



# Etätyön tunnejohtaminen

## Miten ottaa tunteet huomioon etätyön johtamisessa

Susanna Segerman

Opinnäytetyö, AMK

Toukokuu 2021

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Segerman, Susanna

**Etätyön tunnejohtaminen. Miten ottaa tunteet huomioon etätyön johtamisessa.**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2021**, 58 sivua

Liiketalouden ala. Tradenomi (AMK), Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: Kyllä

**Tiivistelmä**

Etätyö on tämänhetkisen Covid-19-viruksen aiheuttaman maailmantilanteen ja teknologisen kehityksen, sekä selkeästi lisääntyneen tietotyön vuoksi yleistynyt ja muuttunut jo lähes vakiintuneeksi, työn tekemisen tavan uudeksi normaaliksi. Innovaatioiden ja osaamisen korostuessa, ohjaavat yksilöiden moninaisuus ja kyvyt työelämää. Työn merkityksellisyys yksilölle tulee siis kasvamaan ja yksilöt ovat työelämässä yhä tietoisempia itsestään ja omasta arvostaan organisaatiolle. Johtamisen tuleekin tänä päivänä keskittyä entistä enemmän ihmisiin itseensä. Ihmislähtöisessä johtamisessa onkin tärkeää tiedostaa tunteiden vaikutus ihmisen toimintaan. Etänä johdettaessa tunteiden oikeanlainen välittäminen ja aistiminen on haastavaa. Esimiehen tunteet huomioiva ote ja tunteiden taidokas ilmaisu on työyhteisöissä luottamusta lisäävä tekijä ja juuri luottamus on etätyössä perustana kaikelle tekemiselle.

Työn tavoitteena oli tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja etänä työskentelevien esimiesten kokemusten kautta tarkastella etätyössä tapahtuvaa tunnejohtamista, sekä löytää keinoja esimiehen etänä tapahtuvan, tunteet huomioivan vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen, tunnejohtamisen eli tunteilla vaikuttamisen näkökulmasta. Työssä lähdettiin selvittämään miten esimiehet huomioivat etätyön aikana tunteita.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaisesti ja tutkimukseen kerättiin aineistoa, maassa vallitsevan poikkeustilan vuoksi etäyhteyksin tapahtuvilla, puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta. Haastattelut toteutettiin kolmelle etätyössä toimivalle esimiehelle, joiden etäjohdettavat tiimin jäsenet työskentelivät joko kokonaan etänä, fyysisesti toimistolla tai vaihtelevasti molemmissa, riippuen esimiehen ja organisaation kanssa sovitusta. Tutkimuksen kannalta oli kuitenkin tärkeää, että haastateltavat esimiehet olivat toimineet esimiehenä myös kokonaan tai osittain etänä. Haastatteluilta kerätty aineisto analysoitiin ja siitä saaduista tuloksista koostettiin johtopäätökset siitä, mitä tunteiden johtaminen on esimiesten kokemana etätyössä.

Toteutettu tutkimus osoitti, että esimiehet kokivat tunteilla olevan merkitystä johtamisessa ja työelämässä. Etätyössä etenkin kielteisemmin koetut tunteet ja niiden aiheuttamat väärinkäsitykset nousivat vastauksissa ensimmäisenä esille, vaikkakin tutkimuksessa havaittiin myönteisten tunteiden positiivisten vaikutusten olevan organisaatiotasolla hyvinkin merkittäviä muun muassa työntekijöiden sitoutumisen ja tehokkuuden kanssa.

**Avainsanat (asiasanat)**

Johtaminen, esimiestyö, tunnejohtaminen, etätyö, etäjohtaminen

**Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

**Segerman, Susanna**

**Emotion management in virtual leadership. How to use emotion management in virtual leadership.**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2021, 58 pages

Business administration. Degree programme in business administration. Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

Remote work has become more common and already become almost established, the new normal in the way of doing the work. With the emphasis on innovation and competence, the diversity and abilities of individuals will be guided by the working lives. The relevance of work to the individual is therefore going to grow and are becoming more aware of themselves and of their own value to the organization in the workforce. Management should, in this day and age, focus even more on the people themselves. In human-driven management, the leadership, it is important to make the impact of emotions on human activities. When conducting remotely, the correct conveying and sensing of emotions is challenging. A manager's emotional grip and the artful expression of emotions is a confidence-building factor in working communities and it is confidence that is telecommuting as the basis for everything to do.

The aim of the work was to examine emotional management in virtual work through the theoretical framework of research and remotely working leaders, as well as to find ways to develop a leader's remotely emotional interaction competence, emotional management, i.e., with emotion from an impact point of view. At work, we set out to find out how leaders take account of emotions during remote work.

The thesis was carried out in accordance with the qualitative research extract and the study was collected by tele-connected semi-structured themed interviews. The interviews were conducted for three remotely working leaders whose remotely managed team members worked either entirely remotely, physically at the office, or variously at both, depending on the agreement with the leader and the organization. It was important to the investigation that the leaders being interviewed had also acted as leader in whole or part remotely. The material collected through interviews was analyzed and the results obtained from it comprised conclusions about what emotion management is through telecommuting by leaders.

The study carried out showed that leaders felt emotions played a role in management and work-life. In remote work, particularly more negatively experienced emotions and misunderstandings caused by them were first raised in the responses, although the study found positive effects of positive emotions to be very significant at organizational level, including employee engagement with efficiency and efficiency.

### **Keywords/tags (subjects)**

Leadership, emotion management, virtual leadership, emotions, remote work, telecommute

### **Miscellaneous (Confidential information)**

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>5</b>
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	5
2.2	Tutkimusote.....	7
2.3	Teemahaastattelu.....	9
2.4	Tutkimusaineiston analysointi.....	10
2.5	Luotettavuuden varmistaminen .....	12
<b>3</b>	<b>Tunnejohtaminen etätyössä</b> .....	<b>14</b>
3.1	Tunnejohtaminen .....	15
3.1.1	Tunteet ja niiden merkitys.....	15
3.1.2	Tunteiden kautta vaikuttaminen .....	16
3.1.3	Esimiehen tunneosaaminen .....	19
3.2	Etäjohtaminen .....	23
3.2.1	Etätyön käsite .....	23
3.2.2	Etätyössä johtaminen .....	24
3.2.3	Etäjohtajan ominaisuudet ja haasteet.....	26
3.3	Tunteet etätyön johtamisessa .....	30
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus ja tulokset</b> .....	<b>31</b>
4.1	Tutkimuksen toteutus.....	31
4.2	Tulokset .....	34
4.2.1	Haastateltavien taustatiedot.....	34
4.2.2	Tunteiden merkitys ja vaikutus etäjohtamisessa .....	34
4.2.3	Tunneälykäs toiminta etäjohtamisessa .....	35
4.2.4	Tunteiden huomioiminen etäjohtamisessa.....	38
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>46</b>
6.1	Ajatuksia tutkimuksen toteutuksesta ja onnistumisesta .....	46
6.2	Toteutetun tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	47
6.3	Jatkotutkimustarpeet .....	50
	<b>Lähteet</b> .....	<b>52</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>55</b>
	Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	55

## Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset tämän tutkimuksen ilmiön tarkastelussa.....	7
Kuvio 2. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. ....	14
Kuvio 3. Tunneälyn käsitteen määritelmä kuviona.....	20
Kuvio 4. Tunneälyn mittaamisen nelihaaramalli (Mayer ym. 2016, muokattu) .....	21
Kuvio 5. Kulmakivet hyvään etäjohtamiseen (Vilkman 2016, muokattu).....	25
Kuvio 6. Ihmislähtöisen johtamisen osaamisalueet etäjohtajalla (Vilkman 2016, muokattu)...	27

# 1 Johdanto

Teknologian, innovaatioiden ja osaamisen korostuessa nyky-yhteiskunnassa, tulevat ihmisten aidot kyvyt ja moninaisuus ohjaamaan työelämää tulevaisuudessa. Kiinnostus yksilöiden ominaiseen erilaisuuteen ohjaa ihmisiä tekemään sitä missä ovat omimmillaan ja hyviä (Tuominen 2018, 41).

Tämä johtaa siihen, että työn merkityksellisyys yksilölle kasvaa ja organisaatioiden alimmatkin tasot ovat entistä tietoisempia arvostaan, erilaisuudestaan ja itsestään. Tämä on organisaatioiden johdon ja esimiesten välttämätöntä tiedostaa, sillä työntekijät sitoutuvat työhönsä ja organisaation tavoitteisiin entistä vahvemmin, mikäli kokevat työnsä merkitykselliseksi. (Tikka & Janger 2020.) Johtamisen tulisikin keskittyä, nyt ja tulevaisuudessa, entistä enemmän asioiden sijaan ihmisten johtamiseen (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 250-251; Tuominen 2018, 41).

Ihmislähtöisissä johtamiskeskusteluissa vilisevät monenlaiset näkemykset ja teorit, jotka muuttuvat yhteiskunnallisten käsitysten, ajan trendien ja työelämän jatkuvien muutosten mukana (Luoma-aho 2020). Johtamisteorit tarjoavat näkökulmia, joiden avulla voidaan tarkastella johtamisen eri puolia (Juuti 2013, 25-28). Itsensä kehittäminen ja tunnetaidot ovat nousseet ihmisten keskuudessa jopa trendien kaltaisiksi ilmiöiksi niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin. Johtajuudessa puhutaankin nyt entistä enemmän itsetuntemuksen, itsensä johtamisen, sekä vuorovaikutuksen merkityksen puolesta ja halutaan ymmärtää omaa ja muiden ympärillä olevien toimintaa pintaa syvemältä. Tämä on nostanut johtamiskeskusteluissa esiin myös johtajan tunteet huomioivan vuorovaikutuksen, tunnejohtamisen.

Tunteiden johtaminen ei kuitenkaan ole pelkkä nykypäivän johtamiskeskusteluihin liitetty muoti-termi, vaan johtaminen on pitkälti tunteiden kanssa työskentelyä, tietoisesti tai tiedostamatta. Tiedostettuna tunteet voidaan nähdä johtajan merkittävänä vaikuttamisen keinona ja jopa paljon väitellyn hyvän johtajan kriteeriin on nykypäivänä liitetty monelta taholta vahvasti myös tunneosaaminen. (Juuti 2013, 25-28.)

Viimeisen vuoden aikana globaali pandemia on ajanut merkittävän määrän organisaatioita nopealla tahdilla etätyöhön. Muuttuneen maailmantilanteen myötä on etätyöstä tullut lyhyessä ajassa jopa työelämän uusi normaali. (Tasanto 2020.) Etänä johdettaessa tunteiden huomioimiseen ja ilmaisuun onkin tärkeää kiinnittää entistä enemmän huomiota, sillä virtuaalisesti tunteiden välittä-

minen ja aistiminen on haastavaa, osin jopa mahdotonta. Esimiehen tunteet huomioiva ote ja tunteiden taitava ilmaisu on työyhteisöissä luottamusta lisäävä tekijä ja juuri luottamus on etätyössä perustana kaikelle tekemiselle. (Vilkman 2016.) Etätyöskentely ja suuret muutokset, sekä epävarma maailmantilanne tuo jo itsessään jokaiselle pintaan erilaisia tunteita, mutta miten esimies kokee tunnejohtamisen etätyön aikana, kun fyysinen läsnäolo ja sanattomien viestien tulkinta vaikeutuu?

Etätyön ja etäjohtamisen ollessa tänä päivänä ajankohtainen aihe yhä useammalle yksilölle ja organisaatiolle, on sitä myös tutkittu etenkin viime vuosina paljon eri näkökulmista. Etätyöstä ja etätyössä johtamisesta on käytetty tutkimuksissa myös käsitteitä virtuaalityö ja virtuaalijohtaminen. Myös hajautetun tai joustavan työn käsitteitä on käytetty kuvaamaan etänä tapahtuvaa työtä.

Etätyötä käsittelevissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on tunnistettu tunteiden merkitys etätyössä ja sen johtamisessa, mutta juuri tunnejohtamisen esiintymistä etätyössä esimiehen kokemana, ei ole syvemmin tutkittu kovinkaan paljon. Tunnejohtamista käsitteenä on kuitenkin tarkasteltu monesta näkökulmasta ja etenkin tunneälystä löytyy paljon tutkimusaineistoa jo ennestään. Aiemmat tutkimukset tunnustavat kuitenkin tunneälyn kuuluvan nykyaikaisen johtajan hyviin ominaisuuksiin ja tunnejohtamisen kuuluvan esimiehen vaikuttamisen työkaluihin. Näiden käsitteiden ja ilmiöiden syvempää tarkastelua esimiesten käytännön kokemusten kautta ei kuitenkaan ole vielä tämän tutkimuksen aihetta valittaessa tehty. Tutkimusprosessin aikana julkaistiin kuitenkin Lappeenrannan-Lahden teknillisen yliopiston LUT:in, tietojohdamisen ja johtajuuden maisteriohjelmasta, Mia Hassin (2020) pro gradu -tutkielma tunnejohtamisesta, jossa aihetta käsiteltiin nimenomaan etäjohtamisen kautta.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on etänä työskentelevien esimiesten kokemus tunteet huomiovasta etänä tapahtuvasta johtamisesta. Tutkimuksen tarkoituksena onkin tarkastella etätyössä tapahtuvaa tunnejohtamista eli sitä, miten esimies ottaa tunteet huomioon etäjohtamisessa. Työn tavoitteena on tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja etänä työskentelevien esimiesten kokemusten tarkastelun kautta, löytää keinoja esimiehen etänä tapahtuvan tunteet huomioivan vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen, tunnejohtamisen eli tunteilla vaikuttamisen näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti kirjoittajan mielenkiinto tunteiden vaikutuksesta ihmisen elämään ja työhön. Etätyön näkökulma oli ajankohtainen ja mielenkiintoinen uutta näkökulmaa tuova lisä, sillä vaikka etätyö on ollut jo pitkään olemassa ja mahdollista tekniikan puolesta, on siinä vielä paljon opittavaa, sen yhtäkkisen nopean kasvun myötä. Ajatus ihmisen mahdollisuudesta kehittää itseään ihmisenä ja esimiehenä tuntuivat kiehtovilta ja innostivat pohtimaan lisää tulevaisuuden työelämätaivoitteita esimiestyön ja henkilöstön kehittämisen parissa.

## 2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä. Lisäksi tässä luvussa esitellään ja perustellaan toteutettavan tutkimuksen tutkimusote ja menetelmälliset valinnat.

### 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä olennaista on rajata aihe tarkastelemaan etätyössä tapahtuvaa tunnejohtamista nimenomaan esimiehen kokemana, sillä tavoitteena on tarkastella, miten esimies voi huomioida tunteita omassa etäjohtamisessaan. Aiheen teoreettinen viitekehys jakautuu siis kahdeksi kokonaisuudeksi avaamaan sekä tunnejohtamisen että etäjohtamisen käsitettä esimiehen näkökulmasta. Nämä kaksi teoriakokonaisuutta yhdistetään tutkimustulosten avulla yhdeksi pääkokonaisuudeksi, jossa tarkastellaan etätyön tunnejohtamista.

Opinnäytetyön aiheen ja työn tavoitteen ja tarkoituksen myötä koostetaan tutkimusta ohjaava tutkimusongelma (Ghuri, Grønhaug & Strange 2020, 45-46). Tutkimusprosessia ohjaavana voimana tutkimusongelman rajaaminen ja määrittely on tärkeää (Kananen 2017, 56-57). Tässä opinnäytetyössä lähdetään siis selvittämään, mitä on tunteiden johtaminen etätyössä eli miten tunteet otetaan huomioon etänä johdettaessa. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on:

*Mitä on tunteiden johtaminen etätyössä esimiehen kokemana?*

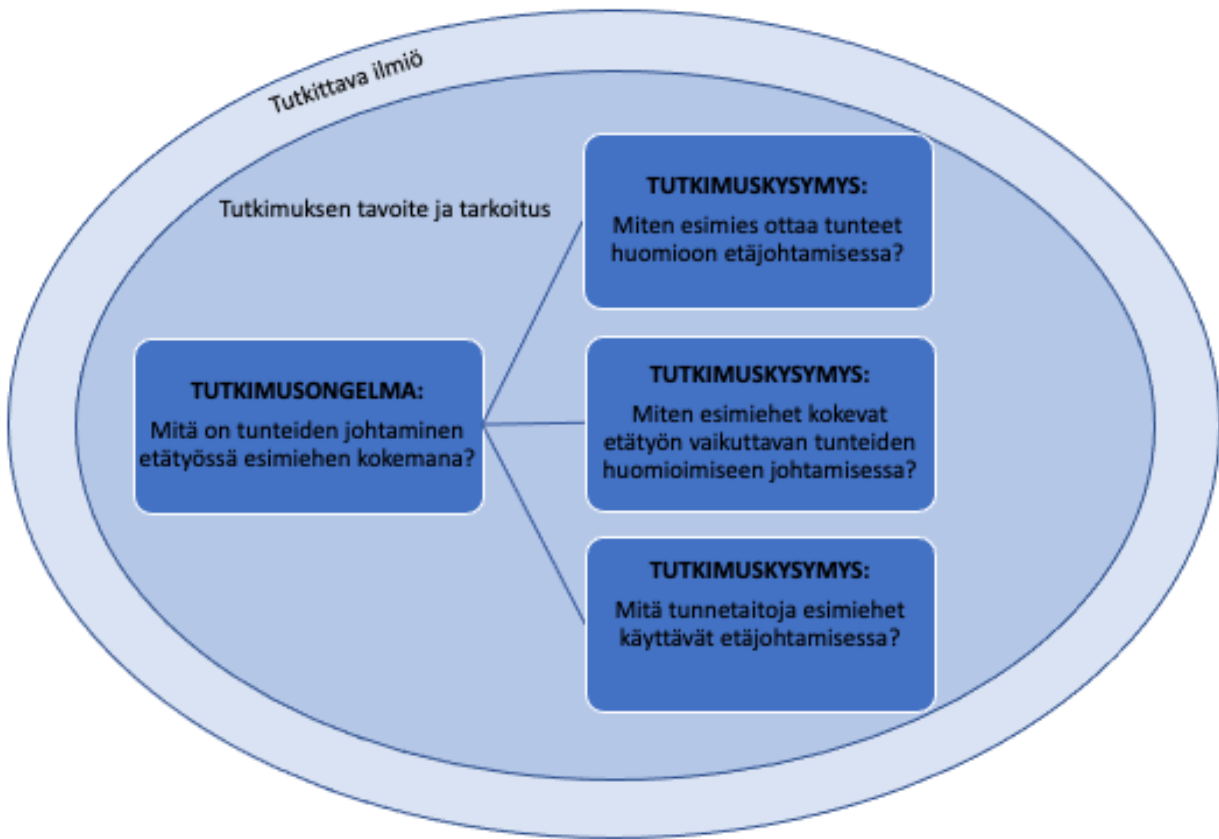
Tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tavoitteesta, johdetaan tutkimuskysymykset, joiden kautta pyritään saamaan vastaus tutkimusongelmaan (Ghuri ym. 2020, 61-62). Tutkimuskysymyksissä



näky konkreettisesti se, mitä tässä työssä halutaan aiheesta tietää ja tutkia, sekä saada selville (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 12-13). Tutkimuskysymysten huolellinen asettelu on tärkeää jo tutkimusprosessin alkuvaiheessa, sillä ne ohjaavat tutkimusprosessia yhdessä tutkimusongelman kanssa (Kananen 2017, 56– 57). Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat:

- 1. Miten esimies ottaa tunteet huomioon etäjohtamisessa?*
- 2. Miten esimiehet kokevat etätöön vaikuttavan tunteiden huomioimiseen johtamisessa?*
- 3. Mitä tunnetaitoja esimiehet käyttävät etäjohtamisessa?*

Tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset ovat havainnollistettu visuaalisesti vielä kuvioon 1. Kuviossa 1. voidaan huomata tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset, joiden kautta lähdetään tarkastelemaan ilmiötä ja etsimään vastauksia ja ratkaisua tutkimusongelmaan, sekä sitä kautta pyrkiä kohti tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen onnistumisen saavuttamista.



Kuvio 1. Tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset tämän tutkimuksen ilmiön tarkastelussa.

## 2.2 Tutkimusote

Tässä opinnäytetyössä toteutettavan tutkimuksen lähestymistapaa valittaessa tuli miettiä kvantitatiivisen eli määrällisen ja kvalitatiivisen eli laadullisen lähestymistavan väliltä. Myös molempien yhteiskäyttö on tutkimuskirjallisuuden mukaan mahdollista, mutta tämän opinnäytetyöprosessin resurssien rajallisuutta ja tavoiteltua laajuutta, sekä tietynlaista yksinkertaisuutta silmällä pitäen, todettiin vain toista tapaa käyttämällä saatavan tämän työn tutkimusongelmaan ja kysymyksiin laadukas, luotettava ja kattava vastaus.

Tutkittavien joukko voitiin olettaa jo tässä vaiheessa tiukkojen ajallisten resurssien myötä olevan pieni, jonka myötä määrälliselle tutkimusotteelle ominainen tilastollinen yleistettävyys nähtiin vaikeaksi, tai jopa mahdottomaksi toteuttaa (Alasuutari 2011, 31; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Jo tämä seikka puhui, tähän opinnäytetyöhön käytettävän, laadullisen tutkimusotteen valinnan puolesta. Tutkimuksen lähestymistapaa valittaessa huomioitiin myös tulevaisuudessa mahdollisesti

toteutettavan jatkotutkimuksen mahdollisuus, sillä esimerkiksi Hakalan (2008, 171) mukaan kvalitatiivinen näkökulma tutkimukseen antaa mahdollisuuden nostaa esiolettamuksia, joiden pohjalta voidaan myöhemmin tehdä myös kvantitatiivista tutkimusta.

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on merkitysten keskeisyys (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 81; Kananen 2017, 35-36), sekä tutkittavan ilmiön tarkka ja syvälinen kuvailu (Kananen 2017, 35-36; Hakala 2008, 171). Lähdetessä tutkimaan etätyön tunnejohtamista esimiehen kokemana tutkitaan ilmiötä: prosesseja ja merkityksiä, sitä miten tutkittavat, tässä tapauksessa esimiehet, kokevat todellisuuden eli tässä tutkimuksessa etätyössä tapahtuvan tunnejohtamisen. Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa halutaan löytää siis ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuksen kohteena olevien esimiesten toiminnasta, sekä näin pyrkiä löytämään ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta, joka pyrkii vastaamaan tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98; Kananen 2017, 35-37.)

Kvalitatiivinen tutkimus eroaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta muun muassa siinä, ettei se näe maailmaa seisahtuneena, vaan jatkuvana prosessimaisena virtana, elävänä ja koettuna, tutkimuksen edetessäkin muuttuvana ilmiönä, johon tutkija ikään kuin osallistuu ja, jossa voidaan olettaa tutkittavien tietävän tutkittavasta ilmiöstä jo entuudestaan (Hakala 2008, 171). Tässä opinnäytetyössä etätyön tunnejohtaminen voidaankin nähdä vielä melko tuntemattomana, mutta ajankohtaisena ja teknologisen kehityksen, ihmiskäsityksen, työelämän ja trendien mukana jatkuvasti muuttuvana ilmiönä, jonka keskiössä tässä opinnäytetyössä on tätä ilmiötä kokemassa olevat esimiehet. Esimiehen voidaan katsoa kokevan tutkittavaa ilmiötä, tiedostaen tai tiedostamatta, jatkuvasti työssään, joten voidaan olettaa esimiehen, eli tutkittavan, tietävän tutkittavasta ilmiöstä jo ennen tutkimusta. Tutkimuksen tavoitteen ja ilmiön halutun tarkastelun luonteen ymmärtämisen myötä löydettiin siis perustelut laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusotteen valintaan.

Tässä opinnäytetyössä etätyön tunnejohtamisen ilmiötä lähdetään tutkimaan kvalitatiivisen tutkimusotteen mukaisesti, tarkastelemalla ilmiön teoreettista viitekehystä ja keräämällä aineistoa esimiesten kokemuksista tähän tutkimukseen sopivan laadullisen tutkimusmenetelmän kautta. Kvalitatiivinen tutkimus tavoittelee tutkimuskohteena olevien toimijoiden, eli tässä tapauksessa esimiesten, omien tulkintojen tunnustamista ja esiin nostoa, sillä tutkittavien kokemuksia ei voida

ulkopuolelta tietää paremmin kuin tutkittava itse (Hakala 2008, 171). Tämän vuoksi esimiesten kokemuksista lähdetään keräämään aineistoa haastatteluin, teemahaastattelumenetelmän kautta.

## 2.3 Teemahaastattelu

Haastattelun yksinkertaisena ideana on, että kun halutaan tietoa ihmisen omasta toiminnasta ja ajatuksista, on järkevää kysyä asiaa häneltä itseltään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83-85; Eskola & Vastamäki 2015, 27-28). Jotta voidaan ymmärtää kuinka esimiehet kokevat tunnejohtamisen etätyössä, on aineistoa kerättävä kysymällä asiasta siis esimiehiltä itseltään. Aineistonkeruumenetelmäksi tämän opinnäytetyön tutkimukseen todettiin sopivan parhaiten teemahaastattelu, sillä se on luonteeltaan tarpeeksi avoin, jotta esimiehet voivat kertoa kokemuksistaan juuri niin kuin sen sillä hetkellä omassa todellisuudessaan kokevat. Teemahaastattelun avoimuutta rajaa kuitenkin osittainen strukturointi, ennalta suunnitellut teemat ja tarkentavat apukysymykset, jotta kerätty aineisto pysyy tiukemmin vain tutkittavan ilmiön ympärillä, vastaten siten mahdollisimman hyvin aiemmin määriteltyihin tutkimuskysymyksiin, joiden kautta aineistosta voidaan pyrkiä löytämään ratkaisuja tutkimukselle määritettyyn tutkimusongelmaan (Mayers 2013, 122-123).

Teemahaastattelu on siis yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä (Mayers 2013, 121-123) ja Suomessa suosituin tapa laadullisen aineiston keräämiseen (Eskola & Vastamäki 2015, 27). Teemahaastattelun etuna on, että haastattelijalla voi toistaa kysymyksiään, tarkentaa ilmausten sanamuotoja ja oikaista väärinkäsityksiä. Tutkittavan kohteen kanssa käytävän keskustelun mahdollisuus tuo siis haastatteluun joustavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.)

Teemahaastattelussa haastattelu tapahtuu keskustelunomaisesti tiettyjen, ennalta suunniteltujen, teemojen sisällä. Haastattelu on keskustelunomaisuutensa vuoksi avoin, mutta sitä rajoittaa suunnitellut teemat ja mahdolliset tarkentavat apukysymykset. Tästä syystä teemahaastattelua voidaan sanoa puolistrukturoiduksi haastatteluksi, joksi sitä englanninkielisissä tutkimuskäsitteissä yleisesti kutsutaankin. (Hyvärinen, Suoninen, Vuori n.D.; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.) Haastattelujen kautta pyritään keräämään aineistoa, jonka pohjalta, yhdessä jo tiedetyn tiedon kanssa, saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan ja näin luotua ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, eli tässä tapauksessa etätyön tunnejohtamisesta, tutkittavana olevan kohteen, tässä työssä esimiehen, kokemana (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88).

Teemahaastatteluuun lähtiessä tulee tutkijan siis suunnitella teemat huolellisesti etukäteen ennen haastatteluihin ryhtymistä. Teemojen ennalta suunnittelu vaatii tutkijalta jo ennakkoon tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi ennen haastattelun teemojen suunnittelua ja haastatteluiden järjestämistä, tulee aiheeseen perehtyä tutkimuksen viitekehyksen eli aiemman tutkimustiedon, ilmiön keskeisten käsitteiden ja teorian kautta perusteellisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.) Tähän tutkimukseen valitut teemat ja teemahaastattelujen toteutus tässä tutkimuksessa on esitelty teoreettisen viitekehyksen tarkastelun jälkeen luvussa 4.1. Tutkimuksen toteutus.

Myös tutkimuskohteena olevien haastateltavien, tässä tapauksessa esimiesten, valinnassa tulee huomioida se seikka, että haastateltavat tietävät varmuudella tutkittavasta ilmiöstä ennalta. Tämä on laadullisessa tutkimuksessa tärkeää, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan luotettavia ilmiön tietoon ja kokemukseen perustuvia vastauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.) Haastateltavaa esimiestä valittaessa tulee siis voida katsoa hänen kokevan tutkittavaa ilmiötä, tiedostaen tai tiedostamatta, työssään. Tällöin voidaan olettaa haastateltavan esimiehen tietävän tutkittavasta ilmiöstä jo ennen tutkimukseen käytävää haastattelua ja haastateltavan valinta voidaan nähdä perusteltuna ja tarkoituksenmukaisena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Tässä opinnäytetyössä haastateltavat valittiin etsimällä osittain tai kokonaan etätöissä toimivia esimiehiä, jotka etänä toimiessaan johtavat työntekijöitään vuorovaikutuksessa. Haastateltavia kutsuttiin yksilöhaastatteluihin sähköpostiviestein, sekä LinkedIn -alustan ja puhelimen välityksellä. Osa haastattelukutsun saaneista ei vastannut haastattelukutsuun lainkaan ja osa kieltäytyi osallistumasta. Esimiehiä osallistui haastatteluihin kuitenkin kolme kappaletta, joten tutkimus pystyttiin suunnitellusti toteuttaa. Näistä kolmesta haastattelusta kerätty aineisto lähdeittiinkin analysoimaan tähän opinnäytetyön tutkimukseen valitulla analysointimenetelmällä, josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

## **2.4 Tutkimusaineiston analysointi**

Kun tutkimukseen on kerätty aineistoa yhdellä tai useammalla aineistonkeruumenetelmällä, tulee kerätty aineisto vielä käsitellä ja analysoida tutkimuksen tavoitteen vaatimalla tavalla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216-218). Laadullisin menetelmin kerätyn aineiston analysoinnin tavoitteena on ymmärtää, tulkita ja kuvailla tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Hirsjärvi ym. 2007, 218; Juuti & Puusa 2020, 143).

Laadullisessa tutkimuksessa analysointi voidaan nähdä alkavan aineiston hankinnasta, sillä tutkijan esiymmärrys ja läsnäolo tutkimuksessa vaikuttavat väistämättä tutkimuksen aineiston analysointiin. Tutkimusta tehdessä onkin tiedostettava omien uskomusten luonne ja sisältö, sekä ennakkoon omat tiedot aiheesta (Hirsjärvi ym. 2007, 218; Juuti & Puusa 2020, 143). Aineiston analysointitapaa tuleekin mieltä jo ennen aineiston keräämisen aloittamista, jotta voidaan varmistaa kerätystä aineistosta saatavan tarpeeksi tämän tutkimuksen kannalta oleellista ja analysoitavaa materiaalia. Tällä vältetään tilanne, jossa on kerätty tutkimuksen kannalta turhaa ja epärelevanttia aineistoa, josta ei voida sanoa mitään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 67).

Tässä opinnäytetyössä analysointi aloitetaan siis jo tiedostamalla ennen haastatteluja omat esioletukset ilmiöstä ja pyrkimällä pitämään haastattelut ilman omien esioletusten liiallista ohjausta. Analysointiprosessi jatkuu kerätyn aineiston siirtämisellä ääni- ja videonauhoista litteroinnin kautta tekstimuotoon. Tekstimuodossa aineiston voidaan nähdä olevan helpommin käsiteltävissä analysointia varten (Ronkainen ym. 2014, 118). Kun aineistoa on kerätty laadullisin menetelmin, ja etenkin osittain strukturoimatonta haastattelua käyttämällä, on selvää, että teoreettinen viitekehys ja haastattelut litteroituina dokumentteina muodostavat suuren tekstimassan. Aineistoa analysoimaan lähdetessä onkin keskityttävä vain siihen mikä on tässä tutkimuksessa ja näillä resursseilla olennaista. Näin saadaan kerätyn aineiston suurta tekstimassaa eroteltua ja pelkistettyä hallittavammaksi kokonaisuudeksi. (Alasuutari 2007, 40-41.)

Litteroidusta tekstistä lähdetään teemoittelemalla etsimään yhtäläisyyksiä ja eriäväisyyksiä, sekä jäsentelemällä vastauksia ja haastateltavien ilmauksia tämän tutkimuksen kannalta merkittävien teemojen alle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 105-106). Analysoitaessa tekstiä, etsittiin siitä aktiivisesti vastauksia tutkimuskysymyksiin ennalta valittujen ja aineistosta esiin nousseiden teemojen avulla.

Tässä opinnäytetyössä pyritään, laadullisen otteen mukaisesti, tulkitsemaan ja kuvailemaan syvällisesti esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä, siis heidän todellisuudentulkintaansa, etätyössä tapahtuvasta tunnejohtamisesta ja siihen tarvittavista esimiehen ominaisuuksista. Lisäksi analyysissa pyritään tulkintojen kautta syvällisesti ymmärtämään ja kuvailemaan heidän toimintatapojansa. Aineiston tekstimassasta löytyvistä vastauksista pyritään tulkitsemaan tutkittavien tapaa tulkita

todellisuutta ja luoda ilmiölle merkityksiä. Ihminen ei voi koskaan täysin tietää toisen ihmisen todellisuutta ja tämä on huomattava tulkinnallista analyysiä tehdessä. Tulkinnallinen laadullinen tutkimus edellyttää tutkijalta vahvaa sitoutumista tutkittavien näkökulmaan. Tulkinnallisessa lähestymistavassa korostuukin näkemys siitä, että jokainen ihminen on ainutlaatuinen kokonaisuutensa, joka kohtaa erilaiset ilmiöt omasta todellisuudestaan käsin. Tulkinnallisessa tutkimuksessa dialogi ja tulkinta rakentuvat ensin tutkijan ja tutkittavan ja sittemmin tutkijan ja kerätyn aineiston välillä käytävässä vuorovaikutuksessa. (Ronkainen ym. 2014, 97-98.)

## 2.5 Luotettavuuden varmistaminen

Opinnäytetyötä tehdessä on tärkeää arvioida siinä tehtävän tutkimuksen luotettavuutta jo tutkimuksen tekoon lähdeittäessä. Hyvän tieteellinen käytäntö edellyttää, että tehtäessä tieteellistä tutkimusta, käytetään eettisesti kestäviä ja luotettavia, sekä perusteltuja tutkimusmenetelmiä ja käytäntöjä. Tutkija on itse merkittävässä roolissa tarkastelemissa tutkimuksensa luotettavuutta, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei luotettavuutta voida mitata samoilla tavoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2017, 174-176.)

Tutkija voi varmistaa tutkimuksen luotettavuutta muun muassa kiinnittämällä erityistä huomiota tarkkuuteen, avoimuuteen, luotettaviin ja oikein merkittyihin lähdeviitteisiin, sekä vastuullisuuteen ja eettisesti kestäviin ratkaisuihin. Myös rehellisyys, objektiivisuus ja totuudenmukaisuus, sekä tutkijan vastuut ja velvollisuudet on arvioitava ja varmistettava koko tutkimusprosessin ajalta. (Kananen 2017, 189-199.) Kananen (2017, 174-176) toteaa tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitavan kahden käsitteen, validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tutkivan oikeaa asiaa ja se varmistetaan huolellisella, tarkalla ja tarkoituksenmukaisella tutkimuksen suunnittelulla ja analyysillä. Reliabiliteetti puolestaan kuvaa tutkimuksen toistettavuutta eli tulosten pysyvyyttä.

Juuti ja Puusa (2020, 175) kertovat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voitavan käyttää kolmea toisiinsa kytkeytyvää käsitettä. Arviointia tehdään, pohtimalla tutkimuksen uskottavuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä. Uskottavuutta voidaan pohtia sillä, missä määrin tutkimuksen kohteena olevat tutkittavat ja tutkimuksen yleisö, eli sen lukijat luottavat tutkimuksen asianmukaiseen aineistonkeruuseen ja huolelliseen analysointiin, sekä uskovat ja hyväksyvät, tutkimuksen tulokset tapahtuneiksi tosiksi. Luotettavuuden käsitteen osalta on tärkeää pohtia,

onko tutkimus vakuuttanut uskottavin perustein yleisönsä tutkijan menetelmien ja lähestymistapojen oikeanlaisista valinnoista, tutkimusongelman ja -kysymysten suhteen. Yleisö tulisi myös vakuuttaa tutkijan omasta ammattitaidosta, perustelemalla kaikki tutkimukseen tehdyt valinnat ja lähestymislinjat, sekä tutkimuksen toteutunut kulku juuri niin kuin se on tapahtunut. (Juuti & Puusa 2020, 175.) Tämä on siis pidettävä mielessä jo alkuun, jotta tutkimus tulee alusta asti toteutettua luotettavuuden ja uskottavuuden näkökulmasta.

Jo tutkimuksen aiheen valinta on eettinen kysymys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 174). Tutkimusta tehtäessä on huomioitava, ettei se vaaranna missään vaiheessa sen kohteena olevien ihmisten elämää millään tavalla (Juuti & Puusa 2020, 175). Laadullista tutkimusta tekevän tutkijan on tiedettävä mitä tekee niin teknisesti, mutta myös eettisesti tarkasteltuna. On siis perusteltua määrittää joka kerta tutkimuksen edetessä mitä on tekemässä ja miksi, sekä onko sen hetkinen toiminta eettistä tarkastelua kestävä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 67.)

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa luotettavuuden varmistamiseksi kiinnitetään siis erityistä huomiota luotettaviin lähteisiin, muun muassa perehtymällä aiheen ympärillä oleviin tieteellisiin vertaisarvioituihin artikkeleihin, sekä hyvään ja luotettavaan, tieteeseen ja tutkimuksiin perustuvaan, kirjallisuuteen, lähdekriittisyyttä noudattaen. Jo tiedettyä tietoa etsitään monipuolisesti useasta eri lähteestä, jotta tietoa saadaan tarkasteltua kriittisesti monesta näkökulmasta ja varmistuttua sen luotettavuudesta. Tutkimuksen raportoinnissa lähdeviittaukset pyritään merkitsemään mahdollisimman huolellisesti heti viittausta käytettäessä ja tutkimuksen kaikissa vaiheissa pyritään kaikilta osin toimimaan huolellisesti ja tarkasti. Avoimuus, rehellisyys, objektiivisuus ja totuudenmukaisuus pyritään varmistamaan myöntämällä tutkimusprosessissa ilmenneet mahdolliset epäonnistumiset ja raportoimalla tutkimuksessa ilmenneet epämiellyttävätkin seikat, kuitenkin niin, ettei tutkimus ja sen raportointi vahingoita kenenkään tutkimuksen kohteena olevan ihmisen elämää. Tutkimuksen aihe ja tavoite pidetään koko tutkimusprosessin ajan kirkkaana mielessä ja kaikki tämän opinnäytetyön tutkimuksen aiheen ulkopuolella oleva, niin sanottu turha tieto, pyritään jättämään tutkimuksen ulkopuolelle, jotta tutkimuksen fokus pitäytyy täysin valitussa aiheessa ja näkökulmassa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessin luotettavuutta ja eettisyyttä arvioidaan vielä tarkemmin tämän opinnäytetyön pohdinnassa, luvussa 6.



### 3 Tunnejohtaminen etätyössä

Teoreettisen viitekehyksen muodostaa tarkasteltavan ilmiön jo tiedetty tieto. Jo tiedetty tieto muodostuu ilmiön käsitteistä, aiemmista tutkimuksista ja olemassa olevasta teorian tiedosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23-24.) Alla olevaan kuvioon (kuvio 2.) on kuvattu teoreettinen viitekehys tässä, etätyön tunnejohtamista käsittelevässä, opinnäytetyössä. Tämä opinnäytetyö on jäsenneilty tämän viitekehyksen mukaisesti.



Kuvio 2. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Tämän opinnäytetyön teoriaosa alkaa avaamalla tunnejohtamisen käsitettä ja tarkastelemalla tunteiden merkitystä työelämässä ja johtamisessa, sekä esimiehen vuorovaikutusosaamisessa. Tämän jälkeen teoriaosassa siirrytään tarkastelemaan etätyötä ja sen johtamista, sekä esimiehen etäjohtamisessa esiintyviä haasteita ja tarvittavaa osaamista. Lopuksi nämä käsitteet yhdistetään tarkastelemaan tunteita ja niihin vaikuttamista etäjohtamisessa.

## 3.1 Tunnejohtaminen

### 3.1.1 Tunteet ja niiden merkitys

Tunteet ovat keskeinen osa ihmisen elämää. Ne vaikuttavat päivittäin ajatuksiin, sanoihin ja tekoihin, ohjaten ihmisen käyttäytymistä ja toimintaa. Tunteet ovat läsnä ja tunnistettavissa niin työelämässä, kuin vapaa-ajallakin. (Thiel, Griffit & Connely 2015; Tuominen 2018, 41; Ajanko 2016, 192; Isokorpi & Viitanen 2001, 102.)

Vasta viime aikoina tunteiden merkitystä työelämässä on alettu todella tunnustaa ja hyödyntää, vaikka tunteiden vaikutus ihmiseen onkin ollut tunnistettavissa jo pidempään. (Ajanko 2016, 192; Isokorpi & Viitanen 2001, 102.) Etenkin suomalaisessa työkuulttuurissa on perinteisesti arvostettu älyä ja opetettu ikään kuin laittamaan tunteet sivuun töiden ajaksi (Isokorpi & Viitanen 2001, 102). Edelleen työelämässä vaikuttaa vahvasti käsitys siitä, etteivät tunteet kuuluisi työpaikalle. Tunteet vaikuttavat kuitenkin kaiken aikaa ihmisen valintoihin, päätöksiin, tekemiseen ja käyttäytymiseen, sekä vireystilaan. Kaikki johtopäätökset ja ratkaisut, sekä sosiaalinen kanssakäyminen perustuvat tunteille. Tunteet saavat ihmiset toimimaan ja jättämään toimimatta. (Isokorpi & Viitanen 2001, 102-103; Tuominen 2018, 22-23,41.) Tunteet vaikuttavat siis vahvasti ihmisen toimintakykyyn ja hyvinvointiin, joten niiden merkitystä työssä ja elämässä ei voida väheksyä (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 84).

Työelämä ei siis ole tunteiden vaikutuspiiristä pois. Etenkin myönteiset tunteet ovat työelämään positiivisesti vaikuttavia. Myönteisellä tunnesiteellä ihmiset sitoutuvat ja ovat valmiimpia antamaan parastaan. (Salonen 2017, 238.) Goswami, Nair, Beehr ja Grossenbacher (2015) tutkivat johtajan välittämien positiivisten tunteiden suhdetta työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Nähtiin, että johtajan saadessa aikaan positiivisia tunnereaktioita, vaikuttivat ne suotuisasti työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen. (Goswami, Nair, Beehr & Grossenbacher 2015.)

Myönteiset tunteet vaikuttavat myös ihmisen fyysiseen ja psyykkiseen kokonaisuuteen, toisin sanoen siis työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Myönteisyyden on katsottu ehkäisevän sairauksia ja kuljettavan yli pettymysten ja epäonnistumisten. Myös motivaatio rakentuu myönteisten tunneko-

kemusten kautta. Myönteinen ihminen on helposti lähestyttävämpi, kerää enemmän vuorovaikutustilanteita ja omaa laajemman sosiaalisen verkoston. Ihmiset haluavat tehdä töitä myönteisten ihmisten kanssa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 60-61.)

Myönteisten tunteiden vastakohtana on kielteiset tunnekokemukset. Voimakkaiden negatiivisten tunteiden uskotaan häiritsevän organisaation tehokkuutta ja lisäävän työntekijöiden kokemaa työuupumusta. Niiden voidaan nähdä vaikuttavan negatiivisesti myös organisaation sidosryhmien ja ulkopuolisten asenteisiin organisaatiota kohtaan ja näin vähentävän myös organisaation asiakassuhteita. (Thiel, Griffit & Connely 2015.)

Tunteiden merkitys voidaan nähdä olevan suuri siis niin yksilön kuin organisaationkin toiminnalle. Tunteiden huomioiminen ja avoin keskustelu tunteiden ympärillä ovat avainasemassa, kun lähde-tään rakentamaan organisaation sisällä tunteet huomioivaa työyhteisöä ja vaikuttamisen kulttuuria, johtamisen kautta. Tuominen (2018, 22-23) kuvailee tunteiden loputonta sivuuttamista ja piilottamista työelämässä kyteväksi aikapommiksi. Se saa aikaan negatiivista ilmapiiriä, pahaa oloa, väärinkäsityksiä ja uupumusta. Näin ollen on yhteiskunnallisestikin merkittävää, että tunteet otetaan huomioon niin työelämässä, kuin sen ulkopuolellakin. (Tuominen 2018, 22-23.) Puhutaankin yksilön, tässä tapauksessa johtajan tai esimiehen, tunneälystä, jonka avulla saadaan luotua hyvää vuorovaikutusta ja luottamuksellisia suhteita, jotka johtavat organisaatiossa positiivisiin lopputuloksiin ja työntekijöiden työssä menestymiseen ja jaksamiseen.

### **3.1.2 Tunteiden kautta vaikuttaminen**

Johtamisteorioiden laajassa kirjossa tunneosaamisen voidaan Saarisen ja Aalto-Setälän (2007, 54-55) mukaan katsoa sijoittuvan vuorovaikutussuuntauksen piiriin, jossa nähdään johtaminen yksinkertaisesti vuorovaikutuksena ja vaikuttamisena. Näin ollen johtamisessa korostuu johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutussuhde, johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, sekä johtamistilanteissa vaikuttavat tekijät (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 54-55). Kun johtamista jaotellaan asioiden ja ihmisten johtamisen käsitteiden alle, voidaan tunteiden johtaminen nähdä selkeästi liittyvän ihmisten johtamiseen, joka nimenomaan onkin ennen kaikkea vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. (Salonen 2017, 239.)

Vaikka tunteet syntyvät tiedostamattomasti, niihin voidaan myös vaikuttaa (Salonen 2017, 238). Tunteiden hyödyntäminen onkin yksi johtajan tärkeimmistä vaikuttamisen työkaluista (Rahkamo 2014, 118). Tunteiden johtaminen onkin opittavissa oleva taito (Kaski & Kiander 2005, 9). Sen katsotaan lähtevän tunteiden, ensin omien ja sen jälkeen muiden, tunnistamisesta ja tunteiden arvon tunnustamisesta. Omien tunteiden tiedostaminen on yhteydessä siihen, miten ymmärtää sekä omia että toisten tunteita ja käyttäytymistä. Tämän ymmärryksen kautta voidaan auttaa ja tukea muita työssään. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 58-59; Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 59-60; Tuominen 2018, 41; Kaski & Kiander 2005, 9.) Tämä vaatii johtajalta näkökulman muutosta, sekä avoimuuden ja tietoisuuden lisäämistä organisaation eri tasoilla, sillä piilotettuja tunteita on vaikeaa tunnistaa ja täten niihin on myös mahdotonta vaikuttaa. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 59-60; Tuominen 2018, 41; Kaski & Kiander 2005, 9; Isokorpi & Viitanen 2001, 134.)

Tietoisesti sopivat olosuhteet luomalla, voi johtaja synnyttää ja vahvistaa myönteisten tunteiden kokemuksia työntekijöissään ja saada sitä kautta valjastettua jokaisen kyvykkyyden ja potentiaalin kohti organisaation tavoitteita ja päämääriä. (Salonen 2017, 238; 269-270.) Tunteiden johtaminen onkin Kaskin ja Kianderin (2005, 13) mukaan parhaimmillaan sitä, että jokainen työyhteisön jäsen voi johtaa itseään esimiehen tukemana. Vaikka myönteisten tunnekokemusten luoma energia ja itseluottamus auttaa vahvistamaan työntekijöiden itseohjautuvuutta, on johtajan kuitenkin varmistettava, että työntekijöiden panos palvelee organisaation perustehtävän toteutumista (Salonen 2017, 237-241). Johtajan on siis syytä muistaa, tunnekokemusten luomisenkin keskellä, oma, työlaissakin määritelty, perustehtävänsä johtaa työyhteisöään työnantajansa edustajana kohti asetettuja tavoitteita (Järvinen 2020, 26-31).

Kiinnitettäessä huomiota tunteiden tunnistamiseen, niiden synnyttämiseen, vahvistamiseen, ohjaamiseen ja lieventämiseen, sekä omaan tunnesäätelyyn ja rooliin esimiehenä, on esimiehen muistettava myös oma jaksaminen ja se, että jokainen on lopulta itse vastuussa omista tunteistaan (Haapakoski ym. 2020, 84-85). Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen toteaaakin HSVision julkaisemassa Veera Luoma-ahon (2021) ”Unohda ne ismit!” -artikkelissa, esimiehelle olevan kuormittavaa, mikäli kokee olevansa vastuussa muiden tunnetiloista. Toisen kokemaan tunnetta on myös turha kieltää, sillä tunteet ovat aina totta niiden esittäjälle. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 59; Tuominen 2018, 43) Esimies voi kuitenkin puuttua tapaan, jolla tunne tuodaan esille vuorovaikutussuhteessa. Toisen tunteen tunnistaminen ja sen ääneen sanominen, ikään kuin tunteen tulkinnan

varmistaminen, on hyvä tapa selvittää ja laannuttaa esimerkiksi väärin tulkitun informaation aiheuttamat tunnekuohut. Tilanteeseen jo valmiiksi kielteisesti varautuneena tuleva, estää käytännössä kokonaan avoimen keskusteluyhteyden ja yhteistyön jo heti tilanteeseen tultuaan. (Kalliomaa & Kettunen 2020, 59; Isokorpi & Viitanen 2001, 83.)

Monet esimiehet toimivat usein vuorovaikutustilanteissa Kalliomaan ja Kettusen (2010, 67-68) mukaan intuition ja tunteiden pohjalta. Esimiesten on tiedostettava vuorovaikutuksellisiin tilanteisiin vaikuttavat tekijät ja oma roolinsa viestinnässä, sekä osata hyödyntää tätä tietoa. Roolit ovat molemmin puoleisia vastavuoroisessa viestinnässä: viestin lähettäjä ja viestin vastaanottaja, palautteen antaja ja palautteen vastaanottaja, kysymysten esittäjä ja kuuntelija, kannustava ja motivoiva, ratkaisun esittäjä ja rakentaja. Esimiehen rooli on oltava vuorovaikutustilannetta ja keskustelua eteenpäin ajava voima. Esimiehen tulee pystyä kuuntelemaan, ehdottamaan, kysymään ja kannustamaan, sekä viedä tilanteita kohti ratkaisua. Esimiehen tärkein kyky on kuunnella, sekä aidosti pohtia tiiminsä jäsenten tarpeita ja tunteita, sekä ehdottaa ratkaisuja pohdintojensa ja kuulemansa pohjalta. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 67-68.)

Osa viestintää ymmärretään aina kehonkielen kautta. Aidossa kohtaamisessa saadaan enemmän tietoa vuorovaikutuskumppanista, kun ei tarvitse perustaa omaa päätöksentekoa pelkästään sanojen merkitykseen. Ihminen pystyy hyvin harvoin piilottamaan ristiriitaa kehonkielen ja sanojen välillä. Kohtaamisissa vaikuttavat tunteet, joita ei pysty piilottamaan. Tunteiden kautta asioiden esittäminen on kokemuksellista ja aitoa, esimiehen tulisikin kiinnittää huomiota yhdenmukaiseen viestintään kehon ja sanojen välillä. Viestinnän ristiriitatilanteissa yleensä kehon kieli on se, jota uskotaan enemmän. Sanaton viestintä vaikuttaa suuresti siihen miten esimerkillisenä ja luottamuksellisenä esimiestä pidetään. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 81-82.)

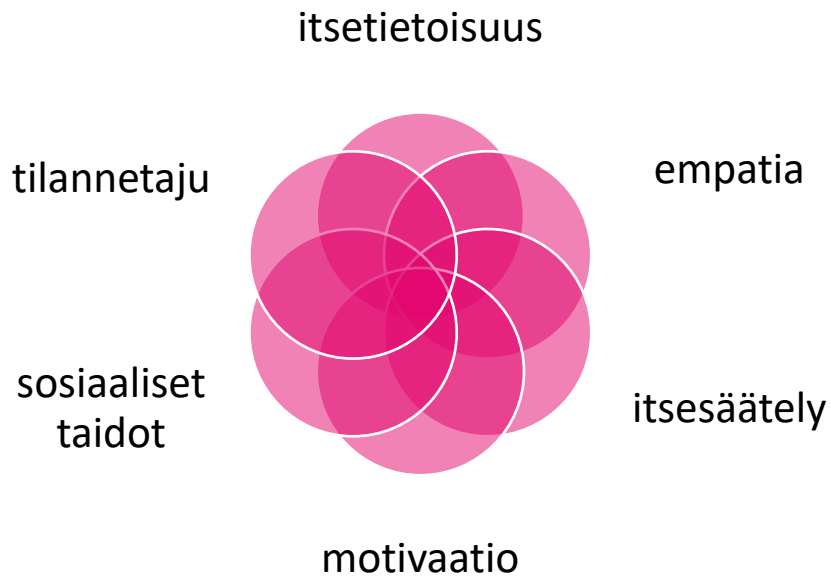
Johtamistyö on vuorovaikutusta – luottamuksen rakentamista, vuorovaikutussuhteiden luomista ja hallintaa, itsensä ja ihmisten tuntemista, sanattomien viestien tulkintaa, vaikuttamista. Tunnejohdaminen on siis pohjimmiltaan tunteet huomioivaa vuorovaikutusta ja johtajan vuorovaikutusosaamisen tunneälykkyyttä. Tunteiden tarkastelun avulla esimies voi havaita asioita, joihin hän voi puuttua tai joita hän voi vahvistaa haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi. Työntekijöiden puhe ja olemus on täynnä tunneilmajua, joita esimies voi opetella havaitsemaan. Jos ei osaa johtaa tunteita, tunteet johtavat.

### 3.1.3 Esimiehen tunneosaaminen

Työyhteisöissä liikkuu paljon monenlaista tietoa, dataa ja informaatiota, työhön liittyviä tosiasioita ja kokemusperäistä tietoa. Merkityksellisin tieto työyhteisön toimivuuden kannalta on kokemuksellinen tieto eli tunnetieto, joka sisältää tietoa paitsi työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden tilasta, myös johtamisen ja johtajan omasta tilasta (Kaski & Kiander 2005, 8).

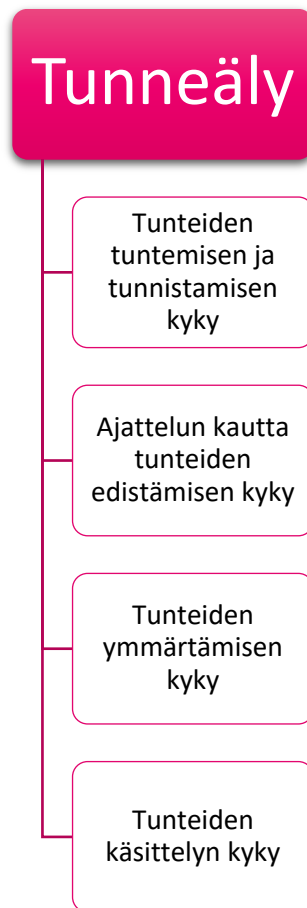
Kuten jo edellisissä luvuissa todettiin, tunteet vaikuttavat kaikessa ihmisen toiminnassa. Myös johtamiseen liittyy siis aina tunteita (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 54). Johtajan tehtävä on luoda onnistumisen edellytykset, eli olosuhteet, jossa tiimi ja sen jäsenet voivat ylittää parhaaseensa ja kokea näin myös onnistumisen tunteita. (Salonen 2017, 237.; Järvinen 2020, 24-25.) Johtavan henkilön onkin ennen kaikkea ymmärrettävä roolinsa johdattaa ja tukea muut yhteisönsä jäsenet suoriutumaan ja mahdollisuuksien mukaan myös onnistumaan. (Haapakoski ym. 2020.; Salonen 2017, 237.; Järvinen 2020, 24-25.) Onnistumisen tunteet synnyttävät positiivista ja innostunutta energiaa, jota johtajan olisi kyettävä ohjaamaan kohti organisaation tavoitteiden toteutumista. Tässä tehtävässä avainasemassa on nimenomaan johtajan tunneälykyys ja -taidot. (Salonen 2017, 237-238.) Hyvät tunnetaidot parantavat vuorovaikutuksen laatua ja helpottavat siten yhteistyötä. Tunnejohtamisen ydin piileekin juuri siinä, että kun ihminen ymmärtää omia tunteitaan, hän pystyy auttamaan muita.

Tunneälyä pidetään yhtenä keskeisimpänä nykyaikaisen johtajuuden elementeistä. Tunteiden johtamisen taito on riippuvainen esimiehen emotionaalisesta älykkyydestä eli tunneälystä. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä tiedostaa ja tunnistaa tunteita ja niiden merkityksiä itsessä (itsetietoisuus) ja muissa (empatia), sekä käyttää niistä saatua tietoa hyväksi. Tunneäly on myös omien tunteiden hallitsemista (itsesäätely) ja hyödyntämistä motivoinnissa (motivaatio), oman toiminnan sopeuttamista muiden tunteisiin, sekä suhteiden johtamista ja verkostojen rakentamista (sosiaaliset taidot). (Salonen 2017, 239.) Tunneälyyn liittyy vahvasti myös tilannetaju. Isokorven ja Viitasen mukaan (2001, 60) työelämässä tunneäly on samaa kuin tilanneherkkyys ja tilanneäly. Tämä tunneällyn käsitteen määritelmä on havainnollistettu alla olevaan kuvioon 3.



Kuvio 3. Tunneälyn käsitteen määritelmä kuviona.

Tunneälykkyyttä voidaan Mayerin, Caruson ja Saloveyn (2016) mukaan selittää neljän haaran mallilla, jossa jokainen haara edustaa yhtä emotionaalista kykyä. Malli on esitelty Mayerin ja Saloveyn tutkimuksissa ensimmäisen kerran jo 1997. Ensimmäinen kyky on kaiken perusta. Se on kyky tuntea tunteita. Seuraavaksi tulee kyky edistää ajattelua tunteiden kautta. Kolmas kyky on ymmärtää tunteita ja viimeisessä kyvyssä on kyse tunteiden käsittelystä. Yksilö, jolla on korkea tunneäly, hallitsee siis kaikki neljä kykyä. (Mayer, Caruso & Salovey 2016.) Nelihaaramalli on kuvattuna kuviossa 4.



Kuvio 4. Tunneälyn mittaamisen nelihaaramalli (Mayer ym. 2016, muokattu)

Palmer, Stough, Harmer ja Gignac (2009) kuitenkin antavat malliin kriittisen näkökulman ja uskovat, siinä olevan kyse enemminkin niin sanotusta tunnetunteesta. Malli mittaa siis tunnetiedon eroja, mutta kertoo vain vähän yksilön varsinaisesta toiminnasta. Johtaja voi siis tietää teoriassa, mikä hänen työntekijöitään motivoi, mutta häneltä puuttuu kyky tai kokemus kääntää tämä tieto teoksi. Myös Kaski ja Kiander (2005, 7.) tuovat esiin esimiehen tunteiden kanssa työskentelyn ristiriidan: esimiehet ehkä tiedostavat ja tietävät jollakin tasolla, mitä tulee tehdä, mutta tätä tietoa ei ole tai sitä ei osata kokemuksellisella tasolla käyttää. Tällöin johtajalla on korkea tunnetieto, mutta tunnetiedon hyödyntäminen tunnetaidoksi ja toiminnaksi ei välttämättä toteudu (Palmer ym 2009.). Palmerin ja muiden (2009) tutkimukset osoittivat, että yksilön tunnetiedon ja todellisen toiminnan välillä on selvä ristiriita. Yksilö voi käyttäytyä tunneälykkäällä tavalla ilman suurta tietoa tunteista ja päinvastoin. Palmer ja muut (2009) perustelevatkin, että itsearviointi on hyödyllisin tapa mitata tunneälyä organisaatioissa.



Tunneosaamisesta tai tunnetaidoista puhuttaessa, ei Saarisen ja Aalto-Setälän (2007, 55) mukaan ole kyse niinkään esimiehen karismaattisuudesta tai viisaudesta, vaan siitä, miten hän hyödyntää tunteisiin liittyviä tietojaan ja taitojaan vuorovaikutuksessa erilaisissa tilanteissa. Omien tunteiden tiedostaminen on yhteydessä siihen, miten ymmärtää sekä omia että toisten tunteita ja käyttäytymistä. Tämän ymmärryksen kautta voidaan auttaa ja tukea muita työssään. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 58-59.) Itsetuntemus ja itsensä johtaminen onkin jatkuvaa omien sisäisten mallien kyseenalaistamista. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 114.) Kalliomaa ja Kettunen (2010, 63-65) esittävätkin kolme menetelmää itsetuntemuksen ja tunteiden käsittelyyn ja kehittämiseen. Nämä kolme menetelmää ovat:

1. Itsetuntemus
2. Tunteiden kartoitus
3. Luottamuksen ja tunteiden kytkeminen tavoitteisiin

Tunteiden säätelyn taito on esimiehelle tärkeää. Kielteisten tunteiden ei voida antaa ohjata omaa käyttäytymistä, vaan itsehillintää on käytettävä ja on toimittava vastuullisesti, niin ettei heikennä luottamuksellista suhdetta. On kuitenkin hyväksyttävä myös tilanteet, jossa esimies ei ihmisenä tähän pysty. Tällöin tulee kuitenkin nähdä oma sopimaton käyttäytyminen ja osoittaa tunnustavansa ja tunnustavansa oma huono käyttäytymisensä pahoillaan ololla ja anteeksipyyntöillä. Aggressiiviseen käyttäytymiseen houkuttelee helposti vastaamaan samalla käytöksellä, mutta on ymmärrettävä, ettei ratkaisua synny, mikäli kaikki osapuolet hyökkäävät. Aggressiivisen osapuolen täytyy tällöin antaa käydä tunteensa läpi, jotta tilanteeseen voi palata luottamus. Jokainen valitsee viime kädessä itse toimintatapansa ja käyttäytymisensä, jolla reagoi tilanteisiin. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 58-59.)

Uusien suhtautumistapojen ymmärtäminen ja tunteiden hallinta vaatii usein vuosien työtä ja tietoista tarkastelua. Impulsiivisuus ja nopea tunteella reagointi on usein epäsuotuisa tapa reagoida tilanteisiin. Sen sijaan tilanteessa tulisi hillitä tunteensa ja hankkia lisää tietoa asiasta ja päättää vasta sitten omasta tavasta reagoida. Tietylnainen itsehillintä ja rauhallisuus on valttia. Kysymys voi olla väärintulkinnasta, jonka takia hillintä ja tiedon kerääminen ennen omaa reagoitapaa on järkevää ja perusteltua, jotta luottamus säilyy ja turhat ristiriitatilanteet vältetään. Lähes poikkeuk-

setta esimiehen tulisi pyrkiä pitämään tunteensa kurissa. Asioiden suoraan sanominen ja jämäkyys ovat sallittuja, mutta tunteet eivät saa ohjailta tilannetta. Tunteiden ottaessa vallan, on hyvä ottaa tauko asian ja tunteiden käsittelyyn ja palata kun tunteet ovat taas kurissa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 58-59.)

Omien tunteiden salailu, esimerkiksi loukkaantuminen ja jatkaminen kuin mitään ei olisi tapahtunutkaan, ei kuitenkaan ole ratkaisu, sillä tunne ei häviä mihinkään, vaan sen joutuu kohtaamaan myöhemmin uudelleen, jolloin on todennäköistä, ettei tällöin tapaamiselle asetetut tavoitteet toteudu. Loukkaantumiset ovat suurelta osin tahattomia ja toinen osapuoli ei pääse toisen pään sisään, jonka myötä hän ei ehkä ymmärrä miksi vuorovaikutus tilanteessa ei onnistu. Loukkaantumisista on näin ollen puhuttava, jotta luottamusta rakentavaa johtajuutta voi syntyä. Erityisesti suomalaisessa työelämässä tämä on yksi ongelmakohtia, sillä kulttuuri ohjaa monesti vaikenemaan omista loukkaantumisen tunteistaan. (Kalliomaa & Kettunen 2020, 60.)

Tunnetaitojen harjoittelu ja tunteiden huomioiminen ei kuitenkaan saa jäädä pelkästään esimiehen vastuulle, sillä jokaisen ollessa vastuussa omien tunteiden tunnistamisesta ja hallinnasta, on tunteiden huomioiminen, ja niin sanottu tunneilmapiiri tai tunneilmasto, koko työyhteisön yhteispeliä (Haapakoski ym. 2020, 84-85.; Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020).

## **3.2 Etäjohtaminen**

Tässä luvussa käsitellään etätyötä ja etäjohtamista esimiehen näkökulmasta. Etä-etuliite merkitsee näissä käsitteissä yhteisessä toiminnassa fyysisesti eri paikoissa työskentelyä (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020).

### **3.2.1 Etätyön käsite**

Rauramon (2017b) mukaan etätyöksi käsitetään vapaaehtoisuuteen ja sääntöihin, sekä sopimukseen perustuvaa, työnantajan tilojen ulkopuolella tapahtuvaa, työn joustavaa tekemistä. Myös Tilastokeskus (n.D.) määrittelee etätyöksi työnantajan kanssa sovitun, varsinaisen työpaikan ulkopuolella suoritettavan työn, mutta lisää etätyön olevan työtä, jota luonteensa puolesta voisi tehdä myös varsinaisella työpaikalla. Etätyö voi tilanteen mukaan olla määrältään hyvinkin vaihtelevaa satunnaisesta säännölliseen ja kokoaikaisesta lyhytkestoiseen (Rauramo 2017b).

Etätyötä käsitteenä on kritisoitu sen antamasta mielikuvasta, jossa ihminen on jossakin etäällä, kommunikaatiovälineistä huolimatta saavuttamattomissa (Rauramo 2017a). Etätyöstä onkin käytetty kirjallisuudessa myös muita termejä. Esimerkiksi Vilkmán (2016) kutsuu etätyötä myös virtuaaliseksi, hajautetuksi tai joustavaksi työksi. Myös Vargas (2014, 176) käyttää hajautetun ja virtuaalisen työn termejä ja kertoo niiden tarkoittavan käytännössä samaa asiaa.

### 3.2.2 Etätyössä johtaminen

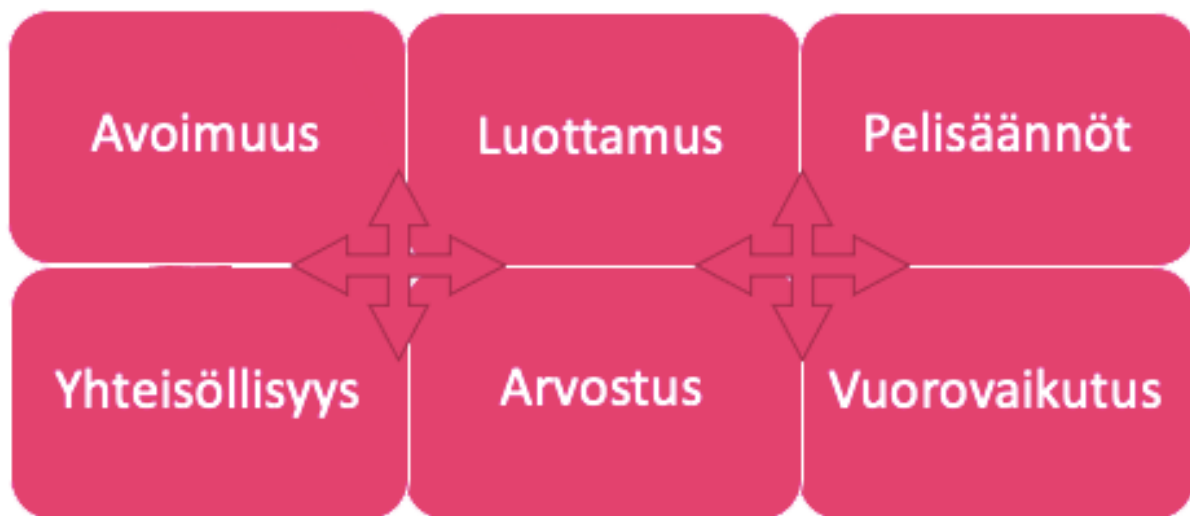
Etätyössä johtaminen ja etäyhteyksin työn tekeminen on tulevaisuudessa yhä useamman organisaation käytetyin tapa työn tekemiseen. Vargas (2014, 177) toteaa virtuaalisista työtiimeistä ja työskentelystä tulevan tulevaisuuden työskentelytavan normi, virtuaalisesti työskentelevien tiimien tuottaessa organisaatiolle enemmän arvoa, sillä niiden voidaan nähdä olevan tehokkaampia ja innovatiivisempia. Myös DeRosa, Hantula, Kock ja D'Arcy (2004) toteavat tutkimuksessaan havaittavan virtuaalisen tiimin olevan usein menestyvä. Tehokkuutta ja innovatiivisuutta ei voida kuitenkaan nähdä johtuvan vain etätyössä työskentelyn johdosta, vaan virtuaalisen tiimin tulee vaatia itseltään kurinalaisuutta ja kovaa työtä, sekä aikomusta arvon tuottamiseen. (Vargas 2014, 177.) Jotta virtuaalinen tiimi löytää itsestään menestykseen vaadittavan kurinalaisuuden ja arvon tuottamiseen löytyvän tehokkuuden, sekä innostuksen, tulee etänä tapahtuvaa työtä ja virtuaalitiimiä johtaa.

Etätyössä esimies ja työntekijä eivät kohtaa työssään fyysisesti (Vargas 2014, 177). Näin ollen lähijohtamisessa perinteisesti koettu kontrollointi muuttuu ja luottamuksen merkitys esimiehen ja työntekijän välillä korostuu (Paul 2020). Hyvä etäjohtaminen perustuukin pitkälti luottamukseen. Luottamukseen siitä, että vuorovaikutuksen rajoittuessa etäyhteyksiin ja esimiehen fyysisen läsnäolon puuttuessa, työntekijän voidaan luottaa suorittavan annetut työtehtävät (Paul 2020; Työturvallisuuskeskus 2020b), mutta myös toisinpäin luottamukseen siitä, että työntekijä tietää ja kokee esimiehensä olevan tarvittaessa tukemassa häntä työssään myös etäyhteyksin (Vilkmán 2016).

Vilkmán (2016) kuvaa hyvän etäjohtamisen kulmakiviin kuuluvan luottamuksen lisäksi vahvasti myös arvostus, avoimuus ja yhteiset, yhdessä sovitut ja toimivat pelisäännöt. Yhteisöllisyys ja avoin vuorovaikutus on näiden suhteen merkittävää ja jokainen näistä hyvän etäjohtamisen elementeistä vaikuttaa toinen toisiinsa, sillä ilman toista on hankalaa toteuttaa toistakaan. Vargas

(2014, 182) puolestaan nostaa hyvässä virtuaalijohtamisessa korostuvan esimiehen lupausten pitämisen, vakaiden tiimien kehittämisen, epävirallisten, sekä jäseneltyjen kokoontumisten säännöllisyydestä huolta pitämisen ja virtuaalisessa ympäristössä mahdollisimman läsnä olemisen. Samassa listassa korostetaan myös tiimissä menestystarinoiden jakamisen ja menestyksen juhlinnan, sekä parhaiden käytäntöjen, verkostoitumisen, työn kierron ja mentoroinnin merkitystä (Vargas 2014, 182).

Etäjohtamisen kulmakivien kautta voidaan tarkastella, ovatko perusasiat kunnossa omassa virtuaalisessa työyhteisössä. Kulmakiviä voidaan tarkastella myös lähijohtamisessa, sillä nämä elementit ovat tärkeitä ja havaittavissa kaikenlaisissa työyhteisöissä. (Vilkman 2016). Tarkastelua voidaan siis toteuttaa näiden kulmakivien avulla, myös silloin kun työyhteisöstä vain osa työskentelee etänä, tai kun työyhteisö vuorottelee etätöön ja fyysisesti työpaikalla tapahtuvan työn välillä.



Kuvio 5. Kulmakivet hyvään etäjohtamiseen (Vilkman 2016, muokattu)

Etätöön perustuessa luottamukseen, on se Vilkmanin (2016) mukaan myös virtuaalisen työn suurin haaste. Yksi suurimmista syistä siihen, ettei organisaatio tai esimies anna työntekijänsä tehdä etätöitä on juuri luottamuksen puute, sillä luottamuksen vastakohtana on usein epäluottamuksen sijaan pelko kontrollin menettämisestä (Paul 2020). Kontrollin menettämisen pelko, etenkin asiantuntijatyön johtamisessa, on kuitenkin melko ristiriitainen, sillä sen toteaminen tekeekö työntekijä

asiantuntijatyössään juuri sillä hetkellä töitä, vaikka olisikin fyysisesti työpaikalla, on vaikeaa. Lähökohtaisesti työntekijät haluavat kuitenkin olla aina luottamuksen arvoisia ja suoriutua työstään hyvin, eikä luottamusta käytetä väärin kuin harvoissa tapauksissa. (Paul 2020; Vilkmán 2016.)

Luottamuksen rakentamisen haasteena on se, että se vie etätyössä aikaa moninkertaisesti enemmän kuin perinteisen työpaikan ympäristössä. Täysin virtuaalisesti toimivassa työyhteisössä, Vilkmánin (2016) mukaan jopa neljä kertaa enemmän. Luottamuksen synnyttämisessä on positiivista se tosiasia, että luottamus lisää luottamusta. Esimies pystyy siis lisäämään luottamusta osoittamalla luottamusta työntekijöilleen antamalla heille vastuuta. Vargasin (2014, 182) mukaan myös esimiehen lupauksien pitäminen on erityisen tärkeää luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Kaava toimii kuitenkin myös toisinpäin: se, ettei luottamusta osoiteta millään tavalla, ruokkii pelkoa ja epäluottamusta. (Vilkmán 2016.)

### **3.2.3 Etäjohtajan ominaisuudet ja haasteet**

Etäjohtamisessa on tärkeää, että esimies osaa toimia yhteistyössä ihmisten kanssa. Yhteydenpitoon ja sopivien yhteistyö- ja työskentelymuotojen löytämiseen tarvitsee fyysisen etäisyyden vuoksi kiinnittää enemmän huomiota. Ihmisten johtaminen onkin etätyössä suuressa roolissa ja esimieheltä on löydettävä sille aikaa. (Vilkmán 2016.)

Hyvillä vuorovaikutustaidoilla on suuri rooli nykypäivän esimiestyössä. Etäjohtamisessa perinteiset tavat olla vuorovaikutuksessa eivät riitä ja näin ollen vuorovaikutusosaamisen merkitys korostuu entisestään. Esimiehen on kyettävä luomaan välimatkasta huolimatta henkilökohtaisia suhteita ja varattava aikaa yhteydenpitoon, sekä kiinnitettävä huomiota ihmisten yhdistämiseen ja yhteistyön fasilitointiin, siis yhteisten ryhmäprosessien suunnitteluun ja toteutukseen, muiden toiminnan helpottamiseen. Yhteistyön kehittäminen vaatii toimivien keinojen löytämistä rohkeastikin eri kommunikaatiovälineitä hyödyntäen ja sen tulee olla teknologiaakin tärkeämpää. (Vargas 2014, 178; 182-182; Vilkmán 2016.)

Virtuaalisen tiimin sitoutumisen ollessa avainasemassa etätyössä menestymiseen, on etänä työskentelevän tiimin esimiehen ymmärrettävä myös tunnesiteiden merkitys tiimin välillä ja pidettävä huolta, etteivät tiimin sisäiset tunnesiteet vaurioidu. Huolta on pidettävä myös siitä, että koko

tiimi työskentelee positiivisen asenteen kautta, tehden asiaankuuluvaa työtä yhteisten tavoitteiden eteen ja, jotta koko tiimi osallistuu työntekoon tasapuolisesti, niin että sen jäsenet ovat saatavilla ja toistensa käytettävissä tarpeen vaatiessa. (Vargas 2014, 182.)

Vilkman (2016) mainitsee etäjohtajan tärkeiksi osaamisalueiksi tai jopa ominaisuuksiksi yhdeksän ihmislähtöiseen johtamiseen liittyvää taitoa, jotka on koottu alla olevaan kuvioon 6. Etäjohtajan osaamisalueita tarkasteltaessa huomataan, että kuviossa 5. esiintyvät hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat kuviossa 6. esitettyjen etäjohtajan tärkeiden osaamisalueiden pohjalla.



Kuvio 6. Ihmislähtöisen johtamisen osaamisalueet etäjohtajalla (Vilkman 2016, muokattu)

Sosiaalisesti taitava etäjohtaja antaa säännöllistä palautetta, tukee luottamuksen ja yhteishengen rakentamista, sekä huomioi erilaisten työntekijöiden tarpeet ja on empaattinen. Kuuntelun ja

tilanteissa läsnäolon taito on etäjohtajalle tärkeää ja omaa viestintää tulisi osata mukauttaa tarvittaessa toisen tyyliin sopivaksi. (Vilkman 2016.)

Kuitenkin Vilkmanin (2016) kuvaaman etäjohtajan avoimen vuorovaikuttamisen osaamisalueen mukaan vuorovaikutuksessa olisi pyrittävä tasapuolisuuteen ja kaikille mahdollisimman samankaltaisen viestin viemiseen. Oma viestintää voi siis mukauttaa mahdollisuuksien mukaan vastaanottavan osapuolen tyyliin sopivaksi, mutta viestin ydin ei saa kärsiä ja sen ympärillä olevan keskustelun tulee olla avointa ja läpinäkyvää.

Avoimeen vuorovaikuttamiseen liittyy vahvasti myös päätöksenteon ja prosessien läpinäkyvyys ja jo sosiaalisissa taidoissa korostunut kuunteleminen. Avoimessa vuorovaikutusosaamisessa erilaisien mielipiteiden kuuleminen ja kunnioitus, sekä johdettavien uskallus puhua avoimesti esimiehensä kanssa kaikesta työhön liittyvästä. (Vilkman 2016.)

Vilkmanin (2016) kertoo monen esimiehen kokevan, että etätyössä hankalaa on etenkin vaikeiden asioiden esiin nostaminen. Etänä johtaessa korostuukin viestinnän määrätietoinen ja selkeä toteuttaminen, jotta jokainen tiimin jäsen tietää mitä pitää tehdä, huolimatta fyysisestä etäisyydestä (Vilkman 2016). Connely ja Turen (2016) mainitsevat etäjohtamisen haasteeksi myös virtuaalitiimin kommunikoinnin hallinnan haastavuuden, joka osaltaan heikentää virtuaalisen tiimin suorituskykyä. Kuten jo aiemmin todettiin, oli Vargasin (2014, 178) mukaan on virtuaalitiimien suorituskyky kuitenkin mahdollista saada hyvällä johtamisella korkeaksi ja organisaation kannalta hyvinkin tehokkaaksi.

Väärinymmärryksen mahdollisuus onkin etätyössä tapahtuvan vuorovaikutuksen yksi suurimmista haasteista ja riskeistä. Sähköinen viestintä jättää usein avoimia kysymyksiä, joiden tulkinta painottuu enemmän kielteisesti kuin myönteisesti. Pikaviestien ongelma on, että ne kirjoitetaan usein nopeasti ja harkinta voi jäädä vähäiseksi. Viestin sävy voi tuntua vastaanottajasta erilaiselta, kuin mitä se on ollut kirjoittajasta tarkoitus. Sähköposteissa sanoma voidaan myös ymmärtää väärin. Informaation sävy vaikuttaa väärään tulkintaan. Ihminen ei pysty erottamaan viestien todellisia tunnesävyjä ja näin ollen neutraali viesti usein tulkitaan negatiivisena ja positiivinen viesti neutraalina. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 97-98.)

Kalliomaa ja Kettunen (2010, 97-98) esittävät kuusi ohjetta sähköisen viestin laadintaan. Näillä ohjeilla esimies voi välttää sähköisessä viestinnässä väärinymmärrysten aiheuttamat negatiiviset tunteet. Listauksen ohjeiden avulla voidaan siis kiinnittää huomiota jo kirjoitusvaiheessa vastaanottajan mahdollisimman oikeanlaiseen, viestin lähettäjän tarkoittamaan, tulkintaan ja näin välttää turhat väärinymmärrykset ja niistä aiheutuvat kielteiset tuntemukset ja tunnereaktiot. Nämä kuusi ohjetta sähköiseen viestintään ovat:

1. Älä kirjoita viestejä tunteiden vallassa. Rauhoitu ennen viestin kirjoittamista ja lähettämistä.
2. Vältä viestien kirjoitus kiireessä, jotta tekstin ymmärrettävyys ei heikkene ja väärinymmärryksien mahdollisuus ei kasva.
3. Tarkista ja oikolue aina viestisi ennen lähettämistä.
4. Mieti tarkkaan kuinka laajaan jakeluun viesti lähetetään. Muista myös, että viesti voi lähteä jakeluun myös toisen toimesta.
5. Kerro viestissäsi selkeästi, mikäli haluat siihen vastauksen.
6. Hymiöillä ja emojiilla voidaan saada kuvattua viestin välittämää tunnelmaa. Käytä niitä kuitenkin harkiten, sillä ne voivat myös ristiriitaisesti aiheuttaa väärinymmärryksiä ja välittää vääränlaista tunnetta.

Kuten Kalliomaan ja Kettusen (2010, 97-98) laatimasta, edellä kuvatusta listasta huomataan, syntyy sähköisissä viesteissä väärinymmärrykset usein silloin kun on kiire tai kun omat tunteet eivät ole viestiä kirjoittaessa hallinnassa. Kiireessä viestin tarkastus jää vähäiseksi tai uupuu kokonaan, tällöin viestissä on suuri mahdollisuus virheille ja asioiden epäselkeään ilmaisuun. Kiireessä vastaanottajien näkökulmaa ei monesti osata arvioida tai muisteta huomioida ja väärinymmärrysten lisäksi viesti saattaa aiheuttaa ristiriitoja tai jopa ongelmatilanteita. Kiire vaikuttaa myös tunteisiin ja oikeammin tarkasteltuna kiire on itsessään myös tunne. Kiireen tai muun tunteen vallassa tulisi-kin välttää viestin kirjoittamista ja pysähtyä hetkeksi rauhoittumaan, jotta saa omien tunteidensa säätelyn hallintaan.



### 3.3 Tunteet etätyön johtamisessa

Kuten aiemmin tunteita ja niiden merkitystä käsitellyssä luvussa 3.1.1. jo todettiin ovat tunteet läsnä kaikessa ihmisen tekemisessä, niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Tunteet ovat siis läsnä myös etätyössä. Digitaalisten välineiden kautta työskennellessä ja virtuaalisessa kohtaamisessa tunteita on vain haastavampi välittää ja havaita. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 83.) Tunteiden merkityksen huomioiminen lisää kuitenkin, yhdessä onnistumisten esiin nostamisen kanssa, etänä työskentelevään tiimiin turvallisuuden tunnetta (Vilkman 2016). Etänä työskentelevä tiimi tarvitsee sitoutumista, jotta tiimin tunnesiteet vahvistuvat ja virtuaalisen tiimin suorituskkyky voi kasvaa läsnäolevaa tiimiä korkeammaksi (Vargas 2014,178).

Etänä työskenneltäessä, tulee johtajan opetella hankkimaan tietoa tunteista ja mielialoista vähitellen, yksilöiden erilaiset tunteiden välittämisen tavat huomioiden (Vilkman 2016) Etätyössä myös tunnesävyjen oikea havainnointi on hankalampaa, sillä kasvokkain kohdatessa tunnesävyjä on havaittavissa enemmän ja havainnot ovat tarkempia, jolloin niiden tulkinnat osuvat useammin myös oikeaan. Esimerkiksi kehon liikkeet ja kasvojen ilmeet, sekä äänenpaino välittävät tunnesävyjä, joita ei sähköisin viestein ole havaittavissa. (Haapakoski ym. 2020, 83-84; Kalliomaa & Kettunen 2010, 97-98.) Puheluin ja videopuheluin äänenpainoa, ilmeitä tai liikkeitä voi havaita jonkin verran, mutta havaintojen oikeellisuus saattaa kärsiä fyysisen läsnäolon yhteyden ja katsekontaktin puuttuessa, ihmisen kommunikoidessa, puhuessa ja ilmehtiessä, fyysisesti tarkasteltuna vain laitteelle (Haapakoski ym. 2020, 83-84).

Connely ja Turen (2016) esittelivät etänä työskentelevän tiimin emotionaalisen aitouden käsitteen, joka määrittyy siinä, miten tiimin jäsenet kommunikoimalla vahvistamaan tunneilmaisujaan tiimissä ilman, että tukahduttavat samalla toistensa tunteita. Heidän mukaansa ihmiset, jotka ovat työnsä puolesta vuorovaikutuksessa virtuaalisesti, arvioivat toistensa aitoutta jatkuvasti. Aitouden arviointi vaikuttaa muun muassa siihen kokeeko etätyöntekijät toisensa esimerkiksi ystävällisiksi. Tiimin aitous vaikuttaa heidän mukaansa myös etänä työskentelevän tiimin suorituskkykyyn ja luottamukseen, sekä yleiseen käyttäytymiseen. (Connely & Turen 2016.)

Kuten luvussa 3.1 jo aiemmin todettiin, vaikuttavat tunteet ihmisen toimintakykyyn ja hyvinvointiin. Tunteiden havaitseminen on siksi tärkeää myös etätyössä ja sen johtamisessa, jotta voidaan

rakentaa ja ylläpitää toimivaa työyhteisöä ja virtuaalista, toimivaa ja suorituskykyistä tiimiä (Haapakoski ym. 2020, 84).

## 4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja esitetään tutkimuksesta saadut tulokset teemahaastattelurungon (katso liite 1. Teemahaastattelurunko) teemojen mukaisessa järjestyksessä.

### 4.1 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimukseen kerättiin aineistoa teemahaastatteluilla. Teemahaastatteluun valmistauduttiin perehtymällä hyvin tutkittavan ilmiön jo tiedettyyn tietoon, eli mahdollisiin aiempiin tutkimuksiin ja aiheen ympärillä olevaan teoriaan. Jo tiedetyn tiedon ja tutkimusongelman, sekä tutkimuskysymysten pohjalta laadittiin teemahaastattelurunko (katso liite 1. Teemahaastattelurunko). Aineistonkeruumenetelmän valintaa perusteltiin tarkemmin tämän opinnäytetyön luvussa 2.3.

Teemahaastattelurunko luotiin keskustelunomaisen haastattelun raameiksi, jotta pyrittiin varmistamaan haastattelusta saatavan mahdollisimman laadukasta aineistoa vastaamaan tutkimuksen pää- ja apukysymyksiin ja sitä kautta tutkimusongelmaan. Teemahaastattelurunkoon valittiin siis kolme keskeistä teemaa tutkittavan ilmiön teoriaan pohjautuen. Teemoiksi valittiin:

1. Tunteiden merkitys ja vaikutus etäjohtamisessa
2. Tunneäly etäjohtamisessa
3. Tunteiden huomioiminen etäjohtamisessa

Jokaisen teeman sisään laadittiin myös valmiiksi muutamia tarkentavia apukysymyksiä, joilla voitiin haastattelutilanteessa tarkentaa ja syventää teemoja haastateltavien vastauksiin perustuen. Tarkentavia kysymyksiä voitiin kuitenkin jättää kysymättä, mikäli haastateltava vastasi niihin teemasta puhuttaessa jo valmiiksi. Tarkentavia kysymyksiä voitiin myös kysyä suunniteltujen kysymysten ul-

kopuolelta, keskusteluissa esiin nousevien asioiden tarkentamiseksi. Kysymyksillä pyrittiin kuitenkin pitämään keskustelu valmiiden teemojen sisällä, jotta tutkimuskysymyksiin olisi mahdollisuus saada vastauksia kerätyn aineiston sisältä. Tällä pyrittiin helpottamaan myös tulevaa analysointityötä välttämällä liian suuren ja vaikeasti hallittavan aineiston muodostumista.

Itse haastattelutilanteissa teemahaastattelurungon järjestys saattoi, teemahaastattelun keskustelunomaisen luonteen myötä, vaihdella eri haastateltavien välillä keskustelun etenemisen mukaan. Tämän ei kuitenkaan katsottu vaikuttavan haastatteluilla saataviin vastauksiin ja tutkimustuloksiin, sillä teemat liittyivät vahvasti toinen toisiinsa ja niistä saatettiin keskustella samanaikaisestikin. Kaikki teemat käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi, mutta kaikille ei esitetty kaikkia ennalta suunniteltuja apukysymyksiä, sillä haastateltavien esimiesten vastaukset sisälsivät usein laajemmin vastauksia moneen kysymykseen yhdellä kertaa.

Haastateltaviksi tämän opinnäytetyön tutkimukseen todettiin parhaiten sopivan esimiehet, jotka toimivat haastatteluhetkellä osittain tai kokonaan etänä. Nämä kriteerit täyttäviä esimiehiä kutsuttiin haastatteluihin, ottamalla heihin yhteyttä sähköpostein ja puheluin, sekä LinkedIn -verkoston kautta. Sopivien haastateltavien löydyttyä lähetettiin heille teemahaastattelurunko etukäteen nähtäväksi, jotta he pystyivät pohtimaan aihetta omasta kokemuksestaan jo valmiiksi ennen haastattelua ja näin sujuvoittaa varsinaista keskustelutilannetta. Tällä pyrittiin myös vaikuttamaan haastattelun keston niin, että kaikki suunnitellut teemat voitiin läpikäydä kohtuullisessa ajassa. Kohtuullinen aika oli tärkeää aineiston litterointi ja analyysivaiheen sujuvoittamiseksi, sekä haastateltavien tälle tutkimukselle antaman ajan arvostamiseksi.

Haastatteluista kaksi toteutettiin puheluin. Yksi haastattelu toteutettiin videopuhelun välityksellä Teams -etäpalaverityökalun välityksellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelun aluksi kerrottiin haastatteluiden luonteesta ja luotettavuudesta. Haastateltaville kerrottiin tutkijan tausta lyhyesti, sekä se mitä oltiin tutkimassa ja miten haastattelu etenee. Lisäksi haastateltavalle selvitettiin se kuka tai ketkä haastatteluista kerättyä aineistoa käsittelee ja miten haastateltavien anonymiteetti tässä työssä varmistetaan. Tässä yhteydessä kysyttiin myös suostumus haastattelun nauhoittamiseen ja kerrottiin kerätyn aineiston hävittämisestä, sekä sen

käsittelystä ja käytöstä tämän opinnäytetyön tutkimuksessa. Lisäksi kerrottiin opinnäytetyön julkaisusta Jyväskylän ammattikorkeakoulun arkistoissa ja mahdollisesta julkaisusta myös Theseus -sivustolla.

Ennen teemoihin syventymistä haastatteluissa selvitettiin lyhyesti kunkin haastateltavan kokemus esimiestyöstä, etätyöstä ja etäjohtamisesta. Haastateltavilta selvitettiin myös se työskentelevätkö he ja heidän johdettavat työntekijänsä haastatteluhetkellä täyspäiväisesti tai muunlaisin järjestyin etätyössä. Näiden taustojen selvittäminen katsottiin mahdollisesti vaikuttavan tutkittavan ilmiön kokemuksiin ja siten olennaisesti vastauksista saataviin tuloksiin.

Kerätty aineisto siirrettiin nauhoituksista tekstin muotoon litteroinnin avulla, heti kunkin haastattelun jälkeen. Luotettavuuden varmistamiseksi litteroinnista vastasi haastattelija itse. Tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen luotettavuuden varmistamista käsiteltiin aiemmin luvussa 2.5. ja toteutetun tutkimustyön luotettavuutta arvioidaan vielä tarkemmin tämän työn pohdinnan osuudessa, luvussa 6.

Kun kaikki kerätty aineisto oli litteroitu, alkoi koko aineiston analysointi. Analysointia oli luvussa 2.4. perustelluilla tavoilla toteutettu jo koko tähänastisen tutkimusprosessin ajan. Kerätyn aineiston sisältä etsittiin eriävyyksiä ja yhtäläisyyksiä toisiinsa ja teoriaan, sekä yhdistäviä teemoja ja aiemmasta tiedosta jo poikkeavia asioita. Kaiken tämän tarkoituksena oli tietysti löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin, tutkimuksen tavoite ja ongelma samalla huomioiden.

Litterointien jälkeen aineistoa analysoitiin, sekä teemakohtaisesti jokaisen erillisen haastattelun kautta, että koko aineistoa yhdessä. Tekstistä haettiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, sekä esiin nousseita tämän opinnäytetyön tutkimuksen kannalta olennaisia asioita esimiesten kokemuksista. Analysoinnissa käytettiin apuna myös haastattelujen analysoinnin taulukkoa (katso liite 2. Haastattelujen analysoinnin taulukko), jossa aineistoa on eritelty eri teemojen mukaan ja esitelty myös pelkistetyt ilmaukset ja niiden kautta tähän tutkimukseen saatava olennainen tieto, jotta teksti-massan hallinta ja käsittely helpottuu. (Alasuutari 2007, 40-41.) Saaduista vastauksista koostettiin tutkimustulokset, jotka on esitetty seuraavassa luvussa ja sitä seuraavissa alaluvuissa teemahaastattelurungon mukaisessa järjestyksessä.

## 4.2 Tulokset

### 4.2.1 Haastateltavien taustatiedot

Tutkimukseen haastateltiin kolmea esimiestä, jotka työssään johtavat etänä, eli toimivat itse etätyössä. Jokaisen haastateltavan johtamistyö oli siis haastatteluhetkellä täysin tai suurimmilta osin etänä tapahtuvaa. Osa haastatelluista oli toiminut etätyössä osittain jo useamman vuoden aikana, mutta vuonna 2020 alkanut Covid-19-viruksen aiheuttama pandemia ja siitä seuranneet maailmanlaajuiset poikkeusolot olivat vaikuttaneet kaikkien haastateltujen esimiesten etätyöhön sitä merkittävästi lisäten. Haastateltujen esimiesten johtamien työntekijöiden osalta työtä tehtiin haastatteluhetkellä joko kokonaan etänä, fyysisesti toimistolla, tai vaihtelevasti molemmissa. Jokaisen haastateltavan edustamassa organisaatiossa oli tehty oma etätyösopimuksensa työntekijöille, organisaation tavoitteisiin ja toimintamalleihin perustuen.

Haastatellut esimiehet olivat toimineet esimiestehtävissä jo useamman vuoden. Kokemus esimiestehtävistä oli korkeimmillaan erään haastateltavan kohdalla jo yli kahden vuosikymmenen kokeuksella. Toinen haastateltava esimies oli toiminut esimiestehtävissä noin kuusi vuotta ja kolmas toimi esimiestehtävissä haastatteluhetkellä kolmatta vuottansa. Esimiesten esimiestyön kokemus voitiin nähdä tulosten kannalta merkityksellisenä, sillä kokemuksen määrän katsottiin lisäävän erilaisten työssä esiintyvien tunnetilojen kohtaamisen ja koettujen tilanteiden mahdollisuuden määrää. Tässä otettiin kuitenkin huomioon myös se mahdollisuus, että lyhyessäkin ajassa on voinut kokea paljon eri tilanteita ja vasta vähän aikaa esimiestyössä toimiva esimies muistaa koko esimiestyökokemuksensa todennäköisesti helpommin ja oikeellisemmin, kuin kymmeniä vuosia esimiestyössä toiminut henkilö, jonka varhaisimpia muistoja koetuista tilanteista ja tunnetiloista on aika niin sanotusti voinut kullata. Covid-19-pandemian vaikutus etätyön määrään ja ihmisten tunteisiin, voitiin nähdä myös tukevan tätä näkökulmaa, jonka mukaan katsottiin lyhyenkin esimiestyökokemuksen omaavan esimiehen mahdollisesti jo kokeneen ja kohdanneen monenlaisia tilanteita ja niistä syntyviä tunteita.

### 4.2.2 Tunteiden merkitys ja vaikutus etäjohtamisessa

Kaikki haastatellut esimiehet kokivat työelämässä tunteilla olevan ehdottomasti merkitystä. Esimiestyössä kohdatuista tunteista puhuminen nosti esiin ensimmäisenä juuri vaikeat tilanteet ja niihin liittyvät tunteet ja reagoinnin. Vaikeimmiksi tilanteiksi haastatellut esimiehet kokivat erilaiset

kriisitilanteet ja etenkin tilanteet, joissa esimies joutui ilmoittamaan työsuhteen purkamisesta koeaikana tai irtisanomisesta yhteistoimintaneuvottelujen yhteydessä. Tilanne koettiin vaikeaksi, koska silloin myös esimies tunsi samaistuvansa työntekijän mahdollisesti kohtaamiin negatiivisiin tuntemuksiin ja miettivänsä tilannetta omalla kohdallaan ja tilanteen mahdollisesti aiheuttavan vielä voimakkaampia negatiivisia tunnereaktioita ilmoituksen saavalle työntekijälle. Eräs esimies kuvaili irtisanomistilannetta jo itsensä kohdalle ajateltuna negatiiviseksi ja surulliseksi, jopa ahdistavaksi. Esimies koki näiden negatiiviseksi luokiteltujen tunteiden valtaavan hänet jo heti irtisanomisilmoitukseen valmistautuessaan ja tilanteen vaativan häneltä enemmän keskittymistä etukäteen omien tunteiden käsittelyyn, jotta irtisanomistilanteessa esimiehen omat negatiiviset tunteet ja tilanteen vaikeus eivät tule liiallisesti esille ja työntekijä saa itse kohdata avoimemmin omat tunteensa ilman pelkoa esimiehen suhtautumisesta.

*Nii ehkä se on niinku et eniten ne tunteet, joiden kanssa mä oon joutunu esimiehenä niinkun tai oikeestaan niinku vaikeimpia tilanteita on ollu siis ne - - ni ne on niinku ne on todella vaikeit tilanteita et ne on sen takia et ne on ittellekki niinku tavallaan jos sitä asiaa ajattelee niinku sen tunteen kautta ni se on niinku iha hirveen kova paikka et ku tietää kui kova paikka se on sit sille niinku työntekijälle.*

Etätyön aikana irtisanomistilanteita ja koeaikapurkuja oli tapahtunut normaalitilannetta enemmän viime vuoden aikana Covid-19-pandemian aiheuttamien vaikutusten takia. Näitä tilanteita ei kuitenkaan kenenkään haastateltavan organisaatiossa käsitelty etänä, vaan työsuhteen purku tapahtui aina kasvotusten. Tämä oli esimiehille myös ehdoton asia, sillä tämänkaltaista vaikeaa tilannetta ja sen aiheuttamia epämieluisia tunnetiloja koettiin lieventävän työntekijän fyysinen kohtaaminen.

#### **4.2.3 Tunneälykäs toiminta etäjohtamisessa**

Tunteiden johtaminen nähtiin haastateltujen esimiesten keskuudessa enemmän tiedostamattomana kuin tiedostettuna toimintana. Esimiehet kokivat tunneälykkään toiminnan tapahtuvan jopa alitajuisesti omien ympäristöstä ja kokemuksista, sekä säännöistä ja kulttuurista opittujen käyttäytymistapojen kautta.

*Se on ehkä sillee sisäistyny jo aika hyvin, et sillee et niit asioi ajattelee automaattisesti jo niitten tilanteitten kautta.*

Omien tunteiden säätelyn nähtiin myös olevan esimiehelle jopa tiedostamatonta toimintaa, mutta omien tunteiden tilannetajuinen säätely koettiin haastateltujen esimiesten mukaan, olevan osa esimiestyössä toimimisessa onnistumista.

*No se on sillai tietyl taval alitajust se säätely, ku tapahtuu.*

Tunteiden huomioiminen ja tunneälykäs käyttäytyminen, sekä tunteiden purkautuminen niin esimiehen kuin työntekijöidenkin osalta nähtiin kuitenkin inhimillisenä ja osana elämää ja työelämää.

*Aikuisii ihmisii täs kuitenkin niinkun kaikki ollaan ja kyl meil on töis hyvin käyttäytyvää ja silleen kyl vastuullista porukkaa, et kyl niinku ristiriidat välil kuuluu tähän*

Työntekijöiden tunteidenpurun kohdistuessa suorasti tai epäsuorasti kohti esimiestä, kuvailtiin esimiesten vastauksissa kuitenkin hyväksytyksi ja esimiehet kokivat sen kuuluvan esimiehen rooliin.

*Kuitenki sillee et epämukavuusalueella täs saa kyl toimii et kaikki tilanteet ei oo itelle hyvän tuntusii mut ne kuuluu mun työhön esimiehenä.*

Esimiehet kokivat ymmärtävänsä työntekijöidensä tunnetiloja ja haastatteluissa esimiesten tavasta kertoa itsestään työntekijöiden tunteiden ymmärtäjänä, oli aistittavissa, että asia oli kaikille haastatteluun osallistuneille esimiehille myös hyvin tärkeänä pidetty ja ylpeyttä huokuva asia. Yksi esimies arvioi kuitenkin samalla empatiakykynsä heikoksi, eikä kokenut samaistuvansa työntekijöidensä tunteisiin, vaan mainitsi olevansa enemmän järjellä ajatteleva ongelmanratkaisija.

*Että mä en oo hirveen hyvä semmosen niinku niinku kuitenkaa sit semmosen empatiassa et mä voisin niinku samaistuu siihen tunteeseen mut et enemmä ehkä semmone ongelmanratkaisija.*

Sama esimies kuitenkin tunnisti vaikeissa irtisanomistilanteissa miettivänsä asiaa omalle kohdalleen ja sitä, miten työntekijä viestin ottaa ja miten se häneen mahdollisesti negatiivisesti vaikuttaa. Samaistuttavuutta tunteisiin löytyi siis lopulta myös esimieheltä, joka ei kokenut itseään omin sanoin empaattiseksi. Kyseisen esimiehen kokemukseen saattoi vaikuttaa myös se, että hän koki, ettei hänen johtamansa työntekijät odottaneet häneltä tunteisiin samaistumista vaan nimenomaan ongelmienratkaisukykyä.

*Mut sit taas ne mun nykyiset johdettavat tosiaa ei oo mitää sillee niinku et tunteet-  
kaa kauheen hyvin näytetä et ne ei ehkä sit odotakkaan semmost et mä samaistuisin  
heijän tunteisiin vaa ne oottaa sitä ongelmanratkasuu sitte.*

Ongelmanratkaisu ja kokonaiskuvaan työntekijöiden nostamien tunteita herättävien asioiden suhteuttaminen nähtiin kuitenkin jokaisen esimiehen puolelta heille kuuluvana roolina ja tehtävänä. Eräs esimies näki roolinsa sovittamassa työntekijöiden esille tuomia asioita isompaan kuvaan ja näin lievittävän työntekijöiden ahdistusta ja negatiivisten tunteiden tarttumista yhteen pieneen asiaan tarkastelemalla asian kokonaiskuva.

*Ni sit siin on vähä se, että ehkä mun tapa on myös sit asettaa sitä tilannetta taval-  
laan vähä niinku isompaan kuvaan, että että tää ei niinku ei oo oikeesti nii paha ti-  
lanne et täytyy nyt ruveta siit mitää ja koitan niinku sitä kautta ja niinku tällasen jär-  
keilyn kautta.*

Esimiehet kokivat roolinsa siis enemmän ongelmanratkaisijana kuin tunteiden kautta tietoisesti vaikuttajana.

*Liikaa ei sais sit antaa, esimiehenä, omii tunteit mun mielest näkyy, et ku ei kuitenkaa  
oo sillee mitää henkilökohtasta mut työn puolesta asiat kuitenkin pitäis hoitaa niinku  
organisaation hyödyks ja mun duuni on sit nimenomaa se et varmistan et me tehään  
just sitä hyödyttävii asioi ja et sit et puutun, jos, jos jotai on menossa vähä eri suun-  
taan.*

Ongelmanratkaisu ja järkeilynä koettu toiminta, sekä asioiden isommassa kuvassa ajattelu esimiehen puolelta oli työntekijöiden negatiivisten tunteiden lievittämiseen siis hyväksi havaittu keino. Tällöin pystyttiin selittämään työntekijöille asian tai vastoinkäymisen vaikutuksen olevan vain osa suurempaa kokonaisuutta, jolloin pienillä asioilla ei nähty olevan niin suurta merkitystä. Tästä voidaan kuitenkin pohtia, onko tämänkaltainen tunnejohtamisen ajatusmalli jokaisessa organisaatiossa ja tilanteessa, isoissa ja pienemmissä kokonaiskuvuissa menestyksellinen, sillä monet pienet asiat voivat muodostaa yhtäkkiä yhdessä isomman koko organisaation sisällä kasvavan ongelman. Tunteille tulisi kuitenkin, kuten teoriaosuudessa jo havaittiin, aina antaa tilaa ja muistaa tunteiden olevan totta aina kokijalleen (Kalliomaa & Kettunen 2010, 59; Tuominen 2018, 43).



#### 4.2.4 Tunteiden huomioiminen etäjohtamisessa

Tunteiden sanoittamisen koettiin olevan niin etäjohtamisessa kuin esimiestyössä yleisestikin tärkeää. Työntekijöiden etätyössä näkyvää, vähäistä tunteiden sanoittamista pyrittiin lisäämään ja vahvistamaan muun muassa kysymällä työntekijöiltä heidän tunnetilojaan etenkin tilanteissa, joissa esimies koki tärkeäksi tiedostaa työntekijöidensä vallitsevaa tunnetilaa sen hetkisestä työtehtävästä tai prosessista tai yleisesti työyhteisöstä ja työskentelytavasta sekä, sillä hetkellä vaikuttavista tilanteista ja käänteistä. Yksi esimies, joka kuvaili johdettaviensa olevan huonoja tunteidensa ilmaisijoita, kertoi kartoittavansa johdettavien tunnetilaa esimerkiksi luomalla tunnetilasta havainnollinen asteikko ja pyytäen johdettaviaan siten kuvailemaan tunnetilaansa tai stressitasoaan numeron muodossa.

*Niin tosiaan niin viimeks viime viikolla ni kysyin mun toiselta johdettavalta, et ku meil oli semmone vähä pieni muotoinen kriisitilanne ehkä melkein käsillä ni kysyin sitte että että miten niinku miten paljon sua stressaa tää asteikol yhest kymmeneen silleen et ykköne on et ihokarvakaan ei värähdä ja kymmene on sillee helvetti irti.*

Työntekijöiden tunteita pyrittiin esimiesten toimesta tulkitsemaan usein lähinnä rivien välistä ja se koettiin haastateltujen esimiesten vastauksissa yleisimmäksi tavaksi tulkita tunteita.

*Kylhä se niinku pystyy iha sanomisistaki rivien välistä.*

Tämä voidaan kuitenkin etätyössä nähdä melko heikkona tapana tulkita työntekijöiden tunteita, sillä tulkinnat saattavat vääristyä fyysisen läsnäolon puuttuessa entistä herkemmin. On myös mahdollista, ettei tunteita tulkita lähes niin paljoa kuin olisi mahdollista, sillä esimies ei pysty havaitsemaan etänä johdettaviensa ja työyhteisönsä tunteita kovinkaan helposti. Myös kahvipöytäkeskustelujen ja muiden vapaamuotoisempien fyysisesti läsnä koettujen tilanteiden, joissa omia tunteita on monesti helpompi avata ja sanoittaa, puuttuminen tuo etätyössä tunteiden havainnointia ja tulkintaa hankalaksi tai jopa mahdottomaksi, niin esimiehen kuin työntekijänkin puolelta. Juuri tästä syystä tunteista puhuminen ja niiden merkityksen korostaminen tulisi olla tärkeää ja esimiehen tulisi johtavana henkilönä toimia esimerkkinä ja rikkoa tunteiden patoamisen kulttuuria kohti avoimempaa ja tunteiden näkymisen sallivaa etätyöyhteisöä.

Etänä tapahtuvan työn ja siihen liittyvän vuorovaikutuksen, koettiin haastateltavien keskuudessa vaikuttavan etenkin väärinymmärryksien lisääntymiseen, kun etänä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ei aistita tunteita ja informaatiota ilmeistä, eleistä tai liikkeistä, jolloin etänä välitetyn viestin välittämä informaatio ja tunnesävy vääristyy. Esimiehet kokivatkin väärinymmärrysten mahdollisuuden olevan etätyössä ja sen johtamisessa suurin ongelma.

*Ehkä sellanen niinku tietty väärinkäsityksen mahdollisuus on huomattavasti paljon niinku ku johtaa etänä ku sit et ois niinku läsnä.*

Eräs esimiehistä koki, että jos työntekijän oma esimies ei huomioinut työntekijän tunteita toivottulla tavalla, oltiin työntekijän puolelta yhteydessä jopa toiseen esimieheen, jonka koettiin kuuntelevan työntekijän huolen ja ymmärtävän työntekijän kokemaa tunnetta paremmin. Tämä vahvisti käsitystä siitä, miten tärkeää esimiehen on tuoda esiin jokaisen työssä vaikuttavan tunteen ja niiden esiintuomisen merkitys ja työyhteisöön kaikki tunteet salliva ja ymmärtävä kulttuuri. Esimiehen on siis tärkeää lisätä ja luoda luottamuksen ilmapiiriä työntekijöihin tunteiden huomioimisen kautta.

*Ja tietyl taval mul on ehkä semmone ongelma et ku helposti siis jollaki työntekijällä jostaki kumpuaa jostai pienestä asiasta tulee iha hirveen iso asia just ku kukaa ei tiäks tai hän ei puhu siitä tai oma esimies ei tuu vastaan tai tälle. - - Et ku ne ei oo saanu omaa omaa esimestään niinku että tunnistamaan asian vakavuutta ni sitte tota ne soittaa mulle että mitä mieltä sä nyt oot tästä ja pitäiskö täl kuitenkin tehdä jotai niinku näin.*

Yksi esimiehistä koki tunteiden liiallisen tietoisuuden huomioimisen esimiehelle kuitenkin uuvuttavana ja kuormittavana, vaikkakin tunnisti tunteiden merkityksen ja liputti tunteiden näkyvyyden puolesta. Hän kertoikin esimiehen tarvitsevan tunnetilojen ristitulella välillä omaa aikaa ajatella asioita pelkällä järjellä ja näin ikään kuin palautua uuvuttavien tunteiden ilmenemisen keskellä.

*Tarvii se toki jonkun verran sitä semmost palautumista just et jaksaa eikä uuvuta itseensä vaa kokoaja miettimällä sitä mite se toinen tän nyt ottaa.*

Teoriassa todetaankin, että tunteet, etenkin kielteisinä koetut, väsyttävät ja uuvuttavat ihmistä (Tuominen 2018, 55), joten tämän esimiehen kokemus on hyvinkin tärkeää esimiehelle tiedostaa. Tunteet tuovat kuitenkin myös paljon energiaa ja intoa tekemiseen (Tuominen 2018, 55), joten

pelkästään kuormituksen takia, ei tunteiden tuomista esimiestyön kautta voida sulkea kokonaan pois.

*Mä ehkä aika paljon käytän sitä että kerron sen et mä sanon sen niinku et et hei et tää tilanne vituttaa mua iha oikeesti niinku tosi paljon että mejän pitää löytää yks ratkasu tai et mä niinku tavallaa koitan sillee tuoda sitä tavallaa sille et vaik just tietenki et tietyl taval meilläki kulttuuri on semmone että ihmiset ei oikee räjähdä mistää tai en juuri koskaan ole sellasta todennut nii ni tota ni sit silti koittaa huomioida ja tuoda niinku sitä omaa et hei niinku mä otan tän asian vakavasti ja ymmärrän sen et ahistaa tai näin et ni mä sellast pyrin aika paljonki tekemään.*

Eräs haastateltavista esimiehistä vertasi etänä toisten tunteiden aistimisen haastavuutta sosiaalisen median aiheuttamiin reaktioihin, jossa ihmisestä nähdään vain se sosiaalisen median profiilin antama positiivinen ja täydellinen kuva, johon ihminen sitten vertaa itseään, vaikka todellisuus on todennäköisesti kaukana tuosta sosiaalisen median sisällöstä saadusta mielikuvasta.

*Mut tunteita on kyl vähä haastavaa tietty aistia sit etänä sillee iha samallail, et jos mieltii someeki, ni verrataan itteemme siel muihin vaik ei nähä ku se jäävuoren huippu ja semmoset niinku jopa lavastetut niinku hetket sen toisen elämästä, jotka sit ei tavallaa niinku sit oo sit ees totuus siit mitä ne ihmiset käy läpi päässään just sil hetkel.*

Esimiehet ottavat tunteet huomioon etäjohtamisessa monesti tiedostamattaankin, teoriassakin mainitun tunneälykkään toiminnan kautta. Eräs haastatelluista kuvailikin tällaisen toiminnan tulevan osittain alitajuisesti ja automaattisesti opitun tilanteissa käyttäytymisen kautta.

*Siit tietenki tietyl taval joutuu tekee sen et vaikka koittaa tehdä sen niinku tilanteest rennon ja ni ja koittaa olla niinku ymmärtäväinen koittaa tukee sitä ihmistä ja näin ni se tietyl taval ei oo niinku semmost et sä joudut niinku blokkamaan aika selkeesti ne tunteet poies.*

Ainakin jossain määrin esimiehet kokivat tiedostavansa eri tilanteissa vaadittavan tunteiden huomioimisen, sillä jokaisen yksilön erilaisuus ja erilaiset tavat ottaa tietoa vastaan ja reagoida, nähtiin olevan usein ennen työntekijän kanssa keskusteluun ryhtymistä esimiehen mielessä ja tilanteisiin valmistauduttiin muun muassa miettimällä jo etukäteen miten keskustelu etenisi ja millaisen viestin ja tunteen haluaa välittää.

*No aika paljon saa just varmistaa niit tuntei sillee vaivihkaa ehkä, et väärinkäsityksii pitäis just yrittää välttää, mut kyl niit väkisin tulee, mut jotkut on ehkä alttiimpia just ymmärtämään viestejä väärin just silleen negatiivisemmin mitä on ollu tarkotus ja se kyl sit valitettavan usein jää multa tavallaan piiloon, et mä en tiedä mitä siel on porukka puhunu.*

Työntekijöiden erilaisuus nähtiin muun muassa siinä, että heidän tunteiden esiintuomisen nähtiin olevan yksilöllistä, sama tilanne tai stressitekijä vaikutti esimiesten kokemana eri tavoin eri työntekijöihin ja monesti työntekijöiden tunnetiloja kysyttiinkin suoraan työntekijältä itseltään, jotta esimies koki olevansa tietoisempi työntekijänsä vallitsevasta tunnetilasta.

*Toiset on ehkä viel luonteenpiirteeltäänki semmosii et niinku voimakkaammin niitä tunteita tuo esille.*

*Mut sit toisaalt mun johdettavat on itseasias aika tosi tietosii ni niil täytyy joskus oikee tietosesti kysyy, että että niinku just näin, että asteikolla yhestä kymmeneen, että mikä tunnetila vallitsee ni sillo pääsee niinku ite kiinni siihe et onks toi nyt sit rauhallisempi ja rauhallinen vai onks se niinku tavallaa onks se siel sisäl mit niinku paniikki päällä.*

Hyvänä työkaluna tunteiden huomioimiseen nähtiin vuorovaikutuksen lisääminen. Esimiehet kertoivat yhteydenpidon olevan tärkeää. Viestit kuitenkin nähtiin huonoina, juuri sen takia, että ne hukkuvat helposti sähköpostin ja puhelimen viestitulvaan ja niistä saa usein jopa kylmän kuvan tai tunteet eivät juurikaan välity ainakaan oikealla tavalla. Viestien lähettämisesäkään ei aina muistettu huomioida kiireessä tarkkaan viestin olemusta ja sen saajan reaktioita ja tunteita. Mitä tärkeämpi viesti oli, sitä enemmän sitä kuitenkin haastateltujen esimiesten mielestä oli mietittävä myös vastaanottajan tunteiden kautta. Vastaanottajan tunteita on kuitenkin etänä hankalaa tietää, varsinkin jos häntä ei tunneta kovin hyvin. Hyvä työkalu tunteiden huomioimiseen olikin oman tiimin jäsenten tunteminen. Avoimuus ja arvostus, toisten kuuntelu ja kuulumisten kysely ja esimiehen oma esimerkki.

*Silleen oppii tuntee sen sun tiimiläisen hommaa ja ajatusmaailmaa lisää ni tiiät miten sen kaa kannattaa sit toimii ja esimerkiks jos tulee sit joku tiukka tilanne tai pitää ottaa asioi esiin mitkä ei tunnu itestäkään kivalta ni tietää vähä ennakoida et millasen tulokulman siihe asiaan ottaa.*

Kiireessä viestien informaation saattaa lukea tai käsittää helposti myös väärin. Puhelut koettiin parhaimmaksi etätyön välineeksi, jotta tunteita välittyi ja pystyi jotenkin aistimaan. Videopuheluissa videokuvan päällä pitäminen lisäsi toisaalta keskustelun tunnesävyjen tulkinnan mielekkyyttä, mutta ilman videota tapahtuva keskustelu esimerkiksi Teams -palaverissa ei tuonut samantaisia tunteiden huomioimisen kokemuksia kuin tavallinen puhelu puhelimesta. Toisaalta videokuva saattoi myös tuntua epämukavalta esimiehestä itsestään ja tämä esimies koki myös, että osa tiiminsä jäsenistä kokivat videokuvan myös epämukavana.

## 5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä on tunteiden johtaminen etätyössä esimiehen kokemana. Tutkimusongelmaan ratkaisun löytääkseen, tuli pyrkiä vastaamaan haastatteluun kerätyn aineiston pohjalta tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiä tässä tutkimuksessa olivat:

*Miten esimies ottaa tunteet huomioon etäjohtamisessa*

*Miten esimiehet kokevat etätyön vaikuttavan tunteiden huomioimiseen johtamisessa?*

*Mitä tunnetaitoja esimiehet käyttävät etäjohtamisessa?*

Tuloksia analysoidessa, huomattiin tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymysten kytkeytyvän voimakkaasti toisiinsa. Tätä vahvisti myös haastatteluissa monesti yhdestä vastauksesta jo saattavan moneen tutkimuskysymykseen vastaus samanaikaisesti.

Vastauksissa nousi esiin erityisesti tietyt samat teemat vaikeiden tilanteiden kielteisistä tuntemuksista ja johdettavien itseohjautuvuuden merkityksestä, sekä esimiehen roolista. Luottamus, joka teoriassa nostettiin esiin sekä etäjohtamisen, että etätyön kulmakiviksi, että tunnejohtamiseen ja virtuaalisen tiimin suorituskykyyn ja menestymisen mahdollisuuksien tärkeimmäksi tekijäksi, mutta myös suurimmaksi haasteeksi, ei näkynyt kerätyssä tutkimusaineistossa suoraan. Voidaan kuitenkin pohtia, tarkoittivatko esimiehet kuitenkin vastauksissaan syvemmin tarkasteltuna juuri luottamusta, kun he mainitsivat useaan otteeseen työntekijöidensä olevan hyvin itseohjautuvia.

Itseohjautuvuuden voidaan mieltää kumpuavan ja vahvistuvan juurikin molemminpuolisesta luottamuksesta. Kun esimiehet mainitsivat, heidän saaneen yhteydenottoja myös muiden esimiesten johdettavilta, huokui vastauksissa tietynlainen ylpeys omasta onnistumisesta luotettavana ja jopa jollain tasolla arvostettuna esimiehenä. Tämäkin voidaan tulkita luottamuksen teeman alle, sillä esimiehet pitivät tärkeänä, että heihin voitiin olla yhteydessä ja he välittivät johdettavilleen tunnetta, että asiat otetaan myös esimiestasolla vakavasti, mutta myös rauhoittivat johdettaviaan suhteuttamalla pieniä asioita kokonaiskuvaan.

Kun haastatteluista saatuja vastauksia käytiin läpi, huomattiin jokaisen haastatellun esimiehen nostavan vastauksissaan esiin lähinnä vaikeina ja stressaavina, kielteisinä koetuissa tilanteissa nousevat tunteet ja esimiehet puhuivat lähinnä tunteiden huomioimisen kokemuksistaan tämänkaltaisissa tilanteissa. Tästä voidaan päätellä, että kielteiset tilanteet ja niissä esiintyvät tunteet jäävät esimiehelle mieleen paremmin kuin myönteisissä tilanteissa tunnistetut tunteet. Tältä osin voidaan pohtia, koetaanko myönteiseksi tai neutraaliksi koetut tilanteet niin arkipäiväisinä, että niiden huomiointi jää kielteisemmin koettujen tunteiden ja niiden aiheuttamien reaktioiden varjoon. Vastauksista ilmenee kuitenkin, että toteutetuissa haastatteluissa haastatteliija olisi voinut kysyä myönteisten tunteiden huomioimisesta ja niiden synnyttämisestä enemmän ja tarkemmin. Teoriatiedossa onkin huomattu, että ihmismieli huomaa helpommin negatiiviset kuin positiiviset tunteet (Tuominen 2018, 75). Tästä syystä voidaan todeta olevan luonnollista, että negatiivisia tunteita ilmentävät tilanteet tulivat esimiehille ensimmäisenä mieleen, kun heiltä tunnetilanteista kysyttiin.

Kuten jo teoriaosassa esitetystä Mayerin ja muiden (2016) tunneälymallista ja Palmerin ja muiden (2009) kriittisestä näkökulmasta, sekä tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista saaduista esimiehen kokemuksista käy ilmi, on esimiehen tunnetaidokas toiminta toisinaan tiedostamatonta ja jopa alitajuntaista. Toisaalta teoriassa tietoisestikin tunneälykäs esimies ei aina käytännössä osaa toimia tilanteissa parhaimmalla mahdollisella tunneälykkäällä tavalla. Tämä voidaan kuitenkin nähdä myös inhimillisenä, esimiehen ollessa vain ihminen siinä missä muutkin. Ihmiselämään kuuluu vahvasti myös epäonnistuminen ja tiedostamatonkin toiminta ja näitä toimintoja pohjimmiltaan ohjaa tunteet, kuten luvun 3.1. teoria osoitti.

Esimies ottaa tunteet huomioon etäjohtamisessa myös monesti tiedostamattaankin, opitun tunneälykkään toiminnan kautta. Esimiehet kuitenkin tiedostivat tilanteissa vaadittavan tunteiden huomioimisen, sillä jokaisen yksilön erilaisuus ja erilaiset tavat ottaa tietoa vastaan ja reagoida, nähtiin olevan usein esimiehen mielessä ja tilanteisiin valmistauduttiin muun muassa miettimällä jo etukäteen miten keskustelu etenisi ja millaisen viestin ja tunteen haluaa välittää. Haastatteluissa tunteista puhuttaessa, kriisitilanteet, ristiriidat ja väärinymmärrykset tulivat selkeästi ilmi. Nämä tilanteet todettiin kuitenkin luonnollisina ja osana työelämää. Positiivisten tunteiden kokemuksia esimiehet eivät tuoneet vastuksissa ollenkaan ilmi, joten positiivisten tunteiden vaikutusta olisi haastatteluissa täytynyt kysyä vielä tarkemmin, sillä teoria osoitti juuri myönteisten tunteiden lisäävän luottamusta, yhteisöllisyyttä ja avoimuutta, sekä työhön sitoutumista, jotka kuitenkin nähtiin tärkeäksi etätyössä. Voidaankin siis pohtia kokevatko esimiehet nämä asiat tiedostamattaan itsestäänselvyyksinä. Käytännössä esimiehet ottivat työntekijöidensä tunteet huomioon etätyössä ilmaisemalla ottavansa asiat vakavasti ja kuuntelemalla työntekijöidensä esiin nostamia asioita, jotka tuottivat työntekijöilleen jonkinlaisia tunnereaktioita. Esimies kuitenkin lievensi, ja täten myös huomioi, tunteita muun muassa näkemällä asiat työntekijää isommassa kuvassa, jolloin työntekijän huoli pienestä asiasta saatiin suhteutettua kokonaiskuvaan ja näin lievitettyä esimerkiksi tilanteesta kielteiseksi syntyneitä tunteita. Esimiehet myös kartoittivat johdettaviensa tunteita kysymällä heiltä heidän tunnetilojaan suoraan tai rivien välistä. Tulkintojen oikeellisuus saattaa kuitenkin kärsiä, mikäli tunnetulkinnan oikeellisuutta ei varmisteta (Kalliomaa & Kettunen 2020, 59; Isokorpi & Viitanen 2001, 83). Mikäli esimies koki, ettei työyhteisössä vallinnut kulttuuri ja hänen johdettavansa juurikaan oma-aloitteisesti ja avoimesti näyttänyt tai osannut sanoittaa tunteitaan esimiehelle, koettiin tunteiden sanoittaminen numeron avulla, esimiehen antaman tundeskaalan kautta, hyödylliseksi työkaluksi.

Esimiehet kokivat ymmärtävänsä työntekijöidensä tunteita, mutta eivät kokeneet niihin samaistumisen tarvetta tai tätä he pyrkivät välttämään. Esimiehen rooli nähtiin enemmän ongelmanratkaisijana ja esimiehet kokivat työntekijöidensä odottavan heiltä tilanteissa enemmän juuri ongelmanratkaisua ja jämäkkyyttä. Jo teoriaosuudessa todettiin esimiehen tunnejohtamisessa tärkeää olevan kielteisten tuntemuksien huomioinnin niin, että esimies lieventää työntekijöidensä kielteisiä tuntemuksia tuomalla heille esiin esimiehen ymmärtävän kielteisten tuntemuksien syyn ja tilanteen, jonka myötä kielteisiä tuntemuksia on päässyt syntymään (Kalliomaa & Kettunen 2010, 67-68). Kielteisten tunteiden huomioimisessa koetaankin tärkeäksi, että esimies on luonut tii-

miinsä avoimen ilmapiirin, jossa tiimin jäsenet voivat luottaa toisiinsa niin, että tunteita uskalletaan tuoda esiin. Tutkimuksen tuloksista tulikin ilmi, että esimies koki itsekin tärkeäksi kysyä työntekijöidensä todellisia tuntemuksia esimerkiksi kriisitilanteissa. Kielteisten tunteiden lieventämiseen koettiin olevan keinona se, että esimies osaa asettaa kielteisesti koetun ongelman kokonaiskuvaan ja selittää työntekijälleen, miten tilanne näkyy organisaation isommassa kuvassa.

Esimiehet kokivat raskaaksi ja jopa uuvuttavaksi, mikäli työntekijöiden tunteisiin samaistuu liikaa. Jo tämän työn teoriaosuudessa Pekka Järvinen totesi Luoma-ahon (2020) artikkelissa, että toisten tunteista vastuunotto on kuormittavana tekijänä esimiehelle itselleen. Tämä siis näkyi myös tähän työhön haastateltujen esimiesten vastausten tuloksista ja etätyön koettiin osin jopa aiheuttavan lisää tästä johtuvaa kuormitusta, sillä toisen tunteita on hankala aistia, jolloin itse esimieskin arvioi muiden tunteita väärin ja jää murehtimaan toisinaan niitä liikaakin. Tämä vaikuttaa siis etäjohtamisessa siten, että toisinaan esimies on itse tunnekuormittuneessa tilassa, jolloin johtaminen saattaa kärsiä, muun muassa sillä, ettei esimies jaksakaan olla kiinnostuneena alaistensa kuulumisille, niin paljoa kun hän ehkä kokee tarpeelliseksi.

Etätyö vaikutti esimiehen tunteiden huomioimiseen vastausten perusteella kuitenkin melko vähän. Etätyössä ilmenevien lisääntyneiden väärinkäsitysten mahdollisuuksien vaikutus, kuitenkin todettiin kaikkien esimiesten taholta olevan etänä vuorovaikutuksessa toimimisen suurimpia haasteita. Tämä todettiin myös teoriaosuudessa muun muassa Vargasin (2014), Connelyn ja Turenin (2016), sekä Kalliomaan ja Kettusen (2010) mukaan.

Tunteiden johtaminen etätyössä esimiehen kokemana oli siis tämän tutkimuksen perusteella merkityksellistä työntekijöiden huomiointia virtuaalisessa vuorovaikutuksessa. Yksilöiden ja tiimin tunteiden huomiointi ja etenkin väärinkäsitysten mahdollisuuden tiedostaminen ja niiden välttäminen, sekä asioiden kokonaiskuvaan peilaus nähtiin tunteiden huomioimisen parhaina käytäntöinä.



## 6 Pohdinta

### 6.1 Ajatuksia tutkimuksen toteutuksesta ja onnistumisesta

Tässä opinnäytetyössä käytettiin sekä kansainvälistä, että kotimaista kirjallisuutta johtamisesta, etätyöstä ja tunteista, sekä tutkimuksen tekemisestä ja tutkimusmenetelmistä. Lisäksi tietoa etsittiin kansainvälisistä tieteellisistä vertaisarvioituista artikkeleista ja verkosta löytyvistä artikkeleista, blogiteksteistä ja esimerkiksi tilastokeskuksen ja työturvallisuuslaitoksen verkkosivuilta. Myös aiempia opinnäytetöitä, pro gradu -tutkielmia ja väitöskirjoja aiheesta luettiin kartoittaessa ilmiön jo tiedettyä tietoa ja aiheen ajankohtaisuutta ja tarpeellisuutta. Aiempien tutkimustulosten ja tässä työssä toteutetun tutkimuksen tuloksia vertailtiin, niiltä osin, kun se oli mahdollista. Tutkimusongelmaan pyrittiin saatavan vastaus teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusaineiston keräämisen ja siitä johdettujen tutkimustulosten analysoinnin, sekä niiden välisen tarkastelun avulla.

Haastatteluja olisi voinut olla enemmän saturaatioon ja kylläntymispisteeseen asti. Näillä ajallilla resursseilla tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista toteuttaa ja seuraavaan tutkimusentekoon tuleekin varata esimerkiksi esimiesten rekrytointiin, haastatteluihin ja niiden litterointiin enemmän aikaa sekä aloittaa prosessi ajoissa. Huomattavaa oli kuitenkin se, että tälläkin määrällä haastateltavia, samoja asioita toistui vastauksissa, vaikkakin varsinaista kylläntymispistettä ei todettu saavutettaneen. Haastattelut olivat ehdottomasti myös mielenkiintoisia ja opettavia tilanteita. Haastattelutilanteessa oli pidettävä tiukasti mielessä oma roolinsa haastattelijana ja pyrkiä olemaan johdattelematta keskustelua mihinkään tiettyyn suuntaan ja jätettävä omat mielipiteet ja kommentointi pois haastattelutilanteesta, vaikka keskustelut olivat mielenkiintoisia ja niitä olisi kommentoinut ja voinut jatkaa pidempäänkin monesta esille tulleesta asiasta. Myös haastatteluihin valmistautuminen olisi tarvinnut entistä syvällisempää teoreettisen viitekehyksen ilmiön tunteista, sillä vasta haastattelujen jälkeen huomattiin esimerkiksi sen seikan huomiointi, että ihmismieli tuo kielteisemmät kokemukset aina ensimmäisenä pintaan ja siksi myönteisten tilanteiden kokemuksia olisi tarvinnut haastattelutilanteissa lähteä tarkemmin tietoisesti kaivamaan esiin esimiesten kokemuksia tarkastellessa. Kuitenkin todettiin tämän opinnäytetyön olevan ensisijaisesti oppimisprosessi sen kirjoittajalle ja hyvä todiste siitä mihin näillä tiedoilla ja taidoilla tässä hetkessä ja tämänhetkisillä resursseilla kykenee.

Tässä opinnäytetyössä toteutettu tutkimus löysi kuitenkin vastauksia niin tutkimuskysymyksiin, kun niiden kautta tutkimusongelmaankin. Esimiesten todettiin huomioivat työssään tunteita ja tunnistavan niiden merkityksen työelämässä ja näin ollen toimivan myös osittain alitajuisesti tai vaistomaisesti tunneälykkäällä tavalla, eli huomioivat sekä omia että muidenkin tunteita. Etätyön näkökulman pitäminen oli tutkimusongelman ratkaisussa haastavaa, sillä haastateltujen esimiesten vastauksissa etätyön johtaminen ja niin sanottu normaali lähijohtaminen ei juurikaan merkittävästi eronnut toimintatavoiltaan, heidän työssään, ainakaan niin että he olisivat tästä sen yksityiskohtaisemmin maininneet. Voidaankin kysyä, tuliko esimiehiltä haastatteluissa kysyttyä tarpeeksi yksityiskohtaisesti juuri etäjohtamisen ja lähijohtamisen erojen vaikutusta esimiestyössä ja tunteiden huomioimisessa. Näillä tämän tutkimuksen aineistoksi kerätyillä tiedoilla etäjohtaminen ja tunnejohtaminen voitiin kuitenkin luonnollisesti yhdistää ilman sen suurempia haasteita. Tavoite siihen nähden siis toteutui, mutta vastauksien voidaan todeta kuitenkin olevan vielä melko vajaita ja lisätutkimusta ja selvitystä, sekä analysointia kaipaavia, jotta voidaan tarkemmin tuottaa kehitysehdotuksia esimiesten etätyön tunnejohtamis- ja vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen. Tutkimusongelman ja -kysymysten rajauksen vieläkin tarkempi rajaus tämänkaltaisen, pienin resurssein ja kokemuksiin, toteutetun työn kannalta huomattiin olevan siis tarpeellista jatkoa ajatellen.

## **6.2 Toteutetun tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Jo tutkimusaiheen valinta on Tuomen ja Sarajärven (2018, 174) mukaan eettinen kysymys. Tässä opinnäytetyössä toteutettuun tutkimukseen valittu aihe käsitteli etätyön tunnejohtamista esimiehen näkökulmasta. Tämän aiheen valintaan vaikuttavat seikat, olivatkin Hirsjärven ja muiden (2007) esittämien tutkimusaiheen valintakriteerien mukaiset tutkimukseen lähdetessä, sillä tutkimusaihe oli tutkijan mielestä mielenkiintoinen ja opintosuuntaukseen ja alaan ajankohtaisesti liittyvä. Tutkimusaiheen valinta hyväksyttiin myös jättämällä Jyväskylän ammattikorkeakoulun käytänteiden mukaisesti aihe-ehdotus hakemuksen. Tutkimusta lähdettiin suunnittelemaan ja toteuttamaan tarkemmin vasta aiheen hyväksynnän jälkeen. Tutkimuksen laatuun vaikuttaa myös se, onko tutkimus ajallisesti ja muin resurssein mitattuna mahdollista toteuttaa. Tämän opinnäytetyön toteutukseen oli varattu sen tarvitsema aika, mutta tutkimuksen toteuttamisen lomassa huomattiin tutkijan kokemattomuuden tuovan ajanhallintaan ja aikataulussa pysymiseen vielä haasteita. Siksi voidaan todeta tämän tutkimuksen luotettavuuden jossain määrin kärsineen ajanhallinnallisten ongelmien myötä. Tutkimuksen aineistonkeruun ja viitekehysten mukaisen teo-

riaosuuden laadinnassa näkyi myös tutkijan epävarmuus ja kokemattomuus tämän laajuisesta tutkimuksesta. Voidaan siis todeta tutkimuksen luotettavuuden kärsineen kokemattomuuden ja aikapaineiden aiheuttamien epävarmuuksien myötä jonkin verran. Tästä syystä tutkimuksen tutkimuskysymys ja siitä johdettuihin kysymyksiin saadut vastaukset eivät olleet tutkimusta kokonaisuutena pohtiessa täysin tavoitellun laajuiset ja validit.

Laadullista tutkimusta tekevän tutkijan on tiedettävä mitä tekee niin teknisesti, mutta myös eettisesti tarkasteltuna. On siis perusteltua määrittää joka kerta erikseen mitä on tekemässä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 67.) Tutkija ei tarvitse sanojensa taakse määräänemistöö, vaan kerätyn tutkimusaineiston äänen ja tuen. Aineistonhankinnassa peruskriteerinä onkin sen luotettavuus. Luotettavuuden arvioinnissa on hyvä kysyä kuinka hyvin koottu aineisto vastaa tutkimuksen kohdetta, asiaa tai ilmiötä, johon ollaan perehtymässä eli tutkimuksen sisäistä luotettavuutta. Se, onko kerätyn aineiston pohjalta tehtävissä yleisempiä päätelmiä, on tutkimuksen ulkoista luotettavuutta arvioiva kysymys. (Hakola 2008, 173). Todettakoon tässä, että tähän tutkimukseen kerätty aineisto tuki tutkijan päätelmiä ja analyyseja ja jokainen haastattelu edisti osaltaan tätä tutkimusta eteenpäin, sekä tutkimuksen toteuttajan omaa oppimista ja kokemusta tämänkaltaisen opinnäytteen rakentamisesta ja laadinnasta. Jatkoa ajatellen, tulee tutkijan syventyä entistä enemmän tutkimaansa ilmiöön ja sen näkökulman ja ongelman hyvin tarkkaan rajaukseen, jotta tutkimuksen tavoite ja tarkoitus on kirkastettavissa tutkimuksen edetessä läpi koko prosessin.

Johtamista ja siihen liittyviä teorioita ja suuntauksia tarkasteltaessa on syytä muistaa, ettei siitä ole helppoa tehdä yleisiä lainalaisuuksia tai teorioita, jotka pätsivät kaiken aikaa kaikissa työyhteisöissä ja organisaatioissa. Juutin (2013, 25-28) mukaan johtamisen sisällöstä ei voida tehdä yleistyksiä, mutta niiden prosessien sisältä, jotka määrittävät johtamista voidaan yleistyksiä tehdä. Johtamisteoriat tarjoavat näkökulmia, joiden avulla voidaan tarkastella johtamisen eri puolia. Ne eivät kuitenkaan saisi vangita käyttäjänsä ajatusmaailmansa sisälle, eikä niitä tulisi missään nimessä nähdä koskaan ainoina ja oikeina, jokaiseen tilanteeseen ja organisaatioon sopivana, sillä näin käytdessään ne aiheuttavat ongelmia, erityisesti, mikäli johtamispuheiden oletukset ja organisaation ominaisuudet poikkeavat toisistaan. Johtamispuheet pyrkivät saamaan ihmisten ajatukset siirtymään oman vaikutuspiirinsä alle, käyttämään samanlaisia pelisääntöjä. Tulee kuitenkin muistaa, että tilanteet ovat aina keskenään erilaisia ja vaihtelevat myös ajallisesti, jolloin aina samanlaisten

pelisääntöjen käyttäminen ei ole mielekästä. Johtamisen tutkiminen on siis myös subjektiivista toimintaa, jossa tutkijakin on vain omiin subjektiivisiin merkityssisältöihin kietoutunut ihminen, joka pyrkii viemään joitakin näkökulmia eteenpäin ja torjumaan toisia. (Juuti 2013, 25-28.) Luotettavuuden ja eettisyyden kannalta onkin syytä miettiä, onko tutkimusprosessin aikana juututtu tietyn näkökulman tai teorian pyörteisiin ja torjuttu muut näkökannat kokonaan. Pohdittaessa juuri tämän opinnäytetyön prosessia, huomattiin, että kriittistä katsantokantaa olisi etenkin teoriaosuuden laadintaan kaivattu lisää. Kuitenkaan yhteen tiettyyn näkökulmaan ei juututtu ja työssä selvitetttiinkin tunnejohtamisen esiintymistä etätyössä esimiehen kokemana. Huomioon otettiin siis myös se näkökulma, etteivät esimiehet kokemuksessaan tunnista tunnejohtamista käsitteenä tai osaisi arvioida omaa tunnetietoista toimintaansa. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa huomattiin kuitenkin jokaisen esimiehen tunnistavan ja tunnustavan tunteiden merkityksen työelämässä ja ottavansa asian vakavasti ja osana omaa johtamistaan sekä etänä, että läsnä olevana.

Työn eettisyyttä pohdittaessa, mietittiin myös sitä seikkaa, voidaanko tässä työssä käyttää johtavassa asemassa työskentelevästä henkilöstä puhuttaessa nimitystä ”esimies”, nykypäivänä tunnistettavan, tasa-arvoisemman ”esihenkilö” -termin sijaan. Esimies on joidenkin mielestä nykyajan yhteiskuntaan terminä liian sukupuolittunut ja tämän opinnäytetyön tutkimuksen kannalta, ei haastateltavien etäjohtamista harjoittavien henkilöiden sukupuolella ollut merkitystä. Työssä päätettiin kuitenkin lopulta käyttämään tutkimuksen kohteena olevista henkilöistä käsitettä ”esimies”, sillä se koettiin kuitenkin selkeäksi ja ymmärrettäväksi termiksi, sillä sitä käyttivät itsestään jokainen tutkimuksen kohteena ollut haastateltava ja termin käyttö ulottui vahvasti myös tässä työssä tarkastellun teoria-aineiston lähteisiin, sekä ilmiön aiempien tutkimusten ja kirjallisuuskatsausten termistöön. Esimies -sanana käyttöä ei siis nähty tässä opinnäytetyössä lokeroimassa tutkimuksen kohteiden sukupuolta, vaan sanan katsottiin kuvaavan vain tutkittavien henkilöiden roolia omassa organisaatiossaan. Eettisyyttä pohdittaessa huomioitiin kuitenkin sen mahdollisuus, että tämän opinnäytetyön raportoinnin ja tutkimuksen yhteydessä käytetty termi ei välttämättä tulevaisuudessa ole enää relevantti, vaikka se tämän opinnäytetyön julkaisuhetkellä on vielä kuvaava ja perusteltu.

Etiikkaan ja luotettavuuteen liittyen, työn tutkimustulosten raportoinnin osalta, pohdittiin myös erään esimiehen haastatteluissa ilmennyttä, jopa hyvin ronskia ilmaisutapaa, jolla hän vastasi kysymyksiin. Haastateltu esimies käytti vastatessaan kiro sanoja kuvaillessaan tunnetiloja, jotka voitiin

analysoidessa kuvailla erityisen voimakasta tunnetilaa korostavaksi. Tämän opinnäytetyön käsittellessä nimenomaa esimiesten kokemusten tarkastelun kautta tunteita ja niiden johtamista, tultiin tulokseen, että muutamassa, tulosten kannalta oleellisessa, aineiston suorassa siteerauksessa, voitiin siteeraukseen jättää kiro sanat juuri niin kuin esimies ne haastattelussa oli ilmaissut. Kiro sanan poistaminen olisi horjuttanut työn luotettavuutta ja tutkimustulosten tulkintaa, sillä siteeraus ei olisi silloin ollut juuri sellainen kuin haastateltava on sen haastattelutilanteessa ilmaissut. Laadullisessa tutkimuksessa syvälinen merkityksien tulkinta ei olisi onnistunut, mikäli tutkimuksen kohteena olleen esimiehen sanoja olisi muokattu tai tahallisesti perusteetta poistettu. Kiro sanan ei tässä kohtaa nähty myöskään loukkaavan ketään tutkimukseen liittyvää henkilöä, tutkimuksen sisältä tai ulkopuolelta.

### 6.3 Jatkotutkimustarpeet

Tämän tutkimuksen vastatessa vielä melko suppeasti ennalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja ongelmaan, voisi tämän tutkimuksen toteuttaa vielä kattavammilla aiempien tutkimustulosten analysoinneilla ja niiden vertailuilla, sekä kiinnittämällä huomiota vielä tarkemmin aineistonkeruumenetelmän käyttämiin metodeihin ja haastattelukysymyksiin. Haastatteluja voisi tehdä tutkimukseen myös enemmän tai valita vaikkapa jokin tietty organisaatio tarkastelun alle, jolloin aihe rajautuisi tarkastelemaan etätyön tunnejohtamista vain yhden organisaation näkökulmasta.

Etätyön tunnejohtamisen tutkimusta voisi laajentaa tutkimalla myös työntekijän näkökulmaa: miten esimiehen tunteet huomioiva etäjohtaminen näkyy heidän johdettavilleen. Laajempaa ja pidempiaikaista tutkimusta voisi nähdä tehtävän tunteet huomioivan etäjohtamisen näkökulmasta, kun etätyö on vakiinnuttanut paikkansa vankemmin organisaatioissa, jossa se on otettu vasta viime aikoina kokonaisvaltaisemmin käyttöön.

Tähän tutkimukseen kerätty aineisto toi esiin erityisesti kielteisissä tilanteissa tunteiden esiintymisen. Huomattiin ettei myönteisten tunteiden vaikutusta ja myönteisiä tunnetiloja synnyttäneitä tapahtumia jaettu esimiesten toimesta yhdessäkään haastattelussa. Tutkimusta voisi siis tehdä myös pelkästään myönteisten tunteiden huomioimisen vaikutuksesta, sillä teoriaosuudessa myönteisten tunteiden huomattiin tukevan ja synnyttävän organisaatioissa paljon hyviä asioita, kuten hyvinvointia ja tehokkuutta, sekä sitoutumista ja tavoitteisiin pääsemistä. Esimiehen myönteisten

tunteiden huomiointi ja myönteisillä tunteilla vaikuttamisen näkökulmat jäivät siis vielä kaipaamaan jatkotutkimusta.

Sosiaalisen median nousu yhdessä vastauksessa, sai pohtimaan, kokeeko monikin työntekijä tai esimies työyhteisössä vertailevansa itseään muihin, etänä annetun kuvan kautta ja tuleeko etätyössä annettua ruusuisempi kuva esimiehelle ja työkavereille omasta todellisesta tunnetilasta. Osittain onkin selvää, että haluamme näyttää ulkopuolisille itsestämme sen parhaimman puolen ja piilottaa haavoittuvuutemme ja epäonnistumisemme. Etätyön tunnejohtamisen kannalta olisi tätä aihetta varmasti mielenkiintoista selvittää vielä lisää, jotta esimiehen keinoja ja niiden tarpeellisuutta tämänkaltaiseen ilmiöön voidaan tutkia ja kehittää, sekä samalla lisätä työyhteisöjen ja organisaatioiden sisäistä ja ulkoista avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, tuomalla inhimilliset kipeämmätkin asiat rohkeasti yksilötasollakin samaistuttaviksi. Se miten tämä vaikuttaisi organisaatioiden imagoon ja maineeseen, niin rekrytointimarkkinoilla kuin sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien, sekä asiakkaiden keskuudessa, on tästä aiheesta koppia ottavalle tutkijalle varmasti mielenkiintoinen ilmiö tutkittavaksi.

Kaiken kaikkiaan etätyön tunnejohtamisen tutkiminen esimiehen näkökulmasta oli mielenkiintoinen aihe ja prosessi opinnäytetyöhön. Kun kokemusta niin työelämästä työntekijänä, kuin ehkä esimiehenäkin karttuu, on tähän tutkimukseen varmasti mielenkiintoista palata ja kenties löytää taas uusia näkökulmia ja lisäselvitystä tarvitsevia tutkimuskohteita, joita lähteä selvittämään uusilla ja päivitettyillä tutkimusongelmilla ja kysymyksillä.

## Lähteet

Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen. Suomen Liikekirjat.

Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus 2.0. 6.p. 3. uud. p. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. uudistettu laitos. Tampere: Vastapaino.

Connelly, C. E. & Turel, O. 2016. Effects of Team Emotional Authenticity on Virtual Team Performance. *Frontiers in psychology*, 7, 1336. <https://janet.finna.fi>, DOAJ Directory of Open Access Journal

DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N. & D'Arcy, J. 2004. Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human resource management*, 43, 2-3, 219-232. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. R. Valli & J. Aaltola. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Etätyön määritelmä. N.d. Käsitteet. Tilastokeskus. Viitattu 27.3.2021. <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>

Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2013. Remote, office not required. New York: Random House.

Ghauri, P., Grønhaug, K. & Strange, R. 2020. Research methods in business studies. Cambridge: Cambridge University Press.

Goswami, A., Beehr, T., Grossenbacher, M. & Nair, P. 2016. The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions: Moderating effect of leaders' transformational leadership style. *Leadership & organization development journal*, 37, 8, 1083-1099. Viitattu 27.3.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central

Haapakoski, K. Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä. Verkkokirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 7.4.2021. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto Alma Talent Pro.

Hakala, J. 2008. Uusi graduopas. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. n.D. Haastattelut. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu: 8.4.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/#Teemahaastattelu>

Isokorpi, T. & Viitanen, P. 2001. Tunnevoimaa!. Helsinki: Tammi

- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä – 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. P. Juuti & A. Puusa. Gaudeamus.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. P. Juuti & A. Puusa. Gaudeamus.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234.
- Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Helsinki: Edita.
- Luoma-aho, V. 2020. Unohda ne ismit!. Helsingin sanomien HS Visiossa 11.3.2021 julkaistu artikkeli. Lukeminen vaatii kirjautumisen ja tilauksen. Viitattu 30.3.2021. <https://www.hs.fi/visio/art-2000007852438.html>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. 2016. The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8, 4, 290-300. Viitattu 17.4.2021 <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier
- Myers, M.D. 2013. *Qualitative Research in Business & Management*. 2.painos. Lontoo: Sage.
- Palmer, B. R., Stough, C., Harmer, R., & Gignac, G. 2009. The Genos Emotional Intelligence Inventory: A measure designed specifically for workplace applications. In C. Stough, D. H. Saklofske, & J. D. A. Parker (Eds.), *The Springer series on human exceptionality. Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications* (pp. 103-116). New York: Springer Science + Business Media. [http://dx.doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0\\_6](http://dx.doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_6)
- Paul, G. 2020. Etätyökirja. Verkkokirja. Helsinki: Aula. Viitattu 7.4.2021. <https://janet.finna.fi>, Elib.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2015. Akatemiasta markkinapaikalle. Helsinki: Talentum.
- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. P. Juuti & A. Puusa. Gaudeamus.
- Rahkamo, S. 2014. Luovuuden johtaminen; Uutta etsimässä. Teoksessa Tulevaisuuden johtaminen 2020. Toim. P. Sydänmaanlakka. Espoo: Pertec Consulting.
- Rauramo, P. 2017a. Etätyö remonttiin. Blogijulkaisu. Parempi työ -blogi. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 27.3.2021. [https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/etatyo\\_remonttiin!.7220.blog#0270974c](https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/etatyo_remonttiin!.7220.blog#0270974c)



Rauramo, P. 2017b. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 27.3.2021. [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti)

Reis, C. 2016. Managers' Remote Work and Expertise across Cultures. *The Journal of applied management and entrepreneurship*, 21, 3, 97-118. Viitattu 17.4.2021 <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOT. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampereen yliopisto. Viitattu 23.4.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehelle. Helsinki: Kirjapaja.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Sull, D., Sull, C. & Bersin, J. 2020. Five Ways Leaders Can Support Remote Work. *MIT Sloan management review*, 61, 4, 1-10. Viitattu 15.4.2021 <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Tasanto, M. 2020. Kokemuksia etäjohtamisesta. Blogiteksti. HRM Partners. Viitattu 7.4.2021. <https://www.hrmpartners.fi/2020/03/kokemuksia-etajohtamisesta/>

Thiel, C., Griffith, J. & Connelly, S. 2015. Leader–Follower Interpersonal Emotion Management: Managing Stress by Person-Focused and Emotion-Focused Emotion Management. *Journal of leadership & organizational studies*, 22, 1, 5-20. Viitattu 7.4.2021. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier

Tikka, J. & Janger, A. 2020. Näin johdat ihmistä – neljä teesiä ihmislähtöiseen johtamiseen. Blogikirjoitus. Etteplan More.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuominen, C. 2018. Johda tunteita menesty työelämässä. Helsinki: Tammi.

Vargas, L. 2014. Virtual leadership: Leading in the distributed workplace. Teoksessa *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Toim. P. Sydänmaanlakka. Espoo. Pertec Consulting.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Verkkokirja. Talentum. Viitattu 18.4.2021. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto Alma Talent Pro.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

#### HAASTATELTAVAN TAUSTA ESIMIEHENÄ LYHYESTI

- kerätyn kokemuksen määrä esimiestyössä toimimisesta
- kerätyn kokemuksen määrä etätyöskentelystä ja etäjohtamisesta
- tämänhetkinen tilanne etätyössä: työskenteleekö täysin vai osittain etänä, työskenteleekö esimiehen johdettavat etänä?

#### TEEMA 1. TUNTEIDEN MERKITYS JA VAIKUTUS ETÄJOHTAMISESSA

- mikä merkitys tunteilla on johtamisessa? entä etäjohtamisessa? onko merkitystä?
- näkyvätkö tai vaikuttavatko tunteet etäjohtamiseen?

#### TEEMA 2. TUNNEÄLY ESIMIEHEN ETÄJOHTAMISESSA

- kokeeko haastateltava itsensä tunneälykkääksi
- kokeeko haastateltava tunneälyllä olevan merkitystä etänä/johtamisessa
- tuleeko tunneälyä harjoitettua tietoisesti tai mahdollisesti tiedostamatta? miten?
- kokeeko haastateltava ymmärtävänsä ja tunnistavansa työntekijöidensä tunteita etänä?
- onko etänä mahdollisuus vaikuttaa tunteisiin? miten?

#### TEEMA 3. TUNTEIDEN HUOMIOIMINEN ETÄJOHTAMISESSA

- miten esimies huomioi työntekijöidensä tunteita tai näyttää omia tunteitaan johtaessaan etänä? Kokeeko sen helpoksi vai haastavaksi? Työkaluja?
- esimiehen omien tunteiden säätely, mitä voi näyttää? mitä ei? mihin omat tunteet puretaan?