

Lähijohtamisesta etäjohtamiseen

Lähiesihenkilöiden kokemuksia esihenkilötyön haasteista koronapandemian aikana

Susanna Itkonen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2021
Matkailu- ja ravitsemisala
Restonomi (ylempi AMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminta

| | | |
|--|--|-----------------------------------|
| Tekijä(t) Itkonen, Susanna | Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK | Päivämäärä 5 / 2021 |
| | Sivumäärä 73 | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkojulkaisulupa myönnetty: x |
| Työn nimi Lähijohtamisesta etäjohtamiseen Lähiesihenkilöiden kokemuksia esihenkilötyön haasteista koronapandemian aikana | | |
| Tutkinto-ohjelma Restonomi (ylempi AMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminta | | |
| Työn ohjaaja(t) Tarja Niemelä | | |
| Toimeksiantaja(t) | | |
| Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ammattikorkeakouluissa työskentelevien lähiesihenkilöiden johtamista koronapandemian aikana vuonna 2020. Työn tavoitteena oli kuvata esihenkilöiden kokemia koronapandemian vaikutuksia ammattikorkeakoulun toimintaympäristössä kevät- ja syyslukukaudella 2020, sekä selvittää, millaisia johtamisen haasteita lähiesihenkilöt ovat kohdanneet työssään.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja fenomenologisella tutkimusotteella. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla ja analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Haastateltavana oli viisi lähiesihenkilöä suomalaisista ammattikorkeakouluista eri koulutusaloilta.</p> <p>Lähiesihenkilöiden kohtaamat johtamisen haasteet koronapandemian aikana liittyivät etätyön myötä lisääntyneeseen työn tehokkuuteen ja kuormittavuuteen sekä henkilöstön motivointiin ja sitouttamiseen toimintakyvyn ylläpitämiseksi. Haasteita aiheuttivat myös viestinnän ja vuorovaikuttamisen määrä ja laatu, tunteiden tulkitseminen etäyhteyden välityksellä, uusien työntekijöiden pääseminen osaksi yhteisöä sekä johdon tuki ja päätöksenteko. Tulevaisuuden haasteeksi katsottiin henkilöstössä lisääntynyt halu jäädä pysyvästi kotiin etätöihin.</p> <p>Johtopäätöksissä todetaan, että etätyön ja hybridityön yleistyessä on hyvä tarkastella työn tekemisen hyviä käytänteitä työolojen parantamiseksi ja työn tuottavuuden lisäämiseksi. Uusille innovaatioille ja niiden kokeilulle tulisi antaa rohkeasti tilaa ja resursseja ylempää johtoa myöten. Ihmisarvo ja erilaisuuden hyväksyminen on otettava huomioon. Yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin näkökulma korostuu.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) | | |
| Esihenkilö, etäjohtaminen, COVID-19, koulutusala, fenomenologinen | | |
| Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) | | |

| | | |
|---|--|---|
| Author(s) Itkonen, Susanna | Type of publication Master's thesis | Date May 2021 Language of publication: Finnish |
| | Number of pages 73 | Permission for web publication: x |
| Title of publication From Workplace-Based Management to Remote Management The Experiences of Line Managers' Challenges in Managerial Work during the COVID-19 Pandemic | | |
| Degree programme Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management | | |
| Supervisor(s) Niemelä, Tarja | | |
| Assigned by | | |
| Abstract <p>The purpose of the thesis was to study the impact of the COVID-19 pandemic in 2020 on Line Managers. The study was focused on Line Managers working at the Universities of Applied Sciences. The aim of the thesis was to describe the effects of the COVID-19 pandemic in working environment experienced by the Line Managers. In addition, the aim was to find out what kind of management challenges the Line Managers faced in their work during this period.</p> <p>The research was carried out as a qualitative research with a phenomenological research approach. The research material was collected through semi-structured interviews and analysed by data-driven content analysis. Five Line Managers from Finnish Universities of Applied Sciences from different degree programmes were interviewed.</p> <p>During the COVID-19 pandemic, the Line Managers main challenges in their management role were related to balancing their increased workload and improving work efficiency, as well as staff's motivation and engagement to maintain good work performance. Other challenges also included the quantity and quality of interaction and communication, the interpretation of emotions through online connections, the engagement of new employees, and the support and decision-making of the top management. Furthermore, one challenge identified was the desire of staff to continue working remotely after pandemic has ended.</p> <p>The conclusions state that as remote work and hybrid work become more common, it is important to identify good working practices to achieve better working conditions and work productivity. New innovations and experiments should be encouraged, and resources allocated, also by the top management. Dignity and acceptance of differences must be considered. The perspective of community and well-being is emphasised.</p> | | |
| Keywords/tags (subjects) Line Manager, COVID-19, remote management, education, phenomenological | | |
| Miscellaneous (Confidential information) | | |

Sisältö

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Johdanto | 3 |
| 2 | Lähiesihenkilötyö ja etätöön johtaminen | 5 |
| 2.1 | Lähiesihenkilötyö..... | 6 |
| 2.2 | Etätöön johtaminen..... | 12 |
| 2.3 | Resilienssiä kehittävä johtaminen..... | 19 |
| 2.4 | Synteesi tietoperustasta..... | 21 |
| 2.5 | COVID-19-viruspandemian eteneminen Suomessa | 22 |
| 3 | Tutkimusasetelma | 25 |
| 3.1 | Tutkimustavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus | 27 |
| 3.2 | Ammattikorkeakoulu tutkimuskohteena | 30 |
| 3.3 | Tutkimusaineiston kerääminen..... | 31 |
| 3.4 | Tutkimuksen toteutus | 32 |
| 3.5 | Tutkimusaineiston analyysi | 35 |
| 4 | Tutkimustulokset..... | 38 |
| 4.1 | Koronapandemian vaikutukset toimintaympäristöön | 39 |
| 4.2 | Esihenkilöiden kohtaamia johtamisen haasteita | 45 |
| 4.2.1 | Työn tehokkuus ja kuormittavuus..... | 45 |
| 4.2.2 | Viestintä ja vuorovaikuttaminen | 47 |
| 4.2.3 | Motivointi ja toimintakyvyn ylläpitäminen | 48 |
| 4.2.4 | Tunteiden tulkitseminen | 49 |
| 4.2.5 | Eristäytyminen kotiin..... | 50 |
| 4.2.6 | Uudet työntekijät..... | 51 |
| 4.2.7 | Päätöksenteko ja johdon tuki..... | 51 |
| 4.3 | Esihenkilöiden esiintuomia tulevaisuuden näkymiä | 53 |
| 5 | Pohdinta..... | 57 |
| 5.1 | Johtopäätökset | 57 |
| 5.2 | Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys..... | 62 |
| 5.3 | Jatkotutkimusehdotukset..... | 63 |

| | |
|--|-----------|
| Lähteet | 65 |
| Liitteet | 71 |
| Liite 1. Haastateltaville lähetetty tutkimuksen esite | 71 |
| Liite 2. Haastateltaville lähetetty haastattelun runko | 72 |
| Liite 3. Haastateltavan suostumuslomake | 73 |

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1. Tavoitteiden saavuttaminen | 7 |
| Kuvio 2. Tietoperustan synteesi | 21 |
| Kuvio 3. Tutkimusasetelma | 28 |
| Kuvio 4. Haastattelun sisältö ja eteneminen vaiheittain | 33 |
| Kuvio 5. Aineiston jaottelu teemoiksi analyysia varten | 36 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1 Haastatteluaineiston kerääminen | 34 |
| Taulukko 2. Induktiivinen sisällönanalyyysiesimerkki | 37 |

1 Johdanto

Koronapandemia toi etätyön tekemiseen lähes vuosikymmenen harppauksen. Noin puolet palkansaajista (48 %) oli tehnyt etätyötä vuonna 2020 ja aiempaa useammin (Keyriläinen 2021, 78). Etätyöhön siirtyminen oli osalle täysin uusi tilanne, kun taas osalle helpompi aiemman etätyökokemuksen myötä. Keväällä 2020 miljoona suomalaista siirtyi etätöihin (Ahrendt & Mascherini 2020, 5). Suomi oli kärkimaita Euroopassa etätyöhön siirtymisessä (Bana, Benzell & Solares 2020). Myös koulut suljettiin ja opetus siirrettiin verkkoon.

Pandemia aiheutti myös huiman digiloikan, sillä työpaikoilla otettiin aikaisempaa yleisemmin käyttöön uusia työmenetelmiä. Sähköisiä työtiloja ja pikaviestintävälineitä työssään käyttävien osuus kasvoi selvästi edellisvuodesta ja muutos näkyi kaikilla sektoreilla ja sosioekonomisissa ryhmissä. (Keyriläinen 2021, 32, 45–46).

Sopeutuminen globaaliin pandemiaan toi julkiseen keskusteluun myös uusia käsitteitä ja uusia toimintatapoja. Puhuttiin *uudesta normaalista*, johon jokainen totutteli kukin tavallaan. Rajoitusten salliessa, työelämässä yleistyi *hybridityö*, jossa työtä tehtiin sekä ajoittain etänä että fyysisesti työpaikalla. Koulutusosalalla yleistynyt *hybridiopetus* tarkoitti oppimistilannetta, missä yhdistettiin kasvotusten ja verkkovälitteisesti tapahtuva opetus. (An Introduction to Hybrid Teaching 2015.)

Työelämän äkilliset muutokset ja etätyöhön siirtyminen oli lähtökohta tutkimuspainotteiselle opinnäytetyölle. Oma sopeutuminen uuteen työmuotoon herätti kiinnostuksen tarkastella pandemian aiheuttamia muutoksia muiden kokemana. Tutkimuksella haluttiin selvittää yleisesti, miten koronapandemia ja etätyöhön siirtyminen koettiin koulutusorganisaatiossa. Tutkimusintressinä oli johtaminen, ja erityisesti lähiesihenkilöiden johtaminen heidän omassa toimintaympäristössään, johon koronapandemia vaikutti konkreettisesti.

Aihetta haluttiin tutkia puolueettomasti, ulkopuolisena tutkittavaan työyhteisöön ja toimialaan kuulumattomana, joten tutkittavaksi kohteeksi valittiin koulutusala ja am-

mattikorkeakoulun lähiesihenkilöt. Ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijan näkökulmasta opettajan työ näyttäytyi asiantuntijatyönä, jossa työ oli hyvin itseohjautuvaa ja itsensä johtamisen taitoja vaativaa. Myös Opetusalan Ammattijärjestön OAJ:n (2016) teettämän selvityksen mukaan koulutuksen digitalisoitumisessa ammattikorkeakouluissa oltiin digiloikan edellä ja digitalisaatioon suhtauduttiin positiivisesti. Suurimmalla osalla ammattikorkeakoulun opettajista oli tieto- ja viestintäteknologian käyttöosaamista. (Hietikko, Ilves & Salo 2016, 10–11.) Näillä valmiuksilla asiantuntijoiden johtamista koronapandemian aikana ammattikorkeakouluissa kannatti tutkia tarkemmin.

Ammattikorkeakouluissa työskentelevien lähiesihenkilöiden kokemuksia tutkitaan fenomenologisella tutkimusotteella, jossa tarkastellaan ihmisten kokemuksia ja ymmärryksen muodostumista heidän kokemusten kautta ja analysoidaan ihmisen antamia merkityksiä kokonaisuuksina. (Fenomenologinen tutkimus n.d.; Vilka 2015, 174.)

Tutkimus etenee siten, että luvussa 2 käsitellään tutkimuksen tietoperustaa, kuten lähiesihenkilötyötä, etäjohtamista ja etätöiden johtamista, sekä resilienssin kehittämisen johtamista. Etätöiden juridiikka ja työhyvinvoinnin laajempi käsittely on jätetty pois tarkemmalta tarkastelulta.

Tutkimukseen vaikuttaa vahvasti maailmalla levinnyt COVID-19-koronaviruspandemia. Viruksen etenemistä vuonna 2020 käsitellään lyhyesti Suomen osalta luvussa 2.6. tilanteen kokonaiskuvan ja etenemisen hahmottamiseksi, sekä siltä osin, miten se on katsottu tässä tutkimuksessa tarpeelliseksi. Laajempi ja yksityiskohtaisempi tarkastelu on jätetty pois tästä tutkimuksesta. Tutkimuksen toteuttamisvaiheessa Suomen poikkeusolojen julkistamisesta on kulunut 1 vuosi.

Luvussa 3 avataan tutkimusasetelmaa ja luvussa kuvataan laajemmin tutkimuksen lähtökohtia, tavoitteita, tutkimusmenetelmiä ja toteutusta. Luvussa 4 esitetään tutkimuksen tulokset ja luvussa 5 pohditaan johtopäätöksiä, tutkimuksen luotettavuutta ja ehdotetaan jatkotutkimuksen aiheita.

Opinnäytetyön tuloksilla tuodaan työelämälle nähtäväksi yhden toimialan kokemuksia koronapandemiasta, sen vaikutuksista koulutusorganisaation toimintaympäristöön sekä esihenkilöiden kokemia johtamisen haasteita. Tuloksista voi löytyä vertailupohjaa ja hyötyjä oman työnsä kehittämiseen, toimialasta riippumatta.

2 Lähiesihenkilötyö ja etätöön johtaminen

Työelämä, ihmisten välinen kanssakäyminen ja tiedonhallinta ovat yhä enemmän riippuvaisia teknologiasta. Digitaaliset viestintävälineet ja -kanavat ovat aktiivisesti käytössä toimialasta riippumatta ja niiden rooli vain kasvaa. Etätö (remote work, telework), joka määritellään varsinaisen työpaikan ulkopuolella tietotekniikan avulla tehtäväksi ansiotyöksi (Vilkman 2016, 13), tuli viimeistään vuoden 2020 aikana vähintäänkin tutuksi suurimmalle osalle väestöstä, mutta myös pysyväksi työntekomalliksi. Osalle etätö saattoi olla ennen kokonaan kiellettyä, mutta kriisi teki kielletystä täysin pakollista. Työolobarometrin mukaan noin puolet palkansaajista (48 %) oli tehnyt etätöitä vuoden 2020 aikana (Keyriläinen 2021, 78), kun koronapandemia levisi Suomessa.

Perinteisissä johtamisen määritelmässä johtaminen jaettiin asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Ennen korostettiin valvontaa ja mekanismista johtamista, jossa ihminen oli osa koneistoa ja myöhemmin ihmisten voimaannuttamista ja valtaistamista (empowerment). (Viitala & Jylhä 2019, 16, 20.) Tällä hetkellä johtamisen tarkoitusta määritellään usein niin, että johtajan tehtävä on sitouttaa johdettavansa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen ja kehittämään toimintaa jatkuvasti yhdessä johdon kanssa (Viitala & Jylhä 2019, 16). Johtaminen toteutuu johtajan ja johdettavien välisessä vuorovaikutuksessa. Johtamisteorioista johtajuuden vaihtoteoria (engl. Leader-Member Exchange Theory, LMX) keskittyy juuri tähän vuorovaikutukseen. Teoria korostaa, että tehokas johtajuus on riippuvainen tehokkaasta vuorovaikutuksesta johtajan ja alaisen välillä ja on sidoksissa vahvasti tehokkaaseen viestintään, keskinäiseen luottamukseen, kunnioitukseen ja sitoutumiseen. (Northouse 2016.)

Viimeaikaisen johtamisajattelun ihanteet perustuvat humanistiseen ihmiskäsitykseen, jossa ihminen nähdään itseohjautuvana, tavoitteellisena, luovana ja kehityshaluisena toimijana. Johdettavaa ei tarvitse valvoa, vaan johtamisen kautta luodaan otolliset olosuhteet hänen motivoitumiselleen, tavoitteiden saavuttamiselle, luovuuden kukoistamiselle ja jatkuvalla kehittymiselle. (Viitala & Jylhä 2019, 16.) Puhutaan siis ihmisten johtamisesta, jossa motivoidaan ja sitoutetaan johdettavia sellaiseen toimintaan, jonka avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Se on myös huolehtimista siitä, että mukana olevat tekijät osaavat työnsä ja kehittyvät koko ajan, sekä haluavat laittaa luovuutensa peliin ja osallistuvat näin toiminnan jatkuvaan kehittämiseen (Viitala & Jylhä 2019, 20.) Työssä onnistuminen mahdollistetaan selkeillä tavoitteilla, riittävällä osaamisella, työssä tarvittavilla resursseilla, palautteella, palkitsemisella ja esihenkilön ja johdon tuella. (Viitala & Jylhä 2019, 22.)

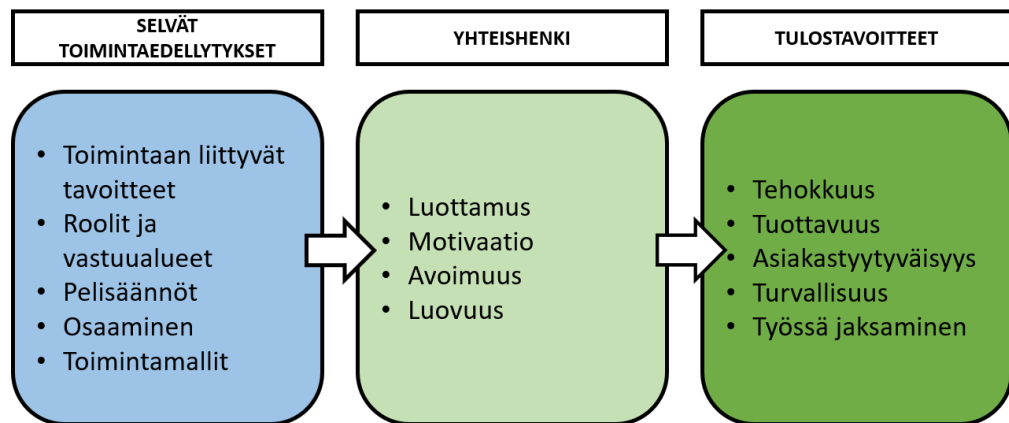
2.1 Lähiesihenkilötyö

Lähiesihenkilötyöllä tarkoitetaan ihmisen johtamista esihenkilötyössä, kun ihmisiä johdetaan yksilöinä ja läheltä. Se tarkoittaa kaikkea sitä päivittäistä johtamistyötä, jota esihenkilö tekee oman henkilöstönsä keskellä (tai vanhemmissa määritelmässä yläpuolella). Esihenkilö on joka tapauksessa läsnä, antaa henkilöstölle tilaa itsensä haastamiselle ja onnistumiselle sekä näyttää tarvittaessa esimerkkiä. (Salminen 2017, 29, 40.) Lähiesihenkilöllä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä keskijohdon esihenkilöä, jolla on alapuolellaan johdettavia ja yläpuolellaan organisaation ylin johto. Tästä eteenpäin lähiesihenkilöön viitataan esihenkilönä.

Esihenkilön rooli, työn tarkoitus ja tavoitteet

Esihenkilön tehtävänä on vastata organisaation toiminnasta ja edustaa työnantajaa suhteessa työntekijöihin. Tehtävänä on myös pitää huolta asiakasnäkökulman ja strategisten tavoitteiden säilymisestä toiminnan suuntaajina ja mahdollistaa henkilöstönsä onnistuminen. Ilman määrätietoista johtamista henkilöstön energia ei kohdistu strategisesti tärkeisiin kohteisiin, mikä voi aiheuttaa tehottomuutta, sähläämistä ja turhautumista työyhteisössä. (Salminen 2017, 49, 67.)

Esihenkilö on työnteon mahdollistaja. Kuviossa 1 kuvataan, miten tulostavoitteiden saavuttaminen lähtee liikkeelle selkeistä toimintaedellytyksistä. Käytännöntasolla tämä tarkoittaa, että esihenkilön on keskusteltava johdettaviensa kanssa siitä, minkä yhteisen tavoitteen eteen tehdään yhdessä työtä, mitä esihenkilö odottaa tavoitteiden saavuttamiseksi, mitkä ovat ne pelisäännöt ja toimintamallit tavoitteisiin liittyvien tehtävien suorittamiseksi ja mitä osaamista tarvitaan tavoitteisiin pääsemiseksi. (Ahloth & Havunen 2015, 33–35.) Kun esihenkilö varmistaa sen, että johdettavilla on riittävä tieto, taito ja resurssit toiminnalle, on sillä vaikutusta yhteishenkeen ja tekemisen ilmapiiriin. Ja tuloshan on aina seurausta toiminnasta.



Kuvio 1. Tavoitteiden saavuttaminen (Ahloth & Havunen 2015, 35, muokattu)

Esihenkilötyö voi olla varsin reaktiivista, puhekielessä niin sanottua tulipalojen sammuttelua, sillä tehtäviin kuuluu nopea reagointi muuttuviin olosuhteisiin. (Viitala & Jylhä 2019, 19.) Ahlothin ja Havusen (2015) mukaan ”pomon tulee tarjota alaisille tavoitteiden saavuttamista tukevaa johtamispalvelua”. Ensisijaisesti muun työn lisäksi esihenkilön vastuulla on työntekijöidensä palveleminen ja auttaminen, jotta he voivat tehdä työnsä hyvin. Esihenkilötyö on siis hyvin ratkaisukeskeistä.

Ongelmatilanteet

Hyvää ja asiallista työkäyttäytymistä edellytetään kaikilta työyhteisössä. Esihenkilö voi joutua ratkaisemaan myös henkilöstöön kohdistuvia ongelmatilanteita. Eriävät näkemykset ovat kuitenkin osa työtä. Ristiriitojen avoin käsittely ja ratkaiseminen on suositeltavaa toteuttaa ensisijaisesti asianosaisten kesken. Ongelmatilanteiden ehkäisyyn ja ratkaisemiseksi auttavat yhdessä laaditut käyttäytymissäännöt ja toimintaohjeet. (Rauramo 2018.)

Joskus esihenkilö joutuu myös tilanteisiin, jossa ylimmän johdon tai esihenkilön ja henkilöstön näkemykset eroavat toisistaan. Esihenkilö voi joutua tekemään ja toteuttamaan sellaisia päätöksiä, joista henkilöstö ei pidä. Päätöksiä on kuitenkin uskallettava tehdä, sillä organisaation tavoitteita ja näkökulmia on puolustettava. Työ voi tuntua silloin hyvin yksinäiseltä. Etenkin eettisissä ongelmissa keskijohdon esihenkilöt kokevat jäävänsä yksin päätöksenteossa ja aktiivisessa ongelmiin puuttumisessa, ilman ylimmän johdon tukea (Hiekkataipale 2018). Ylin johto on usein irrallaan henkilöstöstä, ja ihmiset usein muuttuvat johdon maailmassa helposti numeroiksi, tuotantokelijöiksi ja kulueriksi. Johdon eristäytyminen voi estää johtoa tuntemasta elettyä arkea ja työtä. (Salminen 2017, 30–31.)

Muutostilanteet

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö ja muutostilanteet asettavat esihenkilöt usein uuteen haastavaan tilanteeseen. Muutokset voivat olla epämukavia, koska ne voivat sisältää epävarmuutta oman työn säilymisestä, tai omasta osaamisesta, kun opetellaan pois vanhoista työtavoista. Työntekijät saattavat lamaan tulla ja toimia puoliteholla. Työnteko voi häiriintyä, kun huoli ja pelko syrjäyttävät työasiat. Työyhteisön tunteet voivat nousta pintaan ja aiheuttaa henkilöstä toiseen leviävää negatiivista sisäistä kuohuntaa ja jännitystä. Pahimmillaan ongelmille voidaan etsiä syntipukkia ja työyhteisö voi klikkiytyä. (Järvinen 2014, 108.)

Työyhteisössä muutos voi toteutua hallitusti tai se voi kriisiytyä. Kriisi tarkoittaa tässä tapauksessa sellaista uudistumista tai sopeutumista vaativaa tilannetta, johon organisaatiolla, työyhteisöllä tai sen jäsenillä ei ole vanhoja ja koeteltuja toimintamalleja. Kriisitilanne on täysi uusi ja odottamaton yksilöille tai

organisaatiolle, eikä kukaan tiedä miten tilanteesta selvitään ja mikä on lopputulos. (Järvinen 2014, 108.)

Muutosvastarinta on normaali reaktio ja siihen esihenkilön on varauduttava. Ahlroth ja Havunen (2015, 125) toteavat, että tärkeää muutosvastarinnan taltuttamiseksi on asioiden tarkka perusteleminen, miksi muutoksiin on ryhdytty ja sen vahvistaminen, että johto on muutoksiin sitoutunut.

Keskeisiä onnistumisen tekijöitä muutostilanteissa on avoin keskustelu uusien näkökulmien ja ideoiden aikaansaamiseksi sekä vahvemman sitoutumisen muutoksen toteuttamisessa osaamisen vahvistaminen, läpinäkyvä viestintä ja henkilöstön osallistaminen. (Viitala & Jylhä 2019, 265.)

Muutostilanteissa johtajilta ja esihenkilöiltä odotetaan tavoitteiden ja toiminnan periaatteiden selkiyttämistä sekä järjestystä sekavalta tuntuvassa tilanteessa. Edellä mainittua työntekijöiden epävarmuutta voidaan vähentää esihenkilöltä saatavalla tuella, avointa viestintää tehostamalla, henkilöstön oikeudenmukaisella kohtelulla, luottamusta rakentamalla ja valmentamalla henkilöstöä epävarmuuden kanssa selviämiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 267.)

Koronan tapaisen kriisin aikana, jossa äkillisesti pakon edessä siirrytään etätöihin, esihenkilön tulisi sitoutua tehtäväorientoitavaan käyttäytymiseen. Selkeä suunta ja ohjaus auttaa kohentamaan tiimityötä nopeasti kehittyvässä virtuaalisessa työympäristössä. Esihenkilön tulisi myös antaa työntekijöille tarvittava vapaus ja tuki, jotta he voivat sopeutua vaikeisiin kriisin aiheuttamiin olosuhteisiin parhaalla mahdollisella yksilöllisellä tavalla. (Bartsch, Weber, Büttgen, & Huber 2021, 81).

Olennaista esihenkilön toiminnassa on, että esihenkilö auttaa työntekijöitä näkemään, että nykyisen olotilan tai olosuhteiden muuttaminen on mahdollista ja hyödyllistä. Myönteisten ja hyvää tuovien tavoitteiden ja etenemismallien työstäminen luovat positiivista ilmapiiriä. (Ahlroth & Havunen 2019, 69.)

Esihenkilön kompetenssit

Esihenkilön kompetenssit, eli esihenkilötehtävissä tarvittavat valmiudet kuten tiedot, taidot, asenteet ja ominaisuudet, ratkaisevat ainakin osittain sen, miten hyvin henkilö johtamistehtävissään onnistuu. Tietoja ja taitoja voidaan vahvistaa koulutuksen ja kokemuksen kautta. Asenteet muovautuvat kokemuksen myötä, mutta niihin vaikuttaa myös tieto ja henkilön itsereflektio. Ominaisuudet voivat olla synnynnäisiä, mutta niitä voi myös muokata. (Viitala & Jylhä 2019, 29.)

Esihenkilön toimenkuvaan kuuluu myös ajoittainen kova henkinen paine. Saarisen (2016) tutkimuksessa virtuaaliyhteisöissä keskijohdon esihenkilöiden riittämättömyyden tunne johtui odotuksien ristitulesta ylhäältä ja alhaalta, tulostavoitteiden ollessa kovia ja johtamisen odotuksien ollessa korkeaa tasoa.

Henkinen paine on erityisen tärkeää opetella tunnistamaan ja hyväksymään. Esihenkilötyössä ongelmien ja ristiriitojen ratkaiseminen vaatii voimavaroja. Esihenkilön omien tunteiden vaikutus toimintaan on erittäin suuri. Omien tunteiden tunnistaminen, mieltä vaivaavien asioiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden myöntäminen, ymmärtäminen ja hallitseminen ovat keinoja oman henkisen kulutuskestävyyden huolehtimiseen. Tehdyillä toimenpiteillä on vaikutusta omaan jaksamiseen. (Ahlroth & Havunen 2015, 172–173; Salminen 2017, 33–34.)

Hiltusen (2015) mukaan hyvä johtaminen muodostuu viiden E:n mallista, joita ovat empatia, ennustettavuus, elastisuus, energisyys ja eettisyys. Johtajan empatiakyky on ymmärtää, miten alainen ajattelee, tuntee ja motivoituu. Hyvä johtaja käyttää tätä tietoa tilanteessa parhaalla katsomallaan tavalla. Ennustettavuus on ns. johdonmukaisuutta, jolla tarkoitetaan johtajan toimintalinjaa, joka on samanlainen samanlaisten asioiden käsittelyssä ja samanlaisella kannanotolla, jotta johdettava voi tehdä tarvittaessa päätöksen itse toimintalinjaan perustuen. (Hiltunen 2015.) Johdettavan ei tarvitse siis pelätä johtajan muuttavan sääntöjä kesken kaiken. Ennustettavuus on myös samanlaisten päätösten tekemistä työntekijöiden etuisuuksien myöntämisessä, työn arvostelussa ja vaatimuksissa työn tekemisen suhteen (Ahlroth & Havunen 2015, 132.) Ennustettavuus luo turvallisuutta ja luottamusta esihenkilötyöhön. Eetti-

syyttä on inhimillinen toiminta, jossa rehellisyys, avoimuus, lakien ja sääntöjen noudattaminen ovat itsestään selvyksiä, mutta eettisyys johtamisessa on monitahoinen asia. (Hiltunen 2015.) Eettisiä valintoja ja tekoja onkin pohdittava usein ja perusteellisesti. Elastisuudella Hiltunen (2015) tarkoittaa joustavuutta, jossa johtaja voi antaa periksi omista tarpeistaan tai mukavuudestaan, kunhan sovittu tavoite saavutetaan. Joustava johtaja pystyy mukautumaan erilaisiin tilanteisiin ja sopeutumaan yllättäviin käänteisiin. Energisyyttä kuvaavat johtajan ominaisuudet olla hymyilevä, virkeä ja energinen. Johtajasta välittyvä positiivinen energia edistää työssä jaksamista ja lisää työmotivaatiota. (Hiltunen 2015).

Työnantajan työvelvoitteet

Työnantajalla on vastuu kaikkien työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajaa ohjaa työturvallisuuslaki, jonka tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia tai muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Tätä lakia sovelletaan myös työhön, jota työntekijä sopimuksen mukaan tekee kotonaan tai muussa valitsemassaan tai työnantajan osoittamassa paikassa. (L 738/2002).

Etäympäristöissä työnantajalla on rajallinen mahdollisuus valvoa työolosuhteita tai seurata työaika ja kuormittumista, joten työturvallisuuden hallintaan on syytä kehittää hyviä yhteistyökäytäntöjä. Esihenkilön tehtävänä on seurata työympäristön tilaa, työilmapiiriä ja tuloksia sekä mahdollistaa organisaation osaamisen kehittyminen myös virtuaalisessa työympäristössä toimittaessa (Rauramo 2018).

Työturvallisuuslain mukaan myös työntekijöillä on osaltaan velvollisuus huolehtia ja viestiä omasta ja kollegojen turvallisuudesta. Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa. Jos työssä tällaista esiintyy, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi. (Rauramo 2018).

Työntekijän on myös huolehdittava siitä, että työntekijät perehdytetään hyvin tunnistaamaan ja ennakoimaan työympäristönsä vaaroja ja tekemään turvallisuushavaintoja ja ilmoituksia. Työturvallisuus- ja terveysturvallisuus on arvioitava riittävää asiantuntemusta käyttäen. (Rauramo 2018).

Työhön perehdyttäminen

Rauramon (2018) mukaan perehdyttämisen merkitys korostuu virtuaalisessa ympäristössä. Työpaikalla tarvitaan perehdyttämissuunnitelma ja -aineisto, joka ottaa huomioon työympäristön erityispiirteet. Hyvän kasvokkain toteutetun perehdytyksen avulla uusi työntekijä pääsee nopeasti osaksi työyhteisöä. Hyvä perehdyttäminen edellyttää avointa keskustelua työyhteisössä ja perehdyttämisen jatkuvaa kehittämistä ja toteuttamista muuttuvissa olosuhteissa ja tilanteissa. Toisaalta myös perehdytettävän uuden työntekijän pitää olla itse aktiivinen perehdytysprosessissa, kuten esittää tarkentavia kysymyksiä ja antaa palautetta. (Rauramo 2018.)

2.2 Etätyön johtaminen

Koronapandemia siirsi miljoona suomalaista etätöihin, ja etäältä johtaminen oli kaikkien johtohenkilöiden edessä. Etäjohtaminen, jossa johdetaan hyödyntämällä tietoa ja viestintäteknologiaa (Vilkman 2016, 15–16) ja joka tapahtuu ympäristössä, jossa keskenään työtä tekevät ihmiset tapaavat toisiaan vain harvoin tai joskus eivät lainkaan (Humala 2017, 15), saattoi olla tuttua organisaatioissa, joissa työtä tehtiin jo etänä, hajautetusti ja joustavasti. Mutta niissä organisaatioissa, joissa etätyö saattoi olla vähäistä tai täysin kiellettyä, oltiin uuden tilanteen edessä. Perinteinen johtamisaaminen ei riittänyt, vaan oli osattava joustaa tilanteen ja uuden digitaalisen ympäristön mukaan sekä kehitettävä puuttuvaa osaamista.

Humalan mukaan (2017) ihmisten johtaminen verkossa on yhtä todellista arkipäivän johtamista kuin kasvokkain tehtävän työn johtaminen. Etäältä johtaminen ei tarkoita tarvetta vähemmälle johtamiselle, vaan tarvetta paremmille johtamistaidoille (Rauramo 2018). Rauramon mukaan etäjohtamisessa on kyse ennen kaikkea yhteistyön mahdollistamisesta ja itseohjautuvuuden tukemisesta.

Työterveyslaitoksen mukaan etätyön johtamisessa keskeistä ovat oman työpaikan konkreettisten työn sujuvuutta ja turvallisuutta koskevien toimintamallien luominen, viestintä näistä käytännöistä sekä työyhteisön virallisesta ja epävirallisesta vuorovaikutuksesta huolehtiminen (Etätyön johtaminen n.d.).

Humalan (2017) mukaan virtuaaliympäristössä toimii osallistuva johtaminen, jossa valta ja vastuu ovat jakautuneet ryhmän tai tiimin sisällä. Kaikkien osaamisen hyödyntäminen suunnittelussa ja päätöksenteossa parantaa johdettavan ryhmän toimintaa ja suorituskykyä. Tämä kuitenkin edellyttää tehokasta kommunikaatiota, avointa tiedonkulkua ja hyviä toiminta- ja vuorovaikutustapoja. Nämä edistävät yksilöiden ja koko ryhmän sopeutumista eri tilanteisiin. (Humala 2017, 23–24.)

Monessa organisaatiossa esihenkilötyö on usein vain yksi osa esihenkilön laajaa tehtäväkuvaa ja moni kokeekin, ettei aikaa ihmisten johtamiselle ole riittävästi. Haasteena voi olla omien tulostavoitteiden saavuttaminen ja esihenkilötehtävään liittyvien asioiden hoitaminen. Tärkeä yhteydenpito ihmisiin saattaa jäädä vähemmälle. (Vilkman 2016, 23.) Vilkman arveleekin, että etäjohtaminen saattaa edellyttää enemmän aikaa, sillä se ei enää onnistu siinä muun työn ohessa tai kahvihuoneessa.

Kurinalaisuus, ratkaisukeskeinen asenne ja joustavuus auttavat tasapainoilussa jatkuvassa muutoksessa sekä ymmärtämisessä ja sopeutumisessa erilaisiin tilanteisiin. Sosiaalinen taitavuus luoda sosiaalisia suhteita henkilöiden kanssa välimatkasta huolimatta, kontrollista luopuminen ja tavoitekeskeisyys ovat tärkeitä etäjohtamisessa. Tehtävien jakaminen ja vastuuttaminen lisäävät motivaatiota ja sitoutumista työhön. Aktiivinen ja aloitteellinen toiminta sekä kyky innostaa ja motivoida edistävät tiimin sisäistä viestintää. Avoin vuorovaikuttaminen rakentaa tiimin yhteishenkeä ja edistää luottamusta. Työntekijälle tulee halu olla luottamuksen arvoinen. (Vilkman 2016, 138–146.)

Vilkmanin (2016) mukaan etätyössä tulisi siirtyä työn mittaamisesta tulosten mittaamiseen. Tulosten mittaaminen onnistuu parhaiten, kun työlle on selkeät tavoitteet ja aikataulut (Vilkman 2016, 49). Taitavasti asetetut tavoitteet ohjaavat työntekoa, auttavat kommunikoinnissa ja vähentävät konflikteja tiimin sisällä (Salminen 2017, 59).

Tavoitteita kannattaakin asettaa sekä tiimille että tiimin yksilöille. Riittävän täsmälliset, innostavat ja mitattavissa olevat tavoitteet kannustavat kehittymään ja antavat mahdollisuuden iloita onnistumisista. Se tuo myös voimaa työyhteisön yhteishenkeen. Toiminnan laadullekin on hyvä asettaa tavoitteita, sillä ne ohjaavat henkilöstön ajatuksia huomioimaan työnsä laadullisia ulottuvuuksia. (Salminen 2017, 60.)

Tavoitekeskeisyys ja kontrollista luopuminen vaatii kuitenkin esihenkilöiltä luottamukseen perustuvaa johtamista. Siirtyminen tulosten mittaamiseen herättää Vilkmänin (2016, 47) mukaan esihenkilöissä tunteita, koska monen mielestä on tärkeää, että työntekijä on saavutettavissa toimistoaikaan ja tekevät työtä yhtä aikaa muiden kanssa, vaikka olisivatkin eri osoitteissa. Kyse on juuri kontrollin tarpeesta.

Etätyön yhteiset pelisäännöt

Kun tavoitteet on asetettu, tarvitaan keskustelua ja yhteisiä sopimuksia siitä, miten eri teknologioita hyödynnetään, mikä kunkin välineen rooli yhteistyön mahdollistamisessa on ja miten yhteistyötä tehdään. (Vilkman 2016, 23).

Hyvän yhteistyön tekemistä helpottaa, että toimintatavat ja pelisäännöt ovat selkeitä kaikille ja yhdessä sovittuja. Kun säännöt ja toimintatavat sovitaan yhdessä, syntyy jokaiselle tunne, että on voinut vaikuttaa niihin. Syntyy yhteinen näkemys, eli tulkinta, mitä säännöillä tarkoitetaan. (Vilkman 2016, 37.)

Tiimin monimuotoisuus voi tehdä yhteistyöstä vaikeampaa, sillä se vaatii enemmän sopeutumista kaikilta. Monimuotoisuudella tarkoitetaan ikä- ja sukupuolitekijöitä sekä eri kansallisuuksia ja kulttuuritaustaa. Oman lisänsä tuovat myös erilaiset käyttäytymis- ja vuorovaikutustyyli. Työyhteisössä on tärkeää työntekijöiden toisensa hyvä tunteminen, erilaisuuden hyväksyminen ja miten hyvin monimuotoista tiimiä osataan johtaa. (Vilkman 2016, 53.)

Yhteisöllisyys

Ihmisillä on luontainen tarve kokea yhteenkuuluvuutta, olla osa yhteisöä. Viestinnässä onkin tärkeää huolehtia myös epämuodollisen vuorovaikutuksen mahdollistamisesta. Kun kasvokkain tapahtuvat käytäväkeskustelut, yhteiset kahvihetket ja muut

spontaanit kohtaamiset ovat virtuaaliyhteisössä harvinaisia, on tärkeää yhdessä miettiä ja toteuttaa näitä korvaavia käytäntöjä (Rauramo 2018). Jos tiimin jäsenet eivät tunne kuuluvansa joukkoon, viestintää on vähemmän. Myös työntekijöiden moraalit tehdä työtä ja sitoutua organisaatioon on heikompaa. Eristyneisyyden tunne ei välttämättä aina johdu fyysisestä etäisyydestä, vaan yhteenkuulumisen kannalta psykkinen läheisyyden tunne on fyysistä tärkeämpi (Vilkman 2016, 19). Luottamusta ja yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa videoyhteydellä toteutetuilla kahvihetkillä tai virkistystapahtumilla.

Etäällä työskentelevä kokee helposti jäävänsä ulkopuolelle työyhteisöstä erityisesti silloin, jos vuorovaikutusta esihenkilön tai muun työyhteisön kanssa on vähän. Tunne kuulumisesta joukkoon on hyvin yksilöllinen ja riskinä on, että esihenkilö tulkitsee työntekijän vetäytymisen haluna tehdä itsenäisesti työtä tai työntekijän persoona ei ole kovin sosiaalinen, vaikka näin ei olisikaan. (Vilkman 2016, 50–51.)

Vaikka aikuinen ihminen tulee toimeen omillaan, on hän silti sosiaalisesti riippuvainen toisista ihmisistä. Ihminen on laumaeläin, joka kaipaa toisten tukea ja arvostusta. Positiivisen palautteen saanti omasta työstä on voimavara ja merkki siitä, että on tehty oikeita asioita. Järvinen (2014, 36) mainitsee, että tyypillinen käsitys positiivisesta palautteesta on kulttuurissamme sitä, että ei saa palautetta. Palautetta annetaan vaan silloin, kun työt sujuvat huonosti. Jos palautetta ei saa, ihmisten käsitys itsestä ja työn merkityksestä alkaa horjua. Jokainen tarvitsee monenlaista huomiota, joka vahvistaa kokemusta siitä, että on pidetty ja tärkeä yhteisön jäsen. (Järvinen 2014, 36.)

Vilkmanin (2016) mukaan hajautetusti työskentelevät kokevat helposti saavansa liian vähän sosiaalista tukea työyhteisöltään ja esihenkilöltään. Sosiaalinen tuki ja oman työpanoksen tärkeäksi tunnistaminen ja arvostaminen on työuupumusta ehkäisevä voimavaratekijä, sillä se vähentää kuormittavuuden kokemuksia sekä tyytymättömyyden tuntemista epävarmoissa tilanteissa. Kokemus on kuitenkin yksilöllinen. (Vilkman 2016, 32.)

Se, että ihminen kokee yhteisöllisyyttä ja osallisuutta johonkin isompaan kokonaisuuteen, voi motivoida myös uuden työskentelytavan opetteluun. Läheisen työkaverin tai tutun kokemukset virtuaalityöstä tai -työkalujen käytöstä ja häneltä tarvittaessa saatava apu voi olla tehokas motivaattori ja vähentää arkuutta lähteä kokeilemaan uusia työvälineitä. (Humala 2017, 30.)

Vuorovaikutus

Keskeisimpiä taitoja tiimityöskentelyssä on jaettu tietoisuus ja rikastava vuorovaikutus. Jaettu tietoisuus syntyy, kun jokainen tiiminjäsen tietää mitä muut tekevät ja miksi. Tieto virtaa organisaation sisällä vapaasti. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 220.) Rikastava vuorovaikutus koostuu empatiasta, voimauttavasta palautekulttuurista ja rakentavasta puheesta (Mts. 220).

Myös avoimuus liittyy vuorovaikutukseen ja sen laatuun. Avoimuuden puute saattaa hankaloittaa työn tekemistä ja siten heikentää onnistumisen kokemuksia työssä. Negatiiviset kokemukset vaikuttavat välittömästi motivaatioon. Avoimuus on läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa, avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa. Avoimuus tarkoittaa myös yksilötasolla vaikeidenkin asioiden puheeksi ottamista ilman, että tulee tyrmätyksi tai joutuu naurunalaiseksi. (Vilkman 2016, 33–34.)

Positiivisen ilmapiirin ylläpitämisellä on myös vaikutusta. Salminen (2017, 66–67) vertaa työyhteisöä hyvin kaikukammioon. Jos työyhteisössä on vallalla myönteinen tekemisen meininki, kaikukammioon syötettävät myönteiset viestit vaikuttavat jokaiseen yhteisön jäseneseen. Valitettavasti se toimii myös toisin päin. Negatiivinen energia kaikuu myös kovaa ja kauas ja heikentää tehokkaasti onnistumisen mahdollisuuksia. (Salminen 2017, 66–67.)

Työyhteisön salliva ilmapiiri

Vilkmanin (2016) mukaan luottamus toisiin ihmisiin perustuu uskomuksiimme ja kokemuksiimme ja perinteisesti ajatellaan, että luottamus tulee ansaita. Luottamukseen vaikuttaa myös tunteet ja intuitiot. Voidaan myös päättää luottaa ihmisiin. Luottamus tekee etukäteen laadituista säännöistä ja ohjeistuksista tarpeettomia, kun ei ole tarvetta varautua pahimpaan. (Vilkman 2016, 27–30.)

Onnistuakseen muutos edellyttää sallimista. Salliminen tarkoittaa, että työyhteisössä tunnustetaan muutoksen herättävät tunteet, hyväksytään niiden olemassaolo ja uskalletaan puhua niistä. Sallivassa ilmapiirissä epäonnistuminen nähdään menestyksen edellytyksenä, ihmisellä on lupa epäonnistua, hän uskaltaa sanoa ajatuksensa ääneen, ehdottaa jotain uutta ja ottaa riskin. (Hiila, Turtiainen & Hakola 2019, 148; 168.)

Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus tarkoittaa tiimin vastuuta suorittaa ja johtaa päivittäistä työtään. Tämä tarkoittaa usein työtehtävien itsenäistä suunnittelua ja aikataulutusta, työtehtäviin liittyvien päätösten tekemistä ja oma-aloitteellista ongelmanratkaisua. (Rauramo 2018).

Itseohjautuvuus ei poista esihenkilötyön tarvetta. Etäjohtamisen haasteellisuuden vuoksi esihenkilön on valtuutettava työyhteisön jäsenet hoitamaan tehtäviä suhteellisen itsenäisesti. Myös organisaation prosessien ja johtamisjärjestelmien on tuettava yhteisön itsenäistä työtapaa. On myös pyrittävä löytämään luottamukseen pohjautuva tasapaino, johon kuuluu herkkyys puuttua tarvittaessa esiin nousseisiin ongelmiin. (Rauramo 2018.)

Itsensä johtaminen

1980-luvulla luotu itsensä johtaminen (self-leadership) käsitteellä tarkoitettiin johtajien tarvetta ja halua tulla hyväksi johtajaksi ja hyväksi kanssaihmiseksi, mutta sittemmin ajatus on laajentunut koskemaan ketä tahansa, joka haluaa vahvistaa kykyään hallita työtään ja vahvistaa sekä hyödyntää omaa potentiaaliaan. Itsensä johtamisen tavoitteena on sekä oman työn kehittäminen ja hallinta, sekä henkisen minän kehittäminen. Taustalla on ajatus siitä, että ihminen on kykeneväinen tavoiteasetannan, itsereflektion ja harjoittelun kautta ohjaamaan omaa elämäänsä haluamaansa suuntaan. (Viitala & Jylhä 2019, 22.)

Itsensä johtaminen on hyvin pitkälti oman tahdon kanssa työskentelyä. Sydänmaalakan (2017) mukaan itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla

kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempaa tietoisuutta. On itse löydettävä motivaatio ja tarkoitus johtaa itseään kohti hyvää elämää. Syvä tarkoitus aukeaa omien arvojen sisäistämisen kautta. (Sydänmaalakka 2017, 280.)

Itsensä tuntevalla työntekijällä on paremmat mahdollisuudet selviytyä muutoksista. Kun organisaatioiden hierarkiaa puretaan ja tiimeistä tehdään yhä itseohjautuvimpia, korostuu tekijöiden kyky tarttua itse asioihin. Oma-aloitteinen vastuunotto toiminnasta on yksi tärkeimmistä tulevaisuuden työelämätaidoista. Itsenäisiä päätöksiä on pystyttävä tekemään nopeasti muuttuvissa tilanteissa. (Hiila, Turtiainen & Hakola 2019, 223.)

Oman työn merkitys

Kun työ tuntuu merkitykselliseltä, se vaikuttaa suoraan hyvinvointiin ja terveyteen. Työn mielekkääksi kokemisessa ei ole kyse ainoastaan siitä, mitä tehdään tai saadaan aikaiseksi yksilönä, vaan se, mitä tehdään yhdessä. Joskus oma rooli voi tuntua vähäpätöiseltä, mutta tieto siitä, mitä yhdessä saadaan aikaiseksi, tuo omalle työlle arvon ja merkityksen. (Pelo 2021.)

Oman työn etenemisen hallinta voi olla motivaatioon vaikuttava tekijä. Järvinen (2014) käyttää termiä itsemääräämispyrkimys, jossa ihminen pyrkii käyttäytymään niin, että voi kokea itse määräävänsä omasta toiminnastaan. Se toimii ehtymättömänä ihmisen voimanlähteenä, kun syntyy tunne, että tehtävässään voi ja kykenee työskentelemään entistä itsenäisemmin, vapaammin ja suurempaa luottamusta sekä vastuuta kantaen. Se tuo ihmiselle suurta tyydytystä ja työniloa. (Järvinen 2014, 28–30.) Toisaalta stressin laukaisee tunne siitä, kun työt eivät suju tai ihminen ei hallitse omaa työtään tai elämäntilannettaan. Silloin esihenkilöistä merkityksettömiltä tuntuvat, pienet ja vähäpätöisiltä näyttävät häiriöt tai puutteet, voivat haitata työkiireiden ja työpaineiden puristuksessa. Ihminen menettää hallinnan tunteensa ja sitä kautta työtyytyväisyytensä. (Järvinen 2014, 30–31.)

2.3 Resilienssiä kehittävä johtaminen

Resilienssi-käsitettä käytetään niin yksilöitä, perheitä, organisaatioita ja yhteisöjä kuvattaessa. Resilienssi (eng. resilience) on suomennettu mm. joustavuudeksi, kimmoisuudeksi, pärjäävyudeksi, muutosjoustavuudeksi, kestävyudeksi, sopeutumis-, selviytymis-, muutos- ja toipumiskykyisyydeksi, mutta mikään näistä ei ole vakiintunut yksinomaiseen käyttöön. (Poijula 2018, 16.)

Yksilötasolla resilienssi tarkoittaa hyvää sopeutumiskykyä stressaavissa tapahtumissa ja olosuhteissa (Poijula 2018, 123). Siihen vaikuttaa henkinen hyvinvointi, joka tarkoittaa kokonaisvaltaista myönteistä kokemusta elämästä ja työstä, itsensä hyväksymistä vahvuuksineen ja puutteineen, myönteistä perusasennetta ja kykyä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. (Poijula 2018, 60.) Ihmisillä on myös tarve kuulua johonkin yhteisöön. Se on osa sosiaalista hyvinvointia. Sosiaalista tukea ihminen saa sosiaalisista suhteista ja niiden vuorovaikutuksesta. Kun ihminen kokee, että hänestä välitetään ja että apu on aina saatavilla, auttaa se lieventämään stressiä ja sen vaikutuksia ja on yhteydessä hyvään terveyteen ja toimintakykyyn. (Poijula 2018, 61.)

Ihmisen resilienssi ei tarkoita pelkästään tehokasta stressinhallintaa tai vastoinkäymisistä selviytymistä vaan myös palautumista toimintaan aikaisempaa tehokkaampana kokonaisuutena. Ihminen sopeutuu kielteiseen tapahtumaan ja ponnistaa eteenpäin kohti myönteistä käyttäytymistä, sopeutumista ja kasvua kokemusta rikkaampana ja selviytymiskykyisempänä. (Poijula 2018, 18.)

Poijula (2018, 32) huomauttaa, ettei resilienssi ole välttämättä pysyvä ja samanlainen säilyvä piirre. Ihminen voi olla resilienssi jollakin elämänalueella, mutta ei jollakin toisella. Merkittävistä traumaoireista huolimatta joku voi olla työkykyinen, toisella voi olla vähän traumaoireita, mutta suuria vaikeuksia ihmissuhteissa.

Resilienssi on joka tapauksessa käyttäytymistä, ajattelua ja toimintaa, joita kuka tahansa voi oppia ja kehittää. (Poijula 2018, 21.) Kyse on siis elämänmyönteisestä asenteesta, jossa itsetietoisuus, luottamus ja usko omiin vahvuuksiin ja heikkouksien hyväksyminen edesauttaa vaikeuksista ylitsepääsemiseen.

Kun resilienssiä tarkastellaan organisaatio- tai työyhteisötasolla, resilienssi tarkoittaa kykyä sopeuttaa ja muuttaa toimintaansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä muutosta ennakoiden että siihen reagoiden (Poijula 2018, 182). Se on myös kyky joustaa, soveltaa ja ennakoida yllättävissäkin tilanteissa sekä palautua ennalleen toimintakykyiseksi ennakoimattoman häiriön aiheuttamasta lamaantumisesta. (Mitä on resilienssi? n.d.; Anttila 2017.)

Poijulan mukaan resilienssin kehittämisen johtamisessa tarvitaan keskittymistä järjestelmänäkökulmaan, inhimillisiin tarpeisiin, motivaatioon sekä organisaation kulttuuriin. Resilienttiä organisaatiota johtava on mukautumiskykyinen, joka kääntää ongelmat mahdollisuuksiksi rakentaa organisaation voimavaroja, ymmärtää nopeasti muuttuneet tilanteet ja vaihtoehdot niiden korjaamiseksi ja kykenee visioimaan uusia toimintatapoja. Ennakointi voi myös auttaa sopeutumisessa. (Poijula 2018, 182–183.)

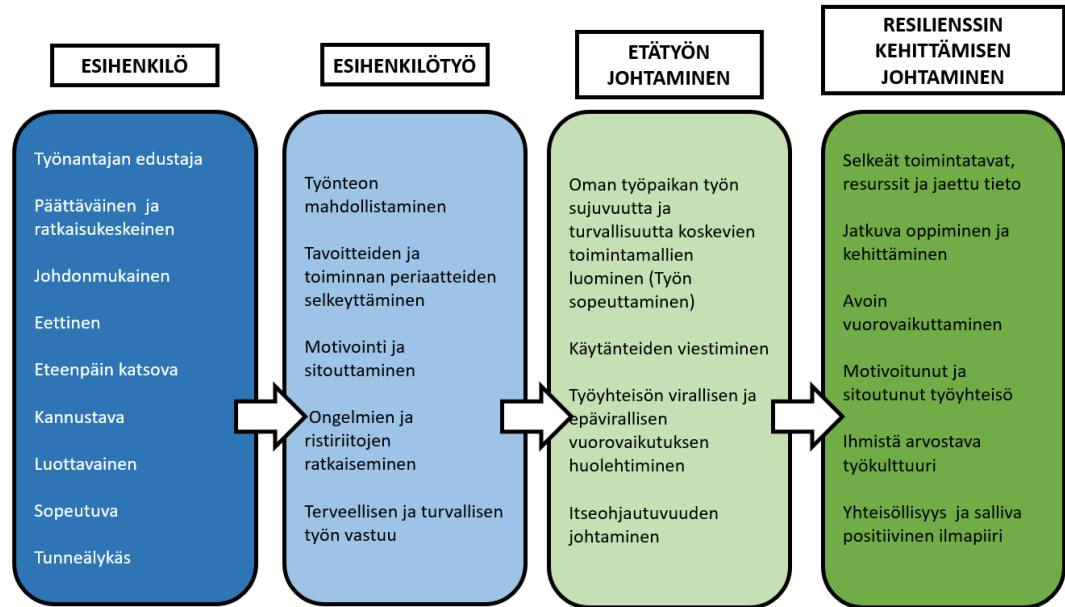
Organisaatioiden suorituskyky rakennetaan pitkälti ihmisten johtamisen varaan. ihmisten johtamisen haasteita jatkuvasti muuttuvissa toimintaympäristöissä ovat muutosten johtaminen ja innovatiivisen toiminnan ruokkiminen. (Viitala & Jylhä 2019, 22.) Vallitseva työkuulttuuri ja johtajien käyttäytyminen ja taito johtaa voivat parantaa tai heikentää kaikkien työntekijöiden sietokykyä (Seville 2018). Johtajan tärkein tehtävä on innostaa, voimaannuttaa, valtuuttaa ja vapauttaa ihmisiä käyttämään luovaa potentiaaliaan ja kehittymään jatkuvasti. (Viitala & Jylhä 2019, 22).

Resilienssi on tärkeä odottamattomissa ja sujumattomissa tilanteissa, joita jokainen kohtaa työn arjessa. Sitä syntyy työyhteisössä, kun tilannekohtaisten pikaratkaisujen lisäksi pysähdytään yhdessä analysoimaan ongelmia ja ratkaisuja osana laajempaa kokonaisuutta. Resilientti työyhteisö näkeekin ennakoimattomissa tilanteissa mahdollisuuden oppia jotain uutta yhdessä. Työyhteisö voi esimerkiksi miettiä, voisiko ongelman ehkäistä esimerkiksi toimintatapoja muuttamalla, vai riittääkö, että ongelmat ratkaistaan sitä mukaan kuin niitä ilmenee. Kun ongelmia tutkaillaan yhdessä, jokaisen ei tarvitse keksiä ratkaisua itsekseen. Samalla jaetaan tietoa ja voidaan löytää paras tapa estää ongelmia toistumasta. Resilienssi auttaa myös työntekijää jaksamaan. Hän kestää paremmin vaikeita tilanteita, säilyttää toimintakykynsä ja keskittyy mahdollisuuksiin. (Mitä on resilienssi? n.d.; Anttila 2017).

2.4 Synteesi tietoperustasta

Tietoperustassa on käsitelty lähiesihenkilötyötä, etätöiden johtamista ja resilienssiä.

Kuviossa 2 esitellään tietoperustassa käsiteltyjen asiakokonaisuuksien yhteenveto.



Kuvio 2. Tietoperustan synteesi

Esihenkilö on henkilöstöön nähden työnantajan edustaja, jonka tehtävänä on vastata organisaation toiminnasta, pitää huolta tavoitteiden säilymisestä toiminnan suuntaajina ja mahdollistaa henkilöstönsä onnistuminen.

Esihenkilö on tulipalojen sammuttelija, joka johdonmukaisuudellaan ja ratkaisukeskeisyydellään poistaa esteitä työnteolle ja ratkaisee esiin nousevia ongelmatilanteita ja ristiriitoja. Esihenkilö on eteenpäin katsova ja muutoskykyinen. Omalla toiminnallaan esihenkilö myötävaikuttaa myös muita toimimaan samoin. Hän innostaa, voimaannuttaa, valtuuttaa ja vapauttaa henkilöstöä itseohjautuvuuteen. Työhön sitouttaminen ja motivointi tapahtuu luottamukseen perustuvalla valmentavalla otteella, jota johtaa eettiset arvot ja ihmisten tarpeiden huomioiminen. Esihenkilö huolehtii myös työturvallisuuslain täyttymisestä työympäristössä, työilmapiirissä ja työoloissa.

Tavoite- ja ratkaisukeskeisellä asenteella esihenkilö johtaa etätyötä. Työ sopeutetaan muuttuvan tilanteen ja olosuhteiden mukaan luomalla turvallisuutta ja työsujuvuutta edistävä toimintamalli. Jatkuvalle viestinnälle, riittäville resursseilla ja rikastavan vuorovaikutuksen mahdollistamisella huolehditaan työyhteisön sisäisestä tiedonkulusta, yhteenkuuluvuuden tunteesta, yksilöiden ja työyhteisön hyvinvoinnista ja avoimesta sallivasta ilmapiiristä. Työssä mahdollistetaan jatkuva oppiminen ja henkilöstö sitoutetaan työn kehittämiseen ihmistä arvostavalla työkuulttuurilla.

2.5 COVID-19-viruspandemian eteneminen Suomessa

Kiinassa todettiin joulukuussa 2019 keuhkokuumeetapauksia, joiden aiheuttajaksi varmistui uusi, aiemmin tuntematon koronavirus, SARS-CoV-2 (What is COVID-19? 2020). COVID-19-virus on pisaratartuntana helposti leviävä tartuntatauti, mikä aiheuttaa tartunnan saaneille hengitystieoireita, jotka saattavat olla hengenvaarallisia riskiryhmään kuuluville, kuten sydän- ja verisuonitautia, diabetesta tai syöpää sairastaville (Coronavirus n.d).

Ensimmäinen aalto, kevätlukukausi 2020

Suomen ensimmäinen koronavirustapaus todettiin tammikuun lopussa Lapin keskussairaalassa, jossa Kiinan Wuhanista kotoisin olevalla turistilla todettiin tartunta. Taudin leviämisen riskiä Suomessa pidettiin vielä hyvin pienenä. Suomen toinen koronatapaus vahvistettiin suomalaisella henkilöllä Helsingissä helmikuussa. Hän oli palannut Suomeen Italian Milanosta. (Muilu & Pylkkö 2020).

Koronavirusepidemia muuttui maailmanlaajuisesti pandemiaksi 11.3. (Kokkonen & Myöhänen 2020). Suomen hallitus julisti Suomeen poikkeustilan maanantaina 16.3. Terveysviranomaisen suosituksella ja ohjeilla lähikontaktien vähentämiseksi Suomessa siirryttiin etäopetukseen ja poikkeuksellisiin opetusjärjestelyihin nopealla aikataululla. Koulut suljettiin 18.3. Hallituksen suosituksesta myös miljoona suomalaista siirtyi etätöihin. Kaupan hyllyt tyhjenivät vessapaperista, pastasta, säilykkeistä ja näkikaleivästä. Ravintolat suljettiin huhtikuussa, mutta ruokaa saatiin myydä ulos. (Tiedote 132/2020, Tiedote 140/2020; Muilu & Pylkkö 2020; Pansu 2020)

Suositusten mukaan oli vältettävä julkisia paikkoja ja turhaa matkustamista, otettava vähintään kahden metrin etäisyys toisiin, pestävä ja desinfioitava käsiä aktiivisesti, käytettävä maskia liikuttaessa julkisilla liikenneyhteyksillä ja puuhasteltava kotona pienessä lähipiirissä.

Lapsiperheissä tasapainoiltiin etäpalavereiden ja lasten kotikoulun parissa. Opetusministeri vetosi kirjeessään (2020) huhtikuussa, että poikkeusoloissakin on turvattava jokaisen lapsen, nuoren ja opiskelijan oikeus oppia, vaikka on varauduttava siihen, ettei kouluun palata kevätlukukauden aikana 2020. Kenenkään valmistumista ei myöskään haluttu vaarantaa. (Andersson 2020).

Tautitilanne alkoi hellittää toukokuussa. Tuli päiviä, jolloin Suomessa ei kuollut yksikään henkilö koronaan. Tehohoidossa olevien ja sairastuneiden määrät vähenivät. (Muilu & Pylkkö 2020.) Hallitus antoi 6.5. periaatepäätöksen, jossa kuvattiin hallituksen hybridistrategiaa koronavirusepidemian torjumiseksi ja kerrottiin asetettujen rajoitustoimenpiteiden luopumisesta hallitusti ja asteittain. Hallituksen toimilla pyrittiin estämään viruksen leviämistä, turvaamaan terveydenhuollon kantokyky ja suojelemaan erityisesti riskiryhmiin kuuluvia ihmisiä. Tavoitteena oli epidemian tehokas hillitseminen. Strategialla pyrittiin siirtymään laajoista yhteiskuntaa koskevista rajoitustoimenpiteistä kohti testaa, jäljitä, eristä ja hoida -toimintamallia, mutta samaan aikaan rajoitustoimenpiteet olivat yhä käytössä ja niiden purkamisen vaikutuksia epidemian kulkuun seurattiin tarkasti. (Tiedote 308/2020; Tiedote 338/2020.)

Lukioita, ammatillisia oppilaitoksia, korkeakouluja ja vapaata sivistystyötä koskevat rajoitukset olivat voimassa 13.5. asti. Sen jälkeen tilojen käyttöä opetukseen hallittiin tartuntatautilain mukaisilla toimenpiteillä ja lähiopetukseen oli mahdollista palata porrastetusti. Etäopetuksen jatkamista kuitenkin suositeltiin kevätlukukauden loppuun 2020. (Tiedote 140/2020.)

Kesä 2020

Kesäkuussa koronaviruspandemia näytti hidastumisen merkkejä, tartuntatapausmäärät laskivat huomattavasti kesäkuun aikana. Kesä- ja heinäkuussa sallittiin yleisohjeena enintään 50 hengen yleisötilaisuudet. (Tiedote 146/2020; Tiedote 166/2020.)

Toinen aalto, syyslukukausi 2020

Elokuussa koronavirustilanne oli Suomessa rauhallinen. Tapausmäärät ja ilmaantuvuus nousivat elokuun alussa, mutta pysyivät tasaisena. Yli 500 henkilön tilaisuuksia sai järjestää turvallisuusjärjestelyin. (Tiedote 193/2020; Tiedote 200/2020.)

Syyskuussa uudet koronavirustapaukset lisääntyivät. Monen sairaanhoitopiirin alueella todettiin useita kotoperäisiä tartuntaryppäitä ja tartuntaketjuja. Ilmaantuvuuden nousu, positiivisten näytteiden kasvava osuus otetuista näytteistä, vaikeutuva tartunnanlähteiden jäljitys ja jatkotartuntojen yleistymisen ennakoivat epidemian kiihtymisvaiheeseen siirtymistä. Kaikista tapauksista noin puolet oli todettu alle 30-vuotiailla. Kasvomaskisuosituksia päivitettiin. Kasvomaskin käyttöä suositeltiin joukkoliikenteen lisäksi myös julkisissa sisätiloissa ja yleisötilaisuuksissa, joissa lähikontakteja ei voitu välttää. (Tiedote 217/2020; Suositus kasvomaskien käytöstä on päivitetty 2020.)

Lokakuuisessa valtioneuvoston periaatepäätöksessä suositeltiin alueellisten tilanteiden mukaisesti mahdollisimman laajasti etätyötä, mutta päätöksenteko siirrettiin työpaikoille ja aluehallintoviranomaisille. Kiihtymisvaiheen alueilla korkeakouluja suositeltiin harkitsemaan vakavasti etäopetukseen siirtymistä, leviämisvaiheen alueilla suositeltiin kokonaan etäopetukseen siirtymistä. (Tiedote 244/2020.)

Marraskuussa tapausmäärät kasvoivat jyrkästi ja valtaosa tapauksista todettiin pääkaupunkiseudulla, HUS sairaanhoitopiirin alueella. Noin puolet jäljitetyistä tartunnoista tapahtui samassa taloudessa asuvilla, työpaikkojen osuus oli 14 % ja oppilaitosten osuus 7 %. Päiväkotien ja oppilaitoksien lukuisista joukkoaltistumisista huolimatta jatkotartuntoja ei juuri raportoitu (Tiedote 293/2020).

Joulukuussa alueelliset suositukset ja rajoitukset olivat vaikuttaneet tartuntojen määrän kasvuun, mutta ilmaantuvuus oli korkea. (Tiedote 318/2020.) Uusi virusmuunnos löydettiin Britanniassa. Muuntuneen ja mahdollisesti aiempaa nopeammin leviävän koronaviruksen aiheuttamia tautitapauksia todettiin Iso-Britanniassa ja Etelä-Afrikassa ja useissa eri Euroopan maissa. Virusmuunnosta löydettiin kolmelta Suomeen palanneella matkustajalla. Vielä ei ollut näyttöä siitä, että virusmuunnos aiheuttaisi

aiempaa vakavampia infektioita tai lisäksi tapauskuolleisuutta. (Uusien virusmuunosten aiheuttamaa koronavirustautia todettu myös Suomessa 2020.)

Rokotukset koronavirustautia vastaan alkoivat Suomessa joulukuun lopussa. Ensimmäisinä rokote annettiin koronaviruspotilaita hoitavalle terveydenhuollon henkilöstölle sekä ympärivuorokautisen hoivan henkilöstölle ja asukkaille. (Löytömäki 2020.)

Nyt vuosi poikkeusolojen julistamisesta, tilanne on edelleen akuutti ja menossa on jo niin sanottu kolmas aalto. Suositukset ja rajoitukset ovat edelleen voimassa viruksen taltuttamiseksi ja terveydenhuollon kantokyvyn turvaamiseksi. Milloin tartunnat saadaan taltutettua, tilanne normalisoitua ja rajoitukset poistettua, on siirtynyt kevään aikana kuukausi kerrallaan edemmäksi rokotusten saatavuushaasteiden vuoksi. Noin 40 % väestöstä on saanut rokotuksen 21.5.2021. Laumasuojan kriittinen raja on noin 70 %. Raja ylittyy nykyisellä rokotustahdilla 18.7.2021 (Koronavirus lukuina 2021).

3 Tutkimusasetelma

Työelämän äkilliset muutokset ja etätyöhön siirtyminen oli lähtökohta tutkimuspaikotteiselle opinnäytetyölle. Oma sopeutuminen uuteen työmuotoon herätti kiinnostuksen tarkastella pandemian aiheuttamia muutoksia muiden kokemana. Aihetta halettiin tutkia puolueettomasti, ulkopuolisena tutkittavaan työyhteisöön ja toimialaan kuulumattomana, koska tutkimuksen haluttiin avaavan uusia näkökulmia siihen, miten etätyöhön siirtyminen ja koronapandemia koettiin muualla, millaisiin muutostoihin ryhdyttiin ja miten vuoden 2020 tapahtumista selvittiin.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvat johtamisopinnot ohjasivat tutki- maan johtamista ja esihenkilötyötä. Etäjohtaminen oli ajankohtainen johtamisen muoto, kun tutkimuksen suunnitteluvaiheessa työskenneltiin ja opiskeltiin etänä. Tutkimuskohteeksi valittiin esihenkilöt ja erityisesti lähiesihenkilöiden johtaminen heidän omassa toimintaympäristössään, johon koronapandemia vaikutti konkreettisesti. Lähiesihenkilön positio oli sopivin taso tarkastella etätyöhön siirtymisen vaiku-

tuksia tutkijan itsensä kehittämiseksi, vaikka tutkija ei toiminut esihenkilönä. Esihenkilöosaaminen ja esihenkilötyön tuntemus oli erittäin tärkeä tulevaisuuden työelämän vaatima osaamisalue, oli työpositio organisaatiossa tulevaisuudessa sitten mikä tahansa.

Tutkittavaksi kohteeksi tarkentui koulutusala ja ammattikorkeakoulun lähiesihenkilöt. Ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijan näkökulmasta opettajan työ näyttäytyi asiantuntijatyönä, jossa työ oli hyvin itseohjautuvaa ja itsensä johtamisen taitoja vaativaa. Myös Opetusalan Ammattijärjestön OAJ:n (2016) teettämän selvityksen mukaan koulutuksen digitalisoitumisessa ammattikorkeakouluissa oltiin digiloikan edellä ja digitalisaatioon suhtauduttiin positiivisesti. Suurin osa ammattikorkeakoulun opettajista käytti tieto- ja viestintäteknologiaa opetuksessa joka päivä ja verkkooppimisympäristöt olivat laajasti käytössä. (Hietikko, Ilves & Salo 2016, 10–11.) Näillä valmiuksilla asiantuntijoiden johtamista ammattikorkeakouluissa kannatti tutkia tarkemmin.

Uskottiin, että tutkimustehtävän tuloksilla voitaisiin tuoda työelämälle nähtäväksi yhden toimialan kokemuksia koronapandemiasta, esiin tulleista johtamisen haasteista, sekä muutossopeutuvuudesta. Tuloksista voisi löytyä vertailupohjaa ja hyötyjä oman työnsä kehittämiseen, toimialasta riippumatta.

Tietoa tutkimusta varten etsittiin paikallisesta kaupunginkirjastosta, Jyväskylän ammattikorkeakoulun Janet-verkkokirjastosta, sekä muista tietokannoista, joihin oli pääsy Janet-käyttöoikeuksilla. Hyödyllisiä olivat myös finna.fi- tietokanta ja Google Scholar- hakupalvelu. Hakusanoina käytettiin mm. COVID-19, korona, koronavirus, esimies, esihenkilö, etätyö, etäjohtaminen, muutosjohtaminen, johtaminen, managerial work, distance work, remote work, quaranting, isolation, current restrictions, remote management, e-leadership, leadership competency skills ja managerial skills.

Pian aiheen valinnan jälkeen oli selvää, että tutkimus toteutettaisiin kvalitatiivisena tutkimuksena, koska tutkimus painottui kohdehenkilöiden kokemuksiin tutkittavasta

ilmiöstä. Kananen (2014) kiteyttää valintaperusteen: laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön kuvaaminen, syvällinen ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullinen tutkimus tutkii yksittäistapausta, jota käsitellään perusteellisesti syvyyssuunnassa ja pyritään saamaan mahdollisimman paljon irti. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä ja kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. (Kananen 2014, 19.) Myös Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2004) määrittelevät, että tutkimalla yksityistä tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla.

Fenomenologinen lähestymistapa sopi tutkimukseen. Fenomenologinen tutkimus painottuu tarkastelemaan muiden ihmisten kokemusta ja ymmärryksen muodostumista heidän kokemustensa kautta (Fenomenologinen tutkimus n.d.) Tutkimusaineisto on tulkittavan ihmisen tutkivalle asialle antama merkityksen kokonaisuus tutkittavassa tilanteessa. Aineistoa tarkastellaan myös kokonaisuutena. (Vilka 2015, 174.) Tiedettiin, että etätyöhön siirtyminen ja tilanteisiin sopeutuminen oli hyvin henkilökohtainen ja arkaluonteinen aihe, joten fenomenologisen tutkimuksen uskottiin antavan tutkimukselle paremmin tulkinnanvaraa.

3.1 Tutkimustavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ammattikorkeakouluissa työskentelevien lähiesihenkilöiden johtamista koronapandemian aikana vuonna 2020. Työn tavoitteena oli selvittää, millaisia johtamisen haasteita lähiesihenkilöt olivat kohdanneet työssään tuona aikana. Tavoitteena oli myös kuvata esihenkilöiden kokemia koronapandemian vaikutuksia ammattikorkeakoulun toimintaympäristössä kevät- ja syyslukukausilla 2020.

Tutkimuksen tavoitteet voidaan tiivistää seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

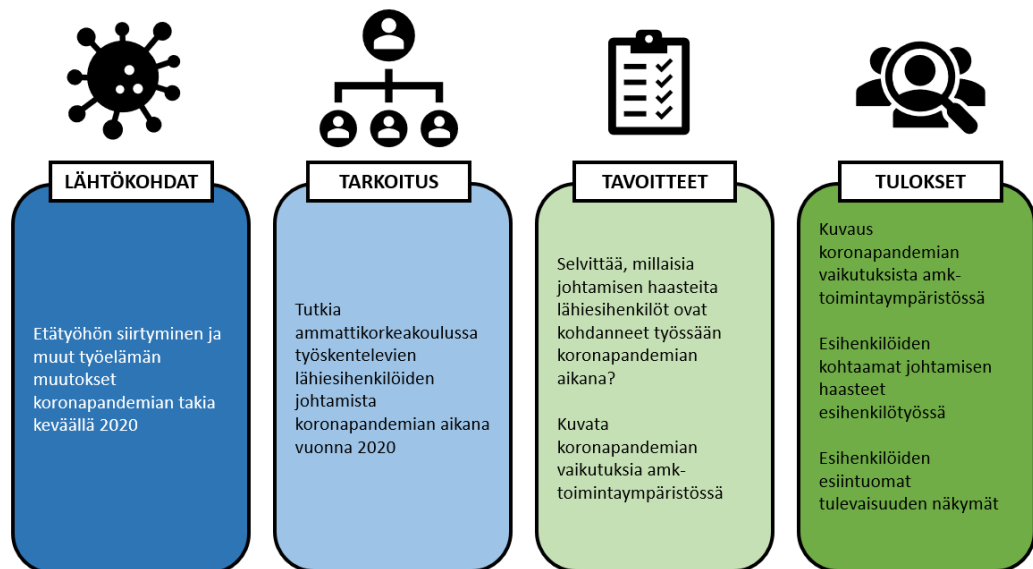
Pääkysymys

Mitä johtamisen haasteita lähiesihenkilöt ovat kohdanneet työssään koronapandemian aikana vuonna 2020?

Lisäkysymys

Mitä toimintaympäristön muutoksia koronapandemia aiheutti lähiesihenkilöiden mielestä?

Tutkimusasetelma on tiivistetty kuvioon 2.



Kuvio 3. Tutkimusasetelma

Tutkimuksen rajaus

Tutkimuskohteeksi valittiin esihenkilöt ja erityisesti lähiesihenkilöiden johtaminen heidän omassa toimintaympäristössään, johon koronapandemia vaikutti konkreettisesti siirtäen opetuksen verkkoon keväällä 2020. Tutkimuksen informanteina olivat keskijohtoon kuuluvat esihenkilöt, joilla oli johdettavanaan pääsääntöisesti korkeakoulututkinnon opetusta toteuttavat korkeakouluopettajat, vastuunaan tiiminsä tulostavoitteet sekä yläpuolellaan koulutusorganisaation ylempi johto.

Ammattikorkeakoulua koskevissa tutkimuksissa vaaditaan usein koulutusorganisaatiokohtaisia tutkimuslupia. Koska tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia esihenkilöiden omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä, tutkimukseen osallistuneita esihenkilöitä tutkittiin yksityishenkilöinä, eivätkä he edustaneet omaa työnantajaansa tutkimuksessa. Näin ollen tutkimuslupia ei tarvittu.

Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen työn luotettavuutta tarkastellaan luotettavuuskäsitteiden avulla, jotka ovat eräänlaisia mittareita, joilla arvioidaan tutkimustulosten hyvyttä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida arvioida ja laskea samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Objektiviisen luotettavuuden saavuttaminen on lähes mahdotonta. (Kananen 2014, 146–147.)

Tieteellisen tutkimuksen yleiset luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä. Reliabiliteetti liittyy lähinnä tutkimuksen toteutukseen. Pysyvyys tarkoittaa sitä, että jos tutkimus uusitaan, saadaan samat tutkimustulokset, eli uusintamittaus vahvistaa tutkimustulokset (Kananen 2014, 147).

Validiteetti eli se, että mitataan oikeita asioita, liittyy tutkimuksen suunnitteluun, eli tutkimusasetelmaan ja osittain myös siihen, että aineiston analyysi (syy-seuraussuhteet) tehdään oikein. (Kananen 2014, 147).

Tutkimuksen luotettavuutta on mietitty jo suunnitteluvaiheessa. Tutkimuksessa on kokemusnäkökulma ja aineisto perustuu tutkittavien henkilöiden omiin kokemuksiin ja kertomuksiin, mikä ei anna yleistä kuvaa koko toimialasta. Tutkimuksen eteneminen on kuitenkin pyritty kuvaamaan mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta tuloksista saadaan uskottavia ja luotettavia. Myös aineiston pienuuden vuoksi tutkimusaineistosta ei haluta tehdä sellaisia johtopäätöksiä, mitkä olisivat yleistettävissä. Kyseessä on siis harkinnanvarainen näyte. Pohdinta-osiossa, luvussa 5.2. käsitellään vielä tarkemmin laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerien täyttymistä tässä tutkimuksessa.

Tutkimuskohdetta tarkastellaan seuraavassa luvussa yleisellä tasolla. Tutkimuksessa ei tarkastella koulutusorganisaatiokohtaisia strategiasisältöjä tai tulostavoitteita. Tutkimuksessa sitouduttiin säilyttämään tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteetti. Aineiston ollessa pieni, ammattikorkeakoulujen tai henkilöiden yksityiskohtaisia, mahdollisesti tunnistettavia taustatietoja ei haluttu tuoda esiin. Tässä tutkimuksessa ei myöskään käsitellä opettajan työhön liittyvää osaamista tai

ammattietiikkaan liittyviä periaatteita, koska tarkastelun kohteena ovat opettajia johtavat esihenkilöt. Tämän tutkimuksen punaisena lankana on tutkia esihenkilötyön monialaisuutta, tuoda esiin koronapandemian vaikutuksia esihenkilötyöhön ja kuvata johtamisen haasteita poikkeusoloissa vuonna 2020.

3.2 Ammattikorkeakoulu tutkimuskohteena

Korkeakoulutuksella on merkittävä tehtävä yhteiskunnan kehittäjänä.

Suomessa on 24 ammattikorkeakoulua (mukaan lukien Poliisiammattikorkeakoulu ja Ahvenanmaalla toimiva Högskolan på Åland, jotka eivät ole Opetusministeriön alaisia oppilaitoksia), jotka tarjoavat kattavan valikoiman ammattikorkeakoulu- ja ylemmän ammattikorkeakoulututkintoja (Multisilta 2021).

Ammattikorkeakoulujen toimintaa ohjaa ammattikorkeakoululaki, jonka mukaan ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa käytännönläheistä, työelämän tarpeita vastaavaa ja sen kehittämisen vaatimukseen sekä tutkimukseen perustuvaa korkeakouluopetusta. Lisäksi tehtävänä on harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja lähialueensa kehitystä edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa tutkimustoimintaa, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa sekä taiteellista toimintaa. Korkeakoulujen tulee tarjota tukea ammatilliseen kasvuun ja mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen. (Korkea-asteen koulutus n.d., L 932/2014.).

Ammattikorkeakoulun toimielimiä ovat hallitus ja toimitusjohtajana toimiva rehtori. Lain mukaan ammattikorkeakoulussa tulee olla vähintään yksi tutkintolautakunta tai vastaava toimielin. Ammattikorkeakoulun opetushenkilöstö on joukko korkeakoulutettuja, kuten yliopettajia, lehtoreita ja muuta opetus- ja tutkimushenkilöstöä, joilla on pedagoginen pätevyys ja työkokemuksen tuomaa oman alansa vankkaa osaamista. (Opettajana korkea-asteella n.d., L 932/2014.)

Aineiston keruun aikana tehtyjen havaintojen perusteella ammattikorkeakouluissa organisoituminen, ammattinimikkeet, vastuualueet ja -tehtävät ovat koulutusorganisaatiokohtaisia. Tähän vaikuttanee muun muassa organisaation koko. Esihenkilöihin

viittaavia ammattinimikkeitä ovat päällikkö, koulutuspäällikkö, kehittämispäällikkö, tiimipäällikkö. Tiimi- ja tutkintovastaavilla ei välttämättä ole hallinnollisen esihenkilön velvoitteita tai -tehtäviä, vaikka työtehtäviin voi kuulua tiiminvetämiseen ja työn johtamiseen liittyviä tehtäviä.

3.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Vilkan (2015) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voi kerätä monella tapaa, mutta usein tutkimusaineistoksi valitaan ihmisten kokemukset puheen muodossa, jolloin tutkimusaineisto kerätään haastatteluina. Näin myös tässä tutkimuksessa tehtiin. Haastattelu oli paras tapa kerätä aineisto, joista voisi tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä.

Suunnitelmissa oli, että haastateltavia kerättäisiin useasta eri suomalaisesta ammattikorkeakoulusta ja eri koulutusaloilta. Suunnitelluksi haastattelumääräksi asetettiin 9 kappaletta.

Sopivia haastateltavia esihenkilöitä etsittiin suomalaisten ammattikorkeakoulujen omilta verkkosivuilta. Pariin ammattikorkeakouluun oltiin yhteydessä puhelimitse ja hallintopalvelusta tiedusteltiin, miten organisaatiokaavio heillä muodostui ja minkä ammattinimikkeen henkilöihin kannattaisi olla yhteydessä. Haastateltavia etsittiin titeleillä päällikkö, koulutuspäällikkö, kehittämispäällikkö ja tiimipäällikkö. Haastateltavat valittiin ammattinimikkeen ja verkkosivuilla annettujen tehtävätietojen perusteella.

Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse. Sähköpostissa ilmoitettiin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön aiheeksi *Ammattikorkeakoulun lähiesihenkilöiden kokemuksia esimiestyön haasteista COVID-19-viruspandemian aiheuttamana poikkeusvuonna 2020* ja pyydettiin osallistumista haastatteluun. Viestissä painotettiin haastateltavan olevan avainasemassa kertomaan, kuinka tutkittava ilmiö koettiin. Liitteissä on haastattelupyynnön yhteydessä lähetetyt saatteet: tutkimuksen esite (liite 1) sekä haastattelurunko (liite 2). Pari vastaajaa vetosi ammattikorkeakouluja koskeviin tutkintolupiin. Tutkimuksen tavoitteen ollessa yksittäisten henkilöiden

kokemuksien tutkiminen, viestintää muutettiin siltä osin, että saatteessa korostettiin vahvemmin osallistumisen vapaaehtoisuutta ja osallistumista yksityishenkilönä, joka ei edusta omaa työnantajaansa. Saatteessa mainittiin, ettei haastateltavaa voida tunnustaa lopullisesta työstä. Haastattelupyynnössä ehdotettiin myös alustavaa haastatteluaikataulua, josta haastateltava sai katsoa itselleen sopivan ajankohdan tai ehdottaa omiin aikatauluihinsa sopivaa aikaa.

Myönteisesti haastattelupyyntöihin vastasi lopulta viisi esihenkilöä. Esihenkilöitä pyydettiin vielä allekirjoittamaan suostumuslomake, mikä lisättiin tutkimuslupakyselyiden jälkeen haastattelupyyntöihin. Suostumuslomake on nähtävissä liitteenä 3. Suostumuksen jälkeen haastateltavalle lähetettiin Microsoft Teams-kokouksen kalenterikutsu sovitulle haastatteluajankohdalle.

3.4 Tutkimuksen toteutus

Haastattelut ajoittuivat vuoden 2021 huhtikuulle. Haastattelut kestivät keskimäärin yhden tunnin. Haastattelut toteutettiin videoneuvotteluin, jossa molemmilla osallistujilla oli kamera ja mikrofoni päällä. Näin haluttiin varmistaa kasvokkainen vuorovaikutus.

Fenomenologinen haastattelu on Laineen (2018) mukaan luonteeltaan mahdollisimman avoin, luonnollinen ja keskustelunomainen tapahtuma ja haastateltavalle pyritään antamaan mahdollisimman paljon tilaa. Laineen (2018, 33) ohjeiden mukaisesti kysymykset pyrittiin laatimaan siten, että vastaukset olisivat kuvailevien kertomusten omaisia, eivätkä vaatisi lisäohjausta. Hyvä fenomenologinen haastatteluaineisto sisältää runsaasti kuvauksia tutkittavaa ilmiötä tai asiaa koskevista epämääräisistä tunteuksista, mielikuvista ja aavistuksista (Vilkkä 2015, 173).

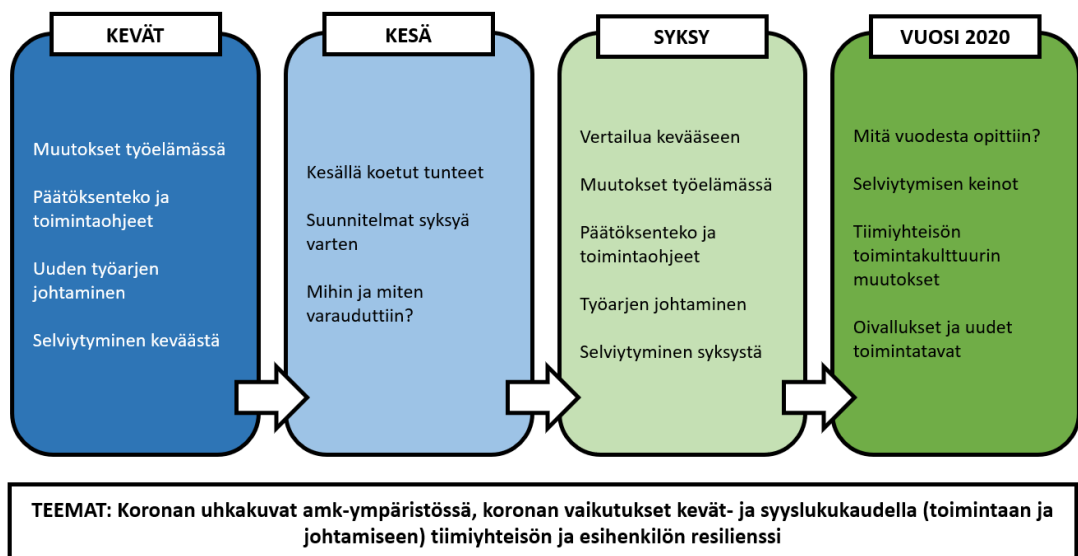
Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelun aihe, syy miksi haastattelu tehdään, sekä käsiteltäviä teemoja. Muita etukäteistietoja tai haastattelun kysymyspatteristoa ei haluttu välittää haastateltaville etukäteen. Näin haastattelussa säilyisi spontaanisuus ja esiin nousisivat sen hetkiset ajatukset ja koetut tunteet ilmiöstä.

Haastattelupyyntöissä mainittiin, että tutkimuksessa on narratiivinen ote, jolla haluttiin viestiä haastateltaville, että haastattelu perustuu kertomuksiin. Koettiin, että tällä sanavalinnalla haastateltavat ymmärtävät haastattelun luonteen ja heihin kohdistuvat vaatimukset kokemusten kertojina.

Haastattelun alussa haastateltavien kanssa kerrattiin esitiedot ja tarkennettiin tavoitteet. Kyseessä oli vapaamuotoinen haastattelu, jossa keskiössä oli haastateltavan omat kokemukset. Tutkimuksessa oltiin erityisesti kiinnostuneita esihenkilön johtamisen kokemuksista, toiminnan muutoksista ja ilmenneistä haasteista. Mainittiin, että haastattelu etenisi vaiheissa ja tutkittavaa ilmiötä käsiteltäisiin kevään, kesän ja syksyn ajanjaksoina. Lopussa tehtäisiin yhteenveto koko vuodesta.

Haastateltavaa pyydettiin aluksi kuvaamaan positiotaan yrityksessä ja työtehtäviänsä, aikaisempaa työhistoriaansa ja työkokemusta esihenkilönä. Haastateltavaa pyydettiin myös kuvailemaan, millaisena esihenkilönä itseään pitää ja miten hän kuvailee hänen johtamistapaansa ja -tyyliä. Lisäksi tiedusteltiin hänen suhdettaan omaan esihenkilöönsä. Lopuksi pyydettiin kuvaamaan hänen johdettavien työympäristö, vastuut ja työtehtävät ennen korona-aikaa.

Haastattelun vaiheittaista etenemistä ja sisältöä on kuvattu tiivistetysti kuvioon 4.



Kuvio 4. Haastattelun sisältö ja eteneminen vaiheittain

Kevään, kesän ja syksyn tapahtumia ja kokemuksia käsiteltiin kronologisessa järjestyksessä etukäteen ilmoitettujen teemojen mukaisesti. Sen jälkeen tehtiin yhteenveto koko vuodesta. Lopuksi vielä kysyttiin, mitä haastateltava haluaisi ottaa mukaan keskusteluun, mitä mahdollisesti ei kysyty tai käsitelty.

Haastatteluaineiston esikäsittely

Haastattelut nauhoitettiin, johon haastateltava oli antanut suostumuksensa suostumuslomakkeella. Haastattelun jälkeen tallenne, mikä oli tallentunut Teams-neuvotteluun osallistuneiden keskustelupalstalle ja kokouksen järjestäjän (haastattelijan/tutkijan) OneDrive-pilvipalveluun, ladattiin tutkijan omalle koneelle ja pilvipalvelusta tallenne tuhottiin. Tästä tietosuoja-asiasta mainittiin myös haastateltavalle, haastattelun alussa tai viimeistään haastattelun lopuksi.

Videotallenteesta tehtiin äänitiedosto VLC Media Playerin avulla. Äänitiedosto lisättiin Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelman Sanele-työkalun litteroi -osioon, jolla ohjelma muutti äänitiedoston tekstimuotoiseksi. Litterointi-työkalu ei toiminut kuitenkaan suomen kielellä täydellisesti, joten litterointia korjattiin lopulliseen muotoonsa manuaalisesti äänitiedostoa kuunnellen ja tiedostoa korjaten samanaikaisesti. Näin litterointiprosessia saatiin nopeutettua. Keskimääräinen haastattelun kesto oli 48 minuuttia ja litteroituja sivuja 15. Litteroitujen sivujen määrään on tosin vaikuttanut litteroi-työkalun puheen jaksottaminen. Tarkemmat tiedot haastatteluaineiston keräämisestä on listattu taulukkoon 1.

Taulukko 1 Haastatteluaineiston kerääminen

| Haastattelu nro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|-------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Haastateltava | nainen | nainen | nainen | mies | mies |
| Ammattikorkeakoulu | A | B | C | C | B |
| Koulutusala | Liiketalouden ala | Sosiaali- ja terveysala | Matkailu- ja ravitsemisala | Liiketalouden ala | Liiketalouden ala |

| | | | | | |
|---|---|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Johdettavien määrä, n. | 20 | 40 | 30 | 30 | 35–50 |
| Työkokemus esihenkilönä | 15 vuotta esihenkilötyötä, 7 vuotta yhteisessä positiossa | 5 vuotta yhteisessä positiossa | 5 vuotta yhteisessä positiossa | 3,5 vuotta yhteisessä positiossa | 18 vuotta esihenkilötyötä |
| Nauhoituksen kesto min. | 52 | 45 | 38 | 53 | 59 |
| Litteroitu sivumäärä (fontti Calibri Light, fontti koko 11, riviväli 1,5.) | 14 | 14 | 11 | 17 | 19 |

3.5 Tutkimusaineiston analyysi

Fenomenologisessa lähestymistavassa tutkimusaineisto on tulkittavan ihmisen tutkittavalle asialle antama merkitysten kokonaisuus tutkittavassa tilanteessa. Tutkittava kokonaisilmiö hahmottuu selkeämmin, jos merkitykset pystytään jäsentämään ilmiön eri aspekteiksi, eli merkityskokonaisuuksiksi. Aineiston moninaisuudesta ja hajanaisuudesta pyritään saamaan esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. (Vilka 2015, 174; Laine 2018, 36.)

Aineiston analyysitapa oli induktiivinen sisällönanalyysi, jossa aineistoa analysoitiin aineistolähtöisesti. Sisällön analyysissä tavoitteena on tuottaa ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus, joka edellyttää kerätyn aineiston tiivistämistä ja uutta muotoa. Sisällön analyysin vaiheita ovat aineiston pelkistäminen eli redusointi, klusterointi eli luokittelu ja abstrahointi eli käsitteellistäminen. (Kananen 2008, 94.)

Analyysiprosessin ensimmäisessä vaiheessa litteroidusta tekstistä karsittiin kaikki tut-

kimukselle epäolennainen pois ja aineistosta etsittiin tutkimustehtävää kuvaavia alkuperäisilmauksia. Tätä vaihetta kutsutaan aineiston pelkistämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124.)

Pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin haastattelun mukaisesti ajanjaksoihin kevät, kesä, syksy ja vuosi 2020, sekä esihenkilöön, tulevaisuuteen ja taustatekijöihin liittyviin luokkiin ja näiden alle aihetta kuvaaviin teemoihin. Pelkistetyt ilmaukset kirjattiin teemoihin esihenkilöittäin myöhempää tarkastelua varten. Jaottelu teemoihin on kuvattu kuviossa 5.

| Kevät | Syksy | 2020 | Esihenkilö | Tulevaisuus | Taustatekijät |
|------------------------------------|-------|----------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Tapahtumat ja toimintaohjeet | | Mitä opittiin? | Oma suhtautuminen etätööhön | Tulevaisuuden näkymät | Työskentely ennen koronaa |
| Koronan vaikutukset opiskelijoihin | | Kuinka selvitettiin? | Muutokset esimiestyössä | | AMK:a koskevat asiat |
| Koronan vaikutukset opettajiin | | Oivallukset ja innovaatiot | Haasteet esimiestyössä | Koulutusalan tulevaisuus | Päätöksenteko |
| Mitä jätettiin tekemättä? | | | Työelämän haasteet | | Oma esimies |

Kuvio 5. Aineiston jaottelu teemoiksi analyysia varten

Jaottelun jälkeen pelkistettyjä ilmauksia ja niiden merkityksiä analysoitiin teemojen

sisällä. Aineistosta etsittiin ilmauksia, jotka vastasivat pääkysymykseen *mitä johtamisen haasteita lähiesihenkilöt ovat kohdanneet työssään koronapandemian aikana vuonna 2020?* Taulukossa 2 on esitetty esimerkki sisällön analyysistä.

Taulukko 2. Induktiivinen sisällönanalyytiesimerkki

| Alkuperäinen ilmaus | Pelkistetty ilmaus teemassa "haasteet esihenkilötyössä" | Merkityskokonaisuus |
|---|---|---|
| <p><i>Mutta tämän on niinku iso iso juttu, että kun me ei nähdä. Että tokihan mä voin niinku samalla opettajien kanssa tälläin kasvokkain jutella teamsissä tai zoomissa. Mutta se että jää se normaali. Lähikontakti pois. Että voi ihmistä niinku lähi- kun ihmistä voit sitä lähikontaktissa havainnoida. Hän näkee ne minun viestit, ilmeet, eleet, kaikki ja sitten minä näen, että miten tämä henkilö. Ikään kuin pärjää tässä tilanteessa, kun me ollaan lähikontaktissa, niin niin. --- Että puuttuu se normaali lähikontakti. Se ihmisen havainnointi puolin ja toisin.</i></p> | <p>Etäyhteyksien välityksellä ei pysty lukemaan ihmisiä ja tulkitsemaan ihmisten pärjäämistä samalla tavalla kuin normaalissa lähikontaktissa, ihmisten havainnointi puolin ja toisin jää pois</p> | <p>Vuorovaikuttaminen</p> <p>Tunteiden tulkitseminen</p> |
| <p><i>Mä koen niinku vaikeana tässä tässä tota, että tässä näin, että pitäisi ehkä niin paljon enemmän itse niinku pystyy ottaa haltuun näitä eri eri työskentelytapoja, kun me ollaan jossain yhdessä tilassa, niin jonkun sellaisen workshopin työkentelyn tai tämän niin se on niinku paljon helpompaa mulle.</i></p> <p><i>Kun nyt sitten niinku etä- etä- tällä niinku opetella näitä uusia uusia systeemejä, että siinä mä oon ehkä niin kun vielä jotenkin katsonut olevani niinku jäljessä jäljessä tavallaan että että jotta saisi sitä niinku silleen tehokkaaksi...</i></p> <p><i>ja ja tuota niin sen mä oon kokenut kans tosi vaikeaksi näissä näissä teams palavereissa ja muissa että että musta tuntuu että että ihmisiltä jää niin kuin ja</i></p> | <p>Kokee etätyön vaikeana, koska ei ehkä ole ottanut eri työskentelytapoja käyttöön riittävästi, workshopityyppinen työskentely on helpompaa,</p> <p>Etätyössä on joutunut opettelemaan uusia järjestelmiä, kokee olevansa vähän jäljessä siinä, että saisi työtä tehokkaammaksi.</p> <p>Teams kokouksissa on tosi vaikeaa tulkitä ihmisiä, tosi paljon jää piiloon tai peittoon tunteita ja fiiliksiä.</p> | <p>Oma suhtautuminen etätyöhön</p> <p>oma osaaminen</p> <p>Tunteiden tulkitseminen</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p><i>mä en pysty niinku tulkitsemaan heitä niin jotenkin jää niinku tosi paljon sinne piiloon ja peittoon.</i></p> | | |
| <p><i>Osa tykkää sillä meilillä asioida. Toisille se puhelin on tärkeä ja sitten kolmas haluaa ottaa tälleinsä teamsilla tai jollain niin niin sen ikään kuin niin kuin... Tavaltaan vielä perinpohjaisesti selvittäminen, että hei, että onko tämä ihan ok sinulle tämä meidän tapa ja kuinka usein me jutellaan vai toivoisitko? Tiedätkö tällainen niinku jos mä ehkä miellän itse johtamisen tietyllä tavalla tällaiseksi niinku palveluammatiksi, että että miten mä voin niinku mahdollistaa sen tyypin loistamaan ja onnistumaan, niin sitten tavallaan kun tilanne muuttuu vähän pääläelleen niin juuri että miten se reagoi siihen ja ja mitä haasteita ja toisaalta niinku miten mä voisin tukea jos vaan mahdollista niin ehkä siinä semmoinen niinku muutos.</i></p> | <p>Yksi tykkää laittaa sähköpostia, yksi soittaa ja kolmas etäpalaverata. Joutunut petraamaan viestintäkanavien valinnoissa, vaatii perinpohjaista selvittämistä, mikä on kommunikoinnin tapa ja kuinka usein, ettei tule väärinymmärryksiä.</p> <p>Johtaminen on tietyllä tapaa palveluammatti, ja miettii, miten voisi mahdollistaa alaisen loistamisen ja onnistumisen,</p> | <p>Vuorovaikuttaminen ja viestintä</p> |

Kevään, kesän ja syksyn ajanjaksojen teemojen analyysistä rakennettiin kuvaus koronapandemian aiheuttamista muutoksista, joita lähiesihenkilöt olivat kokeneet vuoden 2020 aikana. Myös muista teemoista etsittiin vastausta lisäkysymykseen *Mitä toimintaympäristön muutoksia koronapandemia aiheutti lähiesihenkilöiden mielestä?* Esihenkilöiden nostamat tulevaisuuden näkymät haluttiin myös nostaa esiin johtopäätösten tueksi.

4 Tutkimustulokset

Haastateltavia esihenkilöitä oli viisi, jotka työskentelivät kolmessa eri suomalaisessa ammattikorkeakoulussa ja kolmella eri koulutusalailla. Alat olivat matkailu- ja ravitsemisala, sosiaali- ja terveysala ja liiketalouden ala. Eniten esihenkilöitä oli liiketalouden alalta. Kahdesta ammattikorkeakoulusta saatiin haastateltavaksi kaksi esihenkilöä, jotka työskentelivät samassa korkeakoulussa eri koulutusaloilla. Haastateltavien ammattinimikkeitä ei mainita, sillä nimikkeissä on koulutusorganisaatiokohtaisia

eroja. Näistä on mahdollista tunnistaa ammattikorkeakoulu, jossa esihenkilö työskentelee. Voidaan kuitenkin mainita, että kaikkien viiden haastateltavan ammattinimikkeissä esiintyi sana *päällikkö*. Tulokset sisältävät suoria lainauksia haastateltujen esihenkilöiden kertomuksista. Anonymiteettisuojaan vuoksi lainauksissa ei mainita haastateltavan tietoja.

Esihenkilöitä on pyydetty kuvailemaan omin sanoin vuoden 2020 tapahtumaketjua. Tuloksista selviää, mitä muutoksia koronapandemia aiheutti heidän toimintaympäristössään. Kertomuksista on poimittu myös vastauksia pääkysymykseen, eli mitä johtamisen haasteita lähiesihenkilöt ovat kohdanneet työssään. Lisäksi tuloksista löytyi pohdintoja siihen, millaisena esihenkilöt näkevät tulevaisuuden.

4.1 Koronapandemian vaikutukset toimintaympäristöön

Kevään hyppy etäopetukseen ja etäjohtamiseen

Vaikka koronaviruspandemian uhkakuvien ilmaantumisesta oli haastatteluhetkellä kulunut vuosi, muistivat esihenkilöt ajankohdan hyvin. Perjantaina henkilöstön keskuudessa alkoi kuhista, mitä tapahtuu ja miten työt jatkuvat.

Eihän me uskottu siihen, että se Suomeen tulee sillä tavalla, että vaikka täällä joku yksittäinen kiinalainen turisti kävijä sairasti sitä koronaa, että kyllä, kyllä se mun ymmärryksen mukaan ja muistikuvan mukaan, niin se alkoi vasta siinä maaliskuussa, jolloin jolloin tuota meillekin tuli tällaiset isot muutokset. Eli käytännössä meidän kampushan suljettiin silloin. Ja nyt muista tarkkaan, mutta että siinä maaliskuun aikana. Alkupuolella varmaankin maaliskuuta, että se se oli niinku semmoinen, että mä uskoisin ja tällainen minun muistikuva on, että siinä vaiheessa me vasta niinku havahduttiin siihen asiaan, että ei se sitä ennen ollut meihin vaikuttanut.

Kahdeksastoista päivä maanantai maaliskuuta. Milloin kampukset meni kiinni ja tota silloin edellisenä perjantaina. ---- mutta sitten siellä oli sillä kyseisenä perjantaina sitten repsahtanut tällainen keskustelu tonne tonne sähköpostiin, että siellä yks sun toinen oli niinku huolissaan jo ja sitten mä muistan kun mä vastaan silloin perjantai iltana, että ei mitään että tuota niin että mitään ei ole vielä niinku sanottu että kyllä kampukselle pääsee ja --- ja sittenhän mä olin seuraavan kerran sen asian

edessä sunnuntai-iltana, jolloin meiltä tuli sitte jo niinku ohjeet tuolta tuolta johdoltakin, että että sitten kampukset kiinni..

Ammattikorkeakouluissa perustettiin omia koronajohtoryhmiä, joissa tuotettiin ajantasaista tietoa henkilökunnalle sisäisiin intra-verkostoihin. Koronaryhmä tiedotti pandemian etenemisestä sekä ammattikorkeakoulukohtaisista suosituksista, ohjeista ja linjauksista. Näitä ohjeita esihenkilöt veivät eteenpäin omiin tiimeihinsä ja vastavuoroisesti välittivät takaisin tilanneraportteja oman tiiminsä terveydentilasta ja työskentelymuodoista.

Minusta se oli hyvin yksinkertainen ohje, että että kun ei tulla kampukselle ja pysy kotona niin. Eihän siinä ollut kahta puhetta siinä tietenkkin se ongelma oli, että no mitäs sitten, miten mä sitten toimin? Mutta hyvin yksinkertainen ohjeistus.

Koettiin, että keväällä Suomen hallituksen asettamat suositukset ja sitä myötä ylimmän johdon toimintaohjeet koulujen sulkemisesta olivat erittäin selkeät. Kaikki opetus siirrettiisiin verkkoon. Osa esihenkilöistä koki ylimmän johdon turvallisuusohjeistukset jämäkäksi ja erittäin selväksi, mikä antoi selkärangan omalle johtamistyölleen.

Palaverit siirrettiin etäpalavereiksi. Esihenkilöt kokoontuivat omissa tiimeissään. Isommissa tiimeissä koottiin oma koronaryhmä tutkintovastaavista ja asiantuntijatiimien tiiminvetäjistä ja tieto valutettiin alaspäin tiiminjäsenille. Pienemmissä kokousettiin koko tiimin voimin.

Palavereissa pysyttiin rauhallisena. Todettiin, että tilanne on hankala, mutta luotiin uskoa, että yhdessä selvitään. Vaikka ei voitu kohdata ihmisiä, voitiin silti pitää mootorit käynnissä ja turvata opiskelijoille mahdollisuus opiskella. Ennen koronaa opetusta oli toteutettu jo verkko- ja monimuotototeutuksina. Mietitytti, oliko alaisilla kaikilla kyvykkyys ja valmius opetusmuodon muuttumiselle. Tiedusteltiin, millaisia haasteita oli edessä, missä kaivattiin apua. Vakuuttelun tukena saattoi toimia kysely-

pohjainen tilastotieto henkilöstöltä. Yhdessä mietittiin, kuinka edetään, miten varmistetaan työn jatkuminen ja mikä tapa on toimivin. Yhdessä jaettiin myös ideoita vaihtoehtoisista opetusratkaisuista.

Joo mä siis semmoinen sekin tuli kyllä osin jengin toiveesta, mutta siis todettiin että et niinku lyhennettiin palaveriaikoja se oli niinku käytännönjuttu että että että todettiin, että tavallaan se on vähän eri tästä ruudun välityksellä olla olla niin niin tuota jos meillä oli vaikka kahden tunnin kahden ja puolen kolmenkin tunnin kehittämiskokouksia niin ne typistettiin joko tuntiin tai jopa puoleen tuntiin että semmoisia niinku ytimekkäämpiä niin kuin palaveri käytäntöjä ruvettiin heti kehittämään kyllä.

Ja ja ja täsmä ohjausta niin kuin koko ajan, niinku että hyvin paljon oli juuri näihin, että mitä nyt tehdään kun on tällainen tilanne että tuo tuo (taho) nyt päätti ja kertoo tällaista ja sitten mä niinku vein sitä viestiä kaikille ja. Se on aika lailla. Tää oli semmoinen niinku hermokeskus. Tämä tämä tunnelma niinku tässä omalla työpöydällä ja. Sitä tiivistettiin ihan valtavasti. Soiteltiin opettajien kesken paljon enemmän kuin ennen tai tavallisesti.

Palaverikäytännöt muuttuivat, palavereista tehtiin ytimekkäämpiä ja palaverin kesto lyhennettiin. Yhteydenpitoa tiivistettiin ja yhteyttä pidettiin useammin kuin ennen. Vapaaehtoisia vapaan keskustelun etäpalavereita ja etäkahvitaukoja järjestettiin myös säännöllisesti. Osallistujamäärät heittelivät.

Keväällä työkuormaa oli paljon, ja oli pitkiä päiviä, jotta saatiin toiminta pyörimään uudessa toimintaympäristössä. Opiskelijaharjoittelut keskeytyivät ja projektityöt yritysten kanssa peruuntuivat. Opiskelijoille oli keksittävä muita vaihtoehtoja, kuten teoriaopintoja verkkototeutuksina. Harjoittelut siirrettiin myöhemmäksi.

Kuormittavia tekijöitä oli uusien tapojen opettelu lisäksi muitakin. Osassa korkeakouluista otettiin käyttöön pandemian keskellä uudet opetussuunnitelmat, uudet oppimisympäristöalustat ja tietojärjestelmämuutokset. Käyttöön otosta oli päätetty ennen pandemian puhkeamista. Käyttökoulutukset pyörivät kaaoksen keskellä ja harva

osasi vielä käyttöönoton aikana käyttää järjestelmiä. Muutokset kuormittivat erityisesti opettajia, sillä oli opeteltava lennosta uudet toimintaympäristöt ja rakentaa uudet opetussisällöt. Oli pohdittava, miten oppimisolustat toimivat, mihin ne soveltuivat, miten toteutetaan ryhmätyöt etänä, tentitään ja arvioidaan. Opettajat joutuivat uudistamaan omia toimintatapojaan täysin. Yhdessä ammattikorkeakoulussa kuormitusta lisäsi kesäiset yt-neuvottelut. Syksyllä oli edessä myös muutto uusiin tiloihin.

Eräs esihenkilö sanoi, että keväällä koettiin lamaantumista. Vakiotyötehtäviä jäi tekemättä eikä osattu organisoida ihan kaikkea ja joitain asioita unohtui.

Että kyllähän meillä jäi. Me oltiin niinku tietyllä lailla lamassa. Me ei osattu organisoida ihan kaikkea niitä niin kuin tavallaan normaaleja töitä. Ei ei tehty niinku sillä tavalla toki pidettiin yhteyttä ja olin tietenkin yhteydessä opettajiin. Mutta tavallaan niinku semmoinen normaali kehityskeskustelumenettely esimerkiksi. Niin se vaan meiltä unohtu, koska me oltiin ja me oltiin niin ehkä lujilla vielä siinä kun me kaikkea asioita organisoitiin uuteen malliin ja mietittiin sitä, että miten miten tästä niinku selvittää.

Tilanteen vakavuuden vuoksi oltiin lujilla kaiken uuden opetteluun ja uudelleenorganisointumisen vuoksi. Selviytyminen kevästä koettiin kuitenkin positiivisena ponnisteluna. Opiskelijoiden valmistumiset saattoivat tosin viivästyä muutaman kuukauden, mutta opinnoista valmistuttiin.

Huolettomampi kesä

Kesällä järjestetyt valintakokeet olivat opettavainen uusi kokemus, joissa noudatettiin maksimissaan 10 hengen kokoontumisohjeistuksia. Kesä tuntui huojennukselta kevään rutistuksen jälkeen ja tilanne näytti paremmalta.

Tartuntalukujen vähentyessä kesällä, vähentyi myös huoli kaikesta. Kesällä elämä pyöri pienessä piirissä akkuja ladaten.

Mut mä muistan kyllä että mä oon niinku jotain lomaa niinku viettänyt. Mutta siis se meillähän siinä sinänsä se on niin kun koulutus organisaa-

tiossa onni, että se opetus pysähtyy kesäksi että tulee tauko, mutta itsellä on niinku semmoinen olo, että mä oon niinku sumussa sen kesänkin, vaikka viime kesä oli vissiin ihan kivaa.

Epävarma syksy

Kuviteltiin, että syksy aloitettaisiin normaalisti. Koronaviruspandemian etenemisestä ja hallituksen selkeitä linjauksia syksylle ei tiedetty. Yleiset toimintaohjeet olivat epäselvät, joista jokainen teki omia tulkintojaan ja päätöksiään. Alaisten kanssa nousi riskiä siitä, ollaanko syksyllä etäopetuksessa vai ei.

Haaste oli sitten se syksy, koska silloinhan me kuviteltiin, että me voidaan vaikka osittain tai joiltakin osin olla kampuksella. Ja ja jotkut ryhmähän oli jonkun verran niinku jos mä puhun (koulutusala) niin oli jonkun verran kampuksella. Ja se oli niinku se ongelmallinen vaihe kun tuota. Me niinku tehtiin monta versiota siitä syksyn -20 toiminnasta, että ollaanko kampuksella. Ollaanko osittain kampuksella, ollaanko kokonaan etänä, kokonaan etänä? Miten monimuotoryhmät toimii, voidaananko niitä ottaa kampukselle? Miten nämä aloittavat ryhmät, jotka pitäisi saada kampukselle niin se oli niinku se hankaluus että. Me tehtiin niinku monta versiota siitä.

Alkukesästä viestittiin, että kampukset ovat auki, mutta pyydettiin varautumaan siihen, että syksy mennään etäopetuksessa. Luokkatiloja resursoitiin, kalustettiin ja varustettiin lähiopetusta varten. Laadittiin useita vaihtoehtoisia suunnitelmia opetuksen toteutukselle. Kaikki piti mukauttaa koronakestäväksi. Eräs esihenkilö teki yksimielisen päätöksen, että kaikki opetus suunniteltiin etänä tehtäväksi, koska koettiin, että etäopetus oli helpompi kääntää lähiopetukseksi kuin toisinpäin.

Yhteinen päätös kaikilla oli, että ensimmäisen vuoden opiskelijat aloittaisivat kampuksilla, jotta he ehtivät tutustumaan toisiinsa ja verkostoitumaan keskenään. Keväältä siirretyt kädentaitojen pienryhmäopetukset toteutettiin heti syyslukukauden alussa, että ne ehdittiin toteuttaa ennen kuin koronatilanteet pahentuisivat ja rajoitukset tiukentuisivat. Muutenkin alkusyksynä pyrittiin paikkaamaan kevättä.

Niin ja sitten olihan meillä niinku muun muassa kevään valmistujaiset siirtyi syksyyn. Sitten ruvettiin puhumaan, että miten kun nämä opiskelijat odottaa viime keväänä valmistuneet, että tuleeko mitään juhlia, jääkö syksylläkin jo välistä ja kaikki tällainen niin piti ruveta miettimään sitäkin, että miltä tämä tuntuu opiskelijoista, että jos kaikki vaan siirtyy, siirtyy, siirtyy, että koko elämä siirtyy niinku eteenpäin, niin sitten päätettiin järjestää semmoiset virtuaalivalmistujaiset. Verkossa ja. Ja ja nekin nekin meni ihan OK.

Tiimipalaverit ja iltapäiväkahvitauot jatkuivat normaalisti etänä aikaisemman kampuksella toteutetun kahvitaukokulttuurin jatkumona. Palaverikäytännöt hioutuivat. Säännöllisillä kokoontumisilla mahdollistettiin paikka keskustelulle, jos ihmisillä oli jotain sanottavaa. Kannustettiin myös pitämään huolta hyvinvoinnista.

Uusien työntekijöiden perehdytyksessä ohjeita tarkennettiin. Matkustamisen vähenyessä seuraaville vuosille budjetoitiin vähemmän matkustusrahaa.

Yhteisöllisyyden kaipuu kantautui vahvana alaisilta, erityisesti aloilla, jossa pääsääntöisesti opiskeltiin lähiopetuksessa. Siirtyminen kampukselle oli suunnaton helpotus. Ihmisten näkeminen toi voimaa ja energiaa.

Korkeakoulujen linjausten mukaan opetus piti toteuttaa hybridimallilla. Hankalien elämäntilanteiden, terveydellisten seikkojen ja yksittäisten vaatimusten vuoksi opetuksen toteuttaminen tasapuolisesti kaikille opiskelijoille oli haastavaa. Opiskelijoiden jaksaminen oli heikompaa ja ohjausta kaivattiin enemmän.

Keväällä oli jo totuttu kaikkiin työvälineisiin, tenttimistapoihin ja ryhmätyöskentelyihin, mutta it-laitteiden ja muiden välineiden käyttäminen lisäsi painetta ja opettajat kaipasivat tukea. Osa suoriutui hyvin, osa tunsu kuormittuvuutta riippuen, mitä opetettiin. Työnkuviin tehtiin muutoksia ja työtehtäviä siirrettiin toiveiden mukaan, sillä osa oli halukkaampia verkko-opetukseen.

Syksy koettiin kevättä haastavammaksi, koska asetelmana oli hybridimalli. Selkeitä väsymisen merkkejä alkoi näkyä henkilöstössä eikä opiskelijoillakaan mennyt hyvin.

Toimintatapoja veivattiin edestakaisin ja viestinnän sekavuus toi tyytymättömyyttä. Kokemus ja sinnikkyys auttoi selviytymään syksystä.

4.2 Esihenkilöiden kohtaamia johtamisen haasteita

4.2.1 Työn tehokkuus ja kuormittavuus

Esihenkilötyö koettiin palveluammattiksi, jossa mahdollistettiin alaisten loistaminen ja onnistuminen työssä. Työ vaati jatkuvaa alaisten kuuntelua ja yhteistä keskustelua. Eteenpäin vieviä toimintatapoja etsittiin yhdessä.

Työ oli kuitenkin jatkuvaa päätteellä tehtävää työtä. Kalenteri oli täynnä tapaamisia ja sähköpostissa oli viestivyöry. Päivät kuluivat palavereista toiseen. Kaikki täytyi kirjata ylös, jotta pysyi kartalla tekemättömistä tehtävistä. Ajatukset eivät välttämättä jääneet päähän, kun ei ollut aikaa pysähtyä.

Moni esihenkilöistä sanoikin haastattelun yhteydessä, ettei ollut ehtinyt pysähtymään ja miettimään mitä koronapandemia on merkinnyt omalle työlle ja miten se on vaikuttanut omaan johtamiseen.

Epävirallisia tapaamisia, spontaaneja kohtaamisia oli vähemmän ja etäpalavereissa oli aina joku agenda. Palavereissa oli pientä kuulumisen vaihtoa, mutta ne perustui-
vat aina jonkun teeman ympärille. Nousi esiin myös riittämättömyyden tunne siitä, ettei reagoi riittävällä nopeudella asioihin.

No kyllähän se varmasti tällainen. omankin työn kannalta, että kaikki täytyy kirjoittaa, tää työ on muuttunut päätteen kautta tehtäväksi ja. Monesti on niin täynnä toi outlook kalenteri tapaamisia, että. Että siltä niinku mullakin on muistikirja. Onkohan tässä nyt toinen jo koronan aikainen, niinku pitää kirjata asioita koko ajan. Kun niitä tulee niinku vyörymällä näitä outlookkeja. Ja niin pitäisi ehtiä jossakin kohtaa kohtaa purkaa ja koko ajan on riittämättömyyden tunne siitä, että en reagoi niihin asioihin, jotka on tavallaan jäänyt mun vastuulle.

*Se on niinku tosi musta niinku raskasta ja kuluttavaa, että et et taval-
laan ne ajatukset niinku jää tonne päähän ja justiin tällä viikolla puhuin
jonkun jonkun tiimiläisen kanssa kun sano juuri sitä, että kun se työ-
huone on siellä kotona ja. Ja tuota niin niin siitä ei niinku jotenkin ollen-
kaan pääse irti siitä työstä.*

Totuttelu etätyöhön oli hyvin henkilökohtaista. Korkeakouluissa saattoi aikaisemmin olla mahdollisuus etätöihin, mutta sitä ei välttämättä käytetty. Kun oli totuttu säännöllisiin tiimipalaverihin kasvotusten samassa tilassa kahvin ja välipalojen äärellä, eristäytyminen kotiin ja muutokset toimintatavoissa koettiin aluksi vaikeaksi. Etätyössä ajankäyttö katsottiin tehokkaammaksi, ja työmatkustamisen jäädessä pois aikaa jäi enemmän. Tosin, työmatka kotiin puuttui kokonaan, mikä ennen miellettiin omaksi ajaksi työstä palautumiselle. Kotona työskentely venytti työn ja vapaa-ajan rajaa, eikä työstä irrottaminen ollut helppoa. Kaksi esihenkilöistä myönsi, ettei etätyö ollut itselleen mieleinen työnmuoto tai että siirtyminen etätyöhön sujui verkkaisesti. Totuttelussa meni aikaa.

*Me ollaan siis samassa yhdessä siinä tilassa ja mä olen aina tilannut
meille jotain tarjoiluja sinne ja ensin aloitetaan se silleen, että me vähän
niinku jutustellaan ja sitten mennään siihen siihen näin. Mutta sitten
tässä keväällä kun tuli tää niin ei mitään sellaista ollut ja ja joutuu
niinku tähän tähän teams ja zoom maailmaan niinku niinku näin ja ja.
Mulle se oli kyllä niinku hankalaa ja mä yhä edelleen sanon sitä, että se
on niinku hankalaa, että vaikka aikaa on nyt kulunut vuosi.*

*Joo ja sen tosissaan kun mä oon kaikille aina niinku hirveän avoimesti
sanonut, että tämä ei ole niinku mun mä koen että tää ei ole mun vah-
vuus tämä tämä virtuaali niinku toiminta tämä ei ole niinku vaan. Vaan
niinku jotenkin se. Kaikista pahinta se oli silloin viime keväänä, että on-
han tämän asian kanssa pystynyt niinku ja oppinut niinku elämään.
Mutta mutta tää ehkä ei ole niinku mun vahvuus ja ja mun oma tahto-
tila on se, että mä en halua tähän niinku jäädä pidemmäksi aikaa kuin
mitä on niinku pakko, että toki mä käytän tätä tätä ettei tämä ole
niinku niin, mutta että tämä ei ole se pääasiallinen mun. Mun niinku jo-
tenkin kanava niin niin.*

Mun omassa henk. koht. suhtautumisessa, en mä oo oppinut tähän etätyöhön kuin vasta syksyllä, että keväällä mä kävin joka päivä töissä, tietojärjestelmien käyttö kotona oli niin hankalaa, X yhteyden kautta ja muuta ja. Puolessavälissä syksyä päätin että mä otan käyttöön nämä koti kotikoneet. Mulla on hyvät laitteet verkkoyhteydet ei siinä mitään, mutta että joidenkin ohjelmien käyttö niin oli hankalaa on edelleen niin no kyllä mä nyt käyn työpaikalla allekirjoittamassa sopimuksia ja ja todistuksia ja me joskus tavataankin henkilökunnan kanssa tätä. Tottunut oleen.

Jos oli taas kokemusta etätyöstä, etätyöhön siirtyminen sujui melko vaivattomasti. Yksi esihenkilö toi esiin aikaisemman kokemuksensa etätyön tekemisestä ja joustavasta työstä. Työnteon kulttuuri on tukenut etätyötä.

Meillä on ollut siis sinänsä juuri joustavaa, niinku työnteon kulttuuri, että et on niinku aiemminkin tukenut. Ehkä semmoinen peruslähtökohta on siinä, että jokainen itse tietää missä tilanteessa mihin kellonaikaa, millaisessa ympäristössä saa, niinku. Parhaiten edistettyä niitä omia tavoitteita, niin mä oon niinku halunnut alusta pitäen luottaa siihen ja ja tuota sanonutkin että että tuota. Silleen melko vapaat kädet ikään kuin toimia.

Hän myös koki, että etätyöstä on ollut hyötyä, sillä kotona hän on pystynyt rauhoittamaan työpisteensä, pystynyt keskittymään työhönsä paremmin, vaikka onkin kokenut, että hiljainen tieto ja käytäväkeskustelu on jäänyt vähemmälle. Kampuksen valtava ihmismäärä ja häly ovat aikaisemmin haitanneet keskittymistä.

4.2.2 Viestintä ja vuorovaikuttaminen

Kun oma työpiste oli ydintoiminnan läheisyydessä, esihenkilö oli helpommin lähestyttävissä ja spontaanisia pistäytymisiä esihenkilön luona tuli enemmän. Kaiken siirtyessä verkkoon esihenkilöt kokivat haasteeksi vuorovaikutuksen laadun ja määrän. Osaan alaisista oltiin yhteydessä enemmän, toisiin vähemmän. Yhdelle luontevin viestimistyyli oli sähköposti, toiselle soittaminen ja kolmannelle Teams-neuvottelu. Myös alaisten käyttäytyminen muuttui.

Että sen niinkun ehkä uudelleen hahmottaminen, että minkälaista, minkälaisia niinku minkälaista viestintää porukka odottaa ja haluaa ja kokee luontaiseksi, niin sitten sellaiset niinku ehkä aiemmin ekstrovertit saattoi olla ihan niinku pinteessäkin jossain verkkokokouksessa tai silleen kun taas sitten joku introvertti sattuikin niinku jos me vähän kärjistän niin tiedätkö olla sitten aktiivisempi siellä ja kirjoittaa vaikka chattipalstaan juttuja mitä ei normaalisti ikinä että tämmöisiä niinku havaintoja jonkin verran.

Kommunikoinnin tapa ja määrä oli tulkittava yksilökohtaisesti perinpohjaisesti, ettei kommunikointia ymmärretty väärin ja koettu käyttämiseksi. Väärinymmärryksiä saattoi tulla puolin ja toisin.

Huojentavaa oli huomata, että ne työntekijät, jotka olivat ennestään tottuneet tukeutumaan esihenkilöön, tukeutuivat myös etänä, vaikka yhteydenotolla ei ollut mitään agenda.

4.2.3 Motivointi ja toimintakyvyn ylläpitäminen

Esihenkilöt kokivat ihmisten erilaisuuden haasteita. He kokivat, että opettajilla oli hyvä valmius toteuttaa asioita verkossa. Heillä oli hyvä osaaminen ja sisäistä koulutusta oli tarjottu verkko-opetuksen toteuttamiseen. Osa koki tilanteet mahdollisuuksina, jolloin syntyi uusia innovaatioita ja verkkokursseja. Osa kuitenkin piti kontaktiopetusta ainoana tapana opettaa.

Eriyisesti esihenkilöt kokivat alaisten kuormituksen lisääntyneen syksyllä, kun hybridimalli lanseerattiin lyhyellä varoitusajalla. Palvelulupauksen mukaan opiskelijoille oli mahdollistettava opetus, oli hän sitten kykeneväinen lähiopetukseen tai estyneenä tai sairaana kotona verkon välityksellä. Opetus vaati uuden toimintamallin opettelu, etätyökalujen käyttöosaamista ja opetuksen monitahoista pedagogista suunnittelua. Haastavaa oli saada alaiset ymmärtämään tilanteen uudet toimintaehdot ja toimimaan niiden mukaisesti.

Kun ja se päätös tuli tosi nopeasti, niin joku ehkä koki sen että hei että nyt kun mennään tähän hybridiin niin tämä päätös tuli liian nopeasti ja

ja niinku että apua miten mä voin tavallaan sen niin kuin tukeminen opettajien tukeminen tässä oli oli niinku semmoinen isohko työsavotta.

Määräys kautta tämmöinen, että hei tää hybridi on toteutettava et et niinku pitää vaan kertakaikkiaan vetäistä sen lävitse, niin siinä oli ehkä vähän sellaista niinku johtamisen niinku palapeliä itselleen että miten sä niinku saat jengin sille puolelle että hei että eikö nämä hommat nyt vaan hoideta ja mä autan parhaani mukaan ja teknistä tukea ja yhdessä mietittiin ratkaisuehdotuksia ja näin että mutta siinä oli vähän sellaista kuormitusta.

4.2.4 Tunteiden tulkitseminen

Isoimpia haasteita vuorovaikuttamisessa etäyhteyksien avulla oli kasvottomuus.

Suuri epäkohta oli, että alaisista löytyi henkilöitä, joita ei ollut nähty vuoteen, oli ai-noastaan kuultu ääni tai viestitelty verkossa. Kun kameraa ei avattu ja mitään ei sa-nottu, paljon tunteita jäi peittoon.

Sitten se niinku epätietoisuus, että mihin tämä mitä tästä tapahtuu ja niinku silleen isommassa kuvassa niin kun oli itellä tiettenkin toi mutta sama juttu kaikilla muilla niinku erilaisia elämäntilanteita niin tavallaan se että mitä kukakin oikeasti pystyy tekee ja ja sitten että he et et niinku ettei jengit tiiätkö luhistu ja uuvu et et silleen tavallaan että onko onko kaikki niinku hyvin, niin sen niinku tilanne- tilannekuvan pitäminen että onko kaikilla ihan OK. --- mä koin toisaalta tärkein mutta myös ehkä vai-kein et sitten siitä oli niinku vaikea erottaa että et mikä on semmoista niinku jos jollain oli vähän hankalampi tilanne että onko se niinku taval- laan et siellä on nyt liikaa kuormaa tavallaan sen koko perheen kuvi- oissa tai tai tai onko se se että pelottaa korona tai onko se se että että tuota ei ole työvälaineet hanskassa.

Ihmisten erilaiset elämäntilanteet ja niiden vaikutus työntekoon koettiin kokonaisuutena vaikeaksi ymmärtää. Oli vaikeaa tulkita, millainen kuormitus kullakin työnteki-jällä oli ja mitä kukin pystyi tekemään. Oli vaikeaa päästä käsiksi tunnetiloihin ja erot-taa, johtuiko ne perhesyistä, pelosta vai heikosta etätyövälineiden käyttöosaami-sesta. Ihmisten havainnointi koettiin isoksi ongelmaksi ja näin ollen parempien työ-olojen mahdollistaminen oli haastavaa.

Mutta tämähän on niinku iso iso juttu, että kun me ei nähdä. Että tokihan mä voin niinku samalla opettajien kanssa tälläin kasvokkain jutella teamsissä tai zoomissa. Mutta se että jää se normaali lähikontakti pois. Että voi ihmistä niinku lähi- kun ihmistä voi sitä lähikontaktissa havainnoida. Hän näkee ne minun viestit, ilmeet, eleet, kaikki ja sitten minä näen, että miten tämä henkilö. Ikään kuin pärjää tässä tilanteessa, kun me ollaan lähikontaktissa, niin niin. Niin niin se oli niinku se juttu. Että puuttuu se normaali lähikontakti. Se ihmisen havainnointi puolin ja toisin.

4.2.5 Eristäytyminen kotiin

Osa esihenkilöistä oli havainnut, että alaisista osa voisi jäädä jatkossakin etätöihin. Tämä koettiin haasteeksi, sillä opettajan työ vaatii myös lähityötä. Kotiin eristäytyneistä tulisivat kärsimään ne ihmiset, jotka kaipaavat työkavereita ja yhteisöön kuulumista.

Mutta sitten mulla on semmoinen tunne, että osa meidän opettajista voisi vaikka jäädä etätöihin. Että kun se siinä on niinku se oma oma hyvä puoli - puoli. Mä olen keskustellut taas opettajien kanssa kun ollut näitä kehityskeskusteluja niin. Niin. Se saattaa olla opettajan kannalta niin jopa ikään kuin miellyttävämpi tapa työskennellä. Riippuu niinku siitä ihmisestä.

No yksi sellainen sellainen asia, jonka olin haistelevinani, että tuota. Jotkut todellakin halusivat siihen etätöihin. Ja kun alettiin viestiä muun muassa siitä, että opiskelijoilla on ongelmia, että tapaamisia pitäisi järjestää opiskelijoiden kanssa, niin jotkut jotkut jotkut aika suoraviivaisesti niinku kielsivät tammöisten ongelmien olon, että eihän se eihän ne mitään, mutta että se vaan oli tavallaan niinku omaan pussiin pelaamista siinä että että tuota haluttiin jäädä sinne kotiin.

Ja mä luulen, että niitäkin on joukossamme ja sinänsä tiimi helposti jää sitten sinne sinne kotiosoitteeseen ja joku käy piipahtamassa työpäivällä hoitamassa ne luennot ja palaa kotiin ja sitten siellä on, mä tiedän. Tuolla on ihmisiä jotka kärsii oikeasti siitä että sitä työyhteisöä ei enää ole. Siellä jotkut uskollisesti käy päivästä toiseen siellä loossissaan tekemässä työnsä ja sitten kaipaa niitä työkavereita. Niin niin tota en mä se suoraa vastausta tuohon, mutta et mä kuvailen vaan tämä tilanne että mitä siellä mitä siellä nyt tapahtuu.

Eräs esihenkilö nostikin esiin johtohahmot, kuten tiiminvetäjät, joilla oli suuri rooli arjen pyörittämisessä, tiimiläisten motivoimisessa ja toimintakyvyn ylläpitämisessä. Jos he olivat myötämielisiä pysymään etätöissä kotona, eivätkä kannattaneet lähityöhön paluuta, myötävaikuttaisi se myös muita jäämään kotiin.

4.2.6 Uudet työntekijät

Uuden työntekijän ryhmäytyminen yhteisössä etäyhteyksin koettiin hankalaksi, kun läheinen henkinen tuki puuttui. Kun yhteistä kasvokkaista tiimitapaamista ei pystytty toteuttamaan, oli esihenkilön pyydettävä tietoisesti tiimiään ottamaan erityisen hyvin uudet työntekijät mukaan tiimiin ja jokaisen miettimään taholtaan keinoja auttaa heitä pääsemään osaksi tiimiyhteisöä. Uskottiin kuitenkin, että yhteinen tekeminen korostuisi, kun yhteisössä on halu auttaa ja tuottaa hyvää toisille.

Meille tammikuussa tuli sitten uusi opettaja saman alan opettaja ni semmoisella on niinku hankalaa. Ei näillä jotka on kokeneita jotka tuntee toisensa. Ja ne niillä on. Niillä on niin vakiintuneet ne yhteistyökuviot että miten ne tekee sitä yhteistyötä. Niin mä luulen, että ei tämä ole niinku. Toki niiltä se tuki, se toisen sen kollegan tuki, se että se istuu siinä vieressä ja jos tulee hankalaa niin, niin se auttaa niin, sehän sieltä on jäänyt pois. Ja semmoinen henkinen henkinen tuki.

4.2.7 Päätöksenteko ja johdon tuki

Esihenkilö kuvasi ammattikorkeakoulun toimintaa tempoilevaksi tekemiseksi. Esihenkilön asema oli ”kuin puun ja kuoren välissä”, jossa tasapainoiltiin alaisten ja ylimmän johdon välimaastossa. Esihenkilön päätäntävalta saattoi välillä olla alaisiltakin hämärän peitossa, sillä ei välttämättä ymmärretty, mihin asioihin esihenkilöillä oli mahdollisuus vaikuttaa. Tämä tuli esiin muun muassa taloudellisissa asioissa.

Minulla on niin pitkä siis historia ammattikorkeakoulussa toimimisesta. Et mä oon tästä näiden vuosien aikana niinku sen nähnyt että tämä on aika sellaista meille tämä niinku niin todella muuttuvassa ympäristössä, että että se osaltaan niinku vaikuttaa siihen, että että et ikään kuin ne meidänkin mä puhun niinku ammattikorkeakoululla, niin tavallaan ne tavoitteet ne ei ole aina niinku ihan. Selkeet, että yhtäkkiä lähetään verkko opetukseen. Sitten yhtäkkiä huomataankin, että hei et mä oon

päivä opiskelijoille luvattu tätä kontaktia ja nyt ne antaa palautetta, että heillä ei ole kontaktia että kaikki alkaakin olla niinku verkosta oli ennen tätä korona aikaa. Mutta mutta tavallaan se, että se on vähän sellaista tempoilevaa ja yhtäkkiä lähdetään yhtä asiaa tekee niinku tosi kovalla touhulla niinku näin niin tuota tässä on niinku se että että miten sitten itse koittaa niinku olla johdonmukainen sitten niille omille alaisilleen ja kun itse pitäisi kuitenkin niinku osata kertoa sitä reittiä, että että me me tehdään nyt näin ja näin ja siitä syystä että.

Pääsääntöisesti oltiin tyytyväisiä koulutusorganisaation toimintaan, linjauksiin ja päätöksentekoon, mutta esiin nousi myös soraääniä. Keskijohtotason päätöksentekoa kyseenalaistettiin, jos se erottui tavanomaisista linjauksista.

Kiitosta kyllä laitan tuonne meidän niinku ylimpään johtoon, että erittäin selvä turvallisuus ohjeistus ja tuota ja ja semmoinen niinku just tavallaan semmoinen niinku sopivan jämäkkä ote siihen että että että mitä korkeakouluille nyt tapahtuu ja mitä kaikki niinku miten me tästä niinku mennään nyt vaan eteenpäin niin mun mielestä se on antanut semmoisen selkärangan siihen niin kuin omalle johtamistyölle työlle kanssa ja niinku uskoa siihen että täällä on niinku homma hallussa.

Jos suoraan sanoo niin meillä oli välillä tästä aikamoinen niinku epäselvyys. Että mitä ihmettä tässä on nyt tarkoitus tehdä ja sitten kun teki omia päätöksiä, niin jotkut muut päälliköt oli tehnyt erilaisia ja niistä tuli silleen että ai sä olet tehnyt noin. No mä mä en ole ja ja eihän mikäs on amkin linja ja sitä tavattiin sieltä paljon ja siinä oli paljon sellaista että siitä voi ottaa opiksi että. Että, että se oli niin kuin välillä erikoista.

Ylin johto saattoi olla myös hidaste. Muutoksissa oltiin varovaisia ja päätöksenteko oli verkkaista. Olisi toivottu enemmän kannustusta rohkeisiin päätöksiin kokeilla eri toimintatapoja. Oman esihenkilön syvän koulutusorganisaation tuntemuksen puute saattoi ilmetä väärinkäsityksinä. Arjen pyörittämiseen tai nopeaan tarpeeseen ei saatu nopeaa vastausta.

niin mä koen että mulla monesti mun johtaminen pysähtyi sen takia, että niinku se minua johtava taso oli liian varovainen ja liian hidas ja liian pihalla.

Mä oon kokenut, että olisi ollut hyvä. Että oltaisiin saatu enemmän. Ikään kuin kannustusta siihen, että kokeilkaa erilaisia tapoja, että mun mielestä meillä oltiin yllättävän varovaisia siinä, että jos esimerkiksi sanoit, että OK, että minä linjaan näin, että pidetään koko vaikka koko keivät etänä tai että vaikka seuraavat pari kuukautta ainakin nyt etänä, niin tuota helposti tuli semmoista kommenttia, että että uskaltaako nyt näin linjata ja uskaltaako nyt näin tehdä ja. Ja ja onko tämä nyt varmasti hyvä näin ja ainakin linjaus ja. Että se se oli yllättävää. Et se niinku mun mielestä se oli välillä niin kuin semmoinen hidaste ---- se olisi ollut selkeä niin sitä sai niinku odottaa sitä amkilta tulevaa päätöstä ihan loppuun asti että. Se on ollut yllättävän verikkaista.

Oman organisaation terveydenalan asiantuntijoita ei hyödynnetty terveysturvallisuudessa päätösten teossa tai toimintaohjeiden laadinnassa.

Mä sanoinkin sitä ihan niinku ylittä johtoa myöten, että olisi hyvä jos kysyttäisiin joskus neuvoa asiantuntijoilta, että koska meillä on niin kun terveystieteen ihmiset on todellakin näiden tautien asiantuntijoita, että meille voin sanoa, että tämä ei sitä ylpeyttä vaan ihan fakta, että meillä meidän hoitotyön opettajat on parhaita asiantuntijoita tässä koronankin hoidossa. Että ne sitä kouluttaa miten sitä hoidetaan ja ne tietää niin meiltä ei koskaan kysytty, että mitä teidän mielestä miten kannattaisi tässä toimia vaan siitä päättää insinöörit ja tällaiset.

4.3 Esihenkilöiden esiintuomia tulevaisuuden näkymiä

Ei olisi tarvittu koronaa, vaikka se toi montaa asiaa hyvää, mutta että meillä odottaa vielä vielä paljon vaikeuksia tämän koronan takia tulevaisuudessa.

Koronapandemia on vielä ajankohtainen, eikä tiedetä, mitä tuleman pitää. Korona on pakottanut tekemään muutoksia toimintatapoihin. Aikaisemmin ei oikein uskottu etätyöskentelyyn, mutta nyt on havaittu, kuinka tehokasta se on. Jatkossa voidaan pohtia, mitkä toimenpiteet on koettu hyväksi ja mistä voidaan luopua. Esimerkiksi kokouksia voidaan hyvin jatkossakin pitää etänä. Etäpalaverit antavat mahdollisuuden vetäytyä pienryhmiin breakout-huoneisiin, jakaa puheenvuoroja ja hiljaisemmille henkilöille käyttää ääntä.

Niin siinäkin varmaan se hyvä nyt sitten, että nyt me hahmotetaan tämän koronan jälkeen taas niinku tilanteita vähän niinku paremmin, että ihan niinku sen opetuksen toteutuksen kannalta, että mitä mikä on selaista mitä vaikka kannattaa verkossa enemmän niinku toteuttaa. Nyt kun meidät on niinku pakotettu siihen, niin sieltä on ehkä löytynyt sitten niitä, että tähän itseasiassa toimiikin tosi hyvin näin niin ehkä sitten voidaan niinku niinku hyödyntää niitä. Niitä kaikkia muutenkin sitten tuota tässä opetus suunnittelussa niinku se, että ette meidän toiminnassa nyt.

Matkustaminen on muuttunut verkkotapaamisten myötä ja työmatkustaminen vähennee. Jatkossa tullaan järjestämään ja osallistumaan webinaareihin enemmän verkon kautta.

Etätyön määrän uskotaan yleistyvän ja etätyösopimusten lisääntyvän. Nähtäväksi jää miten määritellään, millaista työtä tehdään työpaikalla ja mitä tehdään etänä. Kohtaamisten arvo korostuu.

Etätyösopimukset varmaan lisäänty. Meillä on ollut, etätyösopimus mahdollisuus aiemminkin ei ole käytetty meillä. Minä sanon, että nyt kun koronasta päästään, niin meillä tulee etätyösopimusten vyöry minulle. Jossa esitetään että 2 päivää etätyössä ja 3 päivää.

Ja sitten ehkä niinku ratkaisevaksi osoittautuu se, että määritellään kun tilanne nyt tässä vähän rauhoittuu niin että mikä on sitä työtä mikä tehdään niinku siellä työpaikalla ja mikä on sitä mikä voidaan voidaan tehdä tavallaan etänä, jolloin ikään kuin sen arvo korostuu että me kohdataan, mutta et sitten niinku tavallaan ammennetaan siitä se paras arvo ja sitten.

Etätyön myötä uskotaan, että kaikissa työpaikoissa tulee olemaan ryhmä työntekijöitä, jotka kaikin keinoin pyrkivät eristäytymään omasta työpaikastaan ja jäämään kotiin. Se voi aiheuttaa vaikeuksia työssä, jossa vaaditaan myös lähikontaktia.

Tiimeiltä toivotaan yhteistä sopimusta siitä, että joitakin päiviä täytyy käydä työpaikalla. Sosiaalistan asemassa ovat tiimiä vetävät. Jos johtohahmo ei halua tulla kampukselle, viestii se omalla toiminnallaan toisille, että myös muut tiimin jäsenet saattavat helposti jäädä kotiin, piipahtaa työpaikalla hoitamassa luennot ja palata kotiin.

Työyhteisön pioneerit pitäisi saada sellaiseen asemaan, jossa he voivat vaikuttaa myönteisesti koko yhteisön tekemiseen. Pikkuhiljaa he hilaavat muita perässään. Heille tulisi myös antaa tilaa kokeilla, toteuttaa ja epäonnistua. Muuten työntekijät eivät uskalla tuoda ideoitaan esiin.

Esihenkilötyössä otetaan opiksi se, että kaiken tasoiset esihenkilötyöt ovat tärkeitä. Esihenkilön pitäisi myös pystyä katsomaan pidemmälle eteenpäin kuin alaiset. Ihmisten erilaisuus on otettava omassa johtamisessa huomioon, ja erityisesti kriisitilanteissa. Itseohjautuvuuden tehtävä on vahvistunut, mutta osa kaipaa ohjausta, mitä tehdään ja miten.

Työtä tulisi mitata mieluummin tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Esihenkilöiden tulisi luottaa alaisiinsa rohkeasti ja uskoa ihmisistä hyvää.

Että tota mun mielestä niinku tavallaan puhuttiin tästä työajasta niin musta sitä on ehkä vähän niinku hölmö mitata että enempi mitata sitä että onnistutaanko saavuttamaan tavoitteita ja sitten ikään kuin mä uskon tällaiseen itseohjautuvuuteen että että että ihmisellä on niinku. Ehkä varsinkin tällä alalla ja tossa tavallaan roolissa niin että jokaisella niinku paras ymmärrys siitä miten sitä oppimista niinku mahdollistetaan opiskelijoille et sitten tavallaan se, että kun me ollaan erilaisia, niin mä haluaisin antaa mahdollisimman niinku vapaat kädet.

Se, joka uskaltaa se niinku rohkeasti tiimiinsä luottaen tehdä, niin mä odottaisin silloin niinku avaimet onnistua jatkossakin, että et se niinku tavallaan sä uskot siihen toiseen ihmiseen, että hän yrittää parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi, niin se on semmoinen, mikä kumpuaa sitten semmoiseksi niinku vuorovaikutteisesti luottamukseksi, että että tota. Että tavallaan usko ihmisestä hyvää, niin hän varmasti myös sitä tekee, että semmoinen ehkä johtolanka tuohon niinku sävyyn voisi olla mitä itse yrittänyt tässä noudattaa.

Hyvinvointinäkökulma korostuu. Vielä ei tiedetä miten vuorovaikutuksen puuttuminen henkilökuntaan vaikuttaa, mutta henkilökunnan tyytyväisyys on kasvanut. Tiedetään, että opiskelijoihin vuorovaikutuksen puute on vaikuttanut heikentävästi.

Vuonna 2021 on herätty siihen, että opiskelijoiden hyvinvoinnista huolehditaan paremmin. Opiskelijoita kontaktoidaan, kysytään kuulumisia ja miten opinnot sujuvat. Myös henkilökunnan kehityskeskustelut pyörivät taas normaalisti.

Koronapandemian vaikutukset tulevat näkymään monella tapaa. Konkreettisesti se vaikuttaa vuorovaikutukseen, asiakaspalvelutilanteisiin, asiakaslähtöiseen asiakasymmärrykseen ja vieraanvaraisuuteen.

Korona ei ole kohdellut kaikkia tasapuolisesti. Nähtäväksi jää miten pandemia muuttaa yhteiskuntaa, tuleeko esimerkiksi luokkaeroja. Korkeakoulutetut ovat hyvässä asemassa, sillä he voivat valita työssään joissain määrin etätöön, mutta ikävämpi tilanne on työntekijöillä, joilla ei ole valinnanvaraa.

Koulutusala kohtainen tulevaisuus

Esihenkilöt tiedostavat, että koulutusala on isoimpia selviytyjiä koronapandemian keskellä. Koulutusala on pärjännyt hyvin taloudellisesti ja on pystytty lisäämään opiskelupaikkoja ja helpotettu opiskelijoiden arkea. Koulutusalaan panostetaan. Vaikka toiminnan logiikan muutokset menivät uusiksi, kun toiminta siirtyi äkillisesti verkkoon, koulutusala selviytyy hyvin.

Koronapandemia on iskenyt pahiten matkailu- ja ravitsemisalaan. Haasteita on ollut sekä yhteistyökumppaneilla että itse koulutusalaalla, mikä näkyy jonkin verran hakijaluvuissa. Tahtotilana on päästä pian takaisin normaaliin.

Terveysala mainittiin hankalana alana, jossa on huonot palkat ja harjoittelusta ei saa palkkaa. Kuitenkin koronapandemian myötä harjoittelujen vaihtaminen työsuhteiksi mahdollisti opiskelijoiden opintojen etenemisen, eikä opintojen ohella tarvinnut tehdä hanttihommia. Kansainvälisten opiskelijoiden opiskelua vaikeuttaa viisumin saanti.

Liiketaloutta voi opiskella hyvin etänä jatkossakin. Harjoittelut ja projektityöt yritysten kanssa toivat jonkin verran haasteita, mutta niitä voitiin toteuttaa etänä. Tutkintojen määrän katsottiin eräissä liiketalouden yksikössä kohentuneen, koska roikkujat saivat tutkintonsa tehtyä. Epäiltiin, että opiskelun ohessa tehdyn työn loppuessa, pystyttiin keskittymään opiskeluun.

5 Pohdinta

5.1 Johtopäätökset

Koronapandemia, etätyöhön siirtyminen, työn uudelleen organisointi sekä uusien opetussuunnitelmien, oppimisympäristöalustojen ja tietojärjestelmien käyttöönotto oli iso kuorma kantaa, mutta näiden viiden haastatellun ammattikorkeakouluissa työskentelevien lähiesihenkilön mukaan selviytyminen vuodesta oli hyvin positiivinen. Väsymisen merkkejä alkoi näkyä syksyllä, kun hallituksen viestintä oli sekavaa, opiskelijoille oli tarjottava hybridiopetusta ja toimintatapoja veivattiin, mutta kokemus ja sinnikkyys auttoivat selviytymään vuodesta.

Kokemuksella oli syy-seuraussuhde siihen, miten etätyöhön suhtauduttiin. Totuttelu etätyöhön oli yksilöllistä ja vei aikaa toisilta enemmän kuin toisilta. Kaikki esihenkilöt olivat kuitenkin jo tottuneet tilanteeseen haastattelun ajankohtana huhtikuussa 2021 ja kuulostivat väsymyksestä huolimatta hyvin positiivisilta.

Ihmisten erilaisuus toi haasteita esihenkilöiden johtamiseen. Osaaminen oli keskiössä etäopetuksen siirtymisen onnistumisessa. Osa alaisista toteutti työtään ketterästi uusia innovaatioita synnyttäen. Osa taas piti lähiopetusta ainoana tapana opettaa. Haastavaa oli saada epävarmimmat alaiset ymmärtämään tilanteen uudet toimintaedellytykset ja toimimaan niiden mukaisesti, sillä se vaati jatkuvaa oppimista.

Samanlaiseen tulokseen päädyttiin ammattikorkeakoulujen oman verkkokyselyn mukaan. Kokeneemmilla verkko-opettajilla oli jo valmiina osaamista, eikä poikkeustila tuonut laisinkaan muutosta heidän normaaliin opetukseensa. Suurin muutos kosketti

sitä joukkoa, jolla ei ollut entuudestaan verkko-opetusta tai sitä oli hyvin vähän. (Ikonen, Laitinen-Väänänen, Kullaslahti, Nakamura & Tyrväinen 2021.)

Samankaltaisia signaaleja työmäärän lisääntymisestä, työn tehostumisesta ja yksipuolisuudesta oli tunnistettavissa kaikkien haastateltujen esihenkilöiden kertomuksissa. Yksimielisiä kokemuksia olivat ajoittain pitkittyneet työpäivät, hyppiminen etäpalaverista toiseen ja yhteydenpito- ja sähköpostivyöry. Teamsissa lähetetäänkin peräti 42 % enemmän viestejä työajan ulkopuolella kuin ennen pandemiaa. (2021 Work Trend Index: Annual Report 2021, 8). Työolobarometrin mukaan noin joka kymmenes (11 %) palkansaajista koki työmäärän lisääntyneen selvästi pandemian myötä ja 36 % ylemmistä toimihenkilöistä koki työmäärän lisääntyneen selvästi tai jonkin verran. (Keyriläinen 2021, 25–26.)

Muistettavien asioiden määrä ja useat tehtävät aiheuttivat kognitiivista kuormitusta. Samaan tulokseen päätyi Jokela (2021) tutkiessaan lähiesihenkilöitä ja keskijohtoa. Myös Akava Worksin selvitys korkeakoulutetuista osoittaa, että opetuslalla asiantuntijatyössä korostui kognitiivisen kuormituksen kasvu (Miettinen 2020).

Kaiken työn siirtyessä verkkoon vuorovaikuttamisen määrä ja laatu oli haastavaa. Mikä määrä on riittävää? Osaan alaisista oltiin yhteydessä enemmän, toisiin vähemmän. Yhdelle alaiselle luontevin viestimistyyli oli sähköposti, toiselle soittaminen ja kolmannelle Teams-neuvottelu. Esihenkilön oli mahdollistettava kaikille tasapuolinen kuuntelu ja keskustelu, jokainen yksilöllisesti huomioiden. Etänä se saattoi tarkoittaa lisätyötä sähköpostin, soiton tai etäpalaverin muodossa, koska nopeat kasvokkaiset käytävä- ja kahvitaukokeskustelut olivat poissa. Mutta se, millaista yhteydenpitoa haluttiin ja odotettiin, oli epäselvää.

Työntekijöiden mielestä aika ja energia kuluu enenevässä määrin tarpeettomiin digi-kokouksiin ja viestintään. Kokouksissa vietetään 2,5 kertaa enemmän aikaa kuin ennen pandemiaa (2021 Work Trend Index: Annual Report 2021, 8). Tässä tutkimuksessa osoitettiin yhteydenpidon lisääntyneen, mutta myös palaverikäytänteiden hioamisen jälkeen kokouskeston puolittuneen ja kokousten muuttuneen ytimekkäämmiksi.

Uskon myös esihenkilöiden tapaan, että valtaosassa yrityksistä ei aikaisemmin uskottu etätyöskentelyyn, mutta nyt on havaittu, kuinka tehokasta se on. Kuten esihenkilötkin totesivat, etätyö yleistyy ja etätyösopimukset lisääntyvät, mutta missä määrin? Microsoftin tutkimuksen mukaan 73 % työntekijöistä haluavat joustavien etätöiden vaihtoehtojen jatkuvan, samalla kun 67 % haluaa enemmän kasvokkaista aikaa tiimin kanssa (2021 Work Trend Index: Annual Report 2021, 4). Työhyvinvoinnin kannalta etätöiden ja lähityön joustava yhdistäminen, eli hybridityö voinee olla paras ratkaisu. Nähtäväksi jääkin miten määritellään, millaista työtä tehdään työpaikalla ja millaista tehdään etänä.

Kahden esihenkilön pohdinta työntekijöiden eristäytymisestä kotiin huolestutti. He uskoivat, että kaikissa työpaikoissa tulee olemaan ryhmä työntekijöitä, jotka kaikin keinoin pyrkivät eristäytymään omasta työpaikastaan ja jäämään kotiin. Se voi aiheuttaa vaikeuksia työssä, jossa vaaditaan myös lähikontaktia.

Kuitenkaan tämän tutkimuksen aineisto ei tuo esiin tarkempia syitä siihen, miksi nämä työntekijät haluaisivat jäädä kotiin. Onko kyseessä mukavuuden halu? Etätöiden kotona on kuitenkin mahdollistanut sen, että työtä voidaan tehdä huolettomammin, rennommin pukeutuneena, hiukset sekaisin ja meikittä. Onko kyseessä väsyminen yleistyneeseen suorituskeskeiseen elämäntapaan ja työ- ja yksityiselämän tiukempiin vaatimuksiin vai onko mahdollisesti työkuulttuurissa tai työoloissa jotain vikaa?

Monitiloimistot ovat tällä hetkellä Suomen toimistorakentamisen ykkösratkaisu, jossa työn luonne valitsee paikan, missä työtä on sopivin suorittaa. Sjöblomin (2020) tutkimuksen mukaan oppimista ja hyvinvointia voidaan tukea kehittämällä fyysisiä työympäristöjä, jotka tukevat psykologisia perustarpeita. Mutta onko se riittävä houkutin palata työpaikalle, jos syy eristäytymiselle onkin psykososiaalinen työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvä?

Yhteistyö isoissa työyhteisöissä ja tiimeissä on vaikeaa, kun eri käyttäytymis- ja vuorovaikutustyyliä sekä mielipiteitä on paljon. Se voi tuoda myös rauhattomuutta yhteisiin työtiloihin. Hyvää ja asiallista työkäyttämistä edellytetään kaikilta työyhteisössä, mutta väistämättä ristiriitatilanteita syntyy. Yhteistyö vaatii jokaiselta

erilaisuuden hyväksymistä ja vaivaa yhteistyön vahvistamiselle. Uuden työntekijän pääseminen mukaan osaksi työyhteisöä vaatii koko yhteisöltä sitoutumista toisen auttamiseen. Ja erityisesti etänä se vaatii ylimääräistä vaivaa ja halua auttaa toista.

Kohtaamisten arvo varmasti korostuu, kuten eräs esihenkilö arveli. Mutta yhteisöllisyyttä ja työkavereita kaipaavien työntekijöiden vuoksi toivon, että joustavaan työhön löytyy tasapaino ja kohtaamisia syntyy. Kuten eräs esihenkilöistä totesi, johtohahmoilla kuten tiiminvetäjillä on suuri rooli. He voivat myötävaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, miten yhteisössä käyttäydytään. Niin hyvässä kuin pahassa.

Kaikki esihenkilöt puhuivat tunteiden tulkitsemisen vaikeudesta etäyhteyksien välityksellä. Valitettavasti jokaisella on itsemääräämisoikeus ja vapaus olla ilman kameraa etäpalavereissa. Kasvottomuutta voidaan pyrkiä vähentämään yhteisillä pelisäännöillä ja käytänteillä, mutta loppupeleissä jokainen yksilö tekee oman ratkaisunsa, haluaako olla yhteistyökykyinen ja näyttää kasvojaan. Kun näköyhteyttä ei ole, ilmeitä ja eleitä ei näe. Esihenkilöiden mielestä on hyvin hankala havainnoida alaisten jaksamista ja pärjäämistä. Hiljaisuus ei kerro totuutta mielentilasta. Onko kaikki hyvin vai painaako mieltä pelko, kotiolot tai mahdollisesti työvälineiden käyttöosaaminen? Toisaalta hyvin hankalaa se on kasvojenkin, mutta eleillä, mikroilmeillä ja suorilla kysymyksillä pääsee melko hyvin jyvälle. Mutta kuinka suorilla kysymyksillä sitä uskalletaan esittää? Kaikki lähtee avoimuudesta, mutta kaikki eivät halua kertoa yksityiselämästään tai näyttää heikkouksiaan. Sekin on hyväksyttävä.

Esihenkilötyö ei ole tietävästi helppoa ja ihmisten johtaminen on täysin oma taitolajinsa. Kaikki eivät pärjää johtotehtävissä. Epäonnistumisen pelko, johtotehtävien kuormittavuus ja työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen haasteet ovatkin syitä siihen, miksi yhdeksän kymmenestä koulutetuista henkilöistä eivät halua johtotehtäviin (Valkama 2020).

Ylimmän johdon hitaus, verkkainen päätöksenteko ja varovaisuus ei tullut yllätyksenä. Isoissa organisaatioissa arjen pyörittämisen edellytykset tuntuvat joskus hä-

märtyvän johdon silmissä, kun tehdään päätöksiä ja linjauksia. Johdon pitäisi tulla lähemmäksi arjen toimintaa ja ymmärtää syvällisesti toimintaympäristön ja siihen vaikuttavien tekijöiden muutos. Kuten esihenkilötkin painottivat, heidän alaisensa ovat heidän työnsä asiantuntijoita. Heillä oli se paras tietämys ja heitä olisi hyvä kuunnella.

Kuten esihenkilötkin toivat esiin, koronapandemia on vielä ajankohtainen, eikä tiedetä, mitä tuleman pitää. Korona on pakottanut tekemään muutoksia toimintatapoihin. Jatkossa tosiaan voidaan pohtia, mitkä toimenpiteet on koettu hyväksi ja mistä voidaan luopua. Webinaarien järjestäminen ja niihin osallistuminen varmasti yleistyy ja työmatkustaminen tällöin vähenee.

Korona ei ole kohdellut kaikkia tasapuolisesti. Joka kolmas (38 %) kokee hyvinvointia heikentävää kuormitusta elämässään. Sairastumisen pelko kuormittaa eri ikäryhmiä melko tasaisesti, mutta kuormituksen ja uupumuksen tunne koettelee erityisesti 18–34-vuotiaita nuoria aikuisia. (Vahtera 2021). Nuorten hyvinvoinnin heikentyminen on ollut tiedossa. Esihenkilöiden mukaan toimenpiteisiin nuorten opiskelijoiden hyvinvoinnin parantamiseksi ja opintojen etenemisen tukemiseksi on ryhdytty vuonna 2021. Varmasti myös henkilökunnan hyvinvointi on korostunut.

Korkeakoulutetut ovat olleet hyvässä asemassa ja koulutusala on alana selviytynyt hyvin. Nähtäväksi jää miten pandemia muuttaa yhteiskuntaa. Matkailu- ja ravitsemisala ja terveyden ala voivat olla isojen haasteiden edessä.

Etätö soveltuu toisille aloille paremmin kuin toisille. Työn erityispiirteet on huomioitava, mutta kuten esihenkilötkin pohtivat, pandemian jälkeinen tarkastelu työn tekemisen hyvistä käytänteistä varmasti sanelee seuraavat askeleet työolojen parantamiseksi ja työn tuottavuuden lisäämiseksi.

Hyvinvointinäkökulmaa on korostettava. Itseohjautuvuuden osaamista on vahvistettava ja tuettava. Oikealla itseohjautuvuuden johtamisella psykososiaalinen hyvinvointi voi lisääntyä ja ennaltaehkäistä psykososiaalista kuormittavuutta (Huhta 2018,

98). Uusille innovaatioille ja niiden kokeilulle tulisi antaa rohkeasti tilaa ja resursseja ylempää johtoa myöten.

Ihmisten arvo ja erilaisuus on otettava huomioon. Yhteisöllisyyden tärkeyttä tulisikin korostaa entistä enemmän ja yhteisöjen johtohahmot ovat tässä tärkeässä roolissa. Myötätunto on taitoa, jota voidaan kasvattaa kouluttamalla emotionaalisia taitoja ja josta on havaittavissa etuja organisaatiolle (Paakkanen, Martela, Hakanen, Uusitalo, & Pessi 2020). Muutos kuitenkin koskee jokaista.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012, 6).

Kuten hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, tässä tutkimuksessa on noudatettu hyviä toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. Luotettavuutta ja eettisyyttä on tarkasteltu koko tutkimusprosessin läpi. Tutkimuksessa tehtyjä valintoja on perusteltu.

Tutkimus on perustunut tutkittavien henkilöiden vapaaehtoisuuteen. Kerätty aineisto on käsitelty huolellisesti, luottamuksellisesti ja anonymisti. Aineiston keruuvaiheessa tutkittaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet. Aineisto kerättiin ainoastaan opinnäytetyötä varten ja aineistoista ilmeneviä yksittäisiä ihmisiä koskevia tietoja ei raportoitu tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Aineisto säilytettiin huolellisesti ja hävitetään tietoturvallisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteetti sitouduttiin turvaamaan myös loppuraportissa. Tutkittavien henkilöiden yksityisiä ja mahdollisesti tunnistettavia taustatietoja ei tuotu esiin. Esimerkiksi tuloksissa esitetyissä suorissa lainauksissa ei mainittu haastateltavan tietoja.

Tutkimukseen sovellettiin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012). Tutkimusmenetelmät perusteltiin ja havainnollistettiin. Tutkimuksessa kunnioitettiin muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viitattiin heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun omaa opinnäytetyön raportointiohjetta noudatettiin tarkasti.

Tieteellisen tutkimuksen yleisiin luotettavuusmittareihin kuuluva reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä. (Kananen 2014, 147). Tutkimuksen eteneminen kuvattiin mahdollisimman läpinäkyvästi vaihe vaiheelta.

Toinen luotettavuusmittari on validiteetti, mikä liittyy tutkimuksen suunnitteluun ja siihen, että aineiston analyysi (syy-seuraussuhteet) tehdään oikein. (Kananen 2014, 147). Aihetta haluttiin tutkia puolueettomasti, ulkopuolisena tutkittavaan työyhteisöön ja toimialaan kuulumattomana. Ulkopuolisuudella on aina riskinsä, sillä jos ei tiedä riittävästi tutkittavasta toimialasta ja sen erityispiirteistä, voi tietämättään jättää jotain tärkeitä asioita tutkimuksen ulkopuolelle. Mutta aineiston luonne ja pienuus huomioiden, aineistosta onnistuttiin löytämään varteen otettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksissä on pohdittu tuloksien samankaltaisuutta ja eroavaisuutta aikaisempiin tutkimuksiin nähden varsin varovaisin ajatuksin.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotukseni kohdistuvat ihmisten käyttäytymiseen.

Koska tämän tutkimuksen aineisto koostui ainoastaan viiden esihenkilön kokemuksista koronapandemian vaikutuksista toimintaympäristössä ja johtamisen haasteista, koen, että tämä aihetta olisi hyvä tutkia laajemmin yleisellä tasolla ja toimialoittain. Määrällisellä tutkimuksella voinee saada kattavamman otannan.

Etäpalavereissa yleistynyt kasvottomuus ja puhumattomuus näkyy myös omassa työarjessani, ja itsekin koen sen välillä todella häiritseväksi. Tämän trendin syy-seuraussuhteen tarkempi analysointi voisi olla yksi aihealue sellaiselle tutkijalle, joka tutkii työyhteisön yhteistyötä ja vuorovaikutustaitoja.

Minua kiinnostaisi myös tietää lisää tästä joukosta ihmisiä, jotka haluaisivat jäädä kotiin pysyvästi. Esiintyykö tätä eristäytymistä myös muissa yhteisöissä? Miten tämä joukko näyttäytyy eri toimialoilla? Millaista työtä he tekevät ja mitkä asiat ovat vaikuttaneet tahtotilaan jäädä kotiin? Ja miten eristäytyminen vaikuttaa työyhteisön dynamiikkaan?

Lähteet

- 2021 Work Trend Index: Annual Report. 2021. The Next Great Disruption Is Hybrid Work - Are We Ready. Microsoft. Viitattu 20.5.2021. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>.
- Ahrendt, D. & Mascherini, M. 2020. Living, working and COVID-19 First findings – April 2020. Eurofund. First Findings. Viitattu 15.4.2021. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf.
- Ahlroth, M. & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.
- An Introduction to Hybrid Teaching. 2015. Learning Technologies. College of Dupage. Viitattu 18.5.2021. <https://www.codlearningtech.org/PDF/hybridteachingworkbook.pdf>.
- Andersson, L. 2020. Opetusministerin kirje opetusalan ammattilaisille: Armollisuutta ja huolenpitoa. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Julkaistu 1.4.2020. Viitattu 8.3.2021. https://minedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/armollisuutta-ja-huolenpitoa.
- Anttila, M. 2017. Resilienssi auttaa oppimaan: Joustavalle työyhteisölle ongelma voi olla onnenpotku. Työ Terveys Turvallisuus. Julkaisu verkkosivuilla 2.6.2017. Viitattu 7.3.2021. <https://tullehti.fi/resilienssi-auttaa-oppimaan-joustavalle-tyoyhteisolle-ongelma-onnenpotku/>.
- Bana, S. H., Benzell, S. G. & Solares, R. R. 2020. Ranking How National Economies Adapt to Remote Work. MIT Sloan management review, 61, 4, 1-5. Viitattu 15.4.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. & Huber, A. 2021. Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. Journal of service management, 32, 1, 71-85. Viitattu 20.5.2021. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-05-2020-0160/full/html?utm_source=ground.news&utm_medium=referral.
- Coronavirus. n.d. World Health Organization. Viitattu 15.4.2021. https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1.
- Etätyön johtaminen. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 19.5.2021. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen/>.
- Fenomenologinen tutkimus. N.d. Jyväskylän Yliopiston Koppa. Viitattu 22.5.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus>.
- Hiekkataipale, M-M. 2018. Between a Rock and a Hard Place: Middle Managers' Ethical Decision Making and Behaviour in the Organizational Context. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä Studies in Business and Economics. Viitattu 30.3.2021. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/57328>.

- Hietikko, P., Ilves, V. & Salo, J. 2016. Askelmerkit digiloikkaan. Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. OAJ:n julkaisusarja 3:2016. Viitattu 8.3.2021. <https://www.oaj.fi/globalassets/julkaisut/2016/askelmerkitdigiloikkaan.pdf>.
- Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Alma Talent. Viitattu 12.4.2021. [http://janet.finna.fi/bisneskirjasto Alma Talent Pro](http://janet.finna.fi/bisneskirjasto/AlmaTalentPro).
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10, osin uud. p. Helsinki: Tammi.
- Huhta, M. 2018. Itseohjautuvan työn johtaminen ja psykososiaalinen kuormitus. Pro Gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu, hallintotiede. Viitattu 22.5.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201805311899>.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 23.5.2021. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- Ikonen, H., Laitinen-Väänänen S., Kullaslahti J., Nakamura, R. & Tyrväinen, P. 2021. AMK-opettajat kokevat siirtymisen etäopetukseen onnistuneen hyvin. eAMK:n Digipölytys-blogi. Julkaistu 22.6.2020. Viitattu 20.5.2021. <https://www.eamk.fi/fi/digipolytys/amk-opettajat-kokevat-siirtymisen-etaopetukseen-onnistuneen-hyvin/>.
- Jokela, L. 2021. Esimiestyön kognitiivinen kuormitus. Opinnäytetyö ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, terveys- ja hyvinvointialat, terveyden edistämisen koulutusohjelma. Viitattu 22.5.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/495399/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6_B6_Jokela_Lea_YSE.pdf?sequence=2.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keyriläinen. 2021. Työolobarometri 2020 – ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:18. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 15.4.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Kokkonen, Y. & Myöhänen, U. 2020. WHO: Koronavirusepidemia on muuttunut pandemiaksi. Yle-uutiset 11.3.2020. Viitattu 15.4.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11252573>.

- Korkea-asteen koulutus. N.d. Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. Viitattu 12.4.2021. <https://www.oaj.fi/politiikassa/suomalainen-kasvatus-ja-koulutusjarjestelma/korkea-asteen-koulutus/>.
- Koronavirus lukuina. 2021. Yle. Yle-Uutiset. Viimeisin päivitys 21.5.2021 klo 13.39. Viitattu 22.5.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11300232>.
- L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 19.5.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.
- L 932/2014. Ammattikorkeakoululaki. Viitattu 12.5.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>.
- Laine, T. 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. toim. R.Valli. 5. uud. ja täyd. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 25–42. Viitattu 8.4.2021. <http://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Löytömäki, S. 2020. Koronarokotukset alkoivat Suomessa: HS kokosi vastaukset 16 tärkeimpään kysymykseen rokotteista. Helsingin sanomat 27.12.2020. Viitattu 15.4.2021. <http://janet.finna.fi>, Helsingin sanomien verkkopalvelu.
- Mitä on resilienssi? N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 03.03.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>.
- Muilu, H & Pylkkö, T. 2020. Poikkeustila päättyi, tässä ovat koronakevään kuvat, vieläkö muistat? Yle-uutiset 16.6.2020. Viitattu 15.1.2021. https://yle.fi/uutiset/3-11403110?utm_source=social-media-share&utm_medium=social&utm_campaign=ylefiapp.
- Multisilta, J. 2021. Ammattikorkeakouluilla on keskeinen rooli kuntien ja alueen elinvoiman kehittämisessä. Sivista. Blogi-julkaisu 8.3.2021. Viitattu 9.3.2021. <https://www.sivista.fi/blogi/ammattikorkeakouluilla-on-keskeinen-rooli-kuntien-ja-alueen-elinvoiman-kehittamisessa/>.
- Northouse, P. G. 2016. Leadership: Theory and practice. Seventh edition, international student edition. Thousand oaks, CA: SAGE.
- Opettajana korkea-asteella. N.d. Opetusalan Ammattijärjestö OAJ. Viitattu 12.4.2021. <https://www.oaj.fi/arjessa/mita-opettajan-tyo-on/opettajana-korkea-asteella/>.
- Paakkanen, M., Martela, F., Hakanen, J., Uusitalo, L., & Pessi, A. 2020. Awakening Compassion in Managers: A New Emotional Skills Intervention to Improve Managerial Compassion. Journal of Business & Psychology. Viitattu 12.4.2021. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-020-09723-2#Sec11>.
- Pantsu, P. 2020. Ylen kysely: Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronaviruksen aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Yle-Uutiset 5.4.2020. Viitattu 15.1.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>.
- Pelo, M. 2021. Kun työ tuntuu merkitykselliseltä, se vaikuttaa suoraan hyvinvointiin ja terveyteen – omaa työtään voi tuunata mielekkäämmäksi. Yle artikkeli. 10.3.2021.

Viitattu 12.3.2021. https://yle.fi/aihe/artikkeli/2021/03/10/kun-tyo-tuntuu-merkitykselliselta-se-vaikuttaa-suoraan-hyvinvointiin-ja?utm_source=social-media-share&utm_medium=social&utm_campaign=yleftiapp.

Pojjula, S. 2018. Resilienssi. Muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.

Miettinen, J. 2020. Koronapandemia ja akavalaisten työelämä syksyllä 2020. Koronaselvitys 2020. Akava Works. Julkaistu 2.11.2020. Viitattu 20.5.2021. <https://akavaworks.fi/julkaisut/muut-julkaisut/koronaselvitys/>.

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Digi-julkaisu. Viitattu 11.4.2021. https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_ vuorovaikutus_ tyoyhteisossa.

Saarinen, J. 2016. Managing Global Virtual teams. Doctoral dissertations. Aalto University, School of Business. Department of Management Studies. Helsinki: Unigrafia Oy. Viitattu 22.5.2021. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja tulevaisuuden johtajalle. 2.p. Helsinki: J-Impact.

Seville, E. 2018. Building resilience: how to have a positive impact at the organizational and individual employee level. Development and Learning in Organizations. 32, 3, 15-18. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Sjöblom, K. 2020. Flourishing in 21st century workplaces – how to support knowledge workers' productivity and well-being in modern environments. Doctoral Dissertation. Helsingin Yliopisto. The Doctoral Programme in Psychology, Learning and Communication. Viitattu 20.5.2021. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/314728/FLOURISH.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Suositus kasvomaskien käytöstä on päivitetty. 2020. Suositus kasvomaskien käytöstä on päivitetty – suositukseen on lisätty ohjeita tilanteeseen, jossa epidemia kiihtyy tai leviää. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tiedote. Julkaistu 24.9.2020. Viitattu 15.4.2021. https://thl.fi/fi/-/suositus-kasvomaskien-kaytosta-on-paivitetty-suositukseen-on-lisatty-ohjeita-tilanteeseen-jossa-epidemia-kiihtyy-tai-leviaa?redirect=%2Ffi%2Fajankohtaista%2Ftiedotteet-ja-uu-tiset%2Ftiedote%3Fp_p_id%3Dcom_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_CzFyVvjxyy7T%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_CzFyVvjxyy7T_delta%3D10%26p_r_p_resetCur%3Dfalse%26_com_liferay_asset_publisher_web_portlet_AssetPublisherPortlet_INSTANCE_CzFyVvjxyy7T_cur%3D10.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.

Tiedote 132/2020. Hallitus päätti suosituksista koronaviruksen leviämisen hillitsemiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön ja valtioneuvoston viestintäosaston tiedote

132/2020. Julkaistu 12.3.2020. Viitattu 8.3.2021. <https://stm.fi/-/10616/hallitus-paatti-suosituksista-koronaviruksen-leviamisen-hillitsemiseksi>.

Tiedote 140/2020. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön, Sosiaali- ja terveysministeriön & Valtioneuvoston viestintäosaston tiedote 140/2020. Julkaistu 16.3.2020. Viitattu 8.3.2021. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>.

Tiedote 146/2020. Koronavirusepidemia hidastuu Suomessa edelleen. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 146/2020. Julkaistu 11.6.2020. Viitattu 15.4.2021. <https://stm.fi/-/koronavirusepidemia-hidastuu-suomessa-edelleen>.

Tiedote 166/2020. Koronavirusepidemia on rauhoittunut Suomessa – tartunnan mahdollisuus on silti olemassa. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 166/2020. Julkaistu 25.6.2020. Viitattu 15.4.2021. <https://stm.fi/-/koronavirusepidemia-on-rauhoittunut-suomessa-tartunnan-mahdollisuus-on-silti-olemassa>.

Tiedote 193/2020. STM on antanut uuden ohjauskirjeen aveille – kokoontumisrajoitusten rajana edelleen 500 henkilöä. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 193/2020. Julkaistu 24.8.2020. Viitattu 15.4.2021. <https://stm.fi/-/stm-on-antanut-uuden-ohjauskirjeen-aveille-kokoontumisrajoitusten-rajana-edelleen-500-henkiloa>.

Tiedote 200/2020. Koronavirusepidemia on pysynyt rauhallisena elokuussa. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 200/2020. Julkaistu 3.9.2020. Viitattu 15.4.2021. <https://stm.fi/-/koronavirusepidemia-on-pysynyt-rauhallisena-elokuussa>.

Tiedote 217/2020. Koronavirusepidemian kiihtymisestä nähtävissä useita merkkejä – vastuullisuutta tarvitaan tartuntojen välttämiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 217/2020. Julkaistu 24.9.2020. Viitattu 15.4.2021. <https://stm.fi/-/koronavirusepidemian-kiihtymisesta-nahtavissa-useita-merkkeja-vastuullisuutta-tarvitaan-tartuntojen-valttamiseksi>.

Tiedote 244/2020. Valtioneuvosto teki periaatepäätöksen valtakunnallisista ja alueellisista suosituksista koronaviruksen leviämisen estämiseksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön, Sosiaali- ja terveysministeriön, Valtioneuvoston viestintäosaston ja Valtiovarainministeriön tiedote 244/2020. Julkaistu 23.10.2020. Viitattu 15.4.2021. <https://stm.fi/-/valtioneuvosto-teki-periaatepaatoksen-valtakunnallisista-ja-alueellisista-suosituksista-koronaviruksen-leviamisen-estamiseksi>.

Tiedote 293/2020. Uusia koronavirustartuntoja huolestuttavasti kaikkien sairaanhoitopiirien alueilla – eniten pääkaupunkiseudulla. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 293/2020. Julkaistu 26.11.2020. Viitattu 15.4.2021. <https://stm.fi/-/uusial-koronavirustartuntoja-huolestuttavasti-kaikkien-sairaanhoitopiirien-alueilla-eniten-paa-kaupunkiseudulla>.

Tiedote 308/2020. Hallitus linjasi suunnitelmasta koronakriisin hallinnan hybridistrategiaksi ja rajoitusten vaiheittaisesta purkamisesta. Valtioneuvoston viestintäosaston tiedote 308/2020. Julkaistu 4.5.2020. Viitattu 8.3.2021. <https://valtioneuvosto.fi/>

/10616/hallitus-linjasi-suunnitelmasta-koronakriisin-hallinnan-hybridistrategiaksi-ja-rajoitusten-vaiheittaisesta-purkamisesta.

Tiedote 318/2020. Koronatapausten määrän kasvu on tasoittunut – tilanne on kuitenkin vakava. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 318/2020. Julkaistu 23.12.2020. Viitattu 15.4.2021. <https://stm.fi/-/koronatapausten-maaran-kasvu-on-tasoittunut-tilanne-on-kuitenkin-edelleen-vakava>.

Tiedote 338/2020. Pääministeri Sanna Marin avasi hallituksen hybridistrategiaa, myös mallinnukset ja mittarit esillä perjantain tilannekatsausinfossa. Valtioneuvoston viestintäosaston tiedote 338/2020. Julkaistu 15.5.2020. Viitattu 16.3.2021. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/paaministeri-sanna-marin-avasi-hallituksen-hybridistrategiaa-myos-mallinnukset-ja-mittarit-esilla-perjantain-tilannekatsausinfossa>.

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

Uusien virusmuunnosten aiheuttamaa koronavirustautia todettu myös Suomessa. 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote. 28.12.2020. Viitattu 15.4.2021. <https://stm.fi/-/uusien-virusmuunnosten-aiheuttamaa-koronavirustautia-todettu-myos-suomessa>.

Vahtera, S. 2021. Tuhat suomalaista-tutkimus. Suomen mielenterveys Ry. IRO Research Oy:n kuormittavuuskysely. Viitattu 20.5.2021. https://mieli.fi/sites/default/files/inline/Ajankohtaista/mieli-ry_tuhat_suomalaista_kuormittavuuskysely_2021_0.pdf.

Valkama, H. 2020. Vain joka kymmenes suomalainen haluaa johtajaksi – suurin syy on epäonnistumisen pelko. Yle-uutinen. Julkaistu 12.1.2020. Viitattu 20.5.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11119569>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita Publishing. Viitattu 15.1.2021, <http://www.vanamokirjastot.fi>, Ellibs kirjasto.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

What is COVID-19? 2020. World Health Organization. Coronavirus disease (COVID-19). Viitattu 24.1.2021. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>.

Liitteet

Liite 1. Haastateltaville lähetetty tutkimuksen esite

Liite 1. TUTKIMUKSEN ESITE

16.3.2021

Ammattikorkeakoulun lähiesihenkilöiden kokemuksia esimiestyön haasteista COVID-19-viruspandemian aiheuttamana poikkeusvuonna 2020

Arvoisa vastaanottaja,

Olen tekemässä opinnäytetyönäni tutkimusta kriisiajan toiminnasta ammattikorkeakoulussa. Tarkastelen aihetta eri koulutusaloilla ja eri ammattikorkeakouluissa.

Tutkimustehtävän tarkoituksena on tutkia Teidän, ammattikorkeakoulussa työskentelevien lähiesihenkilöiden, kokemuksia poikkeusoloista vuonna 2020. Tavoitteena on selvittää, millaisia muutoksia Te, lähiesihenkilöt, koitte ja teitte kevät- ja syyslukukausilla 2020 sekä kuinka selvisitte.

Tutkimus toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelut tehdään etäyhteyksien avulla (Zoom tai Teams) tai puhelimitse. Haastattelut tulevat olemaan n. 1,0 h mittaisia, eivätkä ne vaadi etukäteisvalmisteluja. Haastattelut nauhoitetaan.

Vastaan mielelläni opinnäytetyötäni koskeviin kysymyksiin.

Suoritan ylempää AMK-tutkintoa matkailu- ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelmassa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, ja minun on tavoitteena valmistua kesällä 2021.

Suuri kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin

Susanna Itkonen

L5053@student.jamk.fi

+ 358 XXX XXXXXX

Kerätty aineisto käsitellään huolellisesti, luottamuksellisesti ja anonyymisti. Haastateltavia ei ole mahdollista tunnistaa lopullisesta tutkimusraportista. Aineistoa kerätään ainoastaan opinnäytetyötä varten. Tutkimusaineistosta ilmeneviä yksittäisiä ihmisiä koskevia tietoja ei raportoida tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Raportoinniksi ymmärrän kaiken viestinnän, virallisen ja epävirallisen, suullisen, sähköisen ja kirjallisen.

Aineisto säilytetään huolellisesti ja voimassa olevien lakien, säädösten, Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen mukaisesti. Kun tutkimustulosten oikeellisuus on tarkastettu ja tutkimus on päättynyt, tutkimuskäytössäni oleva aineisto ja sen kopiot hävitetään välittömästi tietoturvallisesti.

Liite 2. Haastateltaville lähetetty haastattelun runko

Liite 2. HAASTATTELUN RUNKO

Haastattelussa tullaan käsittelemään seuraavia teemoja:

- Koronan uhkakuvat amk-ympäristössä
- Koronan vaikutukset kevät- ja syyslukukausiin
 - toimintaan
 - johtamiseen
- Tiimiyhteisön ja esimiehen resilienssi

Liite 3. Haastateltavan suostumuslomake

Liite 3. HAASTATELTAVAN SUOSTUMUSLOMAKE

18.3.2021

AMMATTIKORKEAKOULUN LÄHIESIHENKILÖIDEN KOKEMUKSIA ESIMIESTYÖN HAASTEISTA COVID-19-VIRUSPANDEMIAN AIHEUTTAMANA POIKKEUSVUONNA 2020.

Tutkimustehtävän tarkoituksena on tutkia Teidän, ammattikorkeakoulussa työskentelevien lähiesihenkilöiden, kokemuksia poikkeusoloista vuonna 2020. Tavoitteena on selvittää, millaisia muutoksia Te, lähiesihenkilöt, koitte ja teitte kevät- ja syyslukukausilla 2020 sekä kuinka selvisitte.

Tutkimus toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelut tehdään etäyhteyksien avulla (Zoom tai Teams) tai puhelimitse. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja haastattelu voidaan keskeyttää missä vaiheessa tahansa.

Tällä suostumuksella suostun tutkijan Susanna Itkosen haastateltavaksi tutkimusaiheeseen liittyen **yksityishenkilönä, enkä tällöin edusta työnantajaani**. Suostun myös, että haastattelut nauhoitetaan ja annan luvan käyttää haastattelussa kerättyä tietoa Susanna Itkosen ylemmän AMK-opinnäytetyön aineistona.

Suostun edellä mainittuun tutkimukseen.

Paikka ja aika

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Tämä suostumuslomake jää tutkijalle.

Tutkijan yhteystiedot: Susanna Itkonen, L5053@student.jamk.fi OXX XXXX XXX.

Kerätty aineisto käsitellään huolellisesti, luottamuksellisesti ja anonymisti. Haastateltavia ei ole mahdollista tunnistaa lopullisesta tutkimusraportista. Aineistoa kerätään ainoastaan opinnäytetyötä varten. Tutkimusaineistosta ilmeneviä yksittäisiä ihmisiä koskevia tietoja ei raportoida tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Raportoinniksi ymmärrän kaiken viestinnän, virallisen ja epävirallisen, suullisen, sähköisen ja kirjallisen.

Aineisto säilytetään huolellisesti ja voimassa olevien lakien, säädösten, Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen mukaisesti. Kun tutkimustulosten oikeellisuus on tarkastettu ja tutkimus on päättynyt, tutkimuskäytössäni oleva aineisto ja sen kopiot hävitetään välittömästi tietoturvallisesti.