

TYÖHYVINVOINNIN TUKEMINEN ETÄJOHTAMISEN AVULLA

Tiivistelmä

Tekijä Pousi Terhi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 60 + 3	Valmistumisaika Syksy 2021
Työn nimi Työhyvinvoinnin tukeminen etäjohtamisen avulla		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Tiivistelmä <p>Kehittämishankkeessa oli tavoitteena selvittää etäjohtamisella tuettavia tekijöitä työhyvinvoinnissa. Tutkimuksen kohdeyritys oli teollisuus alan yritys ja erityisesti tutkimus kohdentui esihenkilöihin sekä toimihenkilöihin. Keväällä 2020 alkanut poikkeuksellinen tilanne pakotti esihenkilöt sekä toimihenkilöt siirtymään etätyöskentelyyn, kun valtakunnallinen etätyövelvoite astui voimaan. Kehittämishankkeen aihe valikoitui tämän tilanteen perusteella.</p> <p>Hankkeen tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena ja tiedonkeruussa käytettiin teemahaastattelua ryhmähaastattelun muotona. Tutkimus tehtiin etätyövelvoitteen aikana. Kehittämishankkeen tietoperustassa käsiteltiin johtamista ja esihenkilötyötä sekä työhyvinvointia. Toisessa osassa etätyöskentelyä sekä etäjohtamista. Tutkimuksen teemahaastattelu pohjautui Työturvallisuuskeskuksen (2010) malliin työhyvinvoinnin osa-alueista.</p> <p>Kehittämishankkeen tuloksissa havaittiin tekijöitä, joilla voitaisiin parantaa hyvinvointia etätyössä etäjohtamisen avulla. Työyhteisön vuorovaikutuksellisuus, ergonomia, etäjohtamisen malli sekä etätyönmalli löydettiin kehitettävänä kohteina ja työhyvinvointia parantavina tekijöinä. Etätyövelvoite osaltaan on vaikuttanut tutkimuksessa, koska se on ollut hyvin pakottava kevään 2020 jälkeen. Tilanne on kuitenkin vaikuttanut yrityksen toimintamalleihin ja tutkimuksen tuloksissa myös nähtiin, että etätyöskentelyä toivotaan toimintatavaksi myös poikkeuksellisen tilanteen päätyttyä. Kehittämishankkeen tuloksien pohjalta voidaan lähteä kehittämään etätyön sekä etäjohtamisen toimintamallia.</p>		
Asiasanat Esihenkilötyö, työhyvinvointi, etäjohtaminen		

Abstract

Author Pousi Terhi	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2021
	Number of pages 60 + 3	
Title of publication Supporting well-being at work through remote management		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>The aim of the thesis was to find out the factors that can be supported by remote management in well-being at work. The target company of the study was an industrial company and the study focused on managers and employees. The exceptional situation that began in the spring of 2020 forced managers and employees to switch to remote working when the national remote work obligation came into force. The topic of this thesis was selected based on this situation.</p> <p>In this thesis, research method was a qualitative action research and theme interviewing was used as a form of group interviewing. The study was made during the remote work obligation. The knowledge base of this thesis consists leadership and management, as well as well-being at work. In the second part of the knowledge base is considering remote work and remote management. The theme interview of the study was based on the Center for Occupational Safety (2010) model of well-being at work.</p> <p>The results of this study identified factors in remote management that could improve well-being at remote work. The factors for further development were interactivity of the work community, ergonomics, remote management model and remote work model. The remote work obligation has probably some influences to the study, because it has been very imperative since spring 2020. However, the situation has affected operating models in the company and remote work is wanted to be a new way for working. The results of this study can be used for development of remote work and remote management.</p>		
Keywords Management, Well-being, Remote management		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymys	2
1.3	Kehittämishanke	3
2	TYÖHYVINVOINTI	5
2.1	Esihenkilötyö ja johtaminen	5
2.2	Työhyvinvointi	8
3	ETÄJOHTAMINEN	12
3.1	Etätyöskentely	12
3.2	Esihenkilötyötä etänä.....	13
3.2.1	Luottamus ja avoimuus etäjohtamisessa	15
3.2.2	Vuorovaikutus etäjohtamisessa	15
3.3	Etätyöskentelyn ja etäjohtamisen haasteita	16
3.4	Katsaus asiantuntijoiden teksteihin	17
3.5	Viitekehysten yhteenveto	18
4	TUTKIMUS	20
4.1	Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne	20
4.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen	20
4.3	Tutkimussuunnitelma ja seuranta	21
4.4	Aineiston analysointi ja eettisyys.....	22
4.5	Tutkimuksen toteutus.....	24
5	TULOKSET	28
5.1	Esihenkilöiden haastattelut	28
5.2	Toimihenkilöiden haastattelut	39
5.3	Tulosten yhteenveto	45
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
6.1	Pohdinta	46
6.2	Kehittämissuositukset	52
6.3	Tutkimustulosten luotettavuus ja hyödynnettävyys.....	54
	LÄHTEET	56
	LIITTEET	61

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Poikkeuksellinen kevät 2020 asetti pakottavan tarpeen siirtyä etätyöskentelyyn, jos se työn luonteen vuoksi oli mitenkään mahdollista. Etätyöskentely oli osalle toimistotyötä tekeville jo tuttua tai sitä oli voinut tehdä ajoittain tai säännöstelysti. Poikkeustilanne kuitenkin lisäsi etätyöskentelyä radikaalisti ja kaikki työpaikan kohtaamiset sekä toiminnot käytiinkin virtuaalisten työvälineiden avulla. Iso osa joutui opettelemaan uudenlaisia tapoja toimia ja työskennellä, joka haastoi työyhteisöä ja organisaatioita sekä esihenkilöitä. (Haapakoski ym. 2020, 25-26.) Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan, etätyön tekeminen on lisääntynyt 2018 vuoteen mennessä. Tutkimuksessa selviää, että mahdollisuus etätyön tekemiseen oli, mutta säännöllisesti etätyötä tekeviä oli hieman alle 30 %. 16 % palkansaajista kertoi, että heillä oli mahdollisuus tehdä etätyötä. Yli puolet palkansaajista oli myös sitä mieltä, ettei etätyöskentely voisi olla mahdollista heidän työssään. (Sutela ym. 2020, 251.) Sutelan (2020) mukaan, etätyöskentelyyn siirtyneiden määrä olisi kuitenkin kaksinkertaistunut kevään 2020 aikana. Tällöin etätyöskentelyyn siirtyivät suurelta osin myös ne palkansaajat, jotka eivät kokeneet etätyöskentelyn olevan heidän työssään mahdollista. (Sutela 2020.)

Laaja etätyöskentelyyn siirtyminen loi johtamiselle uudenlaisia odotuksia, kun henkilökohtaiset tapaamiset vähenivät ja virtuaalisuus tuli vahvasti mukaan työskentelyyn. Myös poikkeuksellinen tilanne haastoi johtamista ja esihenkilöiden roolia työyhteisöissä. Uusi, epävarma ja nopeasti muuttunut tilanne edellytti toimintatapojen muutosta ja vastuunkatoa johtajilta. (Suomen parhaat työpaikat 2021, 4-6.) Vilkmanin (2016) mukaan, etäjohtaminen mahdollistaa työyhteisön yhteistyötä sekä tukee itseohjautuvuutta työntekijöillä sekä esihenkilöillä. Etäjohtamisessa tärkeässä roolissa on suunnan näyttäminen, toiminnan organisointi sekä yhteistyökehitys. (Rauramo 2018.) Etäjohtaminen edellyttää esihenkilöiltä hyviä ihmissuhdetaitoja sekä hyvää johtamisen osaamista. Esihenkilön täytyy hallita hyvin erilaiset viestintäteknologiat sekä käyttää niitä monipuolisesti. (Vilkman 2016, luku 1.)

Luukkajan (2011) mukaan, työhyvinvoinnin elementtejä ovat henkilön osaaminen, työn vaatimukset ja yhteisön tuki. Ytimenä työhyvinvoinnissa on osaaminen, joka vahvistaa henkilön hallinnan tunnetta työssä. Osaaminen luo varmuutta selviytymiseen työn haasteissa. Haasteet voivat tehdä työstä vaativaa ja työn vaativuus täytyy olla oikean tasoista, jotta se tukee työhyvinvointia. Osaamisen ja työn vaativuuden välillä täytyy olla tasapaino, jotta työstä ei tule kuormittavaa tai toisaalta liian helppoa, jotta mielenkiinto työhön säilyy. Sosiaalinen tuki auttaa jaksamaan työssä ja toimii voimavarana, jos kuormitus on riskinä. Esihenkilö on

erityisen tärkeässä roolissa, henkilön sosiaalisen tuen luomisessa. Henkilön täytyy tuntea, että hänellä on tukea saatavilla työelämässä, kun hän sitä tarvitsee. (Luukkala 2011, 31-32.)

Etäjohtaminen haastaa esihenkilöitä uudelleenlaiseen johtamiseen. Etätyöskentely lisääntyy koko ajan ja se vaatii myös uusia toimintatapoja ja työkaluja. Etäjohtamisen osaamista tulisi organisaatioissa määritellä ja huomioida se myös kehittämisessä sekä kouluttautumisessa. (Vilkman 2016, 20-21.) Rauramon (2018) mukaan luovuus on osa etäjohtajan osaamista. Erilaisten viestintäteknologioiden käyttö ja uudennaiset toimintamallit etäjohtamisessa vaativat esihenkilöiltä osaamisen kehittämistä. Työyhteisön hyvinvointia täytyy tarkastella erilaisen toimintaympäristön kautta ja oman tiimin osallistaminen sekä yhteisöllisyyden vahvistaminen ovat avainasemassa. (Rauramo 2018.)

Tässä kehittämishankkeessa tutkitaan, miten kohteena olevan organisaation toimihenkilöiden työhyvinvointia etätyössä voidaan tukea etäjohtamisen avulla.

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymys

Haapakoski ym. (2020) ennakoivat, että poikkeuksellisen tilanteen luoma etätyövelvoite tulee muuttamaan työskentelyn tapoja monella työpaikalla, jopa pysyvästi. Pakottava tilanne pakottaa myös ottamaan käyttöön uudennalaisia tapoja toimia ja olla läsnä. (Haapakoski ym. 2020, 13.) Etätyöskentely on lisääntynyt kuluneen vuoden aikana runsaasti johtuen vuoden 2020 alkuvuonna alkaneesta poikkeuksellisesta tilanteesta. Kehityshankkeen kohteena olevassa organisaatiossa siirryttiin kansallisen etätyövelvoitteen myötä etätyöskentelyyn nopealla varoitusaajalla. Organisaatiossa on ollut mahdollisuus etätyöskentelyyn jo ennen poikkeuksellista tilannetta, mutta se ei ole ollut kaikilla yleisesti tai säännöllisesti käytössä. Tilanteessa kaikki etätyöskentelyyn pystyvät toimihenkilöt ja esihenkilöt ohjattiin työskentelemään etänä. Tämä asetti uudennalaisen tilanteen johtamiselle ja esihenkilötyölle, kun johdetavat ovatkin etäällä lähityöskentelyn sijaan. Organisaatiossa on jouduttu ottamaan käyttöön uudennalaisia toimintatapoja ja työvälineitä työskentelyyn sekä yhteydenpitoon. Tilanne on asettanut myös etäjohtamisen yhdeksi osaamisen alueeksi, jolla on vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin etätyössä. Henkilöstö tarvitsee uudennlaiseen tilanteeseen tukea, jossa esihenkilöllä ja johdolla on vastuu sekä velvollisuus huolehtia.

Kehittämishankkeen tavoitteena on selvittää tekijöitä, joilla voidaan toimihenkilöiden työhyvinvointia etätyössä tukea etäjohtamisen avulla.

Kehittämishankkeen tutkimuskysymys on:

Miten etäjohtamalla voidaan tukea henkilöstön työhyvinvointia etätyössä?

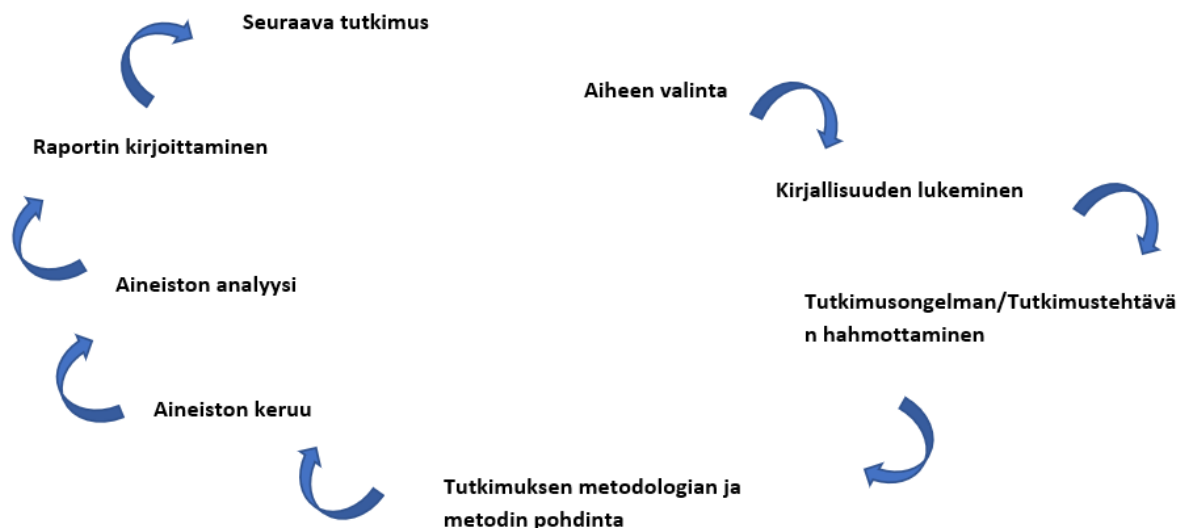
Kehittämishankkeen viitekehyksessä käsitellään työhyvinvointia, johon on sisällytetty johtamisen ja esihenkilötyön kokonaisuudet. Toisessa osiossa käsittelyssä on etätyöskentely sekä etäjohtaminen tarkemmin. Katsauksessa esitellään myös asiantuntijoiden näkemyksiä etäjohtamisesta. Kehittämishankkeessa ensin muodostetaan aiheen mukainen viitekehys, jonka jälkeen toteutetaan tutkimus teemahaastattelua apuna käyttäen.

Kehittämishankkeen tutkimuksen kohteena ovat organisaatiossa toimivat toimihenkilöt sekä esihenkilöt rajattuina otantoina.

1.3 Kehittämishanke

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyy vahvasti tarve saada muutoksia johonkin kohteena olevaan käytännön tilanteeseen, ongelmaan tai haasteeseen. Kehittämistyössä etsitään erilaisia kohteita, joihin pyritään löytämään ratkaisuja ideoinnin, uusien toimintatapojen tai toteutuksen kautta. Tavoitteena on parantaa ja kehittää tutkimuksellisen kehittämistyön kohdetta, ei vain luoda teoriaa tutkittavasta ongelmasta. Uutta tietoa luodaan teorian ja toiminnan tai kohteen tutkimisen pohjalta. Kehittämistyö etenee suunnitelman mukaisesti prosessimaisen kaavan mukaan. Kehittämistyö tarvitsee osaamista näin ollen projektityöstä sekä kehittämistyöstä. (Ojasalo ym. 2014, 18-20.)

Kehittämishankkeen tutkimus tehdään laadullisena toimintatutkimuksena, jossa tiedonkeruuna käytetään teemahaastattelua. Toimintatutkimuksessa kohteena on ihminen ja toiminta. Kohde on käytännönläheinen ja tavoitteena on kohteena olevan toiminnan kehittäminen paremmaksi. (Heikkinen 2006, 16-17.) Eskola & Suorannan (1998) mukaan toimintatutkimuksessa tutkittava ongelma pyritään ratkaisemaan yhteisössä olevien henkilöiden ja tutkimukseen osallistuvien kanssa. Tutkimuksen kohteena ovat ihmiset ovat osana tutkimuksen toteutusta. Tavoitteena on kohteena olevan ongelman parantaminen reflektoinnin ja arvioinnin kautta. Siinä intervention avulla pyritään muuttamaan kohteena olevaa ongelmaa. (Eskola & Suoranta 1998, 128-130.) Ojasalo ym. (2014) esittävät, että toimintatutkimus on vahvasti osallistavaa ja pyrkimyksenä on luoda uudenlaista tietoa tutkimuksen kohteesta. Siinä tutkittavat ja itse tutkija toimivat yhteistyössä rakentaakseen uutta. Tämä osallistavan kehittäminen metodi on muutosten kannalta hedelmällinen, koska tutkimukseen osallistuvat ovat kehittämässä omaan tekemiseen liittyviä haasteita. (Ojasalo ym. 2014, 58-59.) Laadullinen tutkimus perustuu teoriaan eli viitekehykseen, jonka perusteella kohteena olevaa ongelmaa lähdetään tutkimaan. Viitekehys määrittää tutkimuksen kokonaisuuden ja käsitteet, joita tutkitaan. Kuviossa 1 nähdään laadullisen tutkimuksen eteneminen spiraalimaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 22-23, 174.)



Kuvio 1. Laadullisen tutkimuksen spiraali (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Ojasalo ym. (2014) kuvailee teemahaastattelua puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Haastattelussa halutaan kerätä tutkimusaineistoa avoimessa ilmapiirissä. Haastattelun runko laaditaan ennen haastattelutilannetta, mutta kysymystarkkuus voi vaihdella eri haastattelujen välillä, riippuen, miten keskustelu etenee. Kysymykset voivat esiintyä eri haastattelun kohdissa. Haastattelija esittää tarpeen mukaan myös lisäkysymyksiä, jotta tutkimusaineisto olisi mahdollisimman kattavaa. Ryhmähaastattelussa on useita haastateltavia samaan aikaan. Ryhmään osallistuvien keskinäinen ryhmädynamiikka ohjailee haastattelua ja keskustelua eteenpäin. Ryhmähaastattelussa ilmapiiri voi olla rennompia ja keskustelelevampi, kun osallistujia on useita. Haastattelija voi osallistua myös keskusteluun ja ohjaila keskustelun kulkua tarpeen mukaan, jotta kaikki tarvittava tieto saadaan kerättyä. (Ojasalo ym. 2014, 108, 112.) Teemahaastattelua varten haastattelija laatii haastattelusuunnitelman (Liite 2), jonka mukaan edetään. Suunnitelman jälkeen muodostetaan teemahaastattelua varten haastattelurunko (Liite 3), jonka mukaisesti itse haastattelu muodostuu. Haastattelusta saadut aineistot käsitellään ja muodostetaan tekstimuotoon, analysointia varten. (Kananen 2017, 51-53.)

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Esihenkilötyö ja johtaminen

Furnham (2008) määrittelee johtajuuden olevan tiimin viemistä kohti voittoa kilpailumarkkinoilla. Johtajuutta voidaan arvioida sen perusteella, kuinka hyvin johdettava tiimi saa tulosta aikaan. Hyvä johtaja vie tiimiä eteenpäin hyvien päätösten ja visionsa avulla, jotka perustuvat organisaation tavoitteisiin. (Furnham 2008, 63.) Viitala (2019) puolestaan määrittelee esihenkilötyön olevan yksilöiden ja ryhmien johtamista yrityksen tavoitteiden suuntaan. Olennaista on ihmisten johtaminen, kehittäminen ja parhaaseen tulokseen suuntaaminen. Hyvään johtajuuteen tarvitaan uudistavaa ja oppimista tukevaa otetta. Esihenkilötyö on tukevaa ja hyvän sekä luotettavan ilmapiirin luovaa työtä. (Viitala 2019, 258.) Järvinen (2013) näkee, että esihenkilön tulee ymmärtää johtamisen merkitys ja tärkeys työyhteisölle. Esihenkilön tulee lähtökohtaisesti haluta olla johtajana omalle ryhmälleen. Esihenkilötyö on merkityksellistä työtä, johon vaaditaan kyvykkyyden lisäksi halu oppia ja tulla paremmaksi esihenkilöksi. (Järvinen 2013, 13.)

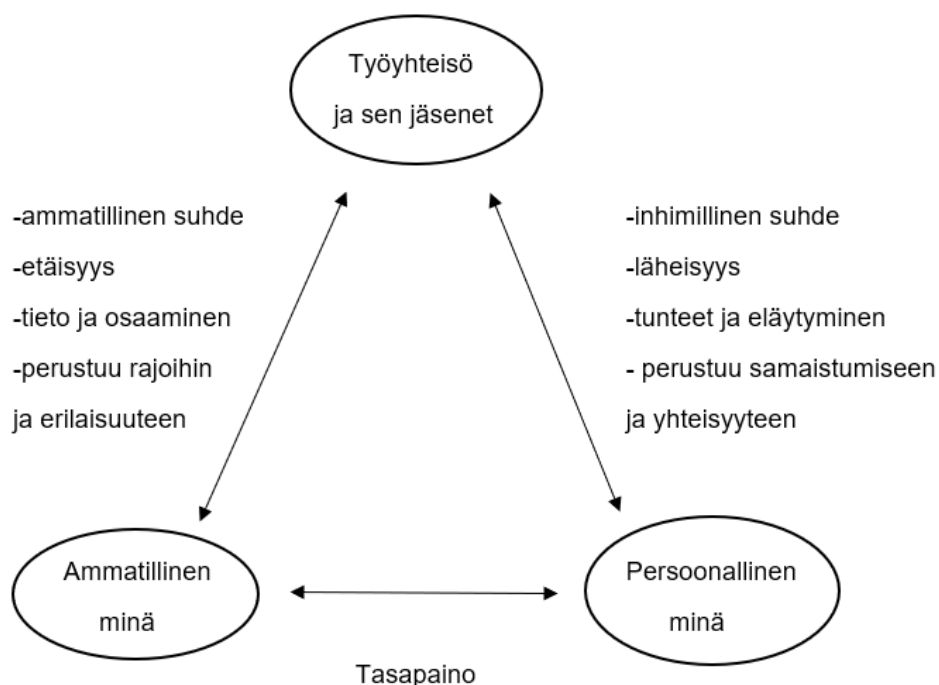
Viitala (2019) esittää, että johtajuudessa voidaan nähdä erilaisia rooleja, joiden kautta johtamistehtävää toteutetaan. Johtajan tulee osata vaihdella eri roolien välillä aina tarvittaessa. Johtajan pitää hallita ihmissuhderoolit, tietojenkäsittelijän roolit ja päätöksentekoroolit. Ihmissuhderoolissa johtaja nähdään yrityksen edustajana sekä yhdyshenkilönä sidosryhmille. Hän toimii myös ihmisten johtajana tässä roolissa. Tietojenkäsittelijän roolissa johtaja kerää tietoa ympäristöstään tarkkailemalla ja prosessoimalla saamaansa tietoa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Päätöksentekoroolissa johtajan tulee ottaa vastuu päätöksenteosta koskien työtehtäviä, henkilöstöä sekä työn resursseja. (Viitala 2019, 24-25.) Järvisen (2013) näkemyksen mukaan, esihenkilön tulee ymmärtää roolinsa työyhteisössä ja olla riittävän etäällä, jotta voi nähdä kokonaisuuden, jota tulee johtaa. Tämä auttaa puolueettomassa sekä tasapuolisessa tarkastelussa ja päätöksenteossa. (Järvinen 2013, 62-63.)

Muutostilanteissa esihenkilön rooli korostuu. Hän toimii työyhteisössä henkilönä, johon kohdistuu paljon kysymyksiä, joihin tulee löytyä vastauksia. Esihenkilön avoimuus ja vuorovaiikutustaidot ovat tärkeä piirre erilaisissa muutostilanteissa. (Järvinen 2013, 100-101.) Juuti & Vuorela (2015) esittävät, että uuden oppiminen on muutoksessa olennaista. Muutos voi aiheuttaa vastarintaa, kun se tulisi nähdä mahdollisuutena oppia ja kehittyä. Esihenkilöt ovat avainasemassa valmentavalla otteella johtamassa omaa tiimiään kehittymään ja vastaamaan muutoksen aiheuttamiin haasteisiin. Tämä vaatii uudistumishalua ja valmiutta omaksua uudenlaisia toimintatapoja. Oppimista varten organisaation rakenteiden tulee tukea osaamisen kehittymistä. Uudistumiseen tarvitaan joustavuutta ja innovatiivisuutta.

Täytyy olla valmis ottamaan palautetta vastaan ja kehittää toimintatapoja. (Juuti & Vuorela 2015, 38-39.)

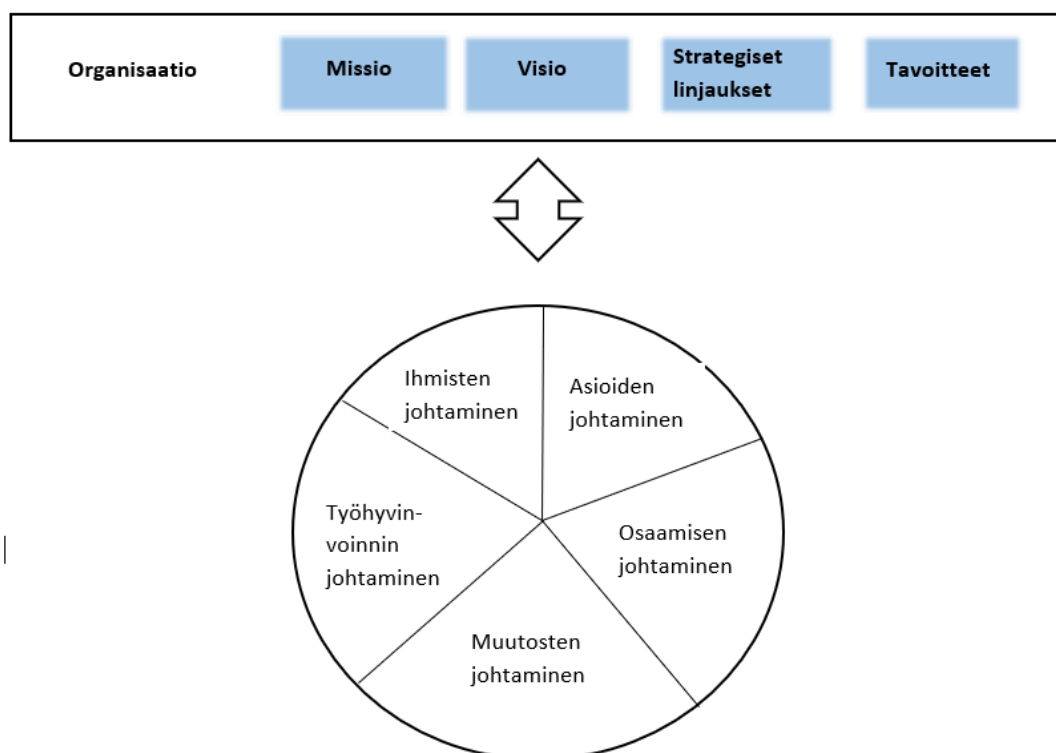
Järvisen (2013) mukaan ihmisten johtaminen tapahtuu kahden ristitulen välissä. Esihenkilön täytyy puskea työyhteisöä yrityksen tavoitteiden ja päämäärien suuntaan. Toisaalta työntekijöille täytyy antaa mahdollisuus toimia itsenäisesti ja luottaa, että työ tulevat tehdyksi, kuten on sovittu. Esihenkilö ja alaissuhde perustuu luottamukseen ja yhteisiin pelisääntöihin sekä sopimuksiin. Lopulta esihenkilön vastuulla on valvoa, että pelisääntöjä noudatetaan ja sopimuksista pidetään kiinni. (Järvinen 2013, 106-107.) Juuti (2016) esittää, että esihenkilön työssä korostuu alaisten tukeminen ja auttaminen, jotta työssä onnistutaan. Organisaation arvot sekä tavoitteet ohjaavat esihenkilön työtä ja työyhteisön toimintaa. Jokaisen työyhteisön jäsenen täytyy saada onnistumisia työssään ja esihenkilöllä on iso rooli valmentaa omaa ryhmäänsä myönteisiin kokemuksiin. (Juuti 2016, 34.)

Esihenkilö toimii työyhteisössä ammatillisen minuuden, persoonallisen minuuden sekä työyhteisön jäsenenä. Esihenkilö on palkattu johtamaan ja se on hänelle ammattina. Toisaalta hän toimii omalla persoonallaan yhteisössä ja inhimillisyyden tulee myös näkyä olemuksessa. Kuviossa 2 nähdään, kuinka esihenkilö tasapainoilee näiden roolien avulla. (Järvinen 2013, 140.)



Kuvio 2. Esihenkilön ammatillisen ja persoonallisen minän käyttö ja tasapaino (Järvinen 2013)

Aarnikoivu (2013) puhuu esihenkilötyöstä kokonaisuuden johtamisena. Esihenkilön työ koostuu monen tekijän summasta, ei vain yksittäisistä toimista. Organisaation missio, visio, strategiset linjaukset ja tavoitteet ohjaavat toimintaa. Tärkeää on kokonaisuuden hallinta, jossa esihenkilö ohjailee eri osien yhteyksiä ja sovittelee palasia tilanteen mukaisesti. Esihenkilöt ovat organisaation arjen kannalta erityisasemassa, kun ohjailevat päivittäistä toimintaa tavoitteiden suuntaan ja mahdollistavat sen onnistumisen. Esihenkilötyö on vaativaa ja vastuullista pitkäjänteistä sekä olennaisuuksiin keskittyvää työtä. Kuviossa 3 esihenkilön kokonaisuuden johtaminen. (Aarnikoivu 2013, 18-20.)

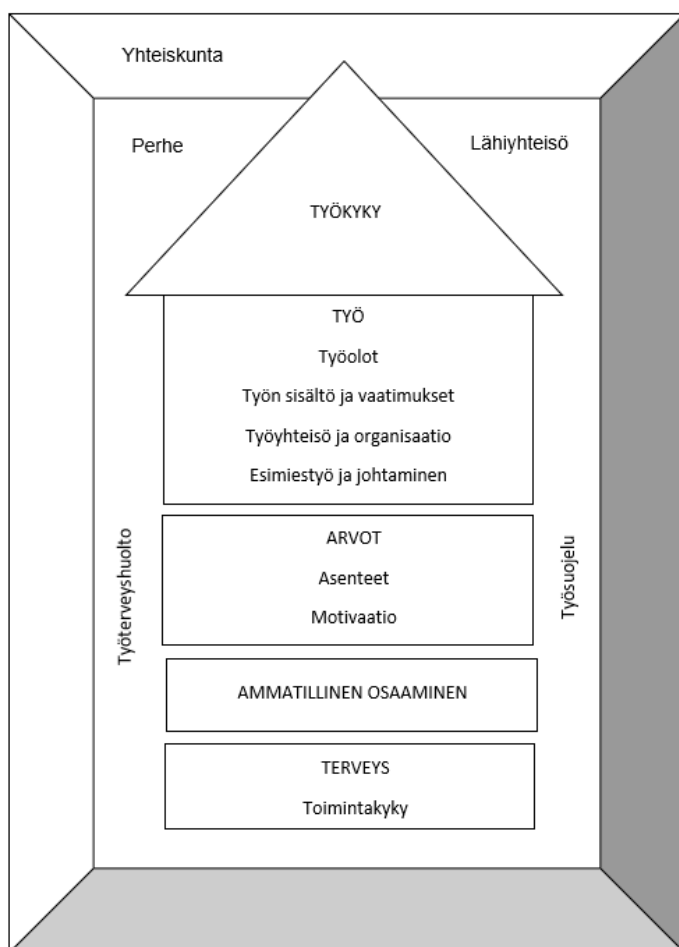


Kuvio 3. Kokonaisuuden johtaminen (Aarnikoivu 2013)

Johdolla ja esihenkilöillä on vastuu työntekijöiden työhyvinvoinnin sekä työkyvyn johtamisessa. Työhyvinvointiin myös vaikuttaa esihenkilötyö ja johtaminen. Työhyvinvointia täytyy johtaa, jotta sillä voidaan saavuttaa kilpailuetua. Esihenkilön tuki on olennaista työhyvinvoinnin kannalta. (Ilmarinen 2011, 4.) Rauramo (2020) näkee, että lähiesihenkilö on käytännön toteuttaja työhyvinvoinnin kannalta. Ylin vastuu on aina yrityksen ylimmällä johdolla. Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi osa johtamisen kokonaisuudessa. Lähiesihenkilön vastuulla on käytännön toteutus, että työn olosuhteet ovat työhyvinvoinnin tavoitteiden mukaisia. (Rauramo 2020, 4.)

2.2 Työhyvinvointi

Suutarisen & Vesterisen (2010) mukaan työhyvinvointi perustuu pohjimmiltaan lainsäädäntöön, joka määrittelee velvollisuuksia ja vastuita yrityksessä työn tekemiseen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 17-18.) Toisaalta työhyvinvointi rakentuu organisaatiossa yhteisiin arvoihin, joihin kaikki voivat samaistua ja joiden mukaan toimitaan joka päivä. (Innanen, 2006, 24.) Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttaa ihmisen työkykyisyys, tyytyväisyys työhön, ilmapiiri työpaikalla, työn organisointi ja johtaminen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 47.) Kauhanen (2016) näkee työhyvinvoinnin olevan lähtökohta ihmisen työkykyisyydelle. Se on kokonaisvaltainen tila, jossa työn vaatimustaso sekä ihmisen voimavarat toimivat tasapainossa. Talomaisen rakenteen perusteina on yksilön terveys ja ammattitaito. Näiden päällä vaikuttavina tekijöinä ovat arvot ja asenteet. Lähempänä rakenteet kattoa ovat työhön liittyvät olosuhteet. Näiden päälle tulee työkyky ja ympärillä toimii tukiverkot, kuten perhe ja työterveyshuolto. Kuviossa 4 rakenne, joka kuvastaa työkyvyn muodostumista ja työhyvinvoinnin ulottuvuuksia. (Kauhanen 2016, 23-24.)



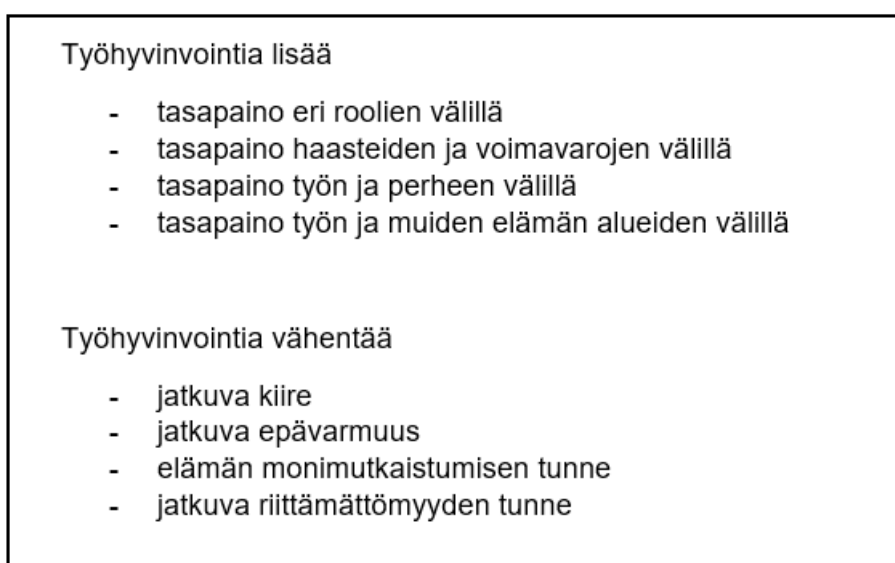
Kuvio 4. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Kauhanen 2016)

Suutarinen & Vesterinen (2010) esittävät, että organisaatiossa työskentelevien hyvinvointi perustuu töiden hyvään organisointiin, jolloin ihmisten työt on liitetty toisiinsa ja yhteistyö toimii. Ihmisten osaaminen on tavoitteiden vaatimalla tasolla ja ilmapiiri on luotettava sekä avoin. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 52.) Kehusmaan (2011) mukaan, työn olosuhteiden tulee tukea työhyvinvointia. Kunnolliset olosuhteet rakentuvat turvallisesta työympäristöstä sekä terveyden tukemisesta, työvälineiden toimivuudesta sekä sopivasta työn kuormituksesta. Työ tulee olla merkityksellistä, jotta se tuntuu tekijästään mielekkäältä. (Kehusmaa 2011, 113.)

Suonsivun (2011) esittää, että osaamisen kehittäminen on yksi oleellisista työhyvinvoinnin johtamisen alueista. Osaamista kehitetään yksilöllisesti huomioiden työyhteisön tavoitteet. Osaamisella tarkoitetaan ammatillista kehittymistä ja osaamisen päivittämistä. Uuden oppiminen on tarpeellista nopeasti muuttuvassa liike-elämässä. Se lisää työn hallintaa ja kyvykkyyttä työssä. Puhutaan myös itsensä johtamisesta, jossa henkilö vastaa itse omasta kehittämisestään ja asettaa itselleen tavoitteita. Itsensä johtamisen avulla reflektoinnin kautta voi oppia tunnistamaan omaa osaamistaan ja kehittämään sitä. Ammatillinen osaaminen kartuttaa yksilön vahvuuksia ja itsetuntoa. (Suonsivu 2011, 48, 165.)

Työnimun käsite liittyy vahvasti työhyvinvointiin. Kun työntekijä kokee työnimua, hän on usein motivoitunut ja asenteeltaan myönteinen työtään ja työpaikkaa kohtaan. Työnimuun liitetään vahvasti tarmokkuus, omistautuminen sekä työhön paneutuminen. Se toimii työntekijöille voimavarana, kun työ on mielekästä ja riittävän haastavaa, että se myös palkitsee tekijäänsä. Työnimua kokeva on motivoitunut oppimaan, innostuu työstään ja on aloitteellinen kehittymään. (Työturvallisuuskeskus 2010, 8.) Suutarinen & Vesterisen (2010) puhuvat lisäksi työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin liittyvästä työnilosta. Ihmisen tyytyväisyyteen omaan työhönsä liittyy, miten hänen odotuksensa ja kokemuksensa työstään ovat verrattuna työn vaatimukseen ja osaamiseen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 101.) Salojärvi (2006) näkee, että työn hallintaan liittyy aina henkilön ammatillinen osaaminen. Lisäksi täytyy löytyä työyhteisötaitoja, teknologista osaamista ja viestintätaitoja. Kehittyminen työssä edistää työhyvinvointia ja osaamiseen panostaminen lisää työntekijöiden voimavaroja. Pärjääminen työssä antaa onnistumisen tunteita ja parantaa motivaatiota ja sitoutumista. Osaaminen myös lisää innovatiivisuutta ja luovuutta, joita tarvitaan työelämässä. Luova ilmapiiri on avointa, innostunutta ja turvallista kertoa omista ajatuksista. Nämä tekijät vaikuttavat myös työpaikan hyvinvointiin. Hyvinvoiva työyhteisö on niin ikään vuorovaikutukseltaan avointa ja uusia ideoita sekä ratkaisuja voi tuoda esille turvallisesti. (Salojärvi 2006, 50-51, 55-56.)

Hyvinvointi työssä on kokonaisvaltainen ja siihen voidaan vaikuttaa työnantajan kuin henkilön itsensä puolesta. Henkilön täytyy tuntea olevansa osa työyhteisöä ja tulla kuulluksi. Hyvän työyhteisön toimintatavat tukevat työn tekemistä ja kehittymistä työssä. Työntekijä tuntee näin olevansa arvostettu, kun hänen hyvinvointiaan työssä tuetaan. (Työturvallisuuskeskus 2010, 6.) Työhyvinvointi on jokaiselle yksilöllisesti rakentuva ja henkilökohtainen. Kun toiselle työhyvinvointi on sosiaalisten suhteiden tuomaa hyvinvointia työssä, voi se toiselle olla työn itsensä tuomaa haastetta ja palkitsevuutta. Kuviossa 5 nähdään työhyvinvointia lisääviä sekä heikentäviä tekijöitä. Siitä nähdään, kuinka eri elämän osa-alueiden tasapainoisuus ja toisaalta haasteelliset tekijät vaikuttavat työntekijän työhyvinvoinnin määräytymiseen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 110.)



Kuvio 5. Työhyvinvointia lisäävät ja vähentävät tekijät (Suutarinen & Vesterinen 2010)

Esihenkilö lisää alaistensa työhyvinvointia luomalla hyvät mahdollisuudet työn tekemiseen, olemalla oikeudenmukainen ja motivoiva. Työhyvinvointiin liitettävät tekijät, kuten toimiva työyhteisö, turvallinen toimintaympäristö ja tasa-arvoinen kohtelu ovat osaltaan esihenkilö vastuulla olevia tekijöitä. Sillä miten ihmisiä johdetaan työyhteisössä, on suoraan vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin. (Työturvallisuuskeskus 2010, 15.) Reilu johtajuus edistää työyhteisön työhyvinvointia. Johtamisen tulee perustua luottamukseen ja työpaikalla työskentelevien ihmisten arvostukseen. Työpaikka on yhteisö ja yhteisöllisessä johtamisessa jokaisen panos tärkeä ja osallisuutta vaalitaan yhteiseksi hyväksi. (Kehusmaa 2011, 118.) Työturvallisuuskeskus (2010) esittää Jari Hakasen 2004 tehdyn väitöskirjan tuloksia, joissa ilmenee, että esihenkilön tuki on oleellinen työntekijöiden työnimun kokemisessa. Tutkimuksen tuloksissa nähtiin, että esihenkilön tuen puuttuessa, opettajien työnimu laski merkittävästi. (Työturvallisuuskeskus 2010, 15.) Luukkalan (2011) mukaan, työn imun käsite pitää

sisällään kolme ominaisuutta, tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen. Työn tulee olla riittävän haastavaa, jotta siihen voi uppoutua. Toisaalta liian haastava työ voi uuvuttaa, joka ei edistä työn imua tai jaksamista työssä. Omistautumalla työhön, henkilön arvot ovat samanlaisia kuin työnantajalla, jolloin työ tuntuu omalta ja mielenkiinto säilyy. Uppoutumisella tarkoitetaan tietynlaista flow-tilaa, johon voi päästä, kun työ on mielekästä ja kiinnostavaa. (Luukkala 2011, 38-39.)

Työssä hyvinvointi edellyttää hyvin toimivaa työyhteisöä. Työn perusedellytykset, kuten työn järjestäminen turvallisesti ja toimivasti, täytyy olla kunnossa. Lisäksi vuorovaikutuksen täytyy olla avointa ja työntekijöiden osaaminen riittävällä tasolla. Osaamisen ja tiedon jakaminen täytyy tukea työn tekemistä. Vastuut ja osaaminen tulee määritellä sekä yhteisöön kuuluvien tulee tietää työkavereiden roolit, jotta luottamus ja avoimuus säilyy. Tämä parantaa työyhteisössä hyvää ilmapiiriä ja yhteenkuuluvuutta. (Työturvallisuuskeskus 2010, 11.) Kehusmaan (2011) mukaan työyhteisötaidoilla voidaan parantaa työhyvinvointia. Se tarkoittaa alaisten ja esihenkilöiden yhteistyötä, viihtyvyyttä työssä, osallisuutta, avoimuuden sallimista työyhteisössä sekä resurssien oikeanlaisesta käytöstä. Tämän yhteistyön ja parempien toimintamallien kehittämiseen tarvitaan koko työyhteisön panostusta. (Kehusmaa 2011, 179-180.)

3 ETÄJOHTAMINEN

3.1 Etätyöskentely

Vilkmanin (2016) mukaan etätyöskentely tapahtuu muualla kuin varsinaisella työpaikalla. Etätyö voi olla kokoaikaista, väliaikaista tai osan viikkoa tapahtuvaa. Olennaista on työskentely tietokoneella, jolla tehdään töitä varsinaisessa työpisteessä tai etätyöpisteessä. Etätyöhön liittyy vapaus tehdä työtä silloin, kun se itselle sopii huomioiden työnantajan kanssa tehdyn sopimuksen työajoista. (Vilkman 2016, 13.) Kehusmaan (2011 näkemyksen mukaan, eri tyyppiset virtuaaliset organisaatiot ja verkostotyöskentely lisääntyvät koko ajan. Tämä muuttaa myös alaisten ja esihenkilöiden suhteita. Johtaminen muuttuu erilaisten toimintaympäristöjen mukana. (Kehusmaa 2011, 117.)

Vartiainen (2007) myös näkee, että työskentely muualla kuin perinteisessä toimistoympäristössä tulee lisääntymään. Työskentelyn digitaalisuus ja virtuaalisuus lisääntyy, joka vaikuttaa johtamiseen sekä työskentelytapoihin. Etätyöskentelyyn muuttaa suhtautumista työhön ja haastaa organisaatioita kehittämään toimintatapojaan. Jatkuva kehittyminen ja parantamisen kulttuuri haastavat yrityksiä ja organisaatioiden ketteryyttä. Nopeasti kehittyvä toimintaympäristö edellyttää myös muutoksen mukana pysymistä. (Vartiainen ym. 2007, 13.)

Vilkmanin (2016) mukaan hajautettu työskentely on laajempaa kuin pelkkä etätyö. Hajautettua työtä voidaan tehdä tietotekniikan avulla virtuaalisesti. (Vilkman 2016, 13.) Hajautettu tiimi työskentelee monissa paikoissa, eivätkä tiimin jäsenet välttämättä tapaa toisiaan työtä tehdessä. Viestintä tapahtuu sähköisesti. Virtuaalisen tiimin jäsenet eivät tapaa toisiaan fyysisesti vaan ainoastaan virtuaalisen viestinnän ja tekniikan avulla. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 87.) Vartiainen ym. (2007) näkevät, että etätyöskentelyssä voidaan nähdä erilaisia työskentelyn muotoja ja tasoja. Näissä voi yhdistyä paikallinen toimistotyöskentely erilaisissa paikoissa sekä virtuaalinen työskentely. Virtuaalinen työskentely tapahtuu eri alustojen ja sovellusten avulla työtiloissa sekä hyödyntäen erilaisia virtuaalisia työkaluja, kuten sähköpostia ja intranettiä. Toisaalta työskentelypaikka voi vaihdella. Virtuaalista työtä voidaan tehdä kotoa käsin, työskentelyyn osoitetuissa tiloissa tai julkisissa tiloissa, kuten kirjastot. (Vartiainen ym. 2007, 30.)

Rauramon (2018) mukaan etätyöskentelyssä tiedon jakaminen vahvistaa työyhteisön osaamista. Kun työskennellään toisista etäällä, tiedon välittyminen ei ole samanlaista kuin yhteisessä työpisteessä työskennellessä. Kommunikointi etätöissä perustuu erilaisiin viestintäteknologioihin ja keskustelufoorumeihin, joita tulee kaikkien aktiivisesti käyttää, jotta tietoa voidaan jakaa. Organisaatio tukee yhteisöllisyyttä tarjoamalla hyvät kommunikointivälineet

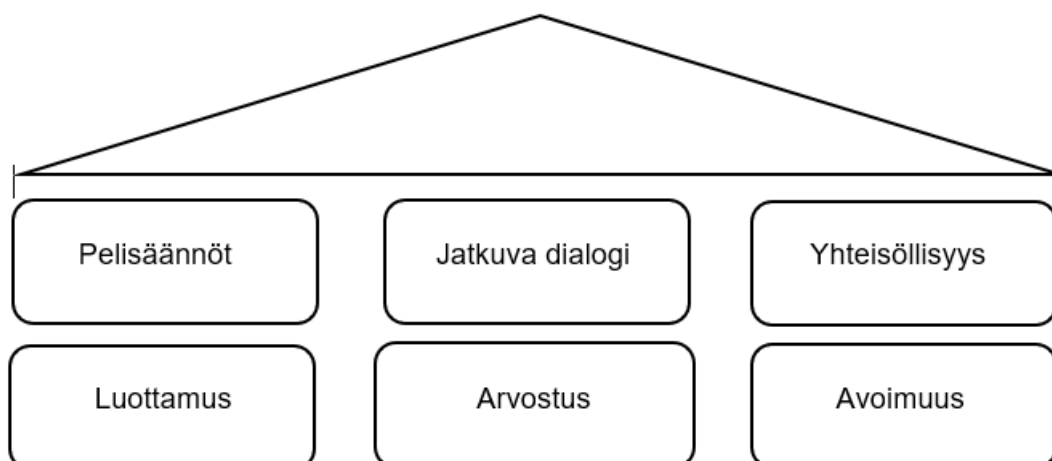
etätyössä. Tiedon jakamiseen liittyy oleellisesti tieto siitä, kenellä mikäkin tieto löytyy. (Rauramo 2018.)

Vilkmanin (2016) mukaan etätyöskentelyssä työyhteisön yhteisöllisyys edellyttää erityistä huomiota. Kasvokkain tapaamisten puuttuessa, yhteenkuuluvuuden tunteiden vahvistaminen on tärkeää työyhteisön ilmapiirin kannalta. Viestiminen sähköpostilla, puhelimella tai muilla viestintätavoilla jättää usein ilmeet ja eleet vähemmälle huomiolle. Tämä voi vaikuttaa siihen, miten toisen viestintä ja kommunikointi koetaan. Tapaamisten ja kokousten järjestäminen virtuaalisesti tulee mieltä tarkoin ja kommunikointiin kannattaa panostaa etätyöissä. (Vilkman 2016, 41-42.)

Vartiainen ym. (2007) kertovat Olson & Primpsin (1984) tutkimuksen tuloksista, joissa esitetään etätyöskentelyn etuja työntekijälle sekä työnantajalle. Etätyöskentely mahdollistaa joustavan sekä itsenäisen tavan työskennellä. Tuloksista kävi ilmi, että etätyöskentely myös lisäsi työntekijöiden vapaa-aikaa, koska työmatkat jäivät pois. Näillä oli positiivisia vaikutuksia työn suorittamiseen ja työntekijöiden stressin vähenemiseen, koska häiriötekijöitä oli vähemmän kotona. Toisaalta kotona tehtävän etätyöskentelyn olosuhteet olivat vaihtelevia. Välineet eivät välttämättä ole yhtä hyvät kuin toimistolla, jos esimerkiksi työpöytä ja tuoli eivät ole hyvin soveltuvia työskentelyyn. Työn ja vapaa-ajan raja koettiin myös vaikeaksi rajata, kun työtä tehdään kotona. (Vartiainen ym. 2007, 33.) Etätyöskentely voi lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä työhön, kun heille annetaan mahdollisuus työskennellä etänä. Asiantuntijatyössä tämä antaa työrauhaa sekä joustavuutta oman työn suunnitteluun. Ottamalla etätyöskentely yhdeksi työmuodoksi, vähennetään työmatkoihin kuluva aikaa sekä rahaa ja voidaan helpottaa kuntoutuvan työntekijän työhön paluuta. (Työterveyslaitos 2020.) Mukherjee ym. mukaan virtuaalinen työskentely lisää mahdollisuuksia ja antaa uusia näkökulmia työskentelyyn. Ketteryys ja joustavuus työskentelyssä lisääntyy, kun työtä voidaan suorittaa vapaammin virtuaalisesti. (Mukherjee ym. 2012.)

3.2 Esihenkilötyötä etänä

Vilkmanin (2016) mukaan hyvä etäjohtaminen vaatii työyhteisössä laadukkaat kulmakivet, joille se rakennetaan. Keskinäisen luottamuksen tulee olla kunnossa, vuorovaikutuksen täytyy olla avointa sekä yhteisössä toimimisen pelisäännöt tulee olla selkeät ja kaikilla tiedossa. Kuviossa 6 hyvän etäjohtamisen perustukset. (Vilkman 2016, 25-26.)



Kuvio 6. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016)

Vilkmanin (2016) mukaan vuorovaikutus sitoo kuvion X kulmakivet yhteen. Vuorovaikutus ei ole vain asioista tiedottamista, vaan vuorovaikutukseen kuuluu myöskin kokemukset, tunteet ja tiedon liikkuminen ihmisten välillä ja ryhmän kesken. Näistä syntyy kokonaisvaltaisesti vuorovaikutus, jonka kautta määräytyy työyhteisön toimintakulttuuri. Yhteisöllisyyden muodostuminen luo hyvää ilmapiiriä työyhteisöön. Etäältä johtaminen vaatii esihenkilöltä enemmän huomiota vuorovaikutukseen ja hyvän yhteishengen luomiseen. Kun satunnaiset kohtaamiset työpaikkojen käytävillä jäävät pois, täytyy yhteisöllisyyttä korostaa muilla tavoin. Jos yhteisöllisyys vähenee, sillä voi olla vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. (Vilkman 2016, 40-41.)

Murkherjee ym. (2012) mukaan, virtuaalisen tiimin johtaminen edellyttää transaktionaalista ja muutosjohtajuutta. Johtajalta odotetaan sosiaalisia ja kognitiivisia taitoja sekä käyttäytymismallien ymmärtämistä. Virtuaalista tiimiä johdetaan ja kannustetaan tekemään itsenäisiä päätöksiä ja olemaan luovia. Johtajan tulee ymmärtää tiimin jäseniä, jotta heitä voidaan valmentaa parempaan itsenäiseen työskentelyyn. (Murkherjee ym. 2012.) Vilkman (2016) esittää, että etäjohtamisessa yksi tärkeä tekijä on tiimin motivointi. Tämä tarkoittaa ihmisten innostamista ja yhteen hiileen puhaltamista. Motivoitunut työntekijä on sitoutuneempi työnantajaan sekä voi hyvin työssään sekä vapaa-ajalla. Motivaatio työhön lisää myös yrityksen innovatiivisuutta. Ihminen on itseohjautuvampi sekä tarttuu asioihin, joka edistää tavoitteisiin pääsyä. Esihenkilö voi lisätä tiimin motivaatiota monilla tekijöillä, kuten uusien ideoiden huomioimisella, jakamalla vastuuta tiimin kesken, kannustaa positiiviseen ajatteluun ja itseohjautuvuuteen. (Vilkman 2016, 72-73.)

3.2.1 Luottamus ja avoimuus etäjohtamisessa

Vilkmanin (2016) mukaan, luottamuksen syntyminen esihenkilön ja alaisen välille on erityisen tärkeää etätyöskentelyssä ja etäjohtamisessa. Luottamuksen syntymiseen tarvitaan hyvää vuorovaikutusta ja avoimuutta. (Vilkman 2016, 26-27.) Rauramo (2018) näkee, että virtuaalisessa ympäristössä luottamuksella on erittäin tärkeä rooli ja se tulee rakentua niin esihenkilön ja alaisen välille kuin koko työyhteisön kesken. Luottamus saadaan aikaan selkeillä toimintatavoilla ja hyvillä kommunikaatiovälineillä. Pelisäännöt etätyöskentelyyn ja etäjohtamiseen tulee olla kaikkien tiedossa. (Rauramo 2018.) Aarnikoivun (2011) mukaan, luottamussuhteen syntymiseen tarvitaan esihenkilön sekä alaisen panostusta. Esihenkilö on valtasuhteessa alaiseen nähden, joka asettaa osapuolet eri asemaan, mutta luottamussuhde rakennetaan yhteisymmärryksessä. Hyvän luottamussuhteen rakentumiseen liittyy aina positiivisuus ja usko toiseen ihmiseen. Luottamuksen puute vaikuttaa väistämättä kommunikoinnin avoimuuteen. Jos luottamussuhde ei ole hyvä, asioista voidaan puhua avoimesti. Jos vuorovaikutus sen sijaan on avointa ja luottamussuhde hyvä. Se auttaa työntekijöitä sitoutumaan ja panostamaan työtön. (Aarnikoivu 2011, 20-21.)

Avoimuus etäjohtamisessa tarkoittaa laadukasta vuorovaikutusta. Avoimessa työyhteisössä voi tuntea olevansa tärkeä ja osa työyhteisöä. Organisaation kommunikoinnin, yhteistyön sekä päätöksenteon tulee olla läpinäkyvää, jotta voidaan puhua avoimesta työyhteisöstä. Avoimuudella on selvä suhde luottamuksen syntymiseen ja hyvään työhyvinvointiin. (Vilkman 2016, 33-35.)

3.2.2 Vuorovaikutus etäjohtamisessa

Vilkmanin (2016) mukaan vuorovaikutus on etäjohtamisen keskiössä. Joustava työskentelymuoto edellyttää kaikilta yhteisiä pelisääntöjä sekä toimintatapoja. Toimivia tapoja tulee pohtia yhteisesti, jotta etäjohtaminen sujuu vuorovaikutuksen näkökulmasta mahdollisimman jouhevasti. Viestintäkanavien käyttö, yhteiset palaverikäytännöt sekä muut yhteydenotto-kanavat kannattaa sopia, jotta vuorovaikutus toimii. Kasvotusten tapaamisten puuttessa erilaisia vaihtoehtoisia vuorovaikutuskeinoja on monia ja oikeanlaiset sekä toimivat voidaan valita toiminnan mukaan. Toinen huomioitava tekijä vuorovaikutuksessa on viestintävälineitä. Esihenkilön lisäksi viestejä lähtee myös muilta työyhteisössä ja viestejä lähtee moniin suuntiin sekä erilaisille vastaanottajille tai vastaanottajaryhmille. Viestintä on niin ikään vertikaalista sekä horisontaalista useaan suuntaan. Tämä vaikuttaa tiedon jakautumiseen sekä liikkumiseen yhteisössä. Tiedon merkityksellisyys korostuu ja kenellä mikäkin tieto on. Kaikkea tietoa ei välttämättä tarvitse jakaa kaikille. Tämä voisi aiheuttaa myös ongelmia, jos tieto määrää alkaa kuormittaa itse työtä. (Vilkman 2016, 60-62.)

Siebrat ym. mukaan, tiimin jäsenten toimiessa etäällä toisistaan, tulee tiimin yhdessä toimimista vahvistaa. Tiimi voi saavuttaa täyden potentiaalin, kun keskinäiseen kommunikointiin on selkeät linjaukset, tukea on saatavilla ja yhteistyö toimii. Jäsenten tiimityöskentelyn osaaminen on edellytys myös etänä tiimissä työskentelylle. Etäjohtamisessa on tärkeää vahvistaa tiimiläisten itsensä johtamisen taitoa. Esihenkilö ei ole etätyöskentelyssä koko ajan lähettyvillä, joten tiimin jäsenten tulee olla itse ohjautuvampia sekä valmiita ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti. Tämän myötä etätyöskentely ja tiimityöskentely on tehokasta myös etäällä työskennellessä. (Siebrat ym. 2009.)

3.3 Etätyöskentelyn ja etäjohtamisen haasteita

Suutarinen & Vesterisen (2010) mukaan etätyöskentelyssä kuormittavuustekijät voivat olla hyvin samanlaisia kuin tavanomaisessa työssä, kuten työn määrä, fyysiset työolosuhteet tai sosiaaliset vastoinkäymiset. Hajautetun tiimin työskentelyssä on havaittu stressiä muodostavia tekijöitä työn organisoinnissa, vastuujaossa, viestinnässä ja yhteistyötoiminnassa. Väärinymmärrysten ja konfliktien selvittäminen on todettu olevan haasteellisempaa virtuaalisesti työskentelevissä tiimeissä kuin paikallisesti työskentelevissä organisaatioissa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 95.)

Mamia & Melinin 2006 mukaan, vuorovaikutuksen puute voi muodostua ongelmalliseksi etätyössä. Varsinkin tiimityöskentelyssä fyysisesti etäällä työskentely on vuorovaikutuksen kannalta haasteellista. Työpoliittisen tutkimuksen mukaan virtuaalinen yhteydenpidolla ei koettu korvaavan fyysistä tapaamista ja kommunikaatiota toisen kollegan kanssa. Tiedonkulku koettiin olevan myös ongelmallista, jos tieto ei kulje yhtä nopeasti etätyössä. Etätyötä tehdään kuitenkin harvoin pelkästään, jolloin kontaktia tiimin muiden osapuolten kanssa ei tulisi ollenkaan fyysisesti. Usein etätyö on osa-aikaista, jolloin voidaan saada niin etätyön kuin lähityön edut. (Mamia & Melin 2006, 57-58.) Vilkmän (2016) näkee niin ikään, että etäjohtamisessa ongelmia voi tulla hyvän yhteistyön ja vuorovaikutuksen kanssa. Tiimin jäsenien sijaitessa eri paikoissa, voi yhteenkuuluvuuden tunne jäädä vähäiseksi. Hyvä vuorovaikutus saa tuntemaan olevansa osa työyhteisöä. Etätyössä vuorovaikutus voi olla vähäisempää ja aiheuttaa haasteita työn tukemisessa. Yhteisöllisyyden aikaansaaminen ja ylläpito voivat aiheuttaa haasteita, kun kasvokkainen tapaaminen on rajattua. Se vähentää vuorovaikutusta ja voi vaikuttaa motivaatioon. Tästä syystä vuorovaikutuksen laatu on erittäin tärkeää. (Vilkmän 2016, 19, 41.) Rauramon (2018) mukaan, hiljaisen tiedon esiin saaminen ja jakaminen voi olla haasteena etäjohtamisessa. Kun kasvokkain tapaamiset eivät ole läsnä etätyössä, hiljainen tieto yhteisössä voi jäädä piiloon. Epämuodolliset tilanteet työyhteisöissä, kuten käytäväkeskustelut, voivat olla hyviä tiedon leviämiseksi. Näiden

tilanteiden pois jäädessä, tulisikin miettiä, millaisia hetkiä voidaan toteuttaa virtuaalisesti, jotta sosiaalisuus ja yhteisöllisyys säilyy. (Rauramo 2018.)

Vilkman (2016) toteaa, että etäjohtaminen siirtää osan johtamisvastuusta myös itse työntekijälle. Itsensä johtaminen on taitona lisääntynyt viime aikoina. Etätyöskentelyn myötä työntekijän tulee itse hallita omaa työskentelyään ja sen tavoitteita. Esihenkilöllä pysyy kuitenkin vastuu työntekijöiden tukemisessa, vaikka osa johtamisen taidoista ja vastuusta siirtyisikin työntekijälle. Työntekijöihin täytyy myös luottaa. Itsensä johtaminen tuo itsenäisyyttä ja vastuuta, joka näkyy usein myös motivaatiota. (Vilkman 2016, 51-52.) Vartiainen ym. (2004) mukaan, hajautetussa ryhmässä vastuun kantaminen vahvistuu ja omaa työtä täytyy osata johtaa. Päätöksenteko on itsenäisempää, kun ei olla lähityössä, jossa voi kysyä neuvoa helpommin. Etäällä työskentelyssä korostuu työn osaaminen ja oman työn organisointi. Ongelmatilanteet voivat saada työntekijän kokemaan olevansa yksin, jos jokaista pientä asiaa ei haluta kysyä ja jolla vaivat esihenkilöä tai kollegaa. Kynnystä kysyä neuvoa ongelmallisissa tilanteissa tulisi helpottaa, jotta haasteiden kanssa ei tarvitse jäädä yksin. (Vartiainen ym 2004, 151-152.)

Vilkmanin (2016) mukaan, varsinkin asiantuntijatyössä on havaittu, että etäjohtajan voi olla haastavaa havaita alaisten uupumista ja stressin määrää. Työtehtävien seuraaminen voi olla vähäisempää, kun työtä tehdään etäällä esihenkilöstä, joka lisää työntekijän vastuuta omien töiden suunnittelussa ja seurannassa. Tämä voi johtaa siihen, että työtä tehdään liikaa, joka kuormittaa jaksamista. Työn ja vapaa-ajan raja on häilyvämpi, jos töitä tehdään esimerkiksi kotona. Asiantuntijatyössä työ on pitkälti ajatusten ja tietokoneen varassa, jolloin työnteko voi helposti venyä ja muuttua kuormittavaksi. (Vilkman 2016, 52-53.)

3.4 Katsaus asiantuntijoiden teksteihin

Vilkman (2021) puhuu sosio-emotionaalisista prosesseista, jotka vaikuttavat vahvasti tiimin yhteiseen toimintaan, kommunikointiin ja vuorovaikutukseen. Siihen miten tiimi käytännössä käyttäytyy päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa, miten toisille puhutaan, elehditään ja viestitään. Etätyöskentelyssä on suurempi virheellisten tulkintojen ja väärinymmärrysten vaara, johon selkeä pelisääntöjen ja prosessien läpinäkyvyys on edellytyksen. Kun sosio-emotionaalsiin prosesseihin on tiimin keskuudessa ja esihenkilön toimesta paneuduttu, tiimi pysyy toimintakykyisenä myös kriisitilanteissa. Näillä parannetaan tiimin yhteenkuuluvuutta sekä toimintaa. (Vilkman 2021.)

Janhusen (2014) mukaan, työpisteestä riippumaton työ on lisääntymässä ja se haastaa esihenkilöitä ja työpaikan toimintatapoja. Etäjohtamisessa luottamus on ensisijaisen tärkeää. Esihenkilön täytyy luottaa alaisiin, että työt tulevat tehdyksi myös muualla kuin

työpisteellä. Perinteinen työpaikalla valvonnan alla työskentelyn sijaan tulee työntekijän itsensä osata johtaa myös itseään ja omaa työtään. Työntekijälle annetaan vastuuta ja valtuuksia ohjata omaa työtään. Tämä edellyttää avointa ja keskustelevaa yhteyttä organisaatiossa. Samalla työntekijälle annetaan vapautta tehdä työ, kuten hänelle sopii. Joustavuus mukana tulee myös vastuuta. (Janhunen 2014.)

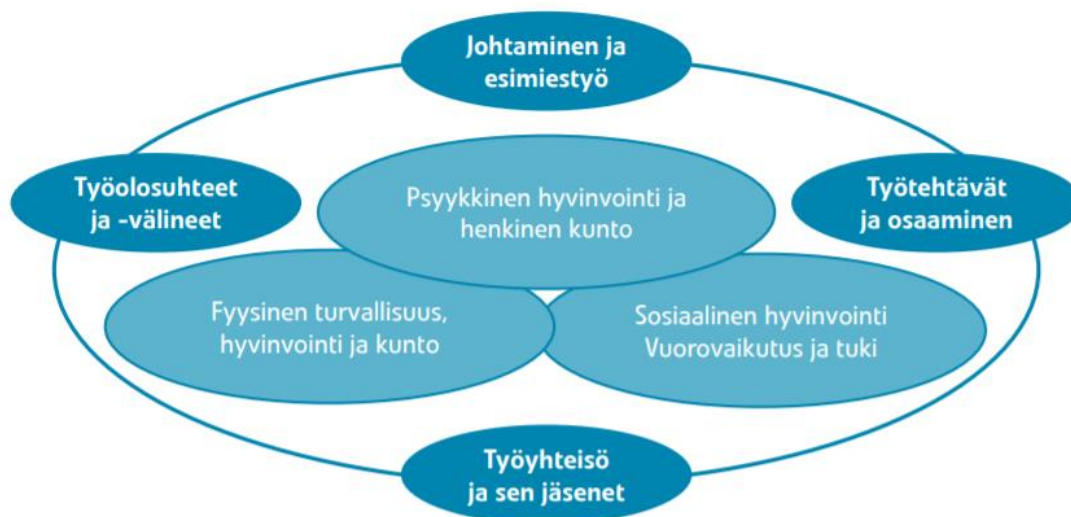
Vilkmanin (2020) esittää, että etätyössä tiimin keskusteluyhteyttä kannattaa vahvistaa ja sosiaalisia tilanteita lisätä myös etäyhteyksien välityksellä. Jos tiimi ei ole toiminut etänä, niin uusia toimintatapoja ja välineitä tulee ottaa käyttöön ja tehdä niistä säännöllinen tapa lisätä vuorovaikutusta. Etätyöskentelyssä ei tule kenenkään tuntoa jäävänsä yksin, vaan sosiaalisille tilanteille tulee löytyä vaihtoehto, kun ei työskennellä lähikonttorilla. Kun tukea ja kannustusta on saatavilla, työssä jaksaminen on parempaa ja työhyvinvointi lisääntyy. (Vilkman 2020.) Blenford (2021) niin ikään näkee, että vuorovaikutuksen lisääminen parantaa etätyöskentelyä. Riittävä kommunikointi ja asioista puhuminen tuo esille mahdolliset haasteet ja ongelmat etätyössä, joihin voidaan ajoissa puuttua, kun vuorovaikutus on kunnossa. (Blenford 2021.)

3.5 Viitekehyksen yhteenveto

Esihenkilön vastuulla on varmistaa, että oma tiimi toimii yrityksen tavoitteiden ja strategian mukaisesti. Oikeanlainen osaaminen täytyy kohdistaa oikeaan tekemiseen ja työn resurssit tulee olla riittävällä tasolla, jotta tavoitteisiin päästään. Henkilöstön täytyy olla riittävää ja työvälineiden toimivia. Näiden työhyvinvoinnin osatekijöiden ymmärtäminen yrityksen sekä henkilöstön kannalta on esihenkilötyössä erityisen tärkeää. (Ilmarinen 2011, 5.) Rauramon (2018) toteaa, että esihenkilöiden vastuulla on työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden kannalta luoda hyvät olosuhteet työlle myös etätyössä. Työhyvinvoinnin tekijöiden tulee toteuttaa, tehtiin työtä toimistolla tai etänä. (Rauramo 2018.)

Kauhanen (2016) toteaa, että työhyvinvoinnin kokemisessa esihenkilöillä on iso rooli. Heillä on vastuu työn organisoinnista sekä hyvien työolosuhteiden luomisessa. Hyvän kokonaisuuden luomiseen tarvitaan kuitenkin yhteistyötä esihenkilön ja alaisen välillä, jotta työn vaatimukset sekä henkilön voimavarat kohtaavat. (Kauhanen 2016, 25.) Suonsivu (2011) myös esittää, että työyhteisön hyvinvointi edellyttää rakentavaa dialogia alaisten ja esihenkilön välillä. Työhyvinvointia johdetaan tasapuolisesti ja henkilöstöä osallistetaan ja kuunnellaan. Yhteishenkeä rakennetaan hyvällä ja avoimella vuorovaikutuksella. Tämä sitouttaa henkilöstöä ja tekee yhteistyöstä sujuvaa. Hyvinvointia työssä parannetaan ja kehitetään suunnitelmallisesti sekä kokonaisvaltaisesti. (Suonsivu 2011, 58-59.)

Työturvallisuuskeskuksen (2010) esittämässä kuviossa 7 nähdään, mistä tekijöistä työhyvinvointi organisaatiossa koostuu. Keskiössä ovat psyykkinen hyvinvointi, fyysinen turvallisuus ja sosiaalinen hyvinvointi. Kuvion ulkokehällä näiden tekijöiden toteutumista tuke-
massa on johtaminen, työn olosuhteet, työyhteisö sekä osaaminen. (Työturvallisuuskeskus 2010.)



Kuvio 7. Työhyvinvointi ja sen osatekijät (Työturvallisuuskeskus 2010)

Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan, johtaminen on tekijä, jolla voidaan vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Johtaminen on ihmisläheistä ja sillä on vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja keskinäisiin vuorovaikutussuhteisiin. Työn organisoinnista ja työn sisällöstä sekä olosuhteista vastaa yrityksen johto ja esihenkilöt. Nämä tekijät luovat henkilöstölle turvallisen ja terveellisen työympäristön, jossa on mielekästä työskennellä. Laadukas johtaminen sitouttaa henkilöstöä yritykseen ja sen tavoitteisiin. (Juuti & Vuorela 2015, 23-24.)

4 TUTKIMUS

4.1 Kohdeorganisaatio ja lähtötilanne

Kehityshankkeen kohteena on Etelä-Suomen alueella toimiva teollisuusyritys, jossa kohteena olevassa organisaatiossa työskentelee yli 300 henkilöä. Tässä tutkimuksessa kohteena ovat organisaation esihenkilöt ja toimihenkilöt. Esihenkilöitä yrityksessä on 30, joista osa toimii organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden esihenkilöinä sekä osa toimihenkilöiden esihenkilöinä. (Organisaation verkkosivut.)

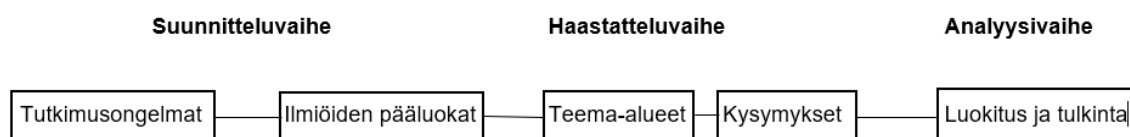
Etätyöskentely ei ole ollut ennen poikkeustilannetta kovin yleistä työmuotona. Eri tiimeillä on ollut erilaisia käytäntöjä ja etätyöskentelystä on sovittu yksilötasolla esihenkilön kanssa. Osa esihenkilöistä teki etätyöpäiviä jo ennen poikkeustilanteen alkua. Epidemiatilanteen vuoksi yritys velvoitti kaikki etätyöskentelyyn pystyvät toimihenkilöt sekä esihenkilöt siirtymään etätyöskentelyyn terveysturvallisuuden huomioiden. Siirtyminen tapahtui käytännössä hyvin nopeasti ja sen kestosta ei ollut velvoitusvaiheessa tietoa. Tuotannossa toimivat esihenkilöt työskentelevät vuorotellen etätyössä sekä lähityössä. Muut esihenkilöt ovat etätyössä. Työpaikalle on päässyt käymään kontrolloidusti, jotta mahdolliset kontaktit voidaan selvittää työntekijöiden ja toimihenkilöiden terveysturvallisuus huomioiden. Etätyöskentely on käytännössä lisääntynyt radikaalisti kaikilla organisaation toimihenkilöillä ja esihenkilöillä.

4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Kehittämishanke tehtiin laadullisena toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus tutkii nimensäkin mukaan kohteena olevaa käytännön toimintaa. Tutkimus tähtää toiminnan kehittämiseen ja miten kohteena olevan toiminnan tulisi olla. Toimintatutkimukseen liittyy jokin sosiaalinen aspekti ja ihmisten toiminta tietyissä tilanteissa. Tutkimuskysymys on toimintatutkimuksessa oleellista ja se rajaa tutkimuksen kohteen. (Heikkinen 2018, 215-216, 220.) Kananen (2008) mukaan laadullinen tutkimus kohdistuu tutkittavan ongelman syvyyteen. Tutkittavana olevat prosessit ovat monisyisiä ja niiden tutkiminen vaatii syvällistä havainnointia sekä haastatteluja. Laadullinen tutkimusta tekevä tutkija kiinnostuu kohteen merkityksistä sekä ymmärtämisestä. (Kananen 2008, 25.)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua pienryhmissä. Hirsjärvi ja Hurme (2008) esittävät teemahaastattelun olevan puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelu kulkee valittujen teemojen ja aihepiirien avulla. Haastattelun kysymykset eivät ole muodoltaan ja järjestykseltään tarkkoja, vaan enemmän vapaita. Teemahaastattelussa huomioidaan osallistujien tulkinnat ja niiden merkitykset kohteena olevasta ongelmasta, joita

haastattelussa etsitään. Haastattelu etenee suunnitteluvaiheesta, itse haastattelun kautta analyysivaiheeseen. Kanasen (2008) mukaan teemahaastattelussa valitut teemat halutaan vähintään käydä haastattelussa läpi. Teemahaastattelun vapaamuotoisuuden vuoksi, kovin tarkka kysymysten asettelu ei ole tarpeen. Ryhmähaastattelussa pyritään keräämään tietoa enemmän vähemmässä ajassa. Ryhmähaastattelussa vaikuttaa myös ryhmän keskinäinen konsensus ja ryhmätilanne. Ryhmän osanottajien väliset suhteet ja persoonallisuudet vaikuttavat keskustelun kulkuun. (Kananen 2008, 74-75.) Eskola & Suorannan (1998) mukaan, ryhmähaastattelu voi tuottaa enemmän tietoa lyhyemmässä ajassa. Siinä voidaan päästä parhaimmillaan kollektiivisen muistelun tilaan, jossa yhteisesti muistellaan ja jaetaan kokemuksia, joilla on merkitystä aiheen kannalta. Ryhmähaastattelussa osallistujat ovat kontrollisuhteessa toisiinsa, jolloin haastattelijat ei ole kontrolloivana. (Eskola & Suoranta 1998, 95-97.) Kuviossa 8 nähdään teemahaastattelun runko. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48, 67.)



Kuvio 8. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi & Hurme 2008)

Teemahaastattelu on tyyliltään melko vapaa ja pääpaino keskusteleavuudessa. Teemaru-
ngon ympärille on haastattelijat kuitenkin hyvä rakentaa apukysymyksiä, jos keskustelu ei
etene ja haastateltavat eivät avoimesti lähde keskusteluun mukaan. Teemaru-
ngon voidaan määrittellä myös käsittekartan muotoon, josta apukysymyksiä johdetaan. Apukysymykset
helpottavat haastateltavia keskustelun kulkemisessa eteenpäin. (Eskola ym. 2018, 42-44.)

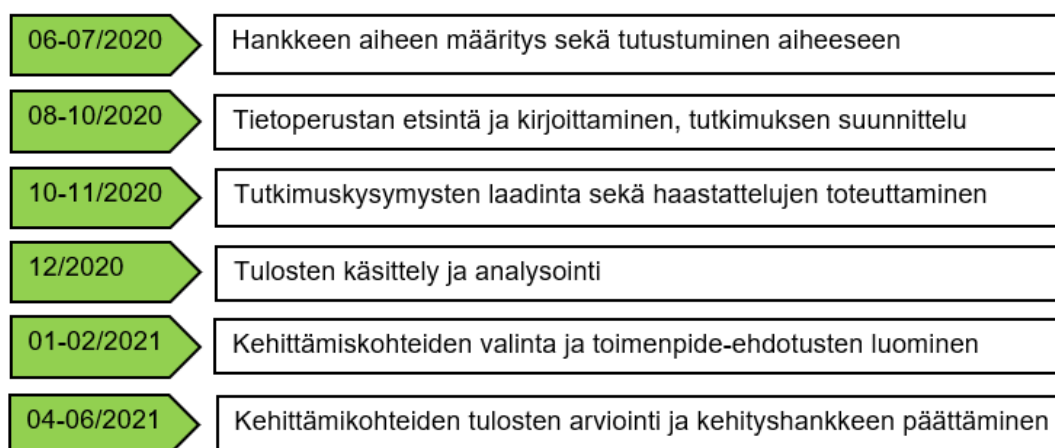
Eskola ym. (2018) mukaan haastattelupaikan on hyvä olla melko rauhallinen ja ilman taustahälyä. Haastateltaville järjestelyjen tulee olla vaivattomia, jotta osallistuminen on mahdollisimman helppoa. Epävirallisempi ympäristö voi rentouttaa haastateltavaa vastaamaan avoimemmin kysymyksiin. (Eskola ym. 2018, 33-34.)

4.3 Tutkimussuunnitelma ja seuranta

Kehityshanke on aloitettu kesällä 2020, jolloin on käyty keskustelua kohdeorganisaation kanssa esihenkilöiden ja toimihenkilöiden etätyöskentelyyn siirtymisestä sekä etäjohtamisesta. Kehityshankkeen kohteeksi valikoitui selvittää etätyössä olevia työhyvinvoinnin tekijöitä, joita etäjohtamisen avulla voidaan tukea. Tutkimus tukee esihenkilöiden ja johtajien osaamista työhyvinvoinnin tukemisessa sekä johtamisessa. Kehityshankkeen teoriaosuuden kirjoittaminen tapahtui elokuun ja syyskuun aikana. Kehityshankkeen tietoperustan

pohjalta voitiin valita teemahaastattelujen aiheet. Haastattelut tehtiin vuoden 2020 lokakuun ja marraskuun aikana, kun etätyövelvoite oli vielä voimassa. Tällöin kokemukset etäjohtamisesta ja etätyöskentelystä olivat vielä tuoreita. Haastattelujen perusteella saatujen aineistojen käsittely sekä analysointi tapahtui joulukuun aikana. Kehittämiskohteiden valinta ja toimenpidesuosittelusten esittäminen muodostettiin vuoden 2021 alussa. Kehityshankkeen päätös oli kesäkuun aikana. Toimeksiantajan puolesta on sovittu kaksi ohjaajaa, jotka seuraavat työn edistymistä sekä ohjaavat kehityshankkeen toteutumista. Kuviossa 9 on esitetty kehityshankkeen aikataulu.

Kehityshankkeen aikataulu

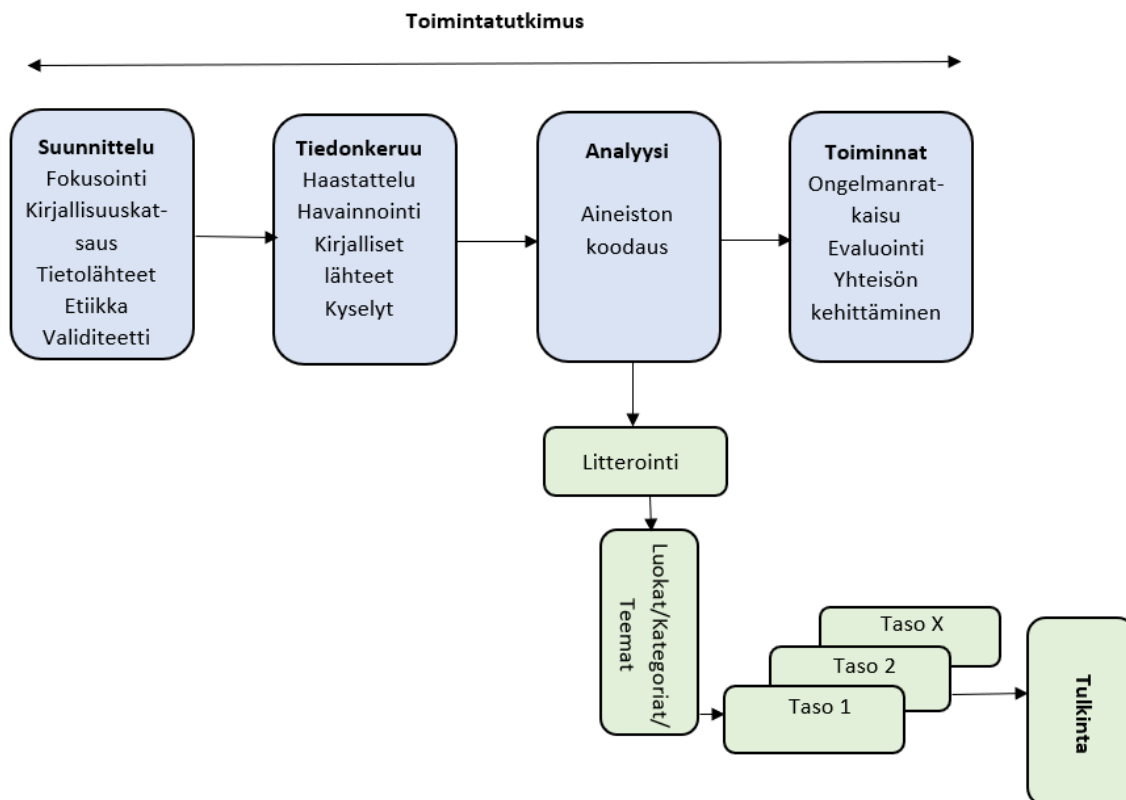


Kuvio 9. Kehityshankkeen aikataulu

Tutkimuksen toteutusta seurattiin toimeksiantajan puolelta kehityshankkeen aikana. Haastatteluihin valittujen henkilöiden kysymysteemat hyväksyttiin toimeksiantajan edustajan puolesta. Tutkimuksen valmistuttua, esitellään tulokset sekä kehitysehdotukset kohdeyritykselle.

4.4 Aineiston analysointi ja eettisyys

Kananen (2014) määrittelee analysoinnin olevan ongelman jakamista osioihin, joista pyritään hahmottamaan kokonaisuutta ja ratkaisemaan kohteena oleva ongelma. Se on ongelman jäsentelyä, käsittelyä ja muokkaamista erilaisin menetelmin. Menetelmiä voi olla luokittelu tai teemojen muodostaminen. Mukaan analyysiin tulee myös tulkinta, jossa etsitään vastausta tutkimuskysymykseen. Kuviossa 10 nähdään, kuinka analyysi etenee. (Kananen 2014, 104-105.)



Kuvio 10. Analyysin eteneminen (Kauhanen 2014)

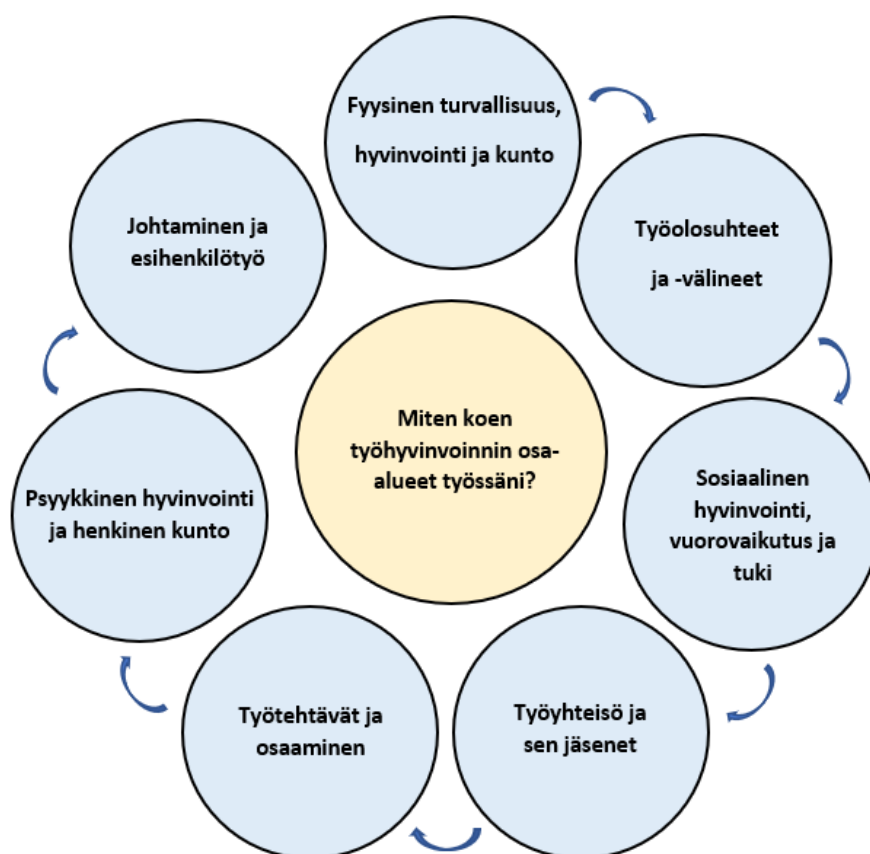
Tuomi & Sarajärvi (2018) esittelevät laadullisen tutkimuksen analysoinnin erilaisia tyylejä. Tässä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa analyysiä. Teoriaohjaavassa analyysissä, teoria toimii apuna taustalla, kun analyysiä tehdään. Analyysi ei ole kuitenkaan suoraan jatkoa teorialle, vaan teoria ohjailee ja avustaa analyysiä. Näin analyysi tukee teoriaa ja vie tietoa sekä tuntemusta eteenpäin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.) Analysointia varten teemahaastattelun aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi, jotta aineistoa voidaan alkaa purkamaan. Haastattelujen äänitteet puretaan kirjalliseksi aineistoksi sanatarkan litteroinnin avulla. Litteroitu aineisto käydään läpi ja etsitään luokittelun avulla tiivistäen merkityksiä. Samaa tarkoittavia merkityksiä etsitään ja yhdistetään, jonka perusteella voidaan löytää yhteneväisiä tekijöitä. (Kananen 2008, 80, 89.) Laadullisen tutkimuksen mukaisesti aineistosta kuvataan tärkeimmät esiin nousseet teemat. Analyysissä voidaan nostaa esiin mielenkiitosisia sitaatteja ja kirjoitetaan analyysi kokonaiseksi tekstiksi. Analyysin perustella tehdään kytkentää aiemmin luotuun teoriaan ja miten hyvin tulokset voidaan nähdä teorian kautta. (Eskola 2010, 193, 194, 197.)

Ojasalo ym. (2014) selventävät, että kehittämistyössä tulee noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta sekä tarkkuutta, jotta tulokset ovat hyödynnettävissä. Työelämään kohdistuvissa kehittämishankkeissa tulee kyseeseen niin liike-elämän kuin tieteenkin eettiset säännöt.

Tutkijana toimii aina ihminen, joten tietty inhimillisuus on aina läsnä. Tämä tulee myös huomioida kehittämistyötä arvioidessa. Tutkija tulee ymmärtää tutkittava kohde sekä mitä tutkimuksella halutaan saavuttaa. Luottamus kohderyhmään on saavutettava hyvien tuloksien saamiseksi ja tämä edellyttää tutkimuksessa vastaajien nimettömyyttä sekä tunnistamattomuutta. Heidän tulee myös ymmärtää, mitä tutkimuksessa tutkitaan. Kehittämistyö edellyttää asiallista ja rehellistä raportointia. (Ojasalo ym. 2014, 48-49.)

4.5 Tutkimuksen toteutus

Teemahaastattelussa käsiteltävät teemat valittiin tutkimuskysymyksen pohjalta. Tutkimuskysymyksessä etsitään vastausta siihen, mitkä tekijät vaikuttavat etäjohtamisessa työhyvinvointiin, miten etäjohtamalla voidaan tukea työhyvinvointia etätyössä. Haastatteluun valittiin teemat työhyvinvoinnin osatekijöiden perusteella. Seuraavaksi esitellään haastattelussa läpi käytävät teemat. Kuviossa 11 nähdään työhyvinvoinnin osa-alueet ja haastattelun teemat.



Kuvio 11. Työhyvinvoinnin osa-alueet ja haastattelun teemat

Fyysinen turvallisuus, hyvinvointi ja kunto

Fyysinen turvallisuus, hyvinvointi ja kunto ovat työhyvinvoinnissa tekijöitä, joilla pyritään yksilön hyvään terveyteen ja jaksamiseen työssä. Siihen voidaan liittää erilaisia kannustimia, kuten liikuntaseteleitä tai muuta liikunnan tai terveyden ylläpitämisen tukea. Näillä toimilla pyritään parantamaan fyysistä hyvinvointia. Fyysistä hyvinvointia edistävät hyvät työolosuhteet sekä -välineet. Työn tekemisen olosuhteet, kuten ergonomia, työn tekemiseen vaadittavat koneet tai työkalut tulee tukea työn tekemistä. (Ilmarinen 2010, 6.)

Työolosuhteet ja välineet

Työn tekemiseen vaadittavien välineiden sekä puitteiden tulee olla ajantasaisia sekä toimivia. Työympäristö varmistettu olevan työn tekemiseen turvallinen sekä terveydelle vaaraton. (Ilmarinen 2021, 6.)

Sosiaalinen hyvinvointi, vuorovaikutus ja tuki

Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluu työyhteisön ilmapiiri, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Työyhteisön riittävä tuki sekä hyvä vuorovaikutus on edellytys sosiaaliselle hyvinvoinnille. (Ilmarinen 2021, 6.)

Työyhteisö ja sen jäsenet

Toimiva työyhteisö rakentuu hyvästä yhteistyöstä työpaikalla. Työyhteisötaidoilla, kuten innostuneisuudella, asenteilla ja vuorovaikutustaidoilla luodaan hyvin toimiva yhteisö. Avoimuus ja luottamus tukevat yhteistä toimintaa, jotta asioista voidaan puhua ja niitä voidaan rohkeasti kehittää parempaan suuntaan. (Ilmarinen 2021, 6.)

Työtehtävät ja osaaminen

Henkilön osaaminen ja työn vaatimukset tulevat olla tasapainossa. Jatkuva parantaminen vaatii myös osaamisen kehittämistä. Se voi merkitä uuden oppimista sekä tiedon jakamista eteenpäin. Osaamisen merkitys työhyvinvoinnissa on kokemus työn hallinnasta sekä siitä, että kokee olevansa riittävän hyvä vaadittavaan työhön. (Ilmarinen 2021, 6.)

Psyykinen hyvinvointi ja henkinen kunto

Henkinen hyvinvointi työssä tarkoittaa sitä, kuinka mielekästä työn koetaan olevan, palkitseeko työn tekeminen ja millainen henkinen kuormittavuus työssä koetaan. Työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttaa kuinka hyvin oman työn hallinta sekä merkityksellisyys koetaan. (Ilmarinen 2010, 6.)

Johtaminen ja esihenkilötyö

Esihenkilön rooli on johtaa yrityksessä niin asioita kuin ihmisiä. Esihenkilötyö on tavoitteiden selkeyttämistä ja työn organisointia sen mukaisesti. Esihenkilöllä on vastuu huolehtia, että työn olosuhteet ovat kunnossa ja kaikilla on hyvä tehdä työtään. (Ilmarinen 2021, 5.)

Kohdeyritykseltä saaman organisaatiokaavion pohjalta valittiin satunnaisesti haastatteluihin 3-5 henkilöä yhtä haastattelua kohti, riippuen tiimien koosta. Haastatteluja pidettiin yhteensä kuusi, joista kolme oli esihenkilöille ja kolme toimihenkilöille. Toimihenkilöiden haastatteluihin valittiin 5 henkilöä ja esihenkilöitä oli tiimien mukaisesti 3 yhdessä haastattelussa. Yhteensä haastateltavia oli toimihenkilöissä 15 ja esihenkilöissä 9. Valituille henkilöille lähetettiin ennakkokyselyt mahdollisista haastatteluajoista sähköpostitse (Liite 1), jotta mahdollisimman moni pääsee osallistumaan haastatteluihin. Ennakkokyselyssä myös kerrottiin opinnäytetyön tutkimuksen aiheesta sekä tulevasta haastattelusta. Vastausten perusteella heille lähetettiin Teams -kutsut haastatteluihin. Haastattelut pidettiin virtuaaliyhteydellä Team -ympäristössä. Toimihenkilöiden haastatteluihin osallistui kahteen haastatteluun 5 henkilöä ja yhteen 4, kun yksi henkilö ei päässytkään paikalle. Esihenkilöiden haastatteluihin osallistuivat kaikki kutsutut esihenkilöt.

Haastattelut pidettiin aamupäivällä tai iltapäivällä, riippuen mikä hetki oli ollut suotuisin kaikille osallistujille. Kaikki haastattelut järjestettiin kuukauden sisällä. Haastattelut aloitettiin kevyellä keskustelulla, kunnes kaikki osallistujat olivat saapuneet paikalle. Haastattelujen ilmapiiri pyrittiin pitämään mahdollisimman keskustelevana ja avoimena, koska kyseessä oli ryhmähaastattelu. Kun kaikki osallistujat olivat päässeet paikalle, haastatteliija esitteli tutkimuksen aiheen ja tarkoituksen sekä haastattelun rungon (Liite 3). Toimihenkilöiden haastattelujen kysymyksen asettelu kohdistui etätyöskentelyyn ja esihenkilöiden kysymyksen asettelu etäjohtamiseen. Toimihenkilöiden haastatteluissa aluksi kysyttiin, millaisia ovat olleet kokemukset etätyöhön siirtymisestä. Esihenkilöiden haastattelussa kysymyksen asettelu oli, minkälaiset ovat olleet kokemukset etäjohtamiseen siirtymisen jälkeen. Onko ollut selkeitä haasteita tai positiivisia asioita etätyössä tai etäjohtamisessa. Molemmissa haastatteluissa kysyttiin myös, onko etätyöskentely tai etäjohtaminen ollut käytössä tai tuttua ennen etätyövelvoitetta. Teeman parissa käytiin vapaata keskustelua, kunnes uusia keskusteluja ei enää syntynyt. Tämän jälkeen siirryttiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Ensimmäisenä teemana työhyvinvoinnissa oli fyysinen turvallisuus, hyvinvointi ja kunto sekä millaisia ovat olleet kokemukset työolosuhteista, miten ne oli koettu etätyöhön tai etäjohtamiseen siirtymisen jälkeen. Kun keskustelua ei enää tullut, siirryttiin teemaan sosiaalinen hyvinvointi, vuorovaikutus ja tuki. Aluksi kysyttiin kokemuksia työyhteisöstä ja jäsenistä etätyössä. Seuraavaksi kysyttiin, miten työtehtävät osaaminen on koettu. Kun tämän teeman

osalta ei noussut uusia ajatuksia keskusteluun, siirryttiin kolmanteen teemaan, joka oli psyykkinen hyvinvointi ja henkinen kunto. Tarkemmin kysyttiin, miten etäjohtaminen on koettu etätyöskentelyyn siirtymisen jälkeen. Lopuksi kysyttiin vielä, mitä kehitettävää tai parannettavaa voisi etäjohtamiseen olla.

Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin verran. Lyhin esihenkilöiden haastattelu kesti 40 minuuttia ja toimihenkilöiden 35 minuuttia. Pisin esihenkilöiden haastattelu kesti 1 tunti 15 minuuttia ja toimihenkilöiden 55 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin aineiston litterointia varten. Nauhoitteet kirjoitettiin tekstimuotoiseksi käsittelyä ja analysointia varten. Kirjoitusmuoto mahdollisimman tarkka sanamuodoiltaan. Analysoinnissa hyödynnettiin haastattelussa käytettyjä teemoja. Aineistoa luettiin läpi useaan kertaan, jotta sieltä oli poimittavissa tekijöitä kysytyihin teemoihin. Aineiston käsittelyssä pyrittiin löytämään yhteisiä tekijöitä, jotka nousivat haastatteluissa esille. Haastatteluissa esiin nousseet asiat kirjattiin taulukkoihin valittujen teemojen mukaisesti. Toimihenkilöiden haastatteluista sekä esihenkilöiden haastatteluista tehtiin omat taulukot. Taulukkojen pohjalta pyrittiin löytämään tekijöitä, joita voidaan lähteä kehittämään. Tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset laadittiin muodostettujen taulukoiden pohjalta. Tutkimuksen päättymisen jälkeen kerätyt tekstimuotoiset aineistot haastatteluista hävitetään ja äänitetyt haastattelut poistetaan luottamuksellisuuden säilymiseksi.

5 TULOKSET

5.1 Esihenkilöiden haastattelut

Esihenkilöiden haastattelujen analysoinnin pohjalta laadittiin taulukko, jossa esitetään tuloksia osa-alueittain. Jokaiseen osa-alueeseen on liitetty havainto, johtopäätös sekä esitetty kehitysehdotus. Kuviossa 12 esitettyä taulukkomuodossa esihenkilöiden haastattelujen tulokset.

Osa-alue	Havainto	Johtopäätös	Kehitysehdotus
Fyysinen turvallisuus, hyvinvointi ja kunto	Työn sirpaloituminen Kalenterien täytyminen	Ajankäyttö työssä haasteellisempaa, kun työtehtävät etätyössä/toimistolla Kalenterivaraukset pitkiä, päivä nopeasti täynnä	Työn organisointiin panostaminen, osaamisen kehittäminen Kalenterivarausten lyhentäminen, työn/palaveriin osallistumisten jakaminen
Työolosuhteet- ja välineet	Huono ergonomia Työvälineiden puute Liikkuminen vähäistä etätyössä	Kotona heikompi ergonomian taso Työkoneelle jumitutaan pidemmäksi aikaa, ei tule palautumishetkeä	Työnantaja tuki luoda etätöihin hyvät olosuhteet Työn tauotukseen ohjelma, video ohjaamaan työn ohien venyttelyistä tms.
Sosiaalinen hyvinvointi, vuorovaikutus ja tuki	Vuorovaikutus ja vertaistuki vähäisempää	Kollegojen tapaaminen vähäistä, vuorovaikutus virallisempää	Epävirallisten tapaamisten lisääminen Kevyempien viestintävälineiden käytön lisääminen, kommunikointia lisää
Työyhteisö ja sen jäsenet	Hiljaisen tiedon välittyminen Fyysinen tapaaminen lähes kokonaan pois Siiloutuminen	Epäviralliset tilanteet, kahvipöytäkeskustelut jääneet Kaivataan fyysisiä tapaamisia ja vuorovaikutusta kasvokkain Osastojen välinen yhteydenpito vähäisempää	Niiden luominen virtuaaliympäristöön Virtuaaliympäristössä videon käyttö Hybridimallin luominen Lisätään yhteistyötä osastojen välillä
Työtehtävät ja osaaminen	Etäperehdyttäminen, koulutukset Ongelma tai haaste työssä	Haastavampaa, kun ei nähdä kasvokkain, osallistujien määrän rajoitus Kynnys kysyä/ottaa yhteyttä isompi	Hyvä etukäteisvalmistelu, aikataulutus, jos tarve tehdä paikan päällä, keskusteluyhteyttä korostettava Työn tukemiseen kannustusta, matalan kynnyksen yhteydenotto
Psyykinen hyvinvointi ja henkinen kunto	Työn ja vapaa-ajan rytmittäminen Siviilipuolen ongelmien havaitseminen	Työpäivät voivat venyä helpommin, ei päästä irtaantumaan töistä Etätyössä esihenkilön haaste havaita ongelmia	Kannustaa selkeään työn organisointiin, asettaa itselle työajat, joissa pysytään Epävirallisempia yhteydenottoja lisätään alaisiin
Johtaminen ja esihenkilötyö	Käytännön asioiden tuki Esihenkilön tuki Töiden koordinoitua, valmennus, kehittäminen	Etätyöpisteen järjestely, verottajaan liittyvät asiat Riittävä yhteydenpito alaisiin Esihenkilö toimii valmentajana, priorisoi ja koordinoi töitä	HR muodostaa ohjeistusta, tukimateriaalia Psyykkisen hyvinvoinnin havainnointia säännöllisesti Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen Esimies kannustaa itseohjautuvuuteen ja itsensä johtamiseen

Kuvio 12. Esihenkilöiden haastattelujen tulokset

Haastattelujen aluksi käytiin vapaata keskustelua siitä, onko etätyöskentely ja etäjohtaminen ollut jo käytössä aiemmin sekä minkälaisia on olleet kokemukset etäjohtamisesta. Kaikilla osastoilla etätyöskentely on ollut mahdollista jo ennen poikkeustilannetta, jolloin siirryttiin lähes täyteen etätyöskentelyyn ja etäjohtamiseen. Ensimmäisen haastattelun

esihenkilöt kertoivat, että etätyöskentely pois toimistolta ei ollut kovin paljoa käytössä heidän osastollaan. Toisessa haastattelussa esimiehet kertoivat, että heillä oli ollut jo ennen poikkeustilannetta jonkin verran etätyöskentelyä käytössään. Kolmannessa haastattelussa esihenkilöt kertoivat, että etäjohtaminen ei ole ollut käytössä juurikaan heidän osastollaan. Eri osastoilla on toimittu hyvin eritavoin ennen poikkeustilanteen tuomia muutoksia lähijohtamiseen. Etäjohtamiseen siirtyminen koettiin myös eri lailla, koska toimintatavat olivat olleet erilaisia. Kaikissa haastatteluissa tuli esille, että haasteita koettiin etäjohtamisessa, koska siirtymä oli niin nopea ja pakottava, mutta osastojen väleillä oli jonkin verran eroja, millaisia haasteita koettiin.

Yhteisenä tekijänä selkeä haaste oli kaikissa haastateltavissa ryhmissä, pitkittynyt ajankäyttö palaverissa. Jos aiemmin asia käytiin läpi melko nopeasti käymällä työpisteellä tai keskustelemalla ohimennen käytävällä, niin nyt sitä varten jouduttiin varaamaan aika kalenteriin, joka saattoi olla huomattavasti pidempi aika, kuin mikä sen käsittelyyn aiemmin oli kulunut. Kalenterien täytyminen koettiin selkeänä haasteena, koska kaikki tuntuivat olevan koko ajan varattuina. Tämä nostaa kynnystä ottaa yhteyttä ja vaikuttaa myös vuorovaikutukseen työyhteisössä. Lisääntyneet palaverit verkossa koettiin vievän enemmän ihmisten työaika, jonka koettiin olevan riskinä jaksamiseen ja työssä selviytymiseen. Etätyöskentelyssä myös haasteena koettiin työajan ja vapaa-ajan rajan häilyvyys. Toisaalta kasvotusten tapaamisten jääminen pois aiheutti esihenkilöissä pelkoa siinä, että omat tiimiläiset jäävät yksin etätyöpisteelle ja huoli jaksamisesta tuli esille kaikissa haastatteluissa. Päätteen ääressä oleva aika koettiin pidemmäksi, kun siihen helposti jämhähdettiin, jos päivä koostui palaverista toisen perään. Tämä voi kuormittaa fyysisesti, kun työasento jatkuu pitkään samana.

Työolosuhteet

Työolosuhteiden koettiin olevan heikompia kaikissa haastatteluissa. Etätyöskentelyyn siirtyminen tapahtui nopeasti ja aluksi oli odotusarvo, että se ei kestä kovin pitkään. Työergonomiaan etätyöpisteessä ei lähdetty heti panostamaan, vaan pyrittiin aluksi melko pienillä panostuksilla toimimaan etänä. Työnantaja on tukenut toimihenkilöitä sekä esihenkilöitä ja tilanteen jatkuessa, on voinut hakea toimistolta näyttöjä sekä muita työergonomiaa helpottavia välineitä etätyöskentelyyn. Kuitenkaan olosuhteet eivät ole samanlaiset ja eriarvoisuus tulee esille myös etätyöskentelyssä. Kaikilla ei ole yhtä hyvät olosuhteet luoda etätyöskentelyä varten kotona tai muussa etätyöpisteessä.

Nämä ergonomia-asiat jengillä ei ole yhtä hyvät ja mukavat keittiön ruokapöydän tuolit kuin mitä esimerkiksi työpöydän tuolit on. Ja osa tekee toimistolla

töitä sähköpöytien ääressä ja sellaisia ei tietenkään kotona oo välttämättä kaikilla käytössä. (Esihenkilö)

Yhdessä haastattelussa tuli esille, kuinka kaikilla ei ole ylimääräistä tilaa, jonne hyvä työpiste rakentaa. Työskentely voi olla keittiön pöydällä ja samassa tilassa voi olla puoliso työskentelemässä, poikkeuksellisesta tilanteesta johtuen. Yksilöllisiä eroja löytyy paljon ja yhdessä haastattelussa korostettiin myös yksilön vastuuta tuoda asioita esille, jos etätyöpisteessä on jokin asia mihin tarvitaan muutosta. Haastatteluissa tuli vahvasti esille, että työolosuhteet eivät olleet kovin optimaalisia. Samassa tilassa on voinut olla puoliso ja tarhaikäisiä lapsia, koululaisia, jolloin keskittyminen työhön voi olla haastavaa. Ergonomiaan liittyen, tilanteen jatkuessa oli löydetty parempia keinoja parantaa työasentoja, jos henkilöt olivat hankkineet kotiin työtuoleja tai pöytiä. Yhdessä haastattelussa esitettiin, että työnantaja voisi opastaa henkilöstöään, miten voi hakea verovähennyksiä työhuoneesta. Liikunnan vähäisyys etätyössä oli myös havaittu yhtenä heikompana tekijänä. Palaverien lisääntyessä verkossa, helposti koneen äärelle tulee jäätyä pitkäksi aikaa. Kotona ei välttämättä ole tulostinta, jonne tulee noustua ja lähdettyä. Ruokailu voi tapahtua saman pöydän ääressä, kuin itse työkkin. Työn tauottaminen voi olla haaste etätyössä. Pieni tauko on myös palautumisen kannalta ehdottoman tärkeää. Ravitseva lounas ja säännöllinen kahvitauko voi muodostua haasteeksi etätyössä, kun toisaalta toimistolla se on ollut säännöllistä. Tällä voi olla vaikutusta työstä palautumiseen. Yhdessä haastattelussa tuotiin esille, että kalenterien täyttyminen voi luoda paineita työn jaksottamiseen ja taukojen pitämiseen. Jos kalenteri on täynnä, myös taukojen pitäminen voi jäädä vähäiseksi etätyössä. Työn kuormitusta ja työssä jaksamista tulisi myös etätyössä pystyä säännöstelemään.

Mitkä pystyttiin aikaisemmin vaikka kahvikupin ääressä tai lounaan yhteydessä tai käytävällä tavatessa, niin niihin tehdään jokaiseen palaveri ja se lisää sitä päivää taas, et sä oot siinä ruudun eessä kiinni, eikä siitä pääse oikeen jaloittelemaan. (Esihenkilö)

Kaikissa haastatteluissa tuli ilmi, että nettiyhteydet ovat toimineet pääsääntöisesti hyvin, mutta hitaammin kuin toimistolla. Tämä vaatii käyttäjältä enemmän maltillisuutta, kun asioita ei yhtä nopeasti voi tehdä. Tiedon jakaminen tapahtuu paljon yhteisten jaettujen kansioden avulla, joiden päällekkäinen käyttö voi kuormittaa ja hidastaa niiden käyttöä. Yhteyksillä on myös vaikutusta kommunikointiin, jos kokouksissa ei kaikilla yhteydet toimi kunnolla tai ne pätkivät. Yhteyksien hitautta ei koettu isona haasteena, mutta yhdessä haastattelussa pohdittiin, että se voi aiheuttaa ylimääräistä stressiä etätyöskentelyssä.

Työyhteisö

Kaikissa haastatteluissa haasteena koettiin vuorovaikutuksen väheneminen etätyöskenteelyyn siirtymisen jälkeen. Satunnaiset käytäväkeskustelut, lounas- ja kahvitaukoilanteet jäivät sen myötä pois. Nämä tilanteet ovat olleet epävirallisempia kohtaamisia työn kannalta, mutta isoa osa työyhteisön vuorovaikutusta. Työkaverilta oli toimistolla helppo kysyä ohimennen askarruttava kysymys, kun nyt sitä varten täytyy varmistaa, onko henkilö vapaana ja ottaa puhelu tai Teams -yhteys. Se nostaa kynnystä ottaa yhteyttä, jos aiemmin ei ole näin joutunut toimimaan. Yhteisöllisyys kärsii, kun lounas joudutaan nauttimaan yksin. Yhdessä haastattelussa todettiin, että Teams -yhteyksien välillä tai puhelimitse kommunikoinnin koettiin olevan tulkinnanvaraisempaa kuin kasvotusten. Asioita voi jäädä tulkitsematta, kun vastapuolen ilmeitä ja eleitä ei nähdä.

Kyl mä sanoisin, et ois ihan terveellistä käydä vaikka tiettyjen määritteiden tai välien mukaan toimistolla, et se edistäis yhteistoimintaa. Tuntuu et se kommunikointi menee väillä väärille urille, kun ei nähdä toisia ja sit kun nähdään, niin keskustelut saattaa olla vähän pintapuolisia tai sävyllään sellaisia, et voi tulkita väärin. (Esihenkilö)

Kaikissa haastatteluissa esihenkilöt kertoivat, että videotoinnin käyttö on melko vähäistä virtuaalipalavereissa. Pienemmissä palavereissa on saattanut olla aluksi ja ehkä myös lopussa, mutta pääsääntöisesti kuitenkin videoyhteydet olleet kiinni. Vuorovaikutuksen koettiin olevan vähäisempää, kun ei nähdä ihmisten eleitä ja ilmeitä palavereissa. Kuitenkaan videon käyttö ei ole saanut suosiota, eikä sitä ole koettu luontevaksi käytännöksi. Yhdessä haastattelussa esihenkilöt pohtivat, että jos halutaan, että videota käytetään, se tulisi ilmoittaa jo etukäteen. Näin jokainen voi siihen valmistautua ja siitä voisi tulla uusi toimintatapa.

Kyllähän se suomalaiseen mentaliteettiin kuuluu, et me ei kauheesti tykätä mistään kamerayhteyksistä, ne ei oo vielä luontevia osia kanssakäymistä. Ainakin jos halutaan järjestää videopalaveri, niin mun mielestä on kohtuullista sanoa siitä etukäteen. Ihan tällaisilla, et pitää sopia etukäteen palaverikäytännöistä ja mitä noudatetaan ja myöskin hyvä sopia, että jokainen tuo oman mielipiteen julki, vaikka se ei ois sen kummempaa sanottavaa, niin sanoo vaikka senkin ääneen. (Esihenkilö)

Palaverien järjestämisessä on kutsujalla iso vastuu, jotta kaikki osallistujat huomioidaan. Hiljaisemmat ekstrovertit eivät välttämättä pääse esiin virtuaalipalavereissa samoin kuin tavanomaisissa lähipalavereissa. Hiljaisempien henkilöiden on helpompi jäädä kuuntelemaan, eikä tuoda omaa mielipidettä julki, varsinkaan, jos videokuva ei ole käytäntönä palavereissa. Kokouksen fasilitointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Jos osallistujia on paljon, palaveri ei välttämättä ole vuorovaikutuksen kannalta yhtä monitahoista, jos osallistujat

eivät ole riittävän rohkeita tuomaan omaa mielipidettä esille. Teams -kokouksessa on helpompi pitää mikki kiinni ja olla hiljaa, kuin palaverissa toimistolla, jossa toimitaan kasvotusten ja ilmeillä ja eleillä voidaan kehottaa sanomaan mielipide. Kaikissa haastatteluissa esihenkilöt kokivat, että virtuaaliyhteyksien kautta toimiessa, yksilön haasteet ja ongelmat eivät välttämättä näyttäyty mitenkään, jos ei yksilö niitä itse tuo esille. Tämä koettiin todella isona haasteena.

Yhdessä haastattelussa kerrottiin, että heidän osastoillaan oli kokeiltu virtuaalikalvohetkiä, kun etätyöskentelyyn oli siirrytty noin kaksi kuukautta aiemmin. Tällä haluttiin lisätä vuorovaikutusta ja täyttää käytäväkeskustelujen ja lounas- sekä kahvitaukojen jättämää aukkoa. Aluksi osanotto oli ollut parempaa virtuaalikalvohetkissä, mutta osallistujien määrä väheni ja ne lopulta lopetettiin. Tilaisuuksissa oli ollut toiveena videoyhteyden käyttö, jotta vuorovaikutusta olisi ollut enemmän. Osa piti videoyhteyttä päällä, mutta kaikki eivät. Tuolloin videoyhteyden käyttö ei vielä tuntunut luontaiselta. Nyt haastattelutilaisuudessa etätyöskentely on ollut käytössä seitsemän kuukautta ja haastateltavat totesivat, että videoyhteyden käyttö on jonkin verran luontaisempaa nyt kuin etätyöskentelyn alussa. Uusi toimintatapa vaatii aikaa ja tottumista, jotta siitä tulee tapa.

Kahdessa esihenkilöiden haastattelussa tuotiin esiin, että kalenterien varaustilanne voi aiheuttaa työyhteisön vuorovaikutukseen ja kommunikointiin haasteita. Lähes jokaista asiaa varten tehdään Teams -kutsu ja varataan mahdollisesti jopa tunti aikaa, vaikka itse asian käsittelyyn voi mennä vain vartti. Tämä näyttää ulospäin siltä, että henkilö on kovin kiireinen. Yksilön kynnys ottaa yhteyttä kasvaa, jos kokee, ettei halua häiritä. Yhdessä haastattelussa esihenkilöt pohtivat chat ominaisuuden käyttöä yhtenä mahdollisuutena lisätä vuorovaikutusta. Chatin käyttö lyhyisiin ja yksinkertaisiin asioihin olisi helpompi tapa. Siellä voisi myös jättää viestin, kun toivoo esihenkilöltä tai kollegalta yhteydenottoa, kun tämä on vapaana. Myös toisessa haastattelussa kerrottiin, että what's up puhelin -aplikaatio on ollut käytössä joillain tiimeillä yhteydenpitovälineenä. Tämä on epävirallisempaa viestintää ja kommunikointia, mutta kynnys ottaa yhteyttä on myös pienempi käytettäessä näitä kanavia säännöllisesti. Toisaalta esihenkilöt myös pohtivat, että palaverikäytännöissä voitaisiin miettiä, ettei aina varata täyttä tuntia, jos käsiteltävän asian saa lyhyemmässä ajassakin käytyä läpi. Tämä jättäisi kalenterit vapaammiksi ja spontaanimpi yhteydenotto myös helpottuisi.

Kun se meni tuohon Teams ympäristöön, niin se tarkoitti, että asiat mitkä saatiin hoitaa fyysisessä keskustelussa 15 minuutissa, varattiin aina tunnin palaveriaika, niin lähinnä se, että tiimiläisillä pysyy se ajankäyttö. (Esihenkilö)

Näitä palaverikäytäntöjä kannattaa miettiä, että kun varataan, että tarvitaanko aina tunti, tarvitaanko edes puoli tuntista, ihmisille täytyy jättää sitä tarvittavaa

aikaa syödä ja ottaa ne pienet kahvipaussit ja vähän virkistäytyä siinä työpäivän aikana. (Esihenkilö)

Yhdessä haastattelussa esihenkilöt kertoivat, että heillä ei täysi etätyöskentely ole käytännössä mahdollista. Osa henkilöistä työskentelee etänä ja osa on toimistolla. Osa kokee, että tämän tyyppinen hybridimalli voisi olla hyvä vaihtoehto, jos tilanne sen vai sallii. Tämä mahdollistaisi etätyöskentelyn, mutta täyden etätyöskentelyn sijaan. vuorovaikutus ei tapahtuisi täysin virtuaalisesti. Tällöin olisi käytössä molempien työskentelytapojen hyviä puolia ja työyhteisön vuorovaikutus ei kärsisi.

Positiivisena tekijänä yhdessä haastattelussa tuotiin esille kehittyminen. Vaikka vuorovaikutuksen toisaalta on koettu olevan heikompaa, niin pidemmällä tähtäimellä pakottava tilanne mahdollistaa uusien toimintatapojen kehittymisen. Esihenkilöt pohtivat, että työyhteisön tulee kehittää omaa toimintaansa ja tapoja, miten viestinnästä ja vuorovaikutuksesta uusien välineiden kautta saadaan toimivia ja hyviä tukemaan etätyöskentelyä. Toisessa haastattelussa esihenkilöt pohtivat, että vuorovaikutuksen rikastamiseen vaadittaisiin panostusta ja kehittämistä. Nykyinen tapa on melko lailla ollut sen, että palaverit ovat vain siirtyneet Teams -ympäristöön. Parempi kommunikointi ja vuorovaikutus lisäisi hyvinvointia tässä tilanteessa.

Työtehtävät ja osaaminen

Kahdessa haastattelussa esihenkilöt kertoivat, kuinka etätyöskentelyn aikana on myös perehdytys hoidettu osaksi etänä. Haasteena erityisesti on ollut aikatauluttaminen, kun toimistolla olo ja opastukset on tullut hoitaa terveysturvallisuus huomioiden. Toimistolla olijojen määrää on rajoitettu, jotta mahdollisten altistusten selvittäminen olisi helpompaa. Tämä on asettanut myös haastetta perehdyttämisen organisointiin, kun perehdytystä on tehty osaksi myös etäyhteydellä. Perehdytystä on tehty Teams -koulutuksina sekä yhteyksiä käyttäen. Myös muita koulutuksia on siirretty Teams -ympäristöön. Ryhmäkoot on pidetty pienempinä kuin tavallisesti, jotta omaksuminen olisi selkeämpää ja tehokkaampaa. Pienemmissä ryhmissä myös kysymiseen on pienempi kynnys ja ongelmiin tai haasteisiin avunsaanti helpompaa. Etänä perehdyttäminen on vaatinut enemmän suunnitelmallisuutta ja ennakkovalmistelua, mutta molemmissa haastatteluissa kerrottiin, että pääsääntöisesti perehdyttäminen on kuitenkin mennyt hyvin. Osallistujilta vaaditaan enemmän aktiivisuutta, jotta voidaan varmistua viestin perille meno. Perehdyttäminen ja oppiminen koulutusten kautta nähtiin haastavampina kuin aiemmin ennen etätyöskentelyä.

Yhdessä haastattelussa keskustelussa olivat kehityskeskustelut, jotka nekin on siirtyneet etäyhdellä tehtäviksi. Esihenkilöt kokivat, että niissä ei suurta muutosta ollut verrattuna aiempaan, jos ne olisi käyty lähitapaamisena. Sisällöltään ne ovat pysyneet samanlaisina

ja siellä kartoitetaan osaamista ja yksilöllisiä kehityskohteita. Pääpainona tiedon jakamiseen käytössä on sähköposti. Epävirallisina kanavina toimii myös Teams -chat toiminto sekä jonkin verran what's up -keskustelut. Kaikissa haastatteluissa tuli esille, että käytössä on viikkopalaverit, kuten on olleet ennen etätyöskentelyyn siirtymistä. Esihenkilöt ovat pitäneet omille tiimeilleen heidän tarpeensa mukaisia palavereita. Haastatteluissa tuli ilmi, että käytännöt hieman vaihtelivat, riippuen osastosta ja tiimeistä. Yhdessä haastattelussa oli viikkopalaverissa mukana useampi tiimi, käytännössä palaveri on siirretty virtuaaliympäristöön lähipalaverin sijaan. Viikkokokouksissa käydään tärkeät ajankohtaiset asiat läpi. Kahdessa haastattelussa esihenkilöt kertoivat, että heillä käytössä myös useammin palavereita, joissa asiasisältö myös epävirallisempaa. Tämän koettiin madaltavan kynnystä kysymiseen ja yhteydenottoon pienemmissäkin asioissa. Tämä parantaa tiedonsiirtoa ja tiedon jakamista tiimin ja esihenkilöiden välillä. Tietoa tallennetaan ja jaetaan myös yhteisten kansioiden kautta, jotka ovat olleet käytössä jo ennen etätyöskentelyyn siirtymistä.

Yhdessä haastattelussa tuli esille, että hyvää palautetta on tullut työn keskittymiseen liittyen. Keskittymistä vaativissa tehtävissä etätyössä on rauhallisempaa, kun keskeytyksiä tulee vähemmän. Tämä on vaikuttanut työn tehokkuuteen. Samalla töiden koordinointi on helpottunut, eikä päällekkäisyyksiä ole tullut. Haasteena toisaalta nähtiin vertaistuen saanti ja hiljaisen tiedon jakaminen. Jos omassa työssä tuli jokin ongelma eteen, kynnys kysyä apua ja tietoa, miten jatkaa eteenpäin, oli isompi. Käytäväkeskustelujen ja kahvihetkien lomassa liikkuu paljon hiljaista tietoa ja näiden tilanteiden pois jääminen etätyössä myös koetaan haasteena tiedon jakamiseen.

Meillä oli niin tiivis työyhteisö, niin me kuultiin aika paljon toistemme tapauksista, niin pysty kysymään neuvoja ja tavallaan sattumalta sai kuulla asioita, joita ei muuten ehkä kuullutkaan. Kaikki tällainen on poissa. (Esihenkilö)

Etäjohtaminen

Ihmisen kohtaamisen vähäisyys nähtiin kaikissa haastatteluissa isona haasteena. Esihenkilöt kokivat, että puhelimen tai videon välityksellä ei välttämättä tule mitenkään esille, jos henkilö on kuormittunut työstä tai muusta henkilökohtaisesta syystä. Videon käyttö yhteydenpidon yhteydessä kuitenkin koettiin parempana, kuin jos sitä ei käytettäisi ollenkaan. Näin pystyy paremmin lukemaan ihmisen ilmeitä tai eleitä, jos jokin asia mahdollisesti painaa. Yhdessä haastattelussa tuli esille, että henkisen kunnon käsittelyyn voisi esihenkilöillä olla tarvetta osaamisen kehittämiseksi. Miten esimerkiksi erilaisissa kriisitilanteissa ihmiset käyttäytyvät. Näin esihenkilö voisi paremmin havaita tilanteet, joissa mahdollinen kuormitus on kasvamassa ja voitaisiin ennaltaehkäistä poikkeuksellisen tilanteen, muun työtilanteen tai siviilipuolen luomaa ylikuormitusta.

Pitää alkaa miettiä, että miten tätä on järkevä kehittää. Miten saadaan uutta et tästä tulis, Teamsissä nimenomaan, siitä kommunikaatiosta erilaisempaa ja virkistävämpää ja piristävämpää, kuin aikaisemmin. (Esihenkilö)

Itsensä johtamisen taitojen korostuminen etätyössä koettiin yhtenä kehittämisen osana. Esihenkilön rooli näyttäytyy asiantuntijana ja valmentajana, joka koordinoi alaisia. Jos etätyössä ei työskentely etene tai haasteet muodostuvat liian suuriksi, esihenkilön tuen rooli korostuu. Esihenkilön kannustus alaisen itsensä ohjaamiseen ja johtamiseen etätyöskentelyssä on tärkeää. Tämä edellyttää alaisilta herkkyyttä ottaa yhteyttä, jos haasteita tai ongelmia kotona ilmenee. Kynnys ottaa yhteyttä ei saisi olla iso, vaan yhteyttä tulisi ottaa, jos etätyössä kokee tarvitsevänsä apua.

Kaikissa haastatteluissa tuli esille, kuinka tärkeää esihenkilön on havainnoida, jos henkilöllä mahdollisesti kuormitusta työn tai muun syyn takia. Yhdessä haastattelussa esihenkilö kertoi, että oli lisännyt henkilökohtaista yhteydenottoa, kyselläkseen, miten etätyössä menee. Kokenut, että nämä kahdenkeskiset yhteydenpidot Teams -yhteydellä ovat hyviä havainnoimaan, kun videoyhteydet ovat päällä. Tällöin ihmisen kokonaisvaltaisen fiiliksen on helpompi havaita. Toisessa haastattelussa esihenkilö pohti, että työperäiset ylikuormitustilanteet tulevat helpommin esille, kun työn jakamisessa tai palaverissa on helpompi sanoa, että työtilanne ei nyt salli. Mutta siviilipuolen kuormitus ei välttämättä tule mitenkään esille. Tässä on esihenkilöillä iso vastuu havaita myös kokonaisvaltaisempaa tilanteen kuormittumista, joka etätyöskentelytilanteessa on haastavampaa.

Jos siellä työntekijäpuolella alkaa ongelmia eskaloitumaan, olkoon nyt työperäisiä tai siviiliasioista johtuvia ongelmatiikkoja, niin sen puolen tunnin tai tunnin palaverin, niin ei siinä pysty pääsemään käsiksi henkilön syvällisiin ongelmiin tai käyttäytymismalleihin, et senhän pystyis jokainen vetämään sen

tunnin niinku hymyillen riippumatta siitä, että niissä tilanteissa kun on se päivä, se lähikontakti, on sitä yleisfiilistä, niin pystyy helpommin olemaan sen henkilötason tukena ja näkee ne tilanteet. (Esihenkilö)

Priorisointiin joutuu esihenkilö etätyöskentelyssä kiinnittämään entistä enemmän huomiota. Kaikissa haastatteluissa esihenkilöt kertoivat, kuinka kalenterit ovat pitkälti täyttyneet erilaisista Teams -palavereista päivän mittaan. Sähköpostitse tulee myös paljon informaatiota. Tämä on aiheuttanut sen, että päivän mittaan joudutaan tekemään enemmän päätöksiä, mikä on tärkeää ja mikä ei. Kaikkiin kutsuihin ei ehdi vastata tai aiheeseen paneutua riittäväällä panostuksella. Osa esihenkilöistä koki tämän haasteena.

Jatkuvan parantamisen ja kehittymisen koettiin olevan tilanteen vuoksi vähentynyt. Poikkeuksellinen tilanne on aiheuttanut tilanteen, jossa vain pyritään selviytymään eteenpäin. Kuitenkin tarvittaisiin uusia toimintatapoja, joilla voidaan myös poikkeuksellisessa tilanteessa kehittyä ja myös parantaa toimintaa. Selviytymistilanteeseen ajautuminen ei ole hyvä lähtökohta uusien innovaatioiden kehittämiseksi, jos jo pelkästään päivittäisistä toimitoista selviytyminen on haastavaa. Esihenkilötaidot ovat etätyöskentelyyn siirtymisen jälkeen korostuneet. Tavoitteet tulee olla selkeitä ja samoin viestintä, jotta tiedetään suunta ja tavoitteet sekä miten sinne päästään. Tämä vähentää myös esihenkilöiden ja alaisten stressitasoja kuormittavassa tilanteessa, kun toimintatavat ja tavoitteet ovat selkeitä.

Esihenkilöillä oli kaikissa haastatteluissa huoli alaisten kuormittuneisuudesta. Kuormituksen lisääntyminen oli yhdessä haastattelussa havaittu ongelmana henkilöillä, jotka ovat toimistolla. Varsinkin henkilöt, joilla pääsy tehtaalle, saivat ylimääräisiä toimeksiantoja heiltä, jotka eivät voineet paikalle tulla, poikkeuksellisen tilanteen vuoksi. Tämä lisää kuitenkin työn kuormittavuutta näillä henkilöillä. Epävarmuus, milloin palataan toimistolle, näyttäytyy myös kuormittavana. Sopivia työvälineitä ei ole ehkä tuotu, koska ei ole tietoa, milloin mahdollisesti palataan takaisin. Tällä vaikutukset huonoon ergonomiaan etätyössä. Henkinen kuormituksen pelättiin kaikissa haastatteluissa lisääntyvän. Epävarmuus isona tekijänä henkisen kuormituksen aiheuttajana, kun ei tiedetä, milloin tilanne palautuu normaaliksi.

Kahdessa haastattelussa pohdittiin eriarvoisuutta etätyön lähtökohdista. Kaikilla ei ole samanlaiset mahdollisuudet luoda hyvä etätyöpiste. Tämä myös asettaa alaiset eriarvoiseen asemaan työn tekemisen suhteen. Toisilla on iso talo, jonne on voinut omaan huoneeseen luoda etätyöskentelylle pisteen. Toisella voi olla etätyöpiste ruokapöydän ääressä, jossa mahdollisesti myös toinen henkilö tekee etätyötä. Mahdollisesti vielä olleet osaksi lapset etäkoulussa tai päiväkotikäiset lapset kotona. Tämä on väistämättä erilainen lähtökohta työn tekemiseen ja voi aiheuttaa myös hyvin erilaista stressiä etätyöskentelyyn, joka näkyi myös haastatteluissa esihenkilöiden huolena.

Yhdessä haastattelussa esihenkilöt kokivat, että varsinaisesti etäjohtamiseen valmiudet olivat hyvin vähäiset, kun poikkeustilanne tuli päälle. Johtaminen ja esihenkilötyö oli muutoin ollut hyvällä tasolla, mutta tilanteen myötä olisi ollut tarvetta erityisesti etäjohtamisen tuelle, jotta toimintatavat ja etäjohtamistapa olisi ollut yhtenäinen osastojen ja tiimien väleillä.

Parempaa etäjohtamista

Kahdessa haastattelussa tuli esille, että etätyöskentelyn on koettu tuovan enemmän aikaa arkeen. Työmatkat ovat jääneet pois, kun työpiste on kotona tai esimerkiksi mökillä. Perheen kesken on jäänyt enemmän aikaa ja sen on koettu tuovan lisää hyvinvointia elämään. Yhdessä haastattelussa esihenkilö kertoi, että on enemmän liikkunut kotona työskennellessään, kun on pitänyt kesken päivän pieniä kävelyhetkiä ulkona. Tämä on lisännyt jaksamista etäjohtamisessa. Etätyössä tulee herkästi istuttua näytön edessä koko päivä, joten pienet liikuntahetket päivän lomassa auttavat jaksamaan.

Yhdessä haastattelussa esihenkilö kertoi, että töiden koordinointi on parempaa ja esijohtamisen kannalta tämä selkeyttää työtä. Osastoille on rakennettu omat palaveriaikataulut, joissa käydään keskitetysti läpi työtilanteet ja työnjako. Tämä on tehostanut etätyöskentelyä tiimeissä. Toimintamalleja tulisi kehittää, jotta ne vastaavat uuden tilanteen myötä työskentelyä. Eri osastoilla on myös hyvin erilaiset toimintatavat ja työtehtävät, joten erilaisia malleja toimia voi olla useita vastaamaan kaikkien osastojen tarpeita. Myös tavoitteiden selkeyttäminen otettiin esille. Ylimmältä johdolta koettiin tarvetta saada selkeät linjaukset, jotta tiedetään mihin suuntaan halutaan mennä. Poikkeustilanne aiheutti hetkellisesti sen, että hoidettiin välttämättömät asiat, mutta pidemmällä tähtäimellä asioiden kehittämistä täytyy tehdä, oli tilanne millainen tahansa. Selkeä tavoitteiden asetanta ja toimintaohjeet parantavat työhyvinvointia sekä vähentävät työntekijöiden kuormitusta.

Täähän on ollut sellasta pätkittäistä selviytymistä päivittäisistä toimista, niin ei täs tyy nyt mieleen, et lähdenpä tästä nyt kehrittelemään jotain uutta ja mullistavaa tai ainakin helposti sitä siirtää eteenpäin, kun aattelee, et kunhan selviään tästä. (Esihenkilö)

Siinä täytyy olla selkeät ylätason linjaukset, et mitä meiltä toivotaan ja halutaan. Mikä on se prioriteetti ykkönen, mihin keskitytään. (Esihenkilö)

Kaikissa haastatteluissa tuli tilanteen kuormittavuus esille. Esihenkilöt kokivat, että työn kuormittavuuden hallintaan esihenkilöillä oli hyvin osaamista. Kahdessa haastattelussa henkisen kuormituksen hallintaan koettiin tarvittavan osaamista lisää. Etäjohtamisessa varsinkin siviilipuolen haasteiden ja kuormitustilanteiden havaitseminen voi olla ongelmallista, koska vuorovaikutus koetaan olevan vähäisempää. Esihenkilön tulisi pystyä olemaan

alaistensa tukena vaikeissa tilanteissa, oli kyse työhaasteista tai henkilökohtaisista ongelmista, jotka voivat vaikuttaa myös työhön. Näiden tilanteiden havainnointiin ja tukemiseen etäjohtamisen kehittämällä voidaan saada parannuksia aikaan.

5.2 Toimihenkilöiden haastattelut

Toimihenkilöiden haastattelujen tulokset analysoitiin ja niistä muodostettiin työhyvinvoinnin osa-alueittain taulukko, josta nähdään havainnot, johtopäätökset sekä esitetään näille kehitysehdotukset. Kuviossa 13 esitellään toimihenkilöiden haastattelun tulokset taulukkona.

Osa-alue	Havainto	Johtopäätös	Kehitysehdotus
Fyysinen turvallisuus, hyvinvointi ja kunto	Toimintatapojen muutos/etätyöhön siirtyminen	Koettu epätietoisuus tilanteen jatkumisesta	Enemmän yhteydenpitoa, viestintää
Työolosuhteet- ja välineet	Työvälineiden toimivuus Ergonomia heikompaa	Yhteydet hitaampia, ei tulostimia tai skannereita etätyössä Etätyössä ei ole yhtä hyvät olosuhteet, työpöydät/tuolit	Tuetaan/opastetaan työnantajan puolelta hankintoja sekä verottajan vähennyksiin apua Kannustetaan luomaan paremmat olosuhteet, hakemaan apuvälineitä työpaikalta
Sosiaalinen hyvinvointi, vuorovaikutus ja tuki	Vuorovaikutus vähäisempää	Varsinkin tiimien/osastojen välinen vuorovaikutus vähentynyt	Lisätään tiimi/osastorajojen ylittäviä tilaisuuksia
Työyhteisö ja sen jäsenet	Epäviralliset tapaamiset jääneet pois	Koetaan kommunikoinnin vähentyneen ja palavereissa pääasiassa työasioiden käsittely	Yhteisöllisyyden lisäämistä kevyemmällä tilaisuuksilla, palavereihin epävirallinen osuus
Työtehtävät ja osaaminen	Teams -ympäristön käyttö lisääntyi	Tarve osaamisen kehittämiseksi Teamsin käyttöön	Työnantaja jakaa koulutuksia ohjelman käyttöön, esihenkilön tuki osaamisen kehittämisessä
Psyykinen hyvinvointi ja henkinen kunto	Kynnys kysyä apua/tukea	Pyritään pidempään itsenäisesti ratkomaan ongelmia/haasteita työssä	Kysymisen kynnystä tulisi madaltaa
Johtaminen ja esihenkilötyö	Yhteydenpito vähäisempää etätyössä	Vuorovaikutuksen pitkälti vain olevan työasioihin liittyvää	Säännöllinen One to one -keskustelu esihenkilön ja alaisen välillä Esihenkilö pitää palavereissa rennompaa keskustelua/epävirallista keskustelua

Kuvio 13. Toimihenkilöiden haastattelun tulokset

Kaikissa haastatteluissa tuli esille, että pääsääntöisesti ennen poikkeustilanteen alkua on työskennelty toimistolla ja vain satunnaisesti etätyöskentelyä. Yhden haastattelun toimihenkilöt tekivät osaksi liikkuvaa työtä, johon yhdistyi etätyöskentelyä. Kahdessa haastattelussa toimihenkilöt kertoivat, että etätyöskentelyä ei koettu yleisesti toimintatapana, mutta erityisissä tilanteissa tarvittaessa siihen sai luvan. Kaikissa haastatteluissa tuli esille vahvasti

positiivisia kokemuksia etätyöskentelyn hyvistä puolista, vaikka koettiin varsinkin vuorovai-
kutuksen kannalta myös paljon parannettavaa. Yhden haastattelun toimihenkilöllä oli kas-
vokkain tapaaminen olennainen osa työtä, joka poikkeustilanteen myötä oli vain luvan va-
raista. Tällä koettiin olevan suuri vaikutus oman työn tekemiseen. Muutos koettiin osaksi
myös kuormittavana tekijänä, koska yksi oleellinen työväline käytännössä ei ollut enää käy-
tettävissä. Toisaalta uusia toimintatapoja ja vuorovaikutusvälineitä oli opittu käyttämään.
Yhdessä haastattelussa toimihenkilöt kertoivat, että tekevät osaksi etätyötä ja osan aikaa
myös ovat toimistolla lähityössä. Tämä oli koettu erittäin hyväksi toimintatavaksi. Heidän
työnsä vaati toimistolla käyntejä, joten lupa tähän käytäntöön myös oli annettu. Tällä saatiin
molempien työmuotojen edut käytännössä käyttöön. Hybridimallin koettiin vaikuttavan hy-
vältä vaihtoehdolta, jos poikkeustilanne saadaan väistettyä. Etätyöskentelyn koettiin lyhen-
tävän työaikaa, kun työmatkat jäivät pois. Tällä oli vaikutuksia yleiseen jaksamiseen myös
vapaa-ajalla. Vuorovaikutuksen koettiin olevan vähäisempää kuin lähityöskentelyssä ja sii-
hen kaivattiin kehitystä. Toisaalta työhön keskittyminen oli parempaa ainakin osalla haas-
tateltavista, kun kotona työskennellessä keskeytykset olivat harvinaisempia, ellei kotona
ollut koululaisia tai pienempiä lapsia.

Työolosuhteet

Ergonomia koettiin kaikissa haastatteluissa heikommaksi etätyöskentelyssä. Osalla oli en-
nestään kotona olemassa työpiste, jossa melko hyvät välineet työskentelyyn. Ei kuitenkaan
niin hyvät olosuhteet kuin toimistolla. Yksi henkilö kuvasi ergonomiaa erittäin huonoksi. Kai-
kissa haastatteluissa tuli myös esille, että osalla haastatelluista työpiste oli sijoitettu keittiön
pöydän ääreen tai muuhun kodin osaan, koska varsinaista työtilaa ei ollut ollenkaan tai oli
hankala järjestää. Tällä selkeä vaikutus ergonomiaan. Kahdessa haastattelussa toimihen-
kilöt kertoivat, että hyvän ergonomian puute pakotti lähtemään liikkeelle, jotta niska-hartian
seutu tai selkä ei mene jumiin.

*Kyllä on enemmän niskat kipeänä, et hierojalla on ollut pakko alkaa käymään.
Eikä tule noustua yhtä paljon tästä pöydän äärestä, kun mitä konttorilla, että
kyllä tähän jämähtää.*

Toisaalta osa toimihenkilöistä totesi, ettei tule liikuttua etätyössä juuri ollenkaan, koska ei
ole tarvetta lähteä esimerkiksi kollegan luokse kysymään, kun asia hoidetaan koneen
avulla. Työasennot koettiin kaikissa haastatteluissa haasteeksi jonkin verran, koska työ-
pöytä ja työtuoli eivät olleet yhtä optimaaliset kuin toimistolla. Haastatteluissa tuli kuitenkin
esille, että toimistolta oli voinut hakea apuvälineitä, mutta pääasiassa ne olivat olleet tieto-
tekniisiä välineitä. Kun poikkeuksellinen tilanne jatkui pidempään, oli osa vasta hakenut etä-
työskentelyyn apuvälineitä. Huonommissa oloissa oli sinnitelty useampi kuukausi. Yhdessä

haastattelussa kerrottiin, että yhteydet olivat hitaammat, joka jonkin verran vaikutti työn tekemiseen.

Työyhteisö ja vuorovaikutus

Kahdessa haastattelussa toimihenkilöt kokivat, että vuorovaikutus on vähentynyt. Spontaanit kohtaamiset olivat jääneet pois, kun oli siirrytty etätyöskentelyyn. Yhdessä haastattelussa toimihenkilöt kertoivat, että heillä oli kokeiltu virtuaalikalpeja, mutta ne oli lopetettu vähäisen osallistujamäärän vuoksi. Kahvitilaisuus oli osan haastateltavien mielestä ollut hyvä, mutta osanoton ollessa vähäistä, ei se ollut enää toimiva tapa lisätä vuorovaikutusta.

Se oli mustakin kiva ajatus se virtuaalikalpeja. Mut ei kö aika ole kuitenkaan vielä kypsä siihen, et kun käytävällä töissä tulee spontaanisti ja mä kaipaan sitä ylivoimaisesti eniten, et kun joku tulee käytävällä vastaan, niin kuulee ja puhuu jostakin, oli se sitten työasia tai ei, niin voi tarttua siihen ja siinä vaihtaa muutaman kuulumisen, noi kalenterimerkinnot tekee kaikesta vähän järkevä.
(Toimihenkilö)

Kaikissa haastatteluissa kerrottiin, että tietyt palaverit olivat säännöllisiä, kuten olivat olleet toimistollakin. Nämä oli vain siirtyneet virtuaaliympäristöön. Kahdessa haastattelussa tuli esille, että muutamissa tiimeissä yhteydenpito ja palaverit olivat tiheämpää. Yksi toimihenkilö kertoi, että heillä oli sovittuja säännöllisiä palavereja ollut aluksi kolme kertaa viikossa. Välillä ne kestivät vartin ja toisinaan lähes tunnin, riippuen kuinka paljon oli asiaa. Muutoin viestintää käytettiin chatin avulla ja puhelimitse tai sähköpostitse. Toimihenkilö koki, että vuorovaikutus oli helppoa ja palavereissa oli myös kevyempää keskustelua, kuin pelkästään työasiaa. Tämän koettiin korvaavan jonkin verran epämuodollisempaa viestintää ja kommunikointia, kun käytäväkeskustelut ja kahvihetket olivat pois. Yhteydenotot olivat myös spontaaneja pitkin päivää, jos tarve vaati.

Yhdessä haastattelussa haastateltavat kokivat vuorovaikutuksen olevan riittävää, eikä siihen koettu tarvittavan enää mitään erilaista tai muutosta. Tässä haastattelussa toimihenkilöt olivat voineet myös työskennellä osaksi toimistolla, jolloin vuorovaikutusta tuli heillä enemmän muiden työtovereiden kanssa, jotka olivat toimistolla töissä. Heillä työ vaati keskittymistä, joten etätyöskentelyssä koettiin työrauha paremmaksi, kun keskeytykset olivat vähäisempiä kuin toimistolla työskennellessä. Tässä haastattelussa tuotiin myös esille, että yhteydenpito on myös osaksi kiinni itsestä, kuinka aktiivinen on ottamaan puhelimen tai Teamsin auki ja kysymään tarvittaessa.

Yhdessä haastattelussa toimihenkilöt kaipasivat enemmän vuorovaikutusta, koska työhön toimistolla oli kuulunut enemmän työtovereiden kanssa yhteistyötä. Teams -välineenä

koettiin hyväksi, mutta sen ei koettu korvaavan suoraa kontaktia ja vuorovaikutusta. Chat -toiminto oli kevyempään ja nopeampaan viestintää käytössä. Videon käyttö ei koettu olevan vielä luontevaa ja osa palavereissa piti videota päällä, mutta osa ei. Haastattelussa kävi myös ilmi, että jos henkilöllä oli käytössään kannettava tietokone, johon yhdistetty oma näyttö, ei video -toimintoa voinut käyttää, koska kamera oli kannettavan tietokoneen näytössä. Tähän olisi tarvittu oma erillinen kamera, jota ei ollut käytössä. Kaikilla ei ole myöskään Teams -ympäristössä nimikkeissä kuvaa, joka näkyisi osallistujille. Tämäkin toisi palavereihin hieman enemmän vuorovaikutuksen tunnetta, jos näkisi osallistujien kuvat pelkkien nimikirjainten sijaan. Haastateltavat myös pohtivat, että videon käytöstä tulisi sopia etukäteen, jotta siihen voitaisiin valmistautua. Näin video -toiminnosta tulisi helpommin lähestyttävä käytäntö palavereihin.

Yhdessä haastattelussa toimihenkilöt kertoivat, että tiimirajojen ylittävää vuorovaikutusta kaivattiin lisää. Etätyöskentelyssä palaverit ja vuorovaikutustilanteet olivat käytännössä vain omien tiimien kesken tapahtuvia, jolloin muuhun organisaatioon oli hyvin vähän yhteydenpitoa. Tiedettiin vain missä mennään operatiivisella tasolla oman tiimin kesken. Järjestetyt palaverit koettiin enemmän virallisiksi, joissa oli hyvin vähän aikaa muulle kommunikaatiolle ja epäviralliselle sekä vapaalle keskustelulle.

Kaikki semmonen epävirallinen keskusteluhan toisen tiimin jäsenten kanssa, niin tätähän ei meillä käytännössä tapahdu ollenkaan. Et se missä liikutaan kokonaisuutena, niin jää kyllä aika hämärän peittoon. (Toimihenkilö)

Työtehtävät ja osaaminen

Kaikissa haastatteluissa kerrottiin, että etätyöskentelyyn siirryttäessä oli Teams -ympäristö yhteydenpitoalustana hieman kömpelöä. Siirtymä oli nopea ja pitkälti itse oppien oli pitänyt ohjelman käyttö opetella. Ohjevideoita oli saatavilla, mutta ne oli pitänyt itse etsiä. Osa oli kokenut sen todella haasteellisena ja yksi henkilö oli käyttänyt organisaation ulkopuolelta oppimiseen apuja. Käytön lisääntyessä, myös osaaminen karttui ja virtuaalinen ympäristö koettiin jo melko helpoksi käyttää. Yhdessä haastattelussa mainittiin myös muut sosiaalisen median ympäristöt, joiden kautta voidaan yhteydenpitoa ja enemmän epävirallisempaa viestintää seurata. Nämä koettiin vielä osaamisen kannalta heikommaksi kuin Teams välineenä.

Mä oon yrittänyt käydä kaikki mahdollisia ilmaisia koulutuksia ja tietoiskuja, et pysyy tässä kehityksessä mukana, eihän tää varmaan ainakaan hidastu tästä. Itse en henkilökohtaisesti ole mikään someihminen, mut kyllähän nyt on pakko noita yammereita ja linkedinejä seurata, et tietää edes jotain ja mitä tulee siellä

käytävällä. Kyllä mä luulen, et tää pakottaa itseohjautuvuuteen ainakin tällaisten teknisten alustojen käytössä. (Toimihenkilö)

Haastateltavat kertoivat, että etätyöskentelyn aikaan osaaminen on nojautunut pitkälti vanhaan osaamiseen. Ympäristö on vain muuttunut lähityöskentelystä, mutta ohjelmat ja tietotekninen toimintaympäristö ovat pitkälti samoja. Uudenlaisen osaamisen vaadittavaa tekemistä ei ollut koettu olevan paljoakaan Teamsin lisäksi etätyöskentelyn aikana.

Kahdessa haastattelussa kerrottiin, että uusien henkilöiden perehdyttäminen oli jouduttu tekemään ainakin osaksi etätyöskentelyä. Tämä oli ollut kovin haastavaa aikaa, varsinkin kun perehdyttäminen oli tehty toisessa tiimissä täysin etäyhteyksiä käyttäen. Tämä oli haastanut sekä perehdyttäjän, että perehdytettävän vuorovaikutustaitoja, työvälineiden osaamista ja kokonaisuuden hahmotusta. Toisessa tiimissä oli perehdytys hoidettu osaksi etäyhteydellä ja osaksi lähi toimistolla, joka oli koettu hyväksi tavaksi tilanteeseen nähden. Käytettävän järjestelmän toimintaan perehdytys oli koettu, että se tulee tehdä lähiopastuksena, jolloin osaaminen on myös perehdytettävällä varmempaa.

Johtaminen ja esihenkilötyö

Kaikissa haastatteluissa toimihenkilöt kertoivat, että säännölliset sovitut palaverit olivat paikka, joissa esihenkilön kanssa eniten oltiin vuorovaikutuksessa. Yhteydenpito koettiin kahdessa haastattelussa vähäisemmäksi kuin ennen etätyöskentelyyn siirtymistä. Vuorovaikutus myös koettiin hieman kaukaisemmaksi, kun mahdollisuus epävirallisempiin kohtaamisiin oli poistunut etätyöskentelyn myötä. Säännöllisten viikkopalaverien sisältö kerrottiin olevan työsisältöä täynnä, joten ne koettiin enemmän virallisiksi asiasisällöltään. Osa haastateltavista toivoi enemmän epävirallista ja kevyempää kanssakäymistä ja vuorovaikutusta. Esihenkilö koettiin etäisemmäksi etätyöskentelyssä, kun vuorovaikutus liittyi viikkopalaveritasolla käytäviin asioihin.

Vuorovaikutuksen pitäisi olla aktiivista, pitää kysyä enemmän, et miten sillä alaisella menee. Sinne niin helposti jää kaukaiseksi ja justiin niissä palaverissa olis sitä, että miten siellä menee ja eikä vaan sitä ite työasiaa. (Toimihenkilö)

Yhdessä haastattelussa koettiin, että tuen saaminen esihenkilöltä tuntui vaikeammalta kuin aiemmin. Tähän liittyi osaltaan kalenterivarausten lisääntyminen, joka nosti kynnystä ottaa yhteyttä ja kysyä, jos jokin asia askarrutti. Jos esihenkilö näytti kiireiseltä kalenterin perusteella, toimihenkilö yritti sinnitellä haastavan tilanteen kanssa pidempään. Ennen etätyöskentelyyn siirtymistä asian saattoi kysyä ohimennen esihenkilöltä, kun hän istui lähellä ja asian hoitaminen oli nopeampaa. Etätyöskentelyssä joutui miettimään tarkemmin, mikä on

se tilanne, jolloin tarvitsee yhteyden ottaa ja tarvitseeko varata palaveriaikaa ja riittääkö puhelinsoitto asian läpikäymiseen.

Tavallaan se kynnys, kun kaikkien kalenterit on koko ajan punaisia, nini siellä on varmaan hirveä määrä kokouksia, tehtäviä ja kaikkea, et sä niin kun mietit, et mistä kaikesta mä viitin soittaa ja kysyä tai kirjoittaa ja kysyä, kun siinä käytävällä syntyy luontevammin niitä tilanteita. (Toimihenkilö)

Osa haastateltavista myös koki, että toivoi enemmän yhteydenpitoa esihenkilöltä. Toivottiin, että olisi kysely, miten etätyössä sujuu ja miten jaksaa tilanteessa. Toisaalta haastateltavat, jotka toivoivat enemmän yhteydenpitoa, kertoivat ymmärtävänsä tilanteen kuormittavan myös esihenkilöitä. Toisessa haastattelussa tuotiin myös esille, että esihenkilön puolelta voitaisiin olla enemmän yhteydessä ja ei pelkästään työasioiden hoitamisen vuoksi.

Yhdessä haastattelussa ei koettu esihenkilötyön kannalta mitään erityistä verrattuna aiempaan lähijohtamiseen. Haastateltavat kokivat, että heidän työnsä oli itsenäistä ja heille annettiin mahdollisuus tehdä työtään rauhassa. Yhteyden sai esihenkilöön tarvittaessa, jos oli kysyttävää tai tarvetta avulle.

Kyllä meistä on pidetty huolta, et miten sitten aikaisempaan nähden, nini ei samalla tavalla livenä saa sitä tukea, kuten aikaisemmin sai. Nythän se on vaan enemmän puhelinsoiton tai teamsin varassa. Ei ole kahvipöytäkeskusteluja. (Toimihenkilö)

Kaikissa haastatteluissa nostettiin esille luottamus. Toimihenkilöt kokivat, että heihin luotetaan etätyössä ja on annettu rauhassa myös tehdä työtä etänä. Kahdessa haastattelussa myös toivottiin, että etätyötä voitaisiin jatkaa jossain määrin, kun tilanne palautuu normaaliaksi. Etätyöskentely on opettanut uusien työkalujen käyttöä sekä uudenlaisia toimintatapoja. Turvallisuusasioiden huomioiminen kerrottiin olevan hyvin esillä työnantajan puolelta. Yhdessä haastattelussa kerrottiin, kuinka turvallisuus on otettu tilanteessa erittäin vakavasti ja ohjeistusta on laajasti sekä tarkasti tilanteen huomioiden. Poikkeustilanteen vuoksi tiedotusta terveysturvallisuuteen liittyvissä asioissa on säännöllisesti päivitetty ja saatavilla.

Parannettavaa

Ergonomiaan ja fyysiseen jaksamiseen toivottiin parannettavaa sekä tukea työnantajalta. Taukojen pitämiseen tulisi kannustaa, jotta päätteen edessä ei tulisi istuttua pitkiä aikoja, jolloin niska-hartia tai selkä voi alkaa oireilemaan. Yhdessä haastattelussa ehdotettiin, että työnantaja voisi tarjota venyttelyvinkkejä päivän aikana tehtäväksi tai jokin yhteinen verryttelyhetki päivään. Tämä myös lisäisi yhteisön vuorovaikutusta sekä epävirallisia kohtaamisia.

Haastatteluissa tuli esille, että esihenkilöltä odotettiin enemmän henkilökohtaisempia yhteydenottoja. Yhdessä haastattelussa ehdotettiin, että säännöllisin väliajoin voisi one to one -keskustelu olla hyvä. Tämä ei olisi niinkään kehityskeskustelun omainen, vaan epävirallisempi ja rennempi, jossa ei välttämättä keskusteltaisi työasioita ollenkaan. Toivottiin, että kyseltäisiin enemmän, miten etätyössä on mennyt ja miten on jaksettu.

5.3 Tulosten yhteenveto

Esihenkilöiden ja toimihenkilöiden haastatteluiden tuloksia tutkiessa voidaan nähdä yhteisiä tekijöitä, jotka nousivat esille molempien edustajien haastatteluissa.

Työolosuhteet koettiin heikommiksi molemmissa ryhmissä. Tähän osaltaan oli vaikuttanut nopea etätyöhön siirtyminen ja epätietoisuus, kuinka pitkään tilanne jatkuu. Esihenkilöt pohivat, että liikkuminen oli vähäisempää etätöissä. Työn sirpaloituminen koettiin myös lisäävän koneen ääressä olemista, koska työasioista toiseen jouduttiin siirtymään useammin etätyössä. Tämä lisää koneen ääressä istumista. Toimihenkilöillä kokemukset liittyivät huonompaan ergonomiaan ja työvälineiden puuttumiseen.

Vuorovaikutuksen koettiin vähentyneen työyhteisössä. Esihenkilöiden haastatteluissa kerrottiin hiljaisen tiedon liikkumisen vähentyneen, kun toimihenkilöt puhuivat käytäväkeskustelujen ja muiden epävirallisten tilanteiden vähentyneen, joissa hiljaista tietoa liikkuu. Vuorovaikutuksen siirtyminen virtuaaliympäristöön oli aiheuttanut tilanteiden muuttumisen virallisemmiksi ja asiapitoisemmiksi. Esihenkilöt kokivat palaverien lisääntyneen ja toimihenkilöt kokivat vuorovaikutuksen olevan niissä pääsääntöisesti työasioihin liittyvää, jolloin yhteisöllisyys koettiin jonkin verran vähentyneen. Kokouksia pidettiin oman tiimin tai osaston kesken, jolloin vuorovaikutus muun työyhteisön kanssa puuttui lähes kokonaan.

Osaamisen osalta esihenkilöt kokivat, että kynnyks kysyä apua oli voinut nousta. Palaverit täyttivät monen esihenkilön päivän, joka näyttäytyy omalle tiimille, että esihenkilö on hyvin kiireinen. Toimihenkilö voi joutua pidempään itsenäisesti pyrkiä haastavissa tilanteissa eteenpäin, joka voi aiheuttaa kuormittumista. Tämä nousi esille myös toimihenkilöiden tuloksissa psyykkisen hyvinvoinnin osalta. Toimihenkilöt kokivat, että eivät viitsi häiritä kiireistä esihenkilöä.

Johtamiseen havaittiin molemmissa ryhmissä, että riittävä yhteydenpito olisi tärkeää. Esihenkilöt kokivat etäjohtamisen enemmän valmentavana ja työtä organisoivana. Heillä vastuu kannustamiseen ja tukemiseen etätyössä oli noussut tärkeämmäksi. Toimihenkilöt kokivat, että enemmän voisi kysellä, miten henkilö jaksaa ja voi tilanteessa. Esiin nostettiin one to one -keskustelut, joita myös toivottiin pidettävän säännöllisesti ja myös epävirallisemmista asioista, kuin työasioista.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Pohdinta

Poikkeuksellinen tilanne ja pakottava siirtyminen etätöskentelyyn aiheuttivat aluksi järkytystä ja tilanteessa pyrittiin selviytymään olemassa olevilla keinoilla. Se tulee kuitenkin jättämään ison jäljen tämän hetken työelämään ja työn tekemisen toimintatapoihin. Digiloikka oli vuoden 2020 keväällä valtava, kun jopa työt, joita ei voitu kuvitella tehtävän etänä, tehtiinkin etäyhteyksien välityksellä. Pakottava tilanne pakotti myös katsomaan asioita eri tavoin ja löytämään uusia tapoja toimia. Tämä sysäsi myös kehitystä eteenpäin aloilla ja yrityksissä, joissa ei vielä digiloikka ollut tapahtunut. Tilanne on haastanut myös etäjohtamista yhtenä osaamisen alueena. Työntekijöiden työhyvinvointia täytyy tukea, vaikka alaisia ei välttämättä kohdata fyysisesti.

Haapakoski ym. (2020) toteavat, että etätöissä työergonomia ja työolojen huomioiminen voi tuntua pieneltä asialta, mutta ne ovat tekijöitä, joilla on pidemmällä tähtäimellä iso merkitys työkykyyn. Tuki- ja liikuntaelinsairauksilla on iso riski pitkään jatkuessaan aiheuttaa sairaslomia ja työkyvyttömyyttä. Keväällä 2020 uutisoitiin selkä- ja niskavaivojen lisääntymistä työssäkäyvillä ja huomionarvoista on myös mielenterveys sairauksien lisääntyminen. Etätöskentely tulee todennäköisesti tulevaisuudessa vain lisääntymään, kun on havaittu, kuinka monia eri töitä pystytään etänä tekemään, tulee myös työvälineet etätöyöpisteessä olla kunnossa. Työolosuhteissa huomioitavaa on myös ravitseva ja jaksamista tukeva ruokailu. Niin ikään keväällä 2020 uutisoitiin, kuinka noutoruuan toimitukset lisääntyivät, kun valtakunnallinen etätöyövelvoite astui voimaan. Monessa työpaikassa on työpaikkaruokala, jossa terveellisen ruuan koostaminen voi olla helpompaa. Myös arkiliikunta voi jäädä vähemmälle, jos työpaikalle on liikkunut kävellen pyörällä tai julkisilla, jolloin voi askelia tulla enemmän. (Haapakoski 2020, 162-163.) Työergonomia sekä työolosuhteet, kuten ruokailu ja päivän aikana tapahtuva liikkuminen oli haastatteluissa myös havaittu heikompana kuin lähitoimistolla työskennellessä. Ergonomia oli heikompa etätöissä, vaikka välineitä oli jonkin verran tuotu kotiin. Moni oli kuitenkin pyrkinyt toimimaan kotoa löytyvillä pöydillä ja tuoleilla, jotka eivät ole yhtä ergonomisia kuin lähitoimistolla. Pidemmällä aikavälillä tällä voi olla vaikutuksia tuki- ja liikuntaelinsairauksien määrissä. Yrityksellä on käytössä työmaaruokala, jossa monipuolinen lounas saatavilla. Kotona ei tule tehtyä yhtä monipuolista ja terveellistä ruokaa, joka voi myös pidemmällä tähtäimellä vaikuttaa jaksamiseen päivän aikana. Havaittavissa oli myös, että päätteen ääreen jumitutaan pidemmäksi aikaa, koska ei ole tarvetta lähteä kysymään kollegalta, tulostimelle tai kahvitauolle. Pieniä happihyppelyitä voisi olla järkevää pitää päivän aikana, jotta ei tule jäätyä niin pitkäksi aikaa koneen äärelle, jolloin esimerkiksi niska-, hartiasseudun tai selän jumeja voi muodostua.

Fried ym. (2014) esittää, että etäjohtamisessa henkilökohtaisiin tapaamisiin kannattaa esihenkilön panostaa säännöllisesti. Tapaamisten tarkoituksena on pitää hetket mahdollisimman rentoina ja käydä keskustelemaan sävyyn, miten henkilöllä etätyössä sujuu. Tilanteessa ei välttämättä tarvitse käydä työasioita läpi, koska tärkeää on, että etätyöläinenkin kokee, että esihenkilö on kiinnostunut hänen tilanteestaan. Virallista sävyä kannattaa välttää. Avoin keskustelu pitää yllä luottamusta ja pienetkin haasteet voidaan tuoda esille. Tällä on vaikutusta työntekijän motivaatioon ja jaksamiseen. (Fried ym. 2014, 189-190.) Säännöllinen yhteydenpito alaisiin korostuu etäjohtamisessa. Vaikka kyse on alan rautaisista ammattilaisista, esihenkilön tuki on silti tärkeää, vaikka itse työn tekeminen ei aiheuttaisi haasteita. Haasteen tuo poikkeuksellisen tilanteen luomat mahdolliset muut jaksamisen haasteet. Jokaisella on erilaiset valmiudet ja lähtökohdat muuttuneessa tilanteessa. Vuorovaikutuksen määrää ei voi liikaa korostaa. Virtuaalisessa toimintaympäristössä eleet ja ilmeet eivät välttämättä tule esille ollenkaan, jos yhteyttä pidetään vain puhelimitse tai muutoin ilman videoyhteyttä. Pienet nyanssit jäävät helposti huomaamatta, jos yhteydenpito ei ole säännöllistä. Omista haasteista on vaikea puhua, jos pääasiallinen yhteydenpito on vain työhön liittyvää. Avoin yhteydenpito luo luottamusta, että minusta välitetään ja saan apua, jos sitä tarvitsen. Se lisää matalan kynnyksen yhteydenottoa, jota myös haastatteluissa koettiin tarvittavan ja toivottavan.

Fried ym. (2014) myös näkee, että esihenkilön on haasteellisempaa havaita työntekijän loppuun palaminen, kun työskennellään etänä. Etätyöskentelyssä on helppo vilkaista sähköpostit vielä illalla ja laittaa muutama sähköposti samalla eteenpäin, sen sijaan, että olisikin laittanut työkoneen kiinni viideltä ja lähtenyt vapaa-ajan viettoon. Työaika on vaarassa venyä pidemmäksi, kuin jaksaminen sallii. Luonnollisesti esihenkilön on nähty huolehtivan, että työt tulee tehdyksi, mutta ongelmaksi voi etätyössä muodostua, että työtä tehdäänkin liikaa. Työn odotusten tulee olla sellaisella tasolla, että vastaavat työssä jaksamista. Esihenkilön onkin hyvä havainnoida sitä, miten etätyöläiset aikaansa käyttävät, jotta myös palautumiselle ja vapaa-ajalle jää aikaa. (Fried ym. 2014, 121-123.) Vartiainen ym. (2004) näkevät, että hajautetussa organisaatiossa työskentelevät voivat kuormittua lähityössä työskenteleviä helpommin. Voimavaratekijät eivät ole samanlaisia, koska työyhteisön tuki ei näyttäyty heille samalla lailla, kun työskentely tapahtuu etäällä muusta työyhteisöstä. Tällöin voidaan kokea vieraantumista tai irrallisuuden tunnetta, vaikka rauhassa työskentely ja työn itsenäisyys muutoin olisikin mieleistä. Hajautetussa organisaatiossa sosiaalisuuden puute voi aiheuttaa kuormitusta, kun yhteydenpito on pääsääntöisesti työhön liittyvää ja asiasisältöistä. Työ on itsenäisempää ja siinä täytyy osata ohjailta sekä organisoida omaa työtä. Itsensä johtamisen taidot ovat tärkeitä. Se vaatii työntekijältä ongelmanratkaisukykyä ja vastuunkantoa itsenäisempään päätöksentekoon. (Vartiainen 2004, 148-149.)

Kehitystehtävän tutkimuksen tuloksissa sama haaste nousi esihenkilöiden haastattelujen perusteella. Tilanteen kuormittavuus ja etätyöskentelyyn siirtyminen aiheutti huolen esihenkilöillä, että toimihenkilöt eivät ajaudu tilanteeseen, jossa töiden tekeminen jatkuu myös työajan ulkopuolelle. Työajan ja vapaa-ajan raja on häilyvämpi etätyötä tehdessä ja siihen tulisi pysytäkseen vetämään jonkinlainen raja. Työn kuormitus voi kasvaa, jos työaika jatkuu normaalia pidemmälle ja töistä ei pystytä etätyössä irrottautumaan. Vapaa-aikaan ja työstä palautumiseen täytyy jäädä aikaa myös etätyössä. Esihenkilöiden tulisi havainnoida oman tiiminsä jäseniä aktiivisesti, jotta ylikuormitustilanteilta voidaan välttyä. Myös sosiaalisuuden puute oli havaittavissa osassa haastatteluissa, koska epävirallisemmat tilanteet käytävillä ja kahvihuoneissa olivat jääneet pois. Vuorovaikutus perustui pitkälti vain työasioiden hoitoon. Virtuaalisia kahvitilanteita oli pyritty pitämään aluksi, mutta ne vähenivät osanoton vähäisyyden vuoksi. Osa kuitenkin koki niiden olleen hyvä tapa nähdä työyhteisön jäseniä myös epävirallisemmissa tunnelmissa. Yhteisöllisyyttä pitäisi saada myös etätyössä pidettyä yllä ja parannettua, jos sen koetaan vähenevän.

Vilkmanin (2021a) mukaan, yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä lisää motivaatiota ja toimii myös voimavarana etätyössä. Yhteenkuuluvuutta voidaan parantaa, vaikka käytäväkeskustelut ja kahvihetket olisivatkin pois. Etäjohtamisella voidaan vaikuttaa sen lisäämiseen ja myös jokaisella tiimin jäsenellä on siinä vastuu. Esihenkilö voi pyrkiä lisäämään epävirallista kommunikointia palaverien yhteydessä, joka tuo rentoutta ja mukavia yhteisiä kokemuksia työn lomaan. Voi perustaa yhteisiä projekteja, vaihtaa työpareja tai käyttää mentorointia. Myönteinen palaute ja osaamisen vahvistaminen luovat positiivista ilmapiiriä. (Vilkman 2021a.)

Saarelma-Thiel (2009) korostaa tiedonkulun tärkeyttä kriisi- sekä poikkeustilanteissa. Viestinnän ajoitus ja oikea-aikaisuus korostuu erityistilanteissa. Avoin viestintä tukee työyhteisön luottamusta ja toimintaa kriisitilanteessa. Sillä myös ehkäistään huhu-puheita ja väärän tiedon leviämistä. Yksilön kannalta poikkeuksellisessa tilanteessa ensimmäinen ajatus on, miten tämä vaikuttaa minuun. Johdon ja esihenkilöiden tulee huomioida, millaisia tunteita tilanne voi henkilöstössä herättää. Tietoa tulee olla saatavilla kirjallisesti ja johdon esiintyä vastuullisesti ja olla valmis vastaamaan henkilöstön kysymyksiin tilanteessa. Esihenkilö vastaa oman tiiminsä tiedottamisesta. Avoin ja organisaatorajat rikkova viestintä ja vuorovaikutus ehkäisee myös siiloutumista. (Saarelma-Thiel 2009, 67-70.) Haapakoski ym. (2020) korostavat yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämistä etätyössä. Esihenkilöllä tulisi olla osaamista vuorovaikutuksellisuuteen virtuaalisessa ympäristössä. Vuorovaikutuksen näkökannalta virtuaaliset viestintäkanavat voivat olla melko uusia yhteydenpidon kannalta, varsinkin, kun työskennellään täysin niiden avulla. Tiimin toimintaa tulisi vahvistaa virtuaalisessa ympäristössä, jotta yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuisi ja tiimin toiminta olisi

tehokasta uudessa toimintaympäristössä. Tämä edellyttää yhteydenpidon lisäämistä etäjohtamisessa. (Haapakoski 2020, 111-112.) Vilkmanin (2021a) mukaan, yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä lisää motivaatiota ja toimii myös voimavarana etätöissä. Yhteenkuuluvuutta voidaan parantaa, vaikka käytäväkeskustelut ja kahvihetket olisivatkin pois. Etäjohtamisella voidaan vaikuttaa sen lisäämiseen ja myös jokaisella tiimin jäsenellä on siinä vastuu. Esihenkilö voi pyrkiä lisäämään epävirallista kommunikointia palaverien yhteydessä, joka tuo rentoutta ja mukavia yhteisiä kokemuksia työn lomaan. Voi perustaa yhteisiä projekteja, vaihtaa työpareja tai käyttää mentorointia. Myönteinen palaute ja osaaamisen vahvistaminen luovat positiivista ilmapiiriä. (Vilkman 2021a.) Esihenkilön hyvä saatavuus on alaisten näkökulmasta erityisen tärkeää. Etäjohtajana täytyy olla tavoitettavissa, jotta alainen saa tarvitsemansa avun ja tuen. Tavallisen toimiston sijaan esihenkilön luokse ei voikaan vain kävellä ja kysyä neuvoa. Kynnys yhteydenottoon voi kasvaa. Jos esihenkilö jää etätöissä etäiseksi, voi se aiheuttaa motivaation laskua ja turhautumista työhön. Tämä voi myös lisätä työn kuormittavuutta. Etäisyys esihenkilön ja työntekijän välillä ei saa vaikuttaa työn sujuvuuteen, vaan oikeanlaiset sekä yhdessä sovitut toimintatavat ja yhteydenpitovälineet tulee olla määritelty. Yhteydenpitoon liittyy vahvasti vuorovaikutuksellisuus. Etätöissä epävirallisemmat kohtaamiset jäävät pois, mutta se ei tarkoita, että yhteenkuuluvuuden tulee kärsiä. Rennompaa vuorovaikutusta voidaan pitää yllä, vaikka fyysiset kontaktit ovat siirtyneet virtuaaliseen ympäristöön.

Helinin (2001) mukaan, muutoksen johtaminen yksi vaikeimmista johtamisen haasteista. Muutostilanne voi herättää turvattomuutta ja pelkoa, kun tuttu työ on muutoksen alla. Muutoksissa korostuu ihmisten erilaisuus ja miten kukakin kohtaa tulevat muutokset. Tilanteessa tulisikin havainnoida, mikä on erilaisten ihmistyyppien tapa ottaa vastaan muutostilanteet. Ihmistyyppien tunnistamisesta on apua monenlaisiin tilanteisiin työyhteisössä, koska jo yksinkertaisimmillaan ekstrovertit ja introvertit käyttäytyvät palaverissa eri tavoin. Johtajalle ihmistyyppinen ymmärtämisestä on apua jokapäiväisessä johtamisessa. (Helin 2001, 159, 161.) Mahlakaarto (2016) kertoo, miten työyhteisöissä identiteettiä ja työtä johdetaan. Erilaisten identiteettien ymmärtäminen ja tunteminen voi rikastuttaa johtamisen vaikuttavuutta. Jokainen työntekijä on osaamisen sekä sosioemotionaalisuuden kannalta yksilöllinen. Työyhteisössä eri persoonilla on omanlaisen identiteetin kannalta myös yksilöllinen panos. Jokainen on myös omanlainen johdettava ja kaikkia ei voi johtaa samalla lailla. (Mahlakaarto 2016, 56). Esihenkilöillä oli huoli tiimiläisten jaksamisesta poikkeuksellisessa tilanteessa. Tiimien jäsenissä on hyvin erilaisia ihmisiä ja koettiin tarvetta ihmistyyppien tunnistamiselle ja miten kriisitilanteissa eri ihmistyyppit toimivat. Muutos etätöskentelyyn siirtymisessä oli osalle todella iso, jos aiemmin on pääsääntöisesti tehnyt lähityötä ja päivittäin on ollut kontaktissa työyhteisön kanssa. Esihenkilön tuki voi olla todella tärkeässä

asemassa henkilöille, jotka kuormittuvat helpommin muutostilanteissa. Tällöin ihmistyyppien ymmärtämisestä olisi hyötyä esihenkilöiden osaamisen kannalta.

Alasoini ym. (2012) puhuvat työn organisoinnin muutoksesta ja miten esihenkilöiden ja johtajien rooli näyttäätyy työelämässä vuonna 2030. Työntekijöiden vastuu oman työn organisoinnista ja itsensä johtamisesta kasvaa. Ammatilliset ja maantieteelliset rajat ylittyvät, kun työtä tehdään sähköisten työvälineiden avulla. Keskeisiä asioita työn organisoinnissa ovat tavoitteellisuus ja koordinointi. Työyhteisö omaa yhteiset arvot ja tavoitteet, jotka määrittävät merkityksen työn tekemiselle. Itsensä ohjaaminen ja työn organisointi tapahtuu näihin pohjautuen. Työn tekeminen on hajautetumpaa ja sitä tehdään erilaisia teknologisia sovelluksia ja alustoja käyttäen. Erilaiset työmuodot ja mahdollisuudet tuovat työn tekemiseen joustavuutta. (Alasoini ym. 2012, 16-18.) Rantanen (2013) puolestaan on pohtinut työn merkityksellisyyttä tunneilmapiirin kautta. Jokainen on yksilö ja kaikilla on erilaiset motiivit työn tekemiseen ja kuinka mielekästä työtä halutaan tehdä ja miten. Merkityksellisyys työssä lisää tyytyväisyyttä työhön itsessään ja elämään yleensä. Työn merkityksellisyyden tunteminen voi saada työn tuntumaan kutsumuksena, joka taas lisää sitoutumista ja motivaatiota. Esihenkilö voi vahvistaa työntekijöiden tunnetta työn merkityksellisyydestä. Jokaisella organisaatioon kuuluvalla on tehtävä ja merkitys yrityksen tuloksellisuuden sekä toiminnan kannalta. (Rantanen 2013, 171-173.) Etätyöskentely mahdollistaa joustavamman tavan toimihenkilöille työskennellä. Eri tilanteissa olevat henkilöt voivat organisoida työnsä omien tarpeidensa mukaisesti. Tämä voi lisätä motivaatiota ja tyytyväisyyttä omaan työhön. Esihenkilön rooli on tukea ja vahvistaa toimihenkilön oman itsensä johtamisen taitoja sekä työn merkityksellisyyttä. Tukeminen voi liittyä etätyöhön liittyvien käytännön asioiden järjestely, mahdollisten uusien ohjelmistojen tai alustojen käyttöönoton hallinta, osaamisen päivittäminen ja vuorovaikutuksen ylläpitämiseen. Esihenkilö vahvistaa jokaisen roolia työyhteisössä, joka antaa signaalin, että jokaisen panos on tärkeä yrityksen tavoitteisiin pääsemisessä.

Alexander ym. (2020) mukaan, pandemian jälkeinen uusi normaali tulee olemaan hybridi -malli työskennellä. Siihen tarvitaan toimintatapojen kehittämistä, yhteistä luottamusta ja hyvää vuorovaikutusta luomaan yhteistä kulttuuria. Se edellyttää, että lähityössä sekä etätyössä olevat henkilöt ovat samalla viivalla ja organisaatiokulttuuri tukee yhteistä toimintaa. Tilanteessa on mahdollisuus rakentaa hybridimallista ja ihmisten johtamisen mallista uusi ja toimiva juuri yrityksen tarpeisiin. Esihenkilöiden rooli etäjohtamisessa näyttäätyy lähijohtamista eri tavoin. Kun osa työntekijöistä toimii etänä ja osa lähellä, joutuu esihenkilö ottamaan roolin yhdistämällä näitä eri tavoin työskenteleviä henkilöitä ja osallistamaan heitä sekä lisäämään yhteistyötä työyhteisön kesken. Luottamuksen rakentaminen tiimeissä, jotka eivät välttämättä tapaa samaan tapaan kuin ennen, on esihenkilöllä vastuu edistää yhteistyötä ja fasilitoida tilanteita, joissa vuorovaikutusta syntyy. Epämuodollisten

tilanteiden, kuten käytäväkeskustelujen, tilalle tulisi luoda hetkiä, joissa hiljaista tietoa voi liikkua. Tämä vaatii työyhteisöltä avoimuutta ja matalaa kynnystä mille tahansa yhteydenotolle. Esihenkilö on suunnannäyttävä uusissa toimintatavoissa ja luo malleja toimia työyhteisöön. (Alexander ym. 2020.)

Laineen & Ollilan (2016) mukaan hajautetuissa organisaatioissa osallisuuden vahvistamiseen esihenkilöillä ja johtamisella on iso vaikutus. Osallisuuden kokemisella ja työhyvinvoinnilla on kiistatta yhteys, joka tulisi huomioida organisaatioissa, joissa tiimin jäsenet tekevät töitä etäällä toisistaan. Yhteenkuuluvuuden tunnetta, yhteistyötä ja osallisuutta tulee lisätä vuorovaikutuksen keinoin. Keinoina vuorovaikutuksen lisäämiseen on uusien toimintatapojen ja menetelmien käyttöönotto, joilla voidaan organisaatiossa kommunikaatiota lisätä. Osallisuus lisää työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin. Esihenkilöt toimivat vahvasti esimerkin ja suunnan näyttäjinä, kun halutaan osallisuutta parantaa uusien toimintatapojen avulla. (Laine & Ollila 2016, 57-58.) Uusia toimintatapoja joudutaan pohtimaan, kun on siirrytty etätyöskentelyyn. Tämä haastaa etäjohtamista, koska esihenkilöt ovat vastuussa oman tiimensä kehittämisestä. Eri tavat ja työkalut viestimiseen tarvitsevat osaamista ja aikaa, että niitä totutaan käyttämään. Uusi tilanne pakottaa kehittymään ja ajattelemaan myös työtapoja uudella tavalla. Lopulta organisaatio itse joutuu miettimään, mitkä ovat ne heidän henkilöstölleen sopivat toimintatavat, jotka lisäävät vuorovaikutusta ja osallisuutta työyhteisössä. Haastatteluissa oli havaittavissa päätelmä, että niissä tiimeissä, joissa vuorovaikutusta oli jo paljon, olivat myös tiimin jäsenet tyytyväisempiä tilanteeseen. Ja niissä tiimeissä, joissa vuorovaikutus ei ollut juurikaan lisääntynyt, kaivattiin enemmän yhteydenpitoa. Tästä voidaan päätellä, että tiimeissä, joissa vuorovaikutusta oli lisätty etätyöskentelyyn siirtymisen jälkeen, he olivat myös tyytyväisempiä ja kokivat vuorovaikutuksen olevan riittävää. Heillä vaikutti olevan myös pienempi kynnys ottaa yhteyttä, jos tarvitsi apua.

Hakasen & Kaltiaisen (2021) tutkimuksen mukaan, etätyöskentelyyn siirtymisen jälkeen aluksi työn imu on noussut, mutta lähtenyt laskuun syksyn 2020 myötä. Samalla työuupumus ja tylsistyminen työssä ovat lisääntyneet. Kaikki tekijät ovat nähtävissä sekä johtajilla, että työntekijöilläkin. Työn tukeminen koettiin olevan huonompaa etätyöhön siirtymisen jälkeen. Kokonaisuutena työhyvinvoinnin koettiin olevan huonompaa kuin aiemmin. (Hakanen & Kaltiainen 2021.) Aarnikoivu (2013) toteaa, että esihenkilöt toimivat niin ikään alaisina ja heihin kohdistuu odotuksia ylimmän johdon suunnalta. Esihenkilöiden työhyvinvointiin on myös syytä kiinnittää yhtä lailla huomiota. Ylimmän johdon tuki ja riittävä vuoropuhelu edistää yhteistyötä ylimmän johdon ja työntekijöiden sekä esihenkilöiden välillä. Esihenkilöiden rooli on toimia ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä, mutta edistäen vuorovaikutteista yhteistyötä. Vuoropuhelun tulisi olla moniulotteista, ei vain ylhäältä alaspäin tulevaa. Tämä

edistää avoimen ilmapiirin ja luottamuksen syntymistä työyhteisössä. Esihenkilöille täytyy antaa mahdollisuus tehdä työtään hyvin valmentamalla alaisiaan kohti yrityksen tavoitteita. Vahvasti tukemassa esihenkilöiden osaamista on myös HR-toiminnot, jotka toimivat esihenkilöiden ja johdon kanssa yhteistyössä. (Aarnikoivu 2013, 100-102.) Poikkeuksellisen tilanteen johtamista voidaan verrata muutoksen johtamiseen, joka on yksi haasteellisimmista johtamisen tilanteista esihenkilöille. Muutos aiheuttaa huolta omasta tilanteesta ja miten tilanne voi vaikuttaa omaan työhön. Se aiheuttaa paljon kysymyksiä ja odotuksia esihenkilöille, miten tilanteessa edetään ja mitä mahdollisia vaikutuksia tulee olemaan yrityksen toiminnassa. Esihenkilöt tarvitsevat ylimmän johdon vahvan tuen, jotta muutostilanteen hallinta säilyy. HR-toimijat tukevat päivittäistä johtamista omien työkalujen avulla. Muutostilanteiden hallintaan ja poikkeustilanteeseen liittyviin esimerkiksi verovähennysten hakemiseen voi HR-osasto tuottaa koulutusta, jotta osaaminen kehittyy. Vuoropuhelua täytyy käydä eri toimijoiden välillä, jotta osataan tuottaa materiaalia, jolla on merkitystä ja tarvetta.

Pandemia -tilanteen tasaannuttua, tulee selviämään, millaisessa työmaailmassa tulemme työskentelemään. Digiloikka on tapahtunut, mutta miten se tulee vaikuttamaan yritysten tapaan toimia. Hyvin todennäköinen ja toimiva malli voisi olla jonkinlainen hybridi -malli työskennellä, jolloin työntekijät ovat osaksi lähityössä ja osaksi etänä. Mallit voivat vaihdella eri osastojen ja tiimien kesken, riippuen millaista työtä eri osastoilla tehdään ja mitkä ovat työn vaatimukset. Etätyöskentely tulee varmasti lisääntymään, koska on huomattu sen toimivan monessakin tilanteessa ja kokemuksia on saatu käytännössä poikkeustilanteen aikana paljon. Yksilöiden kohdalla on eroja, toiset viihtyvät etätyössä enemmän ja toiset taas lähityössä. Yhdelle molemmat antavat mahdollisuuden käyttää molempien työmuotojen parhaita puolia. Etätyössä voi tehdä keskittymistä vaativia tehtäviä rauhassa, ilman tarpeettomia keskeytyksiä. Lähityössä saa tarvittavaa vuorovaikutusta kollegoihin ja muuhun yhteisöön.

6.2 Kehittämisehdotukset

Kehittämistehtävän tuotoksena oli tarkoitus löytää etäjohtamiseen tekijöitä, joilla voidaan tukea ja parantaa työhyvinvointia etätyössä. Tutkimuksen haastattelussa selvitettiin kohdeyrityksen hyvinvoinnin osatekijöitä etätyössä ja etäjohtamisessa. Tulosten perusteella esitellään seuraavassa taulukossa 14 esitetyt kehitysehdotukset.

Havaittu kehityskohde	Toimenpide-ehdotus
Etätöyön ergonomia	Parempaan ergonomiaan kannustaminen Tuetaan työvälineiden hankkimista etätöyöhön
Vuorovaikutuksen lisääminen työyhteisössä	Epävirallista vuorovaikutusta lisätään Palaverien yhteyteen vapaan keskustelun osuus Tiimirajojen ylittäviä virtuaalilaisuuksia Säännölliset one to one keskustelut esihenkilön toimesta
Osaamisen kartoitus etätöyössä	Mihin erityisesti etätöyössä tarvitaan osaamista Kartoitus ja kehittämissuunnitelma
Esihenkilöiden osaaminen kriisitilanteissa	Osaamisen kehittäminen erityisesti kriisitilanteissa yksilöiden käytösmallien ymmärtämiseen sekä käsittelyyn Psyykkisen kunnon osaaminen etäjohtamisessa
Etätöyön toimintamallin luominen	Hybridimalli, jossa huomioidaan yksilölliset toiveet ja mahdollisuudet
Toimintatapojen selkeyttäminen	Kalenteri/palaverivarausten tiivistys Matalan kynnyksen yhteydenottoon kannustaminen Yhtenäisen etäjohtamismallin luominen

Kuvio 14. Kehitysehdotukset

Ergonomian parantaminen etätöyössä ehkäisee pidemmällä tähtäimellä monia tuki- ja liikuntaelinsairauksia. Hyvän etätöyöpisteen luomiseen kannustetaan ja mahdollisuuksien mukaan myös tuetaan erilaisten välineiden hankkimista. Työn lomaan voidaan tarjota taukojumbppia tai itsenäisesti tehtäviä pieniä verryttelyvideoita. Näillä ehkäistään tilannetta, että koneen äärelle jäädaän pitkäksi aikaa, josta voi aiheutua kiputiloja.

Vapaamuotoisemman ja epävirallisen vuorovaikutuksen lisääminen virtuaalisessa työympäristössä. Tiimirajojen ylittäviä kohtaamisia, jotka ovat olleet hyvin vähäisiä etätöyöskentelyyn siirtymisen jälkeen. Tämä lisää yhteisöllisyyttä työyhteisöön. Esihenkilöiden ja alaisten välisiä one to one -keskusteluja säännöllisesti, jotta voidaan ennaltaehkäistä kuormittumista. Tällä voidaan madaltaa myös kynnystä yhteydenottoon haastavissa tilanteissa.

Etätöyössä osaamisen kehittämisen kartoitus yksilöllisesti. Yksilöllisesti tulisi selvittää, millaista tukea ja osaamista tarvitaan lisää. Uudet yhteydenpitotyökalujen käyttö ja uusien työtapojen oppiminen etätöyössä edellyttää myös uusien taitojen omaksumista sekä selkeitä toimintatapoja. Työskentely digitaalisessa ympäristössä sekä tiedon jakaminen virtuaalisesti helpottuu, kun toimintatavat on määritelty.

Esihenkilöille osaamista erityisesti kriisitilanteiden hallintaa sekä osaamista yksilöllisten käytösmallien ymmärtämiseen. Poikkeuksellinen tilanne aiheuttaa erilaisia tunteita ja käyttäytymistä ihmisissä. Erilaisten käyttäytymismallien ymmärtäminen auttaisi esihenkilöitä ongelmien havaitsemisessa sekä alaisten tukemisessa näissä tilanteissa.

Etätyöhön hybridimallinen luominen. Poikkeustilanteen rauhoituttua, etätyöskentelyyn luotaisiin toimintamalli, jossa huomioidaan tiimien omat toimintamallit sekä yksilölliset toiveet etätyöskentelyssä. Organisaatiotasolla hybridimalli olisi lähtökohtaisesti yhtenäinen, huomioiden erityiset tiimi- tai yksilötavoitteet. Hybridimalli olisi kehitysaskel kohti digitaalisempaa työympäristöä.

Toimintatapojen selkeyttäminen ja yhtenäistäminen etäjohtamisessa. Organisaatiotasolla yhtenäisen etäjohtamismallin luominen olisi tasa-arvoista sekä oikeudenmukaista kaikkia tiimejä sekä yksilöitä kohtaan. Kalenterivarausten tiivistäminen jättää aikaa esihenkilöille oman tiimin tukemiseen ja yhteydenottoihin kynnys madaltuu. Hybridimallin luominen tukisi myös etäjohtamista.

6.3 Tutkimustulosten luotettavuus ja hyödynnettävyys

Tutkimuksen tuloksien arviointia tehdään luotettavuuskäsitteiden avulla. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa kohteena ovat olleet oikeat asiat. Reliabiliteetillä puolestaan tarkoitetaan, kuinka pysyviä ovat tulokset olleet, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen. Lisäksi tulee huomioida, että tutkimukseen nähden on päätetyt ratkaisut olleet tarpeellisia sekä perusteiltaan välttämättömiä. Näillä varmistetaan, että tutkimus on tehty luotettavasti ja tutkimusprosessi on opinnäytetyön mukainen. (Kananen 2015, 343.)

Tämä kehittämistehtävä tehtiin laadullisena toimintatutkimuksena. Kananen (2015) toteaa, että luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää kohteena olevaa ilmiötä. Tavoitteena ei ole niinkään yleistää tutkimuksen tuloksia. Tutkimusten tulosten tulee vastata kohteena ollutta tutkimuskohdetta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaankin tehdä vertaisarvioinnin avulla, jolloin ulkopuolinen arvioija tarkistaa tutkimuksen. Tutkimuksen tarkka dokumentaatio on olennaista, jotta tuloksia voidaan arvioida. (Kananen 2015, 352-353.)

Tässä kehitystehtävässä tutkittiin, miten työhyvinvointia voidaan tukea etäjohtamalla. Tutkimuksessa etsittiin tekijöitä, joita kehittämällä ja parantamalla työhyvinvointi etätyössä lisääntyisi. Tutkimus tehtiin kohdeyrityksellä, jossa en itse työskentele. Haastattelut tehtiin kohdeyrityksessä työskenteleville toimihenkilöille sekä esihenkilöille. Kohteena olevassa yrityksessä on toimihenkilöiden ja esihenkilöiden osalta työskennelty etänä tutkimuksen ajan. Tutkimus haluttiin toteuttaa nimenomaan tänä aikana, jotta tulokset vastaisivat asetettua tavoitetta. Jos tutkimus tehtäisiin erilaisissa olosuhteissa, voisivat tulokset olla erilaisia. Vuoden 2020 maaliskuussa alkanut poikkeuksellinen tilanne vaikuttaa olennaisesti tutkimuksen tuloksiin. Kokemukset tässä poikkeuksellisessa tilanteessa voivat olla henkilöillä korostuneet. Etätyöhön siirtyminen tapahtui nopeasti, jolla on myös ollut vaikutuksia

työhyvinvointiin. Tutkimuksen viitekehyksessä käsiteltiin aihekokonaisuuksissa etätyöskentelyä, työhyvinvointia sekä etäjohtamista. Haastattelumuodoksi valikoitui teemahaastattelu ryhmähaastattelun muotona. Ryhmähaastattelu voi muotona olla haasteellinen, jos tilannetta ei koeta avoimena tai luottamuksellisena. Kokemukseni mukaan haastattelutilanteet olivat avoimia ja niissä oli keskusteleva ote. Haastattelussa teemoina olivat työhyvinvoinnin osa-alueet sekä etäjohtaminen. Valittu viitekehys näin ollen tukee tutkimusta ja haastattelun teemoja. Tutkimuksen tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää, koska kohteena on ollut tietty yritys ja sen omakohtainen tilanne. Haastattelut on osoitettu rajalliselle kohderyhmälle, joka edustaa kohdeyrityksen tilannetta. Tutkimuksen tulokset antavat kohdeyritykselle viitteitä siitä, miten työhyvinvointia voidaan etätyössä lähteä tukemaan etäjohtamalla ja mihin teki- jöihin voidaan panostaa työssä hyvinvointia parantamalla.

LÄHTEET

Aarnikoivu H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki. Kauppakamari

Alasoini T, Järvensivu A, Mäkitalo J. 2012 Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisen näköinen kuin tällä hetkellä? [viitattu 6.5.2021] Saatavissa:

<https://docplayer.fi/387787-Tem-raportteja-14-2012.html>

Alexander A., De Smet A. & Mysore M. 2020. Reimagining the postpandemic workforce.

[Viitattu 6.5.2021] Saatavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce#>

Blenfor A. 2021. Remote Work Won't Be Going Away Once Offices Are Open Again. [Viitattu 7.5.2021] Saatavissa:

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-03-05/work-from-home-workplaces-will-let-employees-mix-home-and-remote-work>

Eskola J., Lätti J. & Vastamäki J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä. PS-Kustannus, 27-51.

Eskola J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola J. & Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä. PS-Kustannus, 179-203.

Eskola J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Osuuskunta Vastapaino.+

Fried J. & Heinemeier Hansson D. 2014. Etänä -Toimistoa ei tarvita. Viro. Meedia Zone OÜ.

Furnham A. 2008. Head & Heart Management. Managing attitudes, beliefs, behaviors and emotion at work. Hampshire. Palgrave Macmillian.

Great Place To Work. 2021. Suomen parhaat työpaikat 2021. [Viitattu 7.5.2021] Saatavissa: <https://greatplacetowork.fi/oppaat/suomen-parhaat-tyopaikat-2021-raportti/>

Haapakoski K, Niemelä A & Yrjölä E. 2020. Läsnä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki. Alma Talent.

Hakanen J. & Kaltiainen J. 2021. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuodesta 2019 loppuvuoteen 2020. Työterveyslaitos. [Viitattu 10.4.2021] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>

Heikkinen H. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen H., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa. Dark Oy.

Heikkinen H. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä. PS-Kustannus, 215-230.

Helin K. 2001. Ihmisten erilaisuus. 16 ihmistyyppiä työelämässä. Hämeenlinna. Innotiimi Oy.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Ilmarinen. 2021. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. [Viitattu 2.6.2021] Saatavissa: https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyonantaja/johda_tyohyvinvointia_tuloksellisesti.pdf

Ilmarinen. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. [Viitattu 8.5.2021] Saatavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>

Janhunen M. 2014. Etätö haastaa johtamisen ja yhteisöllisyyden. Blogikirjoitus. [Viitattu 4.5.2021] Saatavissa: https://www.ttl.fi/blogi/etatyö-haastaa-johtamisen-ja-yhteisollisyyden/?_ga=2.207244435.1861627751.1619766688-2009768905.1602656625

Juuti P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva. Bookwell Oy.

Juuti P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS-kustannus.

Järvinen P. 2013. Onnistu esimiehenä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Kananen J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä. Jamk.fi.

Kananen J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Jyväskylä. Suomen Yliopistopaino Oy.

Kananen J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino.

- Kauhanen J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Viro. Helsingin Kamari Oy.
- Kehusmaa K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy.
- Kokko T. 2020. Etäjohtaminen on taitolaji. [Viitattu 21.3.2021] Saatavissa: <https://www.vitriini.fi/ilmio/etajohtaminen-on-taitolaji.html> (blogiteksti)
- Laine P. & Ollila S. 2016. Osallisuuden kokemus hajautetuissa asiantuntijaorganisaatioissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 44(4), pp. 45-63. [Viitattu 10.5.2021] Saatavissa <http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.saimia.fi/se/k/0356-3669/44/4/osallisu.pdf>
- Luukkala J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa -työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mamia T & Melin H. 2006. Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki. Työministeriö.
- Murkherjee D., Lahiri S., Murkherjee D. & Billing T.K. 2012. Leading Virtual Teams: How Do Social, Cognitive and behavioral Capabilities Matter? [Viitattu 18.10.2020] Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/00251741211203560/full/html>
- Mahlakaarto S. 2016. Persoona työssä. Työidentiteettitaitoja työntekijöille ja esimiehille. Helsinki. Books on Demand Oy.
- Ojasalo K., Moilanen T & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki. Sanoma Pro.
- Rantanen J. 2013. Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen. Liettua. Talentum Media Oy.
- Rauramo P. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 8.5.2021] Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/esimiesten_perehdyttaminen_-_keskeinen_lainsaadanto_tutuksi#683b35df
- Rauramo P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. [Viitattu 5.6.2020] Saatavissa: https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/eta-johtaminen_ ja_ virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa
- Saarelma-Thiel T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Salojärvi S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa Vesterinen P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. toim. Juva. WS Bookwell Oy, 49-55.

Siebrat F., Hoegl M. & Ernst H. 2009. How to Manage Virtual Teams. [Viitattu 19.3.2021] Saatavissa: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-manage-virtual-teams/>

Suonsivu K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU. UNIpress.

Sutela H. 2020. Kun mahdoton kävi mahdolliseksi – tietotyön yleisyys mahdollisti etätöön läpimurron Suomessa. [Viitattu 2.5.2021] Saatavissa: <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/kun-mahdoton-kavi-mahdolliseksi-tietotyon-yleisyys-mahdollisti-etatyon-lapimurron-suomessa/>

Sutela H., Pärnänen A. & Keyriläinen M. 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Tilastokeskus. [Viitattu 30.4.2021] Saatavissa: https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf

Suutarinen M. & Vesterinen P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu. Otavan Kirjapaino.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M., Vesterinen, P-L. (Toimi.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava

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

Työterveyslaitos. 2020. Joustava työaika. [Viitattu 5.10.2020] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>

Työturvallisuuskeskus. 2010. Työstä hyvinvointia. [Viitattu 17.10.2020] Saatavissa: https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf

Innanen P. 2006. Hyvinvointitarinoita ja -strategioita. Teoksessa Vesterinen P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. toim. Juva. WS Bookwell Oy, 19-28.

Vartiainen M., Hakonen M., Koivisto S., Mannonen P., Nieminen M-P., Ruohomäki V. & Vartola A. 2007. Distributed and Mobile Work. Places, People and Technology. Tampere. Otatiето.

Viitala R. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkman U. 2021a. Motivaation säilyttäminen etätöyssä. [Viitattu 10.4.2021] Saatavissa: <https://etajohtaminen.fi/motivaation-sailyttaminen-etatyossa/>

Vilkman U. 2021b. Tehokas tiimityö etänä. Blogiteksti. [Viitattu 14.3.2021] Saatavissa: <https://etajohtaminen.fi/tehokas-tiimityo-etana/>

Vilkman U. 2020. Enemmän vuorovaikutusta ja sosiaalisuutta etätyöhön. [Viitattu 20.3.2021] Saatavissa: <https://etajohtaminen.fi/enemman-vuorovaikutusta-ja-sosiaalisuutta-etatyohon/>

Vilkman U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki. Talentum pro.

Lähteet, jotka eivät ole julkisesti saatavilla

Organisaation verkkosivut

LIITTEET

Liite 1. Sähköpostiviesti

Hei,

olen tekemässä opinnäytetyötä aiheena etäjohtamisen vaikutukset työhyvinvointiin. Tavoitteena opinnäytetyöllä on työhyvinvoinnin lisääminen etätyöskentelyssä ja etsiä tekijöitä etäjohtamiseen tukemaan esihenkilötyötä. Teen kuusi ryhmähaastattelua erikseen esihenkilöille sekä toimihenkilöille. Haastattelussa on mukana 3-5 henkilöä. Haastatteluissa käydään läpi keskustellen työhyvinvointia sekä etätyöskentelyä ja etäjohtamista eri teemojen avulla. Haastattelut perustuvat luottamuksellisuuteen ja siellä käydyt keskustelut jäävät opinnäytetyötä varten haastattelijan käyttöön.

Haastattelussa käytävät teemat ovat: kokemuksia etätyöskentelystä ja -johtamisesta, työhyvinvoinnin eri osa-alueet ja kehitysideoita etäjohtamiseen.

Teille suunnatun haastattelun olen alustavasti suunnitellut torstaille 29.10. iltapäivään. Soisiko teille tämä päivä ja haastattelu Teamsissä klo 13?

Liite 2. Haastattelun suunnitelma

Haastattelusuunnitelma

Suunnitelma	
Tutkimuskysymys	Miten hyvinvointia voidaan tukea etäjohtamalla?
Mitä aineistoa tarvitaan?	
Teemahaastattelun runko	Liitteenä
Ketä haastatellaan?	9 esihenkilöä 15 toimihenkilöä
Haastattelun eettiset kysymykset	Tutki haastattelun eettiset kysymykset
Protokollan suunnitelma	
Mitä kerrotaan haastattelun alussa?	Taustatietoina opinnoistani sekä miten päätyntyn opinnäytetyön aiheeseen
Mitä kerrotaan tutkimuksen tarkoituksesta ja luottamuksellisuudesta?	Esitlele kehittämistyön tarkoitus ja kerro luottamuksellisuudesta, haastattelussa henkilöiden vastaukset eivät tuotoksessa ole yksilöityjä vaan täysin anonyymejä.
Mitä aineistonkeruuvälineitä käytetään?	Haastattelut nauhoitetaan, tehdään myös muistiinpanoja.
Tutkimuksen toteutus	
Yhteydenotto	Ennakkokysely sähköpostilla haastateltaville, jossa varmistetaan ajankohdan sopivuus.
Varmista teknisten välineiden toimivuus	Teams -ympäristön varmistus ennen haastattelua
Haastattelutilanne	Ajoissa Teams -kokouksen aloitus, ennen haastateltavien paikalle tuloa. Esittely ja varmistus, että kaikki ovat päässeet paikalle. Kerro tutkimuksen tarkoitus ja luottamuksellisuus. Varmista lupa haastatteluun.
Haastattelu	Aloita haastattelu teemarungon mukaisesti.
Tilaisuuden päättäminen	Kiitä osallistujia.

Liite 3. Haastattelun runko

Tutkimushaastattelun runko

Teemahaastattelu

- Mitä kokemuksia on tullut johtamisesta etätyöskentelyssä? Onko ollut muutoksia verrattuna aiempaan johtamiseen ennen etätyöskentelyyn siirtymistä?
 - o Haasteita
 - o Positiivisia piirteitä

- Miten työhyvinvoinnin osa-alueet koettu etätyössä tai etäjohtamisessa
 - o Fyysinen turvallisuus, hyvinvointi ja kunto
 - Työolosuhteet ja -välineet
 - o Sosiaalinen hyvinvointi, vuorovaikutus ja tuki
 - Työyhteisö ja sen jäsenet
 - Työtehtävät ja osaaminen
 - o Psykkinen hyvinvointi ja henkinen kunto
 - Johtaminen ja esihenkilötyö

- Mitä parannettavaa tai mahdollisia kehitysehdotuksia etäjohtamiseen tullut mieleen?