake löytyy liitteistä liite numero 1.

Haastattelut äänitettiin ja kirjoitettiin auki. Nämä auki kirjoitetut haastattelu ovat liitteissä, mutta ne salataan haastateltavien anonymiyden ylläpitämiseksi. Yksi haastatteluista käytiin sähköpostilla läpi ajan puutteen vuoksi. Haastateltavia esimiehiä kerättiin kolmesta eri kaupungista, jotta saatiin maantieteellinen hajautus. Esimieheksi haettiin eri ikäisiä ja erilaisen johtamisen kokemuksen omaavia henkilöitä.

4.1 Tulokset

Haastattelussa kysyttiin esimiehiltä johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. Haastattelussa puhutaan etä- ja lähijohdettavista alaisista. Etäjohdettavilla tarkoitetaan työntekijöitä, jotka työskentelevät pääsääntöisesti eri toimipaikalla kuin esimies. Etäjohdettavilla tarkoitetaan

myös etätyötä tekeviä työntekijöitä. Lähijohdettavilla tarkoitetaan alaisia, jotka työskentelevät pääsääntöisesti samalla toimipaikalla kuin heidän esimiehensä.

Haastattelun alussa kysyttiin esimiehiltä taustatietoina heidän johtamisen- sekä etäjohtamisen kokemusten pituudet. Esimies 1 työskentelee finanssialan yrityksessä. Hän on johtanut kaksi ja puoli vuotta, josta etäjohtamista on ollut viimeiset puoli vuotta. Hän kuvailee itseään vaativaksi mutta reiluksi johtajaksi. Esimies 2 työskentelee myös finanssialan yrityksessä. Hän on johtanut 15 vuotta, josta etäjohtamista on ollut viimeiset 8 vuotta. Hän kuvailee itseään palvelevaksi johtajaksi, joka perustaa johtamisen vahvasti luottamukseen. Esimies 3 työskentelee hoiva-alan yrityksessä. Hän on johtanut vuoden ja 9 kuukautta, josta etäjohtamista on ollut viisi kuukautta. Hän kuvailee itseään esimerkillä johtavaksi esimieheksi, joka ottaa huomioon kaikki sekä osallistaa heidät yrityksen kehittämiseen.

Haastattelun alussa kysyttiin miten esimiehet itse määrittelevät etäjohtamisen. Yksi esimiehistä kiteytti etäjohtamisen siten että työntekijä ja esimies ovat pääsääntöisesti fyysisesti eri kontto-reilla, jolloin kommunikointi tapahtuu etäpalveluita käyttämällä. Etäjohtamista kuvailtiin myös tulevaisuuden johtamiseksi, jossa korostuu luottamus henkilökuntaan ja vastuun jakaminen tapahtuu tasaisesti. Kommunikointitapojen tulee olla yksinkertaisia ja etukäteen sovittuja. Esimiehistä kaksi painottivat myös sitä, että etäjohtamisessa esimiehen tulee olla helposti alaistensa tavoitettavissa.

Kommunikointi etäjohdettavien kanssa oli kaikilla esimiehillä samantapaista. Suurimmaksi osaksi käytetään Skypeä, Teamsiä, sähköpostia tai puhelinta. Kaikki esimiehet näkevät alaisiaan myös silloin tällöin kasvotusten, jolloin kommunikoidaan kasvotusten. Esimies 1 mukaan kommunikointi lähijohdettavien kanssa eroaa sillä heidän kanssaan palaverit ovat kasvotusten ja suurimmaksi osaksi keskustellaan kasvotusten. Esimies 3 käyttää kaikilla alaisilla samoja sähköisiä välineitä tiedottamiseen mutta lähijohdettavien kanssa he näkevät päivittäin toimistolla tämän lisäksi. Esimies 2 toimii konttorissa, jossa on kolme eri kerrosta. Hän saattaa useimmiten laittaa lähijohdettavilleen viestin myös Teamsin tai puhelimen välityksellä. Kuitenkin esimerkiksi kahvitauolla he näkevät kasvotusten, joten heidän kanssaan kommunikointia on hieman enemmän kuin etäjohdettavien kanssa.

Haastattelussa kysyttiin myös, minkälaiset työvälineet etäjohdettavilla on käytössään. Esimies 1 kertoo että etäjohdettavilla on oma työkone sekä toimistolta tarvittaessa lainattavissa muita toimisto tarvikkeita kuten näppäimistöä näyttöä tai hiirtä. Esimies 2 alaisilla on kaikilla oma työkone

ja iPad. Tämän lisäksi osalla työntekijöistä on oma työpuhelin. Esimies 3:n alaiset käyttävät omia puhelimiaan viestintää varten.

Haastattelun yhdeksi tärkeimmäksi teemaksi nostettiin työhyvinvointi. Esimiehiltä kysyttiin miten he vaikuttavat alaisten työhyvinvointiin. Heiltä kysyttiin miten he vaikuttavat etäjohdettavien sekä lähijohdettavien työhyvinvointiin. Esimies 1 pyrkii olemaan läsnä alaisilleen mahdollisimman paljon. Hän kyselee usein heidän kuulumisiaan ja valvoo ettei työkuorma kasva liian isoksi. Hänen mukaansa etäjohdettavilla on suurempi vastuu siinä, ettei työ kuormita heitä liikaa. Heidän tulee itse pitää huoli työn tauottamisesta ja työpäivän lopettamisesta ajallaan. Lähijohdettavista näkee ulkoisesti, kun he ovat liian kuormittuneita. Työn kuormitus on eräs merkittävä vaikuttava asia työhyvinvointiin kuten teoriaosassa kerrotaan. Työturvallisuuslain mukaan esimiehen tulee pitää huoli, ettei työntekijän kuormitus kasva liian isoksi. Etäjohdettavien kohdalla tulee Esimies 1:n mukaan olla aktiivisempi kuulumisien kyselemisessä, jotta pystytään paremmin tunnistamaan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.

Esimies 2 pyrkii vaikuttamaan alaistensa työhyvinvointiin luottamalla heihin. Hän haluaa uskoa, että työntekijät haluavat tehdä työnsä hyvin eikä hänen mielestään liika kontrollointi ole hyvästä. Esimies 2:n työpaikassa oli juuri teetetty työhyvinvointikysely ja hän kertoikin saaneensa paljon hyvää palautetta luottamuksesta alaisiinsa. Hän painottaa myös työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi palvelevan johtamisen tyylin. Teoriaosassa viitattiin myös valmentavan johtamisen antavan työntekijöille mahdollisuuden luovaan työskentelyyn. Siinä keskitytään positiiviseen ja kannustetaan antamaan palautetta. Palveleva- ja valmentava johtaminen ovat pitkälti samanlaisia verrattaessa teoriaosassa esiin tulleisiin asioihin sekä Esimies 2:n vastauksiin.

Esimies 3 keskittyy paljon työntekijöidensä työhyvinvointiin fyysisen hyvinvoinnin kannalta. Heidän työntekijöilleen tarjotaan työterveyshuollon kautta ilmainen hammastarkastus sekä ilmainen kymmenen kerran kuntosalikortti. Hoiva-alan yrityksenä he painottavat myös korona-aikana kaikkia koronaohjeita sekä jakavat työntekijöille suojavälineitä. Hän varmistaa myös, että alaisille maksetaan oikealla ajalla oikean suuruista palkkaa. Hänen mukaansa sosiaali- ja terveysalalla on ollut viime aikoina paljon puhetta palkkojen maksamisesta. Hän painottaa sen olevan korkea prioriteetti heidän yrityksessään. Esimies 3 keskittyy myös henkiseen hyvinvointiin olemalla jatkuvana tukena alaisilleen. Teoriaosassakin työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä on fyysisen turvallisuuden tunne. Erityisesti hoiva-alalla tämä on korostunut koronaviruksen tuoman poikkeustilan myötä, sillä työntekijät ovat jatkuvassa kontaktissa ihmisten kanssa.

Haastattelun toisena suurena teemana oli etäjohtamisen tuomat haasteet ja positiiviset vaikutukset. Esimies 1 kokee positiivisena etäjohtamisessa sen, että työ ja palaverit ovat tehokkaampia sillä työ ei keskeydy samalla tavalla kuin konttorissa. Hänen mukaansa positiivista on myös se, että alaiset saadaan oppimaan digitalisaatiosta ja sen tuomista hyödyistä. Etäjohtamisen haasteeksi Esimies 1 nostaa työntekijöiden työssä jaksamisen huolehtimisen. Esimies 1 on nostanut esiin haastattelussa useasti huolensa siitä, että alaisten työhyvinvointi ja kuormitus saadaan pidettyä kunnossa. Suurena haasteena hän kokee sen, ettei näe kaikkia työntekijöitään, jolloin arviointi työhyvinvoinnista vaikeutuu.

Esimies 2 on kokenut etäjohtamisessa positiivisena erityisesti esiin nousseita vuorovaikutuksen erilaisia malleja. Hän on pitänyt alaistensa kanssa esimerkiksi kävelypalavereita, jolloin jokaisella on ollut mahdollisuus ulkoiluun samalla kun käydään tiimin kannalta tärkeitä asioita läpi. Myös henkilökohtaisia keskusteluita, joita pidetään kuukausittain, voidaan pitää etänä kävelypalaverina. Palaverit on voitu myös jakaa kahtia, mikäli esitysmateriaalia täytyy näyttää. Tällöin he ovat pitäneet puolet palaverista ulkona ja puolet sisällä koneiden äärellä. Haasteena etäjohtamisessa Esimies 2 kokee ihmisten erilaisen tarpeen olla yhteydessä esimieheen. Toiset saattavat tulla helpommin ja spontaanimmmin pyytämään apua askarruttavaan asiaan, kun taas toiset saattavat yrittää ratkoa ongelmaa pidempään yksin. Hänen mukaansa täytyy strukturoida itsellensä aikaa olla kaikkiin tasapuolisesti yhteydessä. Työntekijöille tulee luoda tunne, että esimies on aina saatavilla ja muistaa erityisesti hiljaisemmatkin työntekijät.

Esimies 3 organisaatiossa on erilainen rakenne sillä heidän työntekijänsä eivät tapaa asiakkaita toimistolla. Hänen mukaansa työntekijät ovat kokeneet positiivisena sen, ettei heidän tarvitse kulkea toimiston kautta asiakkaille. Tällöin on kontakteja vähemmän, jolloin erityisesti korona-aikana tartuntariskit vähenevät myös. Esimies 3 ei ole kokenut vielä minkäänlaisia haasteita etäjohtamisessa. Hän aikaisemmin kertoi, että työntekijöille tiedotus tapahtuu aina sähköisillä viestintävälineillä kaikille samalla tavalla. Heillä on hänen mukaansa ennalta määrätyt ja mietityt tavat kommunikoida ja se on tasavertaista kaikille.

5 Käytännön vinkkejä etäjohtajille

Tuloksien perusteella kootaan yhteenvetona onnistuneen etäjohtamisen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen käytännön ohjeita ja vinkkejä. Tarkoituksena löytää jokaiselle alalle sovellettavia ohjeistuksia erilaisten esimiesten kokemusten kautta.

Onnistunut etäjohtaminen juontaa juurensa prosessien toimivuuteen. Esimies 3 ei ollut kokenut lainkaan haasteita etäjohtamisessa koko johtamisen aikana. Heidän organisaationsa on toiminut alusta asti pääsääntöisesti etätyöyhteisönä ja heidän organisaatiossaan on sovittu etukäteen prosessit niin että ne soveltuvat aina etä- sekä lähityössä oleville alaisille. Tärkeimmäksi ja ensimmäiseksi ohjeeksi nostetaan seuraava:

- 1. Viestinnän prosessit kuntoon!** Sopikaa työyhteisössä etukäteen ennen etäjohtamisen aloittamista prosessit ja kanavat tiedotukseen sekä kommunikointiin. Käyttäkää näitä aktiivisesti mutta tarvittaessa muokkaa niitä omalle yhteisölle sopivaksi. Jokainen työntekijä ja tiimi on yksilöllinen eikä kaikille välttämättä sovi samat toimitavat.

Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa vahvasti kommunikoiva ja tiivis työyhteisö kuten teoriaosassa todettiin. Etätyöyhteisössä spontaani kommunikointi työntekijöiden kesken jää pienemmälle huomiolle. Esimerkiksi kahvitauoilla tai lounasaikaan vaihdetaan kuulumisia liittyen myös henkilökohtaiseen elämään. Seuraavaksi ohjeeksi nostetaan seuraava:

- 2. Spontaanit yhteydenotot ja kanssakäymiset virtuaalisesti.** Kannustakaa alaisia spontaaneihin yhteydenottoihin myös virtuaalisesti. Esimerkiksi Teams- tai Skype-sovellusta käytettäessä voi työntekijä merkitä tilakseen ”Älä häiritse” kun hän toivoo saavansa työskennellä ilman keskeytystä. Tiimin säännöissä on hyvä nostaa esille tilamerkintöjen käytön, jotta jokaiselle saadaan taattua työrauha. Voitte sopia esimerkiksi etäkahvitauoista, joita voi pitää videopuhelujen välityksellä koko tiimin kanssa.

Tuloksien mukaan työntekijöillä on erilainen tarve olla oma-aloitteisesti yhteydessä esimieheen. Osa tulee nopeammin esimiehen luo ongelman kanssa, kun taas osa pyrkii pitempään ratkoa ongelmia yksin. Kolmanneksi vinkiksi nostetaan seuraava:

- 3. Esimiesten tasapuolinen kommunikointi alaisten kanssa.** Määrittäkää kaikkien esimiesten kesken toimintamalli, jolla varmistatte, että kaikkien kanssa tulee tasaisesti spontaania ei suunniteltua kanssakäymistä. Esimerkiksi päiväkirjan tyylinen merkintä aina kanssa käydessä alaisten kanssa. Tämän avulla pystytte seuraamaan kontaktien määrää. Tässä on kuitenkin hyvä muistaa, että esimerkiksi kahvilla tapahtuva kuulumisien vaihto on erilaista kuin työasioista puhuminen. Erityisesti mikäli alaisia on useampi, rakentakaa sellainen prosessi, josta käy selvästi ilmi minkä laatuista kontakteja on ollut, jotta kuulumisien vaihtoa saadaan kaikkien kanssa. Esimerkiksi viikoittainen vartti esimiehen kanssa, jossa alainen saa itse päättää aina aiheen.

Persoonallinen kommunikaatio vaikeutuu sähköisessä viestinnässä. Teoriaosassa esiin nousseessa Nina Nurmin teettämässä tutkimuksessa todettiin, että ihmisten persoonallisuus sähköisessä viestinnässä on vaikeammin tulkittavissa, kun henkilöt eivät ole aikaisemmin tavanneet kasvotusten. Neljänneksi vinkiksi nostetaan seuraava:

- 4. Tutustuttakaa tiimi kasvokkain videopuhelulla tai paikan päällä.** Uuden tiimin jäsenen on vaikea oppia tutustumaan uusiin työkavereihin ainoastaan sähköisillä viestintävälineillä kuten sähköpostilla tai tekstiviesteillä. Mahdollisuuksien mukaan järjestäkää yksi päivä, jolloin uudelle työntekijälle esitellään uusi tiimi fyysisesti samassa paikassa. Mikäli tämä ei onnistu järjestäkää tiimin kesken videokokous, jolloin jokaisen kasvot tulevat tutuksi. Sanaton viestintä on yhtä tärkeää kuin sanallinen viestintä sillä sen avulla oppii tuntemaan ihmisten persoonallisuuden. Näin ollen jatkossa sähköpostiviestien ja tekstiviestien sanattoman viestin eli persoonallisuuden ymmärtää helpommin.

Eri toimistoilla tai toimipaikoilla työskennellessä järjestetään useimmiten kokoukset etänä. Esimies 2 kertoi järjestävänsä välillä palaveriteita kävelypalaverina. Seuraavaksi vinkiksi nostetaan siis seuraava:

- 5. Pitäkää palaverit ulkoillen.** Palaveriin voi jokainen osallistua sieltä missä työskentelee. Palaverit onnistuvat sellaisissa aiheissa, joissa ei vaadita työpöydän jakamista tai materiaalien jakoa. Näin ollen jokainen saa tauotettua työpäiväänsä ulkoilulla mutta silti aktiivisesti työskennellen. Jokaisella on mahdollisuus liikkua haluamallaan tavalla ja tahdilla.

Työhyvinvointia ylläpidetään useimmiten erilaisilla TyHy-päivillä tai hetkillä. Näiden lisäksi työpaikalla saatetaan järjestää erilaisia juhlia. Koronapandemian aikana useat eri työpaikat ovat joutuneet perumaan TyHy-päivät ja juhlit. Seuraavaksi vinkiksi nostetaan seuraava:

- 6. Järjestäkää hyvinvointia tukevaa yhteistä tekemistä etänä.** Esimerkiksi pikkujoulu juhlat etänä. Järjestäkää jokaiselle työntekijälle kotiin jotain pientä kivaa kuten esimerkiksi ruokaa ja herkkuja. Järjestäkää erilaisia pelejä tai konsertteja Teamsin kautta. Näin ollen kaikki pääsevät tutustumaan toisiinsa myös vapaa-ajalla ja yhteisöllisyyden tunne saadaan kasvamaan.

6 Pohdintaa

Tässä tutkimuksessa selvitettiin esimiesten ajatuksia etäjohtamisesta ja sen vaikutuksesta työntekijöiden työhyvinvointiin. Työssä käsitellään johtamista, etäjohtamista sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen avulla selvitettiin etäjohtajien kokemia positiivisia sekä negatiivisia ajatuksia etäjohtamisen vaikutuksista työntekijöidensä työhyvinvointiin. Pohdinnassa käsitellään tutkijan ammatillista kehittymistä, tutkimusprosessia sekä tärkeimpiä tutkimuksen tuloksia. Tulokset on käsitelty yksityiskohtaisesti omassa luvussaan.

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2020 mutta koronapandemian vuoksi päätettiin yhteisymmärryksessä toimeksiantajan kanssa luopua aiheesta, jolloin aiheen muutos oli pakollista. Aiheeksi muodostui työhyvinvoinnin pohjalta etäjohtamisen vaikutus alaisten työhyvinvointiin. Päätin lähestyä aihetta johtamisen näkökulmasta. Koronapandemian vuoksi useat eri työpaikat ovat siirtyneet täysipäiväisesti tai osittain etätööhön, jolloin myös etäjohtaminen on kasvanut.

Työhyvinvointi on ollut aina tärkeässä osassa työtäni ja olen kiinnostunut siihen vaikuttavista tekijöistä. Etäjohtaminen kiehtoo minua, sillä etätö on yleistynyt viime vuosien aikana. Esimiesten johtamien tiimien jäsenmäärät ovat kasvaneet, jolloin alaisia on nykyisin myös usealla eri paikkakunnalla. Etäjohtaminen koskettaa etätöitä tekeviä sekä esimiehensä kanssa eri paikkakunnalla työskenteleviä alaisia. Olen itse ollut etäjohtettavana aikaisemmassa työssäni sekä nykyisessä työssäni minulla on etätöiden mahdollisuus.

Opinnäytetyön kirjoittaminen hidastui hetkeksi aiheen vaihdoksen myötä. Prosessin aikana myös motivaatio hukkui hetkellisesti, jolloin haastateltavien esimiesten etsiminen oli kriittisimmässä vaiheessa. Opinnäytetyöprosessissa ajoitus oli epäonnistunut, sillä alkuperäisen suunnitelman mukaan valmis työ oli tarkoitus palauttaa tarkistukseen marraskuun alussa. Teoriaosuutta täydennettiin vielä viimeisimpinäkin viikkoina, joten teoriaosan huolellisuuteen olisi voinut varata alussa enemmän aikaa.

Tutkimuksen otanta oli onnistunut, sillä saatiin erilaisia esimiehiä eri aloilta haastatteluun. Esimiesten johtamisen kokemukset olivat erilaisia ja eri pituisia. Vaikka haastateltavia saatiin lopulta vain kolme kappaletta, edustivat nämä kolme kahta eri toimialaa sekä täysin erilaisia johtamisen työkokemuksia. Esimiehet tulivat kolmesta eri maakunnasta, jolloin he edustivat kolmea erilaista suomalaista kulttuuria.

Puolistrukturoitu haastattelu lomake oli toimiva, sillä se mahdollisti lisäkysymyksien esittämisen haastattelujen välillä. Aihe herätti keskustelua, sillä se oli jokaiselle esimiehelle ajankohtainen koronapandemian tuoman etätyön yleistymisen osalta. Koronapandemia on myös pakottanut esimiehiä huolehtimaan työntekijöidensä fyysisestä hyvinvoinnista erityisesti hoiva-alalla.

Tutkimuksen onnistumista kuitenkin rasitti aikatauluongelmat, jonka takia yksi haastatteluista jouduttiin käymään sähköpostin kautta. Tästä haastattelusta saatiin kuitenkin arvokasta ja erilaista näkemystä aiheeseen. Tutkimus oli kokonaisuudessaan onnistunut sillä se vastasi tutkimuskysymykseen ja täytti tavoitteet.

Tutkimuksen aikana perehdyttiin teoriaan johtamisen, etäjohtamisen ja työhyvinvoinnin osalta. Teoria itsessään toi laajasti uutta tietoa ja ymmärrystä kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin, johtamisen haasteisiin ja etäjohtamisen tapoihin. Haastatteluissa nousi esiin pitkälti erilaisia ajatuksia ja ideoita etäjohtamisesta ja työhyvinvoinnista. Esimiehillä oli erilaisia positiivisia kokemuksia sekä haasteellisia tilanteita etäjohtamisessa.

Esimiehet nostivat esiin haasteissa muun muassa sen miten työntekijän työkuorman tunnistaminen on vaikeaa. Ihmiset ovat erilaisia ja toiset ottavat helpommin itse yhteyttä esimieheen ongelmansa kanssa ja toiset pyrkivät itse ratkomaan niitä pidempään yksin. Lähijohtamisen positiivinen puoli on se, että työntekijästä yleensä ulkoisesti tunnistaa, mikäli hän on ylityöllistetty ja uupunut.

Positiiviseksi asiaksi nousi muun muassa digitalisaation yleistyminen ja oppiminen. Digitalisaation ansiosta voi tiimi pitää esimerkiksi palaverin etänä ulkoillen. Työ koettiin olevan myös tehokkaampaa, sillä keskeytyksiä tulee vähemmän. Tämän käänköpuolena on kuitenkin työntekijän ylikuormittuminen, sillä työn keskeytyminen on keskeistä työhyvinvoinnin kannalta. Työn ja taukojen tasapaino on tärkeää ja näin ollen se nousikin haasteissa ja positiivisissa asioissa esiin.

Tulevaisuudessa uskon etäjohtamisen yleistyvän. Koronapandemian myötä etätyön tekeminen on tehty mahdolliseksi useissa työpaikoissa. Esimiehien määrää on myös pienennetty vuosien varrella ja uskon tämän jatkuvan tulevaisuudessakin. Jatkossa yhdellä esimiehellä tulee olemaan alaisia varmasti usealla eri toimipaikalla. Tällöin etäjohtaminen korostuu, jolloin tähän on hyvä valmistautua etukäteen. Esimerkiksi viestinnän prosessit on hyvä miettiä kuntoon.

Etätyön yleistyessä yritysten toimitilat tyhjenevät. Etätyössä yhteisöllisyyden tarve korostuu, joten yritysten toimitilojen eteenpäin vuokraaminen eri alojen työntekijöille voisi olla tulevaisuuden tapa. Tällöin samalla toimistolla voisi työskennellä eri alojen työntekijöitä etätöissä, mutta

yhdessä. Tällaisessa toimintatavassa pitkät työmatkat saattaisivat lyhentyä, jolloin työpäivän jälkeen jää aikaa muuhun mieluiseseen tekemiseen. Työstä palautumista tukee mieluisen tekeminen, joten yritysten toimitilojen eteenpäin vuokraaminen paikallisille työntekijöille olisi kannattaa rahallisesti vuokranantajalle ja työhyvinvoinnin kannalta vuokralaiselle eli työntekijälle.

Tutkimuksessa keskityttiin vain esimiesten kokemuksiin etäjohtamisesta. Tulevaisuudessa tutkimuksesta voisi tehdä jatko-osan tutkimalla etäjohdettavien työntekijöiden kokemuksia etäjohtamisesta. Työntekijöiden kokemukset saattavat antaa erilaista perspektiiviä johtamisen ja erityisesti etäjohtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Kokonaisvaltaisen näkemyksen saavuttaa kuuntelemalla kaikkia osapuolisia asiassa. Työntekijöiden haastattelemisen jälkeen olisi mielenkiintoista kuulla myös ylimmän johdon näkemyksiä asiasta.

Tutkimuksen tulokset ja teoriaosa opettivat minua myös työntekijänä. Prosessi antoi ymmärrystä työhyvinvoinnista ja siitä miten vaikeaa esimiehen on pitää huoli, että kaikki saavat tasaisesti huomiota. Yksilön vastuu omasta hyvinvoinnista luo perustan työhyvinvoinnille kuten teoriaosassa todettiin. Organisaation tai esimiehen on erittäin vaikeaa parantaa työhyvinvointia, mikäli työntekijä ei itse tee peruspohjaa sille. Tärkeimpänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä koen itse vuorovaikutuksen. Mielestäni vuorovaikutus on tärkeää, sillä tällöin myös vaikeista asioista keskusteleminen onnistuu. Kehitystä tapahtuu vain silloin kun epäkohdista keskustellaan avoimesti ja kuullaan kaikkien mielipiteitä. Vuorovaikutus on myös suuri voimavara sillä työntekijöiden kesken hyvien ja huonojen asioiden jakaminen antaa voimaa. Useimmiten työkollegalla on saattanut olla samoja vaikeuksia kuin itselläsi esimerkiksi työkoneen yhteyden ollessa hidas.

Opinnäytetyö oli kaiken kaikkiaan onnistunut ja opettavainen kokemus itselleni. Opin itsestäni työntekijänä sekä kirjoittajana. Vaikkakin prosessin aikana tuli vaikeuksia onnistuttiin lopulta tutkimuksen toteutuksessa sekä lopputuloksessa.

Lähdeluettelo

- Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu* (3., uudistettu painos). Helsinki: Kauppakamari.
- Hakala, K. (maaliskuu 2020, päivitetty 15.10.2020). *Valmiuslain käyttöönottoaminen koronavirus-tilanteessa*. Eduskunta. Saatavilla 17.10.2020. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LATI/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa.aspx
- Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. (12.3.2020). Valtioneuvosto. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksesta-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>
- Himanka, M. (2020). *Valmentava johtaminen ja aineeton palkitseminen lähiesimiehen näkökulmasta*. Vaasan yliopisto.
- Hyvän johtamisen kriteerit. (n.d.). Työterveyslaitos. Saatavilla 17.10.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (6., uudistettu painos.). Helsinki: Kauppakamari.
- Joustava työaika. (n.d.). Työterveyslaitos. Saatavilla 17.10.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyo-aika/joustava-tyo-aika/>
- Järvinen, P. (2005). *Ammattina esimies*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kelloway, E.K., Barling, J., Kelley, E., Comtois, J., & Gatien, B. (2003) *Remote transformational leadership*. Leadership & Organization Development Journal.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., Ferrie, J.E. (2003). Organisational justice and health of employees: Prospective cohort study. *Occupational And Environmental Medicine*, 60 (1), 27-34.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. (2012). *Johda ihmistä: Psykologiaa johtajille*. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mielekkään organisaatiomuutoksen perusteet. (n.d.). Työterveyslaitos. Saatavilla 23.11.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>

Nurmi, N. (2011). *Coping with coping strategies: How distributed teams and their members deal with the stress of distance, time zones and culture*. *Stress and Health*, 27(2), 123-143.

Pöllänen, L. (2015). *Virtuaalijohtaminen-esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Rauramo, T. (2009). *Työhyvinvoinnin portaat*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ristikangas, M., & Ristikangas, V. (2017). *Valmentava johtajuus* (4. painos.). Helsinki: Alma Talent.

Rouhiainen, M. (2005). *Johtamisviestintä-viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen*. Prologi: puheviestinnän vuosikirja 2005.

Stressi ja työuupumus. (n.d.). Työterveyslaitos. Saatavilla 3.4.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>

Työhyvinvointi. (n.d.). Työterveyslaitos. Saatavilla 21.11.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työn imu. (n.d.). Työterveyslaitos. Saatavilla 3.4.2020. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Vesa, P. (2009). *Aineistolähtöinen teoria hyvää olo ja työhyvinvointia edistävästä huumorista hoitajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa*. Tampereen yliopisto.

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

Virolainen, H. (2014). *"Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin" -virtuaalisen tiimin ilmapiiri*. Väitöskirja. Turun yliopisto.

Liitteet

Puolistrukturoitu haastattelulomake esimiehille

Kysely on täysin anonyymi. Valmiissa työssä esimiehiin viitataan tyyllillä ”Esimies 1 työskentelee finanssialan yrityksessä.” Haastateltavia on useasta eri kaupungista, joten valmiissa työssä ei käy ilmi esimiehen työskentely paikkakuntaa. Kiitos paljon osallistumisestasi ja vastauksistasi!

-Janita Alanen, Kajaanin Ammattikorkeakoulu, Liiketalouden linja.

- ▶ 1. Kauanko olet toiminut esimiehenä?

- ▶ 2. Kauanko olet etäjohtanut?

- ▶ 3. Minkälaiseksi johtajaksi kuvaillet itseäsi?

- ▶ 4. Miten määrittelet etäjohtamisen?

- ▶ 5. Miten kommunikoit etäjohdettavien alaistesi kanssa?
 - ▶ Jatkokysymys: eroaako se kommunikoinnistasi lähijohdettavien kanssa?

- ▶ 6. Minkälaiset työvälineet etäjohdettavilla on? Kustantaako yritys nämä välineet?

- ▶ 7. Miten vaikutat työntekijöiden työhyvinvointiin?
 - ▶ Jatkokysymys: toteutuuko se molemmilla ryhmillä (etä/lähi) samalla tavalla? Miten toteutuu etäjohdettaville?

- ▶ 8. Oletko kokenut positiivisia asioita/vaikutteita etäjohtamisessa?

- ▶ 9. Oletko kokenut haasteita etäjohtamisessa

