



Työhyvinvoinnin kehittäminen johtamisen keinoin etätyössä henkilöstöpalvelualan yrityksessä

Jenna Heino

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työhyvinvoinnin kehittäminen johtamisen keinoin etätyössä henkilöstöpalvelualan yrityksessä

Jenna Heino
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2022

Jenna Heino

Työhyvinvoinnin kehittäminen johtamisen keinoin etätyössä henkilöstöpalvelualan yrityksessä

Vuosi 2022 Sivumäärä 47

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työhyvinvointia kehitetään etätyössä johtamisen keinoin henkilöstöpalvelualan yrityksessä. Työhyvinvointi etätyössä on ollut viime vuosina isosti esillä. Opinnäytetyön avulla haluttiin selvittää, miten yhdessä Suomen suurimmassa henkilöstöpalvelualan yrityksessä työhyvinvointia kehitetään etätyössä johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä henkilöstöpalvelualan yrityksen Baronan kanssa.

Tietoperusta koostuu työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyvistä teemoista. Tietoperustassa käsiteltiin työhyvinvointia ja johtamista sekä niihin vaikuttavia tekijöitä eri näkökulmista. Tietoperustassa käsiteltiin lyhyesti myös laadullista tutkimusta ja sen analysointia.

Aineiston hankintamenetelmä oli haastattelu. Haastattelut toteutettiin kolmen eri liiketoiminnan johtajan kanssa. Rooleja tai liiketoimia ei kuvata tarkasti anonymiteetin takia. Haastatteluiden avulla pyrittiin hahmottamaan, mitä johtamisen keinoja eri esimiehet käyttävät viikkotasolla ja pidemmällä aikavälillä sekä mitkä keinot ovat heidän näkökulmastaan toimivia ja mitkä kaipaisivat kehitystä. Haastatteluaineisto edustaa haastateltavien näkökulmia ja kokemuksia, minkä takia haastattelun tulokset eivät ole absoluuttinen totuus.

Haastatteluiden keskeisinä tuloksina selvitettiin, mitä johtamisen keinoja esihenkilöt käyttävät työhyvinvoinnin kehittämiseksi etätyössä. Haastatteluista keskeiseksi teemaksi nousi toimivan kommunikaation ja viestinnän tärkeys työhyvinvoinnin kannalta. Kommunikaation toimivuutta pidettiin yhtenä ratkaisevana tekijänä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Viestinnän tärkeydellä tarkoitettiin tärkeistä asioista viestimistä johdolta työntekijöille ja työntekijöiltä johdolle.

Haastatteluiden myötä kehitysehdotukseksi nousi etäjohtajalle tärkeiden ominaisuuksien ja osaamisen määrittely. Etäjohtajalle tärkeiden ominaisuuksien ja osaamisen määrittely olisi tärkeää, sillä sen avulla pystyttäisiin ohjaamaan koulutus- ja kehittämistoimenpiteitä etäjohtajille. Organisaatiotasolla tehty etäjohtajan ominaisuuksien ja osaamisen määrittely voisi helpottaa uusina etäjohtajina toimivien työtä ja tuoda jo pidempään etäjohtajina työskennelleille uusia näkökulmia.

Asiasanat: työhyvinvointi, johtaminen, etäjohtaminen, laadullinen tutkimus

The aim of this thesis was to examine how well-being in remote work is developed through management in a staffing services company. Well-being in remote work has been a heavily featured topic in recent years. The objective of this thesis was to explore how well-being at remote work is developed in one of Finland's largest staffing companies. The thesis was done in collaboration with the personnel services company Barona.

The theoretical framework consists of themes related to well-being at work and management. Factors affecting them were studied from different perspectives. Qualitative research and its analysis are also briefly discussed in the theoretical section.

The method of obtaining the material was an interview. Interviews were conducted with three different business leaders. Roles or transactions were not described due to anonymity. The interviews were used to outline the management tools used by different managers at a weekly level and in a longer time frame, which tools work from their perspective, and which would need improvement. The interview material is the interviewees' point of view and experiences, which is why the results of the interview are not an absolute truth.

The main result of the interview was surveying which management tools are used by managers to develop remote work well-being. The importance of effective communication in remote work well-being was a central theme throughout the interviews. The effectiveness of communication was considered to be one of the decisive factors in maintaining and developing remote work well-being. The importance of communication meant communicating important issues from management to employees and from employees to management.

Based on the interviews, defining which qualities and competencies are essential to remote managers became a development proposal. This would help to guide training and development measures for remote managers. Defining the characteristics and competencies of remote managers at the organizational level could facilitate the work of new remote managers and offer new perspectives to those who have worked as remote managers for a while.

Keywords: Work Well-Being, Management, Remote Management, Qualitative Research

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite	7
1.2	Käsitteelliset lähtökohdat	7
2	Aikataulu.....	8
3	Laadullinen tutkimus.....	9
3.1	Laadullisen tutkimuksen analysointi	10
3.2	Menetelmät ja Luotettavuus	10
4	Työhyvinvointi	12
4.1	Työhyvinvointi etätyössä	13
4.2	Työn tuottavuus	15
5	Johtaminen	16
6	Etäjohtaminen	17
6.1	Etäjohtaminen tulevaisuuden esihenkilön ydinosaamisena.....	18
6.2	Etäjohtamisen kulmakivet	19
6.3	Etäjohtajan osaamisprofiili	22
7	Haastattelut.....	26
7.1	Haastatteluiden tulokset.....	27
7.2	Tulosten tulkinta ja johtopäätökset.....	31
8	Oma Pohdinta ja kehitysideat	32
9	Yhteenveto	33
	Lähteet	35
	Kuviot.....	38
	Liitteet	39

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö, joka sisältää teoriaosuuden sekä tutkimuksellisen osuuden. Teoriaosuus käsittelee työhyvinvointiin ja johtamisen keinoihin liittyviä keskeisiä käsitteitä, ja tutkimuksellinen osuus koostuu laadullisesta tutkimuksesta Opinnäytetyön haastattelututkimus, tehdään yhteistyössä Pohjoismaisen henkilöstöpalvelualan yrityksen Baronan kanssa. Barona on Suomen kuudenneksi suurin työnantaja, joka työllistää vuosittain noin 30 000 ihmistä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää johtamisen keinot, joiden avulla tuetaan henkilöstön työhyvinvointia etätyössä yhteistyöyrityksessä Baronalla. Opinnäytetyö toteutetaan henkilöstöhallinnon työharjoittelun yhteydessä, ja aihe on valittu aiheen ajankohtaisuuden ja opiskelijan oppimistavoitteiden mukaisesti.

Etätyö on monessa organisaatiossa arkipäivää ja työhyvinvoinnin tukemiseen käytettävät keinot eivät ole aina selkeät. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten yhdessä Suomen suurimassa henkilöstöpalvelualan yrityksessä tuetaan henkilöstön hyvinvointia etätyössä johtamisen keinoin. Tutkimus johtamisen keinoista toteutetaan haastatteleamalla kolme Baronalla eri toimialoilla työskentelevää esihenkilöä. Haastattelut toteutetaan Teamsin välityksellä. Haastattelun kysymykset laaditaan työhyvinvoinnin ja johtamisen keinojen teorian eri osa-alueita hyödyntäen. Haastattelut toteutetaan henkilökohtaisesti jokaisen esihenkilön kanssa. Haastatteluiden muodoksi on valittu yksilöhaastattelut ryhmähaastattelun sijaan sen takia, että yksilöhaastattelut antavat tarkempaa tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hennink, Hutter & Bailey 2020, 10-12; Creswell & Creswell 2018, 4-15.) Mahdollisimman kattavien ja luotettavien tutkimustulosten saamiseksi tutkimusmuodoksi on valittu laadullinen tutkimus, jossa aineisto kerätään yksilöhaastatteluina.

Opinnäytetyön tekemisen tueksi käytetään työhyvinvointia käsittelevää menetelmä- ja lähdekirjallisuutta. Laadullinen tutkimus valittiin, sillä tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista se, että se perustuu tutkittavien henkilöiden subjektiivisten näkemysten ja kokemusten tarkasteluun. Tutkittavien henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä voidaan vertailla keskenään ja tehdä niistä johtopäätöksiä. (Juuti & Puusa 2020, 1.)

Tutkimusongelmana on saada käsitys siitä, miten työhyvinvointia tuetaan johtamisen keinoin etätyössä. Tutkimuksen avulla halutaan selvittää, voidaanko henkilöstön työhyvinvointia kehittää entisestään johtamisen keinoja käyttäen. Tutkimuksen jälkeen pyritään löytämään muutamia kehitysideoita, joiden avulla esihenkilöt voisivat tukea henkilöstönsä työhyvinvointia etätyössä.

Tutkimus toteutetaan yksilöhaastatteluilla. Yksilöhaastatteluissa kysytään laadullisia kysymyksiä avointen kysymyksien muodossa. Laadullisen tutkimuksen kysymykset laaditaan mahdollisimman laajoiksi, jotta saadaan tarpeeksi kattava vastausaineisto tutkimustulosten analysointia ja johtopäätöksiä varten. (Juuti & Puusa 2020, 1.)

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tutkimuksen taustalla on hyvin ajankohtainen työelämän murros, jossa yhä useampi työntekijä siirtyy kokonaan- tai osittain etätöihin. Työhyvinvointi ja sen ylläpitäminen ovat nousseet viime vuosina suuriksi kysymyksiksi etätöihin lisääntyessä. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja tarkkailu on haasteellisempaa kuin ennen, sillä voi mennä viikkoja, että esihenkilö näkee työntekijöitä kasvotusten. (Mäentausta 2021.) Tutkittavassa aiheessa kiinnosti, miten esihenkilötyöllä ja johtamisen keinoilla työhyvinvoinnin murrokseen on vastattu.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä johtamisen keinoja esihenkilöt käyttävät työhyvinvoinnin edistämiseksi etätöissä. Tavoitteena on haastatella esihenkilöasemassa työskenteleviä henkilöitä ja selvittää heidän henkilökohtaisesti käyttämiään keinoja ja kuulla heidän mielipiteensä asiaan liittyen. Haastatteluiden jälkeen tavoitteena on vertailla haastateltavien vastauksia keskenään ja löytää niistä erot ja samankaltaisuudet.

1.2 Käsitteelliset lähtökohdat

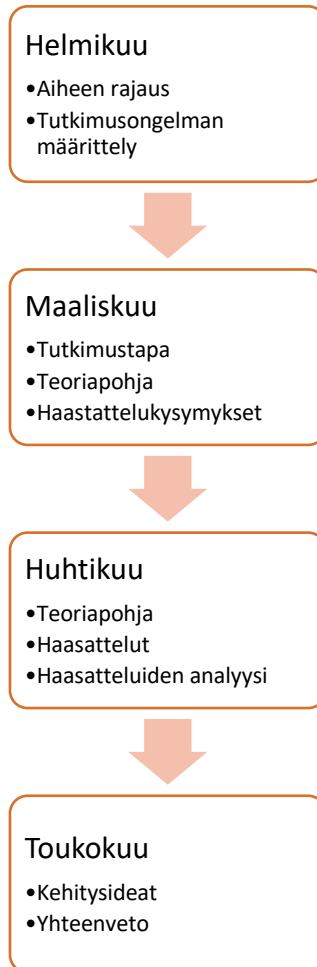
Tähän opinnäytetyöhön kuuluvassa tietoperustaosuudessa käsitellään työhyvinvointia, johtamisen keinoja ja etätöyöskentelyä sekä niihin liittyviä osa-alueita. Tietoperustassa käsitellään myös laadullisen tutkimuksen teoriaa. Tämän opinnäytetyön teoreettiset ja käsitteelliset lähtökohdat on rakennettu niin, että ne tukevat opinnäytetyön toiminnallista osuutta.

Tietoperustan keskeiset käsitteet ovat laadullinen tutkimus, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, johtamisen keinot, etätö sekä henkilöstön motivaatio ja palkitseminen. Laadulliseen tutkimukseen liittyvä teoriaosuus sisältää myös teoriaa tutkimustulosten analysointimenetelmistä.

Teoriaosuuteen liittyviä muita alakäsitteitä pyritään tarkastelemaan erilaisia lähestymistapoja hyödyntämällä. Työhyvinvoinnin ja johtamisen keinojen käsitteiden ymmärtäminen tukee tämän opinnäytetyön tutkimuskohteena olevaa aihetta. Tietoperustan tarkoituksena on edesauttaa ymmärtämään työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyviä seikkoja ja edesauttaa kehitysideoiden kehittämistä tässä opinnäytetyössä.

2 Aikataulu

Opinnäytetyön tekoprosessi kesti yhteensä neljä kuukautta. Opinnäytetyöprosessi alkoi helmikuussa ja opinnäytetyö valmistui toukokuun lopussa. Työkuukausiin sisältyi eri työvaiheita, jotka ovat esitettyinä alla olevassa kuviossa 1 opinnäytetyön aikataulu.



Kuvio 1 Opinnäytetyön aikataulu

Opinnäytetyön teko alkoi helmikuussa opinnäytetyön aiheen rajauksella ja tutkimusongelman määrittelyllä. Maaliskuussa määriteltiin tutkimustapa ja teoriapohjan pääkäsitteet sekä haastattelukysymykset. Huhtikuussa kirjoitettiin teoriapohja, tehtiin haastattelut ja aloitettiin haastatteluiden analysoinnin. Toukokuussa tehtiin haastatteluiden analysoinnin loppuun, kehitysidean ja opinnäytetyön yhteenvedon sekä viimeiset korjaukset.

3 Laadullinen tutkimus

Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jonka avulla pyritään tyypillisesti ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tunteista, ajatuksista, kokemuksista ja niistä merkityksistä, joita ihmiset tutkimuksen kohteena olevalle asialle antavat. On mahdotonta täysin ymmärtää, miten toinen henkilö kokee asiat. Ymmärtämisen tueksi on kuitenkin kehitetty erilaisia menetelmiä. Menetelmillä tarkoitetaan sellaisia keinoja, joiden avulla helpotetaan tutkimuksen tekemistä ja joiden avulla tutkimuksen aihetta lähestytään ja pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi haastattelua käyttäen. (Puusa & Juuti 2020, 1.)

Tieteelliselle tutkimukselle on tyypillistä se, että pyritään löytämään tutkimusongelmalle ratkaisu. Tutkimusta aloittaessa tulee tehdä tutkimussuunnitelma. Tutkimussuunnitelmaa avuksi käyttäen voidaan seurata, miten tutkimus etenee. Laadullinen tutkimus aloitetaan yleensä tutkimusongelmasta eli rajataan mihin tutkimuksella halutaan vastaus. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu yleensä kymmenen vaihetta, jotka ovat aiheen valinta, tutkimuksen tavoitteiden asettaminen, tutkimuskysymysten muotoileminen, tutkimuksen rajauksien esittely, teoreettisen viitekehyksen laatiminen kirjallisuuden avulla, lähestymistavan valinta ja perustelu, tutkimusmenetelmien sekä näytteen tai aineiston valinta, kuvailu ja perustelu, aineiston hankinta ja aineiston analysointi ja tulkinta, sekä tulosten kirjoittaminen ja raportointi sekä tutkimuksen luotettavuuden arviointi. (Puusa & Juuti 2020, 1.)

Laadullisen tutkimuksen asetelma on joustava, jonka vuoksi tutkimuksen eri vaiheiden välillä saattaa olla eroavaisuuksia tai päällekkäisyyksiä. Yleisesti voidaan sanoa, että tutkimuksen tavoitteet ilmaistaan tutkimuskysymysten muodossa. Tutkimuksen toteuttamistavan valintaan vaikuttaa se, onko tutkimuksen tavoitteena kuvailla ilmiötä vai onko tarpeen ymmärtää syvällisesti niitä tapahtumia, joita tutkittavaan ilmiöön liittyy. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankinnassa käytetään usein haastatteluita eli esimerkiksi ryhmä- tai yksilöhaastatteluita. Erilaisia aineistonkeruumenetelmiä voi käyttää myös tarvittaessa päällekkäin. Laadullisessa tutkimuksessa pohjimmaisena tarkoituksena on saada käsitys kohteena olevien henkilöiden kokemuksista tutkittavasta aiheesta, jotka on tyypillisesti helpoin saada haastattelua hyödyntäen. Laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä pyritä löytämään luotettavaa tietoa tutkittavasta asiasta, vaan sen sijaan pyritään saamaan selville erilaisia näkökulmia, joista tutkittavaa aihetta voi tarkastella. (Puusa & Juuti 2020, 1.)

3.1 Laadullisen tutkimuksen analysointi

Laadullisen tutkimuksen analyysi on aineiston jalostamista teoreettiseen tai käsitteelliseen muotoon. Laadullisen tutkimuksen analyysiin ei ole yleispätevää kaavaa, mutta analyysin tarkoituksena on päästä aineiston pintaa syvemmälle ja saada aikaan jokseenkin yleistettävää tietoa. Aineiston tavoitteena on tuoda tutkimukseen informaatioarvoa. Laadullista analyysia voidaan tehdä useilla eri menetelmillä. Tutkimuksen tekijä päättää omaan tutkimukseensa sopivan analyysimenetelmän. Analyysimenetelmä on se konkreettinen tapa, jonka avulla aineisto käsitellään eli analysoidaan. Analyysimenetelmää ei voi valita sattumanvaraisesti vaan sen tulee sopia tutkimusongelman, teoreettisen viitekehyksen ja käytettävien aineistojen kanssa. (Gunther & Hasanen & Juhila, 2019.)

Laadullisen tutkimuksen analyysin perinteisiä välineitä ovat koodaaminen, teemoittelu ja tyypittely. Edellä mainitut välineet ovat tyypillisesti sisällönanalyysin muotoja. Koodaaminen ja teemoittelu on aineiston raakatyöstämistä. Laadullista tutkimusta voidaan analysoida myös erilaisin teoreettisist metodologis in viitekehyks in. Aineiston analyysi on monivaiheinen prosessi, jonka tutkija yleensä aloittaa aineistoon tutustumalla ja kokonaiskuvan rakentamisella. Aineiston tekninen käsittely mahdollistaa varsinaisen analyysin. Aineiston tekninen käsittely voi olla esimerkiksi litterointi eli puheen muuttaminen tekstimuotoon. Teknisen käsittelyn jälkeen tutkija siirtyy analysointiin eli esimerkiksi lukemaan, jäsentelemään, erittelemään ja pohtimaan aineiston sisältöä. Tutkijan tehtävänä on löytää aineistosta tutkimusongelman kannalta olennaiset asiat. Tutkijan tulee pystyä perustelevaan, miten analyysi on tehty ja miksi kyseinen analyysitapa on valittu. Näiden jälkeen lukija pystyy arvioimaan, onko analyysi perusteltua, uskottavaa ja luotettavaa. (Gunther & Hasanen & Juhila, 2019.)

3.2 Menetelmät ja Luotettavuus

Aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi valikoitui, sillä tutkimus haluttiin analysoida kysymys kerrallaan ja verrata haastateltavien vastauksien samankaltaisuutta ja eroavaisuuksia jokaisen kysymyksen sisällä sekä löytää mahdollisia teemoja vastauksista.

Laadullisessa sisällönanalyysissä pyritään keskittymään siihen, mistä aiheista, asioista ja teemoista aineisto kertoo sekä, mistä haastateltavat puhuvat. Sisällönanalyysissä kielellistä tai muuta ilmaisullista muotoa ei yleensä systemaattisesti analysoida. Sisällönanalyysiä on mahdollista käyttää kirjoitettujen tekstien, nauhoitetun puheen, äänen tai kuvia sisältävän aineiston analysointiin. (Vuori 2018).

Tutkimuksen tutkimusongelman näkökulmasta tutkimuksen validiteetti on hyvä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitä keinoja esihenkilöt käyttävät työhyvinvoinnin kehittämiseksi etätyössä henkilöstöpalvelualan yrityksessä. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin

henkilöstöpalvelualan yrityksessä Baronalla kolme esihenkilöasemassa toimivaa henkilöä. Tutkimukseen valmisteltiin 10 kysymystä, jotka tehtiin aiheeseen liittyvän teorian pohjalta. Tutkimus on myös tutkimustulosten näkökulmasta validi eli pätevä, sillä aiheesta löytynyt teoreettinen tieto vastaa haastattelussa saatuja vastauksia.

Tutkimusta katsottaessa loogisen validiteetin eli tutkijan oman käsityksen suorituksen oikeudellisuudesta tutkimus on validi. Tutkijana toimii itse henkilöstöpalvelualan yrityksessä Baronalla työskentelevä henkilö. Ottaen huomioon tutkijan näkökulman työntekijänä on tutkimus loogisesti validi, sillä haastateltavien henkilöiden vastaukset ovat aidosti tunnistettavissa Baronan esihenkilöiden johtamisen keinoina. Ulkoisen validiteetin näkökulmasta eli voiko tutkimustuloksia yleistää, tutkimus on ulkoisesti epävalidi. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää koko organisaatiosolulle, vaikka haastateltavien antamissa vastauksissa on huomattavan paljon samankaltaisuuksia.

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sitä, että tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia. (Hiltunen 2009.) Tämä tutkimus on reliabeli eli luotettava, sillä mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen, olisi erittäin todennäköistä, että tutkimustulokset olisivat lähes samankaltaiset.

Luotettavuutta tutkiessa objektiivisuuden näkökulmasta tutkittaessa, nousee esiin ongelma objektiivisuudesta, sillä tutkijana on yrityksessä työskentelevä henkilö eikä yrityksen ulkopuolinen taho. Tutkijalla työntekijänä on omia ennakoajatuksia ja mielipiteitä esihenkilötyöstä. Kuitenkin asiaa voidaan katsoa siitakin näkökulmasta, että työntekijä tutkijana voi kysyä syvempiä kysymyksiä ja jättää niin sanotut itsestään selvät asiat kysymättä ja saada enemmän tietoa tutkittavasta aiheesta. Täydellinen objektiivisuus ei ole tutkimuksessa koskaan mahdollista, sillä kenenkään ei ole mahdollista irtaantua itsestään ja sulkea omaa ajatteluaan pois täysin. Tutkimuksen objektiivisuuteen riittää se, että tutkija pyrkii aktiivisesti ottamaan huomioon ja tiedostamaan omat uskomuksensa ja asenteensa. Objektiivisuuden tarkastelua hankaloittaa toimialatutkimus, jossa tutkija on itse aktiivinen toimija tutkimusaiheen kentällä ja voi olla mukana tavoittelemassa muutosta tutkittavaan asiaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2010.) Tässä tutkimuksessa voidaan puhua jopa toimialatutkimuksesta, sillä kuten aiemmin jo mainittu tutkija on itse tutkittavassa yrityksessä töissä ja on itse aiheesta kiinnostunut. Tutkimuksen tulokset on kuitenkin pyritty tulkitsemaan täysin faktapohjaisesti haastateltavien vastauksia toisiinsa verraten ja tutkijan oma pohdinta aiheesta on eritelty erikseen. Tutkija on pyrkinyt koko tutkimuksen ajan olemaan tietoinen omista asenteistaan ja uskumuksistaan tutkittavaa asiaa kohtaan.

4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä voidaan määritellä monin eri tavoin. Työhyvinvoinnilla voidaan tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen ja jaksaa sekä työssä että kotona ja sietää vastoinkäymisiä ja epävarmuutta. Työhyvinvointi tarkoittaa myös terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Hyvinvoiva työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi. Työhyvinvointi työssä tukee työntekijän elämänhallintaa. Työhyvinvointi tarkoittaa myös jokaisen työntekijän yksilöllistä hyvinvointia eli henkilökohtaista viiretilaa ja tunnetta. (Kauhanen 2016, 2.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa niin yksilö itse kuin ulkoiset tekijät. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttaa muun muassa yksilön elämänhallinta, kasvumotivaatio ja fyysinen sekä psyykinen terveys. Elämänhallinnalla tarkoitetaan taitoa ja tuntemusta siitä, että yksilö pystyy hoitamaan omat asiansa ja selviämään stressitilanteista ja vastoinkäymisistä. Kasvumotivaatio on yksilön motivaatio kasvaa ja kehittyä organisaatiossa esim. isompaan vastuurooliin. Kasvumotivaatio on suorassa yhteydessä yksilön työhyvinvointiin, erinäisissä tutkimuksissa on todettu korkean kasvumotivaation olevan suorassa korrelaatiossa hyvään työhyvinvointiin. Fyysinen terveys on henkilön kehon hyvinvointia eli hyvän ravinnon, unen ja liikunnan ylläpitämä hyvä toimintakyky. Psyykinen terveys on mielen hyvinvointia ja yksilön kykyä arvostaa omaa itseään. (Kehusmaa 2011, s.13.)

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat ulkoiset tekijät jaetaan tyypillisesti neljään osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat organisaatio, ryhmähenki, työ ja esihenkilö. Organisaation vaikutuksella yksilöön tarkoitetaan muun muassa tavoitteellisuutta, joustavaa rakennetta, jatkuvaa kehittymistä ja toimivaa työympäristöä. Nämä voivat tarkoittaa esimerkiksi yksilön mahdollisuutta kehittyä työssään niin halutessaan. Ryhmähengellä tarkoitetaan avointa vuorovaikutusta ja ryhmän toimivuutta. Nämä voivat puolestaan tarkoittaa esimerkiksi työryhmän avoimuutta työn kuormituksesta tai mielekkyydestä tai työryhmän välisten henkilöiden kemioita toisiaan kohtaan. Kolmannella osa-alueella eli yksilöön vaikuttavalla työllä tarkoitetaan vaikuttamismahdollisuuksia, kannustearvoa eli oppimista ja ulkoisia palkkioita. Nämä tarkoittavat esimerkiksi yksilön mahdollisuutta vaikuttaa työympäristöön tai työtehtäviin. Neljäs yksilön työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on esihenkilö. Työhyvinvointia tukeva esihenkilö on osallistuva ja kannustava johtaja. (Kehusmaa 2011, s.13.)

Ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jonka toteutuminen työssä on edellytys työhyvinvoinnille. Nämä kolme ratkaisevaa perustarvetta ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Erinäisissä tutkimuksissa on osoitettu esimerkiksi Vansteenkistetin 2007 tekemässä tutkimuksessa, että nämä kolme perustarvetta korreloivat vahvasti työssä koetun

elinvoimaisuuden ja energisyyden, työhön omistautumisen sekä työtyytyväisyyden kanssa. (Martela & Jarenko 2014, 4).

Omaehtoisuudella tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että hän on vapaa päättämään itse tekemisistään. Omaehtoisuuden edellytyksenä on valinnan- ja toiminnanvapaus ja sen vastakohtana on pakotettu ja tiukasti kontrolloitu työympäristö. Omaehtoisessa toiminnassa keskeistä on se, että tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta vaan sen sijaan motivaatio lähtee yksilöstä itsestään. Yksilöt pystyvät toimimaan myös ryhmäasetelmassa täysin omaehtoisesti. (Martela & Jarenko 2014, 4). Bakkerin ja Balin (2010, s.192) tutkimus tukee omaehtoisuuden keskeistä roolia sisäisen motivaation, innostuksen ja korkean tuottavuuden lähteenä.

Kyvykkyydellä tarkoitetaan yksilön omaa kokemusta siitä, että hän osaa ja on kykenevä tekemään työnsä ja saa asioita aikaan. Yksinkertaisuudessaan kyse on osaamisesta ja aikaansaamisesta. Kyvykkääksi itsensä koskeva työntekijä uskoo kykenevänsä suorittamaan työtehtävänsä menestyksekkäästi. Kyvykkyyden tunne on selvässä yhteydessä parempaan lopputulokseen ja yksilön tuottavuuteen työssä. Kyvykkyys johtaa Flow-tilaan. Flow-tila on optimaalinen tietoisuuden tila, jossa työntekijä pystyy uppoutumaan täysin tekemäänsä asiaan eikä huomaa ajankulua. Flow-tilassa ihmisen osaaminen ja haastetaso kohtaavat optimaalisella tasolla. (Martela & Jarenko 2014, 4.)

Yhteisöllisyys tarkoittaa ihmisen tarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Yhteisöllisyys on välittämistä ja hyväntahtoisuutta. Yksilön motivaatio on vahvasti kytköksissä ympärillä oleviin ihmisiin. Ihmisen kokiessa olevansa osa kannustavaa, lämminhenkistä ja turvallista yhteisöä on motivaatio parhaimmillaan. Hyvä työilmapiiri, jossa työntekijät kokevat olevansa arvokkaita ja että heistä välitetään, on korvaamaton sisäisen motivaation elementti. Työyhteisön tuoma tuki auttaa jaksamaan vastoinkäymisissä ja ehkäisee loppuun palamista. Myönteisen vuorovaikutuksen lisäksi yhteisöllisyyden keskeinen elementti on yksilön kokemus siitä, mitä hyvää hän pystyy tekemään toisille. Yksi keskeinen motivaation lähde on halu nähdä, miten yksilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ympärillä oleviin ihmisiin. (Martela & Jarenko 2014, 4.)

4.1 Työhyvinvointi etätyössä

Etätyön määritelmän mukaan se on ansiotulotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Etätyö voi olla jatkuvaa eli kokoaikaista tai satunnaista eli osa-aikaista. Etätyölle tunnusomaista on tekniikan, esimerkiksi tietokoneen käyttö. Etätyö on lähes aina sellaista työtä, jota pystyy tekemään paikasta riippumatta. (Vilkman 2017, 1.) Etätyö on joustavaa, vapaaehtoisuuteen, sopimukseen ja sääntöihin perustuvaa työn tekemistä muualla kuin työnantajan tiloissa. Työskentely voi tapahtua joko yhdessä tai useammassa paikassa ja olla kestoletaan hyvin vaihtelevaa. (Raunamo, 2017).

Etätyöllä on monia hyötyjä ja haittoja. Hyödyt ja haitat voivat olla yksilöllisiä, toiselle hyöty on haitta ja toisin päin. Etätyön hyötyjä työntekijälle ovat muun muassa työajan joustavuus ja ryhmittäminen omien tarpeiden mukaisesti, lisääntynyt työrauha, työtehon paraneminen ja työskentelyn mahdollisuus poikkeustilassa. Etätyön haittoja ovat muun muassa työajan venyminen, vapaa-ajan ja työajan epäselvä raja, vaikeus irtaantua työstä, yksinäisyyden ja työyhteisön tuen puute ja etäjohtamisen haasteet. (Kuisma & Sauri 2021, s. 33.) Etätyö tuo mukanaan myös fyysisiä haittoja. Fyysisiin haittoihin vaikuttavat käytössä olevat tilat, laitteet, valaistus, kalustus ja sisäilma. Fyysisiä haittoja ovat erilaiset vammat esimerkiksi lihasjumit. (Raunamo 2017.)

Etätyössä sähköisten viestintävälineiden esimerkiksi sähköpostin tai Teamsin merkitys korostuu. Sähköiset viestintävälineet ovat välttämättömiä, mutta niiden haittapuolena on turhan työn ja näennäistehokkuuden lisääntyminen. Sähköistä viestintävälinettä voi käyttää ja seurata missä ja milloin tahansa. Tämä saattaa lisätä työn kuorimittavuutta isosti, sillä nopeasti esimerkiksi sähköpostin tarkastaminen vapaa-ajalla tai lomalla estää työstä irtaantumisen ja palautumisen. Sähköisten viestintävälineiden ympärillä pyörii nopean vastaamisen kulttuuri, joka aiheuttaa viestien lukemista ja niihin vastaamista työajan ulkopuolella. Sähköisten viestintävälineiden seuraaminen työajan ulkopuolella kuormittaa työntekijää henkisesti, sillä se pitää tehokkaasti työntekijän mielen työasioissa. (Kehusmaa 2011, s.55.)

Etätyöskentely on pitkälti tietokoneen ja sähköpostin äärellä istumista. Etätyö on lisännyt kokousten määrää huomattavasti, tämä johtaa siihen, että sähköinen kalenteri täyttyy kokouksista, joihin tulee valmistautua edes jollain tasolla ennakkoon. Kokousten lisääntyminen lisää deadlineja ja töiden määrää. Osa kokouksista saattaa olla tuloksettomia ja samoja asioita käsitellään useaan kertaan. Kokousten lisääntymisen yhtenä syynä voi piileä halu muuttaa toimintatapoja osallistavammaksi ja saada asiaa koskevat henkilöt sitoutumaan käsiteltäviin asioihin. (Kehusmaa 2011, s.55.)

Etätyö on itsessään lisännyt joustotyön määrää. Joustotyössä työntekijät saavat itse päättää missä ja milloin työt tehdään. Joustotyön tarkoitus kaikessa yksinkertaisuudessaan on olla työnteon aikaan ja paikkaan liittyvä molemminpuolinen sopimus, joka tyydyttää molempien osapuolten tarpeita. Joustotyö edellyttää molemminpuolista luottamusta. Etätyö aiheuttaa helposti piilotyötä. Piilotyöllä tarkoitetaan työntekijöiden tekemää työtä ilman palkkaa. Piilotyötä tekemään ajaa yleensä työntekijän tunnollisuus tai toiveet urakehityksestä. Piilotyöhön voi ajaa myös liian iso työkuorma ja seuraavan työpäivän rauhoittamistarpeet. Niin kuin jo tekstissä on mainittu, etätyö haastavoittaa työn ja vapaa-ajan erottelua toisistaan. (Kehusmaa 2011, s.55.)

4.2 Työn tuottavuus

Työn tuottavuudella tarkoitetaan panosten ja tuotosten välistä suhdetta. Työn tuottavuus lasjetaan jakamalla arvonlisäys käytettyjen työtuntien määrällä. Talouskasvu syntyy työn tuottavuuden kasvusta. (Tilastokeskus). Tuottavuus ja työhyvinvointi ovat suorassa yhteydessä toisiinsa. Hyvinvoiva työntekijä on yleensä tuottava työntekijä. Työhyvinvointiin panostaminen näkyy tuottavuudessa pitkällä aikavälillä. Työterveyslaitoksessa tehtyjen tutkimuksien mukaan yrityksen taloudellisella menestymisellä ja henkilöstön hyvinvoinnilla on selvä yhteys. Työhyvinvointi on yrityksen kilpailukeino, jonka avulla luodaan kestävää tuloskehitystä. (Kehusmaa 2011, s.109.)

Työhyvinvointiin panostaminen työn tuottavuuden näkökulmasta on taloudellisesti perusteltua, sillä Aalto-yliopiston ja Tampereen yliopiston tutkimuksen mukaan hyvinvoiva työntekijä saattaa olla jopa 25 % tuottavampi verrattuna uupumusta kokevaan työntekijään. Samaisen tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksen avoimuus johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä lisää työhyvinvointia ja parantaa tuottavuutta. Työn imua työntekijöiden keskuudessa lisäävät hallinta ja kehittymismahdollisuudet. (Eskelinen 2018.) Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imuun kuuluu kolme työhyvinvoinnin ulottuvuutta, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus tarkoittaa kokemusta energisyydestä ja halusta panostaa työhön. Omistautuminen tarkoittaa kokemusta merkityksellisyydestä ja innokkuudesta. Uppoutuminen puolestaan tarkoittaa syvää paneutumista ja keskittymistä työhön. (Hakanen 2019). Eskelisen (2018) ja Hakasen (2019) mukaan työn imulla on monia myönteisiä merkityksiä työntekijälle itselleen ja organisaatiolle. Heidän mukaansa työn imulla on merkitys työn tuottavuuteen.

Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan esihenkilötyöllä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin ja tuottavuuteen. Tutkimuksen mukaan suomalaisen työn tuottavuudelle keskeistä on pohjata työhyvinvointia perusasioihin, kuten avoimeen toimintakulttuuriin, vaikutusmahdollisuuksiin ja hyvään johtamistyöhön. (Eskelinen 2018.)

Yrityksissä on jo pidempään tiedetty, että työntekijän hyvä fyysinen ja henkinen kunto säästävät yrityksen kustannuksia. Näitä kustannuksia ovat esimerkiksi sairauspoissaolot ja eläkekustannukset. Työhyvinvoinnin edistäminen säästää siis yrityksen kustannuksia. Laaja-alainen työhyvinvoinnin edistäminen siis vähentää yrityksen kustannuksia ja lisää työn tuottavuutta. (Kehusmaa 2011, s.109.)

Henkilöstötyytyväisyys on suorassa korrelaatiossa myös asiakastyytyväisyyden kanssa ja täten vaikuttaa palvelun laatuun. Johtaminen ja osaamisen kehittäminen ovat puolestaan suorassa korrelaatiossa henkilöstötyytyväisyyden kanssa. Henkilöstön tyytyväisyys esihenkilötoimintaan on vahvassa korrelaatiossa työn tuottavuuteen. (Kehusmaa 2011, s.109.)

5 Johtaminen

Johtaminen on toimintaa, jonka yleisenä tavoitteena on toiminnan saaminen tiettyyn päämäärään. Tavoitteet saavutetaan johtamisen keinoilla. Johtamisen tarkoituksena on huolehtia siitä, että organisaatio toteuttaa alkuperäistä tarkoitustaan eli tuottaa hyödykkeitä. Johtajalla on avainrooli informaation jakamisessa organisaation ja ympäristön välillä. Johtaminen perustuu hyvin pitkälle syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseen ja siitä aiheutuneiden asioiden tunnistamiseen, jotta ymmärretään mitä tulisi tehdä, jotta tietyt tavoitteet saavutetaan. (Viitala & Jylhä 2021.)

Johtajaksi yleensä ymmärretään sellainen henkilö, jonka työkuvaan liittyy erikseen määriteltyjä johtamiseen liittyviä velvollisuuksia ja vastuita. Johtajan työssä keskeisessä osassa on erilaisissa ristiriitatilanteissa toimiminen. Johtajan työkuvaan kuuluu keskeisesti ratkaisujen kehittäminen siihen, miten toimintaa ohjataan, miten ihmisiä innostetaan ja miten työntekijöitä sitoutetaan työhön. (Tienari & Meriläinen 2021, 7.)

Contrerasin, Baykalin ja Abidin (2020, 4) mukaan johtajuuteen liittyy tiettyjä olettamuksia, joita ilman johtaja ei ole johtaja. Nämä olettamukset ovat seuraavat: johtajaa ei ole olemassa, jos johtajalla ei ole seuraajia, johtajana voidaan pitää vain sellaista henkilöä, jotka muut ihmiset tunnustavat johtajaksi, johtajuutta voidaan pitää ihmissuhteisiin pohjautuvana sosiaalisena prosessina ja viimeisenä olettamuksena on se, että tehokas johtaminen on suorassa vaikutuksessa työntekijöiden parhaansa antamiseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Contreras ym. (2020,4) nostaa Viitalan ja Jylhän (2021) tavoin esille johtajan merkityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Contreras ym. (2020,4) ja Viitalan sekä Jylhän (2021) mukaan johtajalla on keskeinen rooli työntekijöiden suoritukseen ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

Johtaminen jaetaan tyypillisesti kolmeen johtamisen osa-alueeseen eli asioiden johtamiseen, ihmisten johtamiseen ja itsensä johtamiseen. Vaikka johtaminen jaetaankin kolmeen osa-alueeseen, ei niitä voida erottaa toisistaan. Asiat saadaan tapahtumaan ihmisten kautta ja ihmisten johtamisessa on olennaisessa osassa toiminnan tavoite ja sisältö. Hyvään johtamiseen tarvitaan asioiden, ihmisten ja itsensä johtamista. (Viitala & Jylhä 2021.)

Asioiden johtamisella tarkoitetaan toiminnan suunnittelua ja organisointia sekä yleistä valvontaa. Asioiden johtamisella pyritään luomaan sellaiset olosuhteet, joissa tekemisen menetelmät ja tavat tukevat tavoitteiden saavuttamista. Asioiden johtamiseen kuuluvia työtehtäviä ovat muun muassa päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, rakenteiden luominen ja resursien varmistaminen. Asioiden johtaminen on ratkaisukeskeistä, mikä tarkoittaa sitä, että se pyrkii jatkuvuuteen ja järjestelmälliseen tekemiseen. (Viitala & Jylhä 2021.)

Ihmisten johtaminen on johtajuuden keskeinen elementti, joka pitää sisällään tavoitteet, kommunikaation, ryhmät ja vaikuttamisen. Ihmisten johtamista tapahtuu yksilö- ja ryhmätasolla. Ihmisten johtamisella vaikutetaan ihmisiin suuntaamalla heidän työskentelyään onnistumisiin. Parhaimmillaan esihenkilö kykenee johtamisellaan innostamaan ja auttamaan työntekijöitä kehittymään täyteen potentiaaliinsa työelämässä. Ihmisten johtamisessa korostuu kyky luoda luottamuksellisia suhteita ihmisten kanssa, kyky hallita ja ymmärtää monimuotoisuutta ja poistaa esteitä, joka estävät onnistumisia. (Viitala & Jylhä 2021.)

Itsensä johtaminen tarkoittaa halua vahvistaa omaa kykyä hallita, vahvistaa ja hyödyntää omaa potentiaalia työssä. Itsensä johtaminen on omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista. Itsensä johtamisen tausta-ajatuksena on se, että ihminen kykenee tavoiteasetelman, itsereflektion ja harjoittelun avulla ohjaamaan omaa elämäänsä haluamaansa suuntaan. Itsensä johtaminen on koko ajan yhä tärkeämpi johtamisen laji, sillä perinteinen käskyttävä johtaminen ei kykene vastaamaan jatkuvasti uudistuvan ja verkostoituvan työelämän tarpeisiin, vaan keskiössä on työntekijöiden itseohjautuvuuden vahvistaminen. (Viitala & Jylhä 2021.)

6 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen ei ole johtamisen uusi trendi, vaan se on ollut jo vuosia osana yhä useamman yrityksen arkea. Etätyötä ja hajautettua työtä tehdään monissa suomalaisissa yrityksissä. Esihenkilöasemassa olevat henkilöt eivät edes välttämättä ole mieltäneet, että etäjohtamisessa olisi mitään erikoista, vaan uudenlaiseen työhön ja johtamisen muotoihin on sopeuduttu hyvin vaihtelevasti. Globaaleissa yrityksissä on arkipäivää, että henkilöstö työskentelee eri puolilla maailmaa. (Vilkman 2017,1.) Etäjohtamisessa keskeistä on yhteistyön mahdollistaminen ja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen. (Raunamo 2018).

Etätyö on sellaista ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan eli esimerkiksi toimiston ulkopuolella. Hajautettu työ on etätyötä huomattavasti laajempi käsite. Hajautettua työtä tehdään osittain tai kokonaan tieto- ja viestintätekniikan välityksellä. Hajautetulle työlle eli virtuaalityölle tunnusomaista on työskentely yhteisen tavoitteen eteen. Hajautettu työ voi esimerkiksi olla sellaista, että kaikki työntekijät työskentelevät eri osoitteissa tai osa työryhmästä työskentelee samassa toimipisteessä ja osa hajallaan eri toimipisteissä. (Vilkman 2017,1.)

Etäjohtaminen on edellä mainittujen eli etätyön ja hajautetun työn johtamista. Etäjohtamiselle tyypillistä on se, että johtaja ei näe työntekijöitä päivittäin tai edes viikoittain. Etäjohtajalle tyypillistä on nähdä työntekijöitään harvoin, esimerkiksi pari kertaa vuodessa. Etäjohtaminen edellyttää esihenkilöltä erinomaisia ihmisten johtamisen taitoja sekä kykyä

hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa monipuolisesti. Etäjohtamisessa tarvitaan uusia johtamisen toimintamalleja, sillä kaikki vanhat johtamisen mallit eivät siinä toimi. Etäjohtamiselle on tyypillistä, että ei ole suoraan kaikille ja kaikkiin tilanteisiin toimivia johtamisen malleja ja toimintatapoja, vaan jokaisen esihenkilön tulee hakea omalle työryhmälle parhaat tavat johtaa ja työskennellä kokeilemalla eri tapoja. (Vilkman 2017, 1.) Etäjohtajalle tyypilliset tehtävät voidaan jaotella kolmeen osa-alueeseen suunnan näyttämiseen, yhteistyön kehittämiseen ja toiminnan koordinointiin. (Raunamo 2018).

Etätyössä on ennen kaikkea kyse työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemisesta ja yhteistyön mahdollistamisesta hajautuneessa ympäristössä. Etäjohtajan vahvuuksina korostuu itseohjautuvuus, aikataulutustaidot ja organisointikyvyt. Etäjohtajalla on työssään kolme pääroolia, jotka ovat suunnan näyttäminen, yhteistyön kehittäminen ja toiminnan koordinointi. Etäjohtamisessa korostuvat luottamus, vuorovaikutustaidot, suhteiden luominen sekä tiedon jakamisen taito. Etäjohtajan tulee pystyä varmistamaan työprosessien sujuvuus, työntekijän hyvinvointi, kuormittumisen ja työajan seuranta sekä tarpeen tullen tuen antaminen näkemättä työntekijöitä kasvotusten. (Raunamo, 2018.)

6.1 Etäjohtaminen tulevaisuuden esihenkilön ydinosaamisena

Etäjohtamista ei lähtökohtaisesti pidetä yhtään sen haasteellisempänä kuin lähijohtamista, mutta erilaista se on. Esihenkilöiden näkökulmasta etäjohtaminen koetaan haasteellisemmaksi kuin lähijohtaminen. Tämän kuitenkin selittää esihenkilöiden pyrkimyksen toimia samalla tavalla kuin ennen olosuhteiden muuttumista. Tilanteessa, jossa esihenkilö pyrkii etäjohtamaan samalla tavalla kuin lähijohtamaan, tulee väistämättä eteen vähintäänkin jonkinasteisia ongelmatilanteita. Esihenkilöiltä ja organisaatioilta vaaditaan kykyä kyseenalaistaa omia toimintamalleja ja muuttaa johtamiskäytöstä vallitseviin olosuhteisiin sopivaksi. (Vilkman 2017, 1.)

Etäjohtamisen tuomat haasteet, kuten kommunikoinnin muuttuminen nopeasta kasvotusten tapahtuvasta kommunikaatiosta etukäteen sovittaviin tapaamisiin, tai puheluihin korostavat itsessään etäjohtajille olennaista osaamista. Virtuaalikommunikaation haasteena ei ole pelkästään erilaisten työkalujen käytön oppiminen vaan myös sopivimman kommunikaatitavan ja yhteisten pelisääntöjen löytäminen oman tiimin kesken. Kommunikaatitavan tulisi ottaa huomioon jäsenten tilanne ja kulttuuriset mieltymykset. Etäjohtajan tulee osata valita tiimilensä sopiva kommunikointitapa ja saada siitä myös toimiva. (Cune & Fogelberg 2016.)

Wartin, Romanin ja Wangin (2019) tekemässä tutkimuksessa tutkittiin ongelmakohtia ja haasteita, jotka saattavat vaikuttaa etäjohtajana toimimisen onnistumiseen. Wart, Roman & Wang nostivat esille Cunen & Fogelbergin (2016) tavoin kommunikaation merkityksen. Yksi merkityksellisimmistä ongelmakohtista, joka tutkimuksessa tuli ilmi oli huono ja puutteellinen kommunikointi. Huonoon ja puutteelliseen kommunikointiin liittyivät muun muassa epäselvät

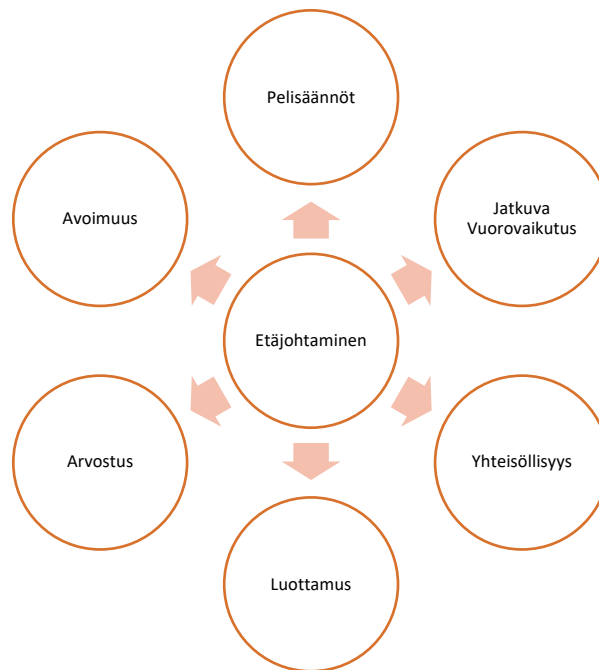
ohjeet ja kysymysten esittämisen haasteellisuus. Tämä tarkoittaa siis sitä, että alaisille tulisi pyrkiä tekemään mahdollisimman selkeät ohjeet ja heillä pitäisi olla mahdollisuus pyytää ohjeisiin tarkennuksia tarvittaessa. Toinen tärkeä tutkimuksessa esiin nostettu ongelmakohta oli väärinymmärretty viestintä. Tutkimuksen mukaan etäyhteydellä käydyt keskustelut ja saadut kommentit väärinymmärretään huomattavasti todennäköisemmin kuin kasvotusten käydyt keskustelut. Tämän takia niin tutkimuksessa kuin Cunen & Fogelbergin (2016) kirjoituksissa nostetut yhteiset kommunikaatiotavat ja yhteisten pelisääntöjen määrittely on äärimmäisen tärkeää.

Etätyön nopeasta yleistymisestä huolimatta harvoissa organisaatioissa on määritelty, minkälaista osaamista etäjohtaja tarvitsee työssään menestymiseen. Perinteisellä johtajaosaamisella ei etäjohtamisessa pärjää, vaan on osattava muokata omaa käyttäytymistään ja joustaa uusien tilanteiden ja digitaalisen ympäristön mukaan. Etäjohtamisen taitoja tarvitsee nykyään yhä useampi esihenkilö. Etäjohtamisen kannalta etäjohtajalle tärkeiden ominaisuuksien ja taitojen määrittely organisaatiossa ohjaa ja auttaa suunnittelemaan koulutus- ja kehittämistoimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi. Etäjohtamista voidaan pitää sellaisena ydinosaamisena, jota jokaisella esihenkilöllä tulee tulevaisuudessa olla. Etäjohtamisen taito saattaa määrittää organisaation menestyksen. Globaalisti etäjohtamisen taito koetaan erittäin merkittäväksi kilpailutekijäksi organisaation menestyksen näkökulmasta. (Vilkman 2017,1.)

Etäjohtamisen vaikutuksen kasvaminen yrityksen menestymiseen vaikuttaa esihenkilöiden rekrytoimiskriteereihin. Johtajiksi valitaan henkilöitä, joilta löytyy osaamista etäjohtamisesta. Etäjohtamiselle keskeistä on painoarvon muuttuminen kontrolloimisesta ja asioiden johtamisesta motivointiin ja sitouttamiseen yhteiseen tavoitteeseen kommunikaatiolla. Painoarvon muuttuessa asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen on organisaatioissa havahduttu kiinnittämään huomiota esihenkilöiden vaihteleviin taitoihin johtaa ihmisiä ja olla vuorovaikutuksessa erilaisten johdettavien kanssa, mikä korostuu erityisesti etäjohtamisessa. Aito kiinnostus ja halu ihmisten johtamiseen on ensiarvoisen tärkeää, sillä aito motivaatio takaa henkilön halun kehittyä esihenkilönä. Halu kehittyä esihenkilönä korostuu etäjohtamisessa nopean työympäristön muutoksen mukana pysymisessä. (Vilkman 2017,1.)

6.2 Etäjohtamisen kulmakivet

Etätyössä hyvä johtaminen koostuu avoimuudesta, arvostuksesta, luottamuksesta, toimivista pelisäännöistä, yhteisöllisyydestä ja avoimesta vuorovaikutuksesta. Edellä mainitut asiat linkittyvät vahvasti toisiinsa ja yksittäisinä saattavat olla hankalia toteuttaa. Nämä kuusi asiaa, jotka ovat esitettynä kuviossa 2 ovat yleisesti työyhteisön rakennuselementtejä niin etätyössä, kuin lähityössäkin. Etätyössä tietyt asiat kuitenkin korostuvat entisestään. (Vilkman 2017,2.)



kuvio 2 Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2017,2).

Suurimpana haasteena etäjohtamisessa ja -työskentelyssä on luottamus. Luottamuksen vastakohtana ei kuitenkaan tässä tapauksessa ole epäluottamus vaan pelko. Pelon takia löytyy organisaatioita ja esihenkilöitä, jotka suhtautuvat etätyöhön negatiivisesti. Suurimpana epävarmuuden ja pelon lähteenä on pelko siitä, että tekevätkö ihmiset itsenäisesti ilman kokoai-kaista valvontaa työnsä eli voiko heihin luottaa. Etäjohtamisessa kokeneet esihenkilöt kuitenkin usein toteavat, että sellaiset tilanteet, joissa luottamusta käytetään väärin, ovat erittäin harvinaisia. Luottamuksen rakentaminen esihenkilön ja työntekijöiden välille on erittäin tärkeää. Avoimuus ja runsas kommunikointi työryhmän kanssa on edellytys luottamukselle. Etätyön tuomassa virtuaalisessa työympäristössä sen merkitys korostuu entisestään. Luottamuksen ilmapiiri saadaan aikaan osoittamalla luottamusta työntekijöille. (Vilkman 2017,2.)

Luottamusta voidaan pitää virtuaalisesti työskentelevän työyhteisön yhtenä tärkeimpänä menestystekijänä. Luottamuksen saavuttamista virtuaalisessa työympäristössä pidetään haasteellisenä. Luottamus edesauttaa sitoutumista ja yhteisöllisyyden rakentamista. Virtuaalinen työympäristö ei tarjoa luontevaa ympäristöä sosiaaliselle kanssakäymiselle ja tutustuminen työkavereihin sen avulla voi olla erittäin haasteellista. Luottamuksen synnyttämiseksi suositellaan kasvokkain tapaamista, mikäli se on jotenkin mahdollista. Luottamus voi kuitenkin syntyä myös täysin virtuaalisesti, mutta silloin avainroolissa ovat yhteisesti sovitut viestintätavat, esihenkilön ja työkavereiden nopea reagointi ja vastaaminen sekä esihenkilön rooli työyhteisössä. (Raunamo, 2018.)

Arvostus on yksi etäjohtamiseen liittyvistä peruspilareista, sillä ilman arvostusta ei yhteistyö ja työnteko suju. Arvostusta pidetään helposti itsestäänselvyysnä ja harvoin pysähdytään ajattelemaan, miten muita ihmisiä tulee kohdeltua. Hajautetusti eli esimerkiksi etätyöskentelevät työntekijät kokevat helposti liian vähäisen tuen saantia esihenkilöltä ja työyhteisöltä. Sosiaalinen tuki on äärimmäisen tärkeää, sillä se kertoo työntekijälle, että häntä ja hänen työpanostaan arvostetaan. Sosiaalinen tuki on merkittävässä roolissa työuupumusta ehkäisevänä voimavaratekijänä. On erittäin tärkeää, että jokainen työyhteisön jäsen tuntee, että hänen työtään ja aikaansaamisiaan arvostetaan. Esihenkilö voi näyttää arvostusta etätyössä pienillä asioilla, esimerkiksi antamalla mahdollisuus vaikuttaa asioihin, antamalla palautetta työstä ja olemalla empaattinen, sekä ystävällinen. (Vilkman 2017,2.)

Avoimuus työyhteisössä tarkoittaa läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa eli avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa. Avoimessa organisaatiossa tieto kulkee mahdollisimman muuttumattomana johdolta työntekijöille ja toisinpäin. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta avoimuus tarkoittaa sitä, että hän vastaanottaa viestit muuntelemattomina ja hänellä on lupa ottaa negatiivisiakin asioita puheeksi, ilman negatiivista vastaanottoa. Avoimuus vaikuttaa etäjohtamiseen merkittävästi, sillä se liittyy vahvasti vuorovaikutuksen laatuun. Avoimuuden vähentyessä tai kadotessa kokonaan työryhmän yhteisöllisyys kärsii ja työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon vähenee huomattavasti. Pahimmillaan avoimuuden puute haastavoittaa työn tekoa tai estää sen kokonaan ja näin ollen heikentää onnistumisen kokemuksia ja heikentää organisaation tuottavuutta. Avoimuuden puutteet näkyvät myös työssä viihtymisessä, mikä on suorassa vaikutuksessa työntekijöiden motivaatioon. (Vilkman 2017,2.)

Yhtenä etätyön mahdollistavana asiana voidaan pitää yhteisiä pelisääntöjä. Pelisäännöt ovat yhdessä sovittavia sääntöjä, ei esihenkilön yksin määrittämiä säädöksiä. On erityisen tärkeää, että säännöt ja toimintatavat sovitaan yhdessä, jotta jokaiselle työyhteisön jäsenelle jää tunne siitä, että asioihin on mahdollista vaikuttaa. (Vilkman 2017,2.) Työyhteisöä laajasti koskevat asiat tulee sopia yhdessä keskustelemalla. Etätyön tekemisestä on aina hyvä määritellä yhdessä työyhteisön kanssa jonkinlaiset säännöt, jotka sisältävät esimerkiksi, milloin työntekijään saa olla yhteydessä. (Raunamo 2017.) Yhdessä käydylle Keskustelulla varmistetaan myös se, että kaikki tulkitsevat säännöt samalla tavalla. Etäjohtamisen näkökulmasta tärkeitä asioita, joita tulisi työyhteisön säännöissä ottaa huomioon ovat esimerkiksi, milloin ja miten tulee olla tavoiteltavissa, miten tietoa jaetaan ilman turhaa kuormitusta ja milloin ja miten esihenkilön tulee olla tavoitettavissa. (Vilkman 2017,2.)

Vuorovaikutus on etäjohtamisen kulmakivistä se, joka sitoo kaikki muut seikat yhteen ja ilman sitä ei edellä mainittujen kohtien toteuttaminen ole mahdollista. Vuorovaikutuksessa on kyse ihmisten välisestä suhteesta ja toiminnasta, jossa jaetaan tietoa, ajatuksia, tunteita ja kokemuksia sekä rakennetaan niistä työyhteisölle yhteisiä merkityksiä. Yhteisöllisyyden kokemus lisää vuorovaikutusta merkittävästi. Yhteisöllisyyden avulla luodaan hyvä yhteishenki ja

tekemisen meininki, vaikka työyhteisön jäsenet näkisivätkin toisensa kasvokkain harvoin. Työyhteisön yhteisöllisyyden ansiosta syntyy aito ja tuottava yhteistyö. Etätyöskentelevässä työyhteisössä etäjohtajalta vaaditaan erityishuomiota yhteisöllisyyden rakentamiseen, sillä vähäinen kasvokkainen vuorovaikutus johtaa helposti yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemuksiin. Yhteisöllisyys perustuu toisten tuntemiseen ja vuorovaikutukseen. Hyvän yhteisöllisyyden ylläpitäminen tai jopa luominen vaatii etäjohtajalta hyvää työvälineiden hallintaa, halua ja kykyä hyvään vuorovaikutukseen sekä osaamista rakentaa tiimihenkeä virtuaalisten työvälineiden avulla (Vilkman 2017,2.) Yhteydenpidon tulee olla tiivistä ja tehokasta. Tiedonkulun varmistamiseen tarvitaan yhteiset pelisäännöt kommunikointiin. Tiedonkulun sujuvuutta tulee säännöllisesti arvioida. Tiedonkulun sujuvuuteen isosti vaikuttava tekijä on toimivat välineet ja ohjelmistot. Työntekijät tulee tarpeen mukaan perehdyttää niitä käyttämään sujuvasti vuorovaikutuksen takaamiseksi. (Raunamo 2017.)

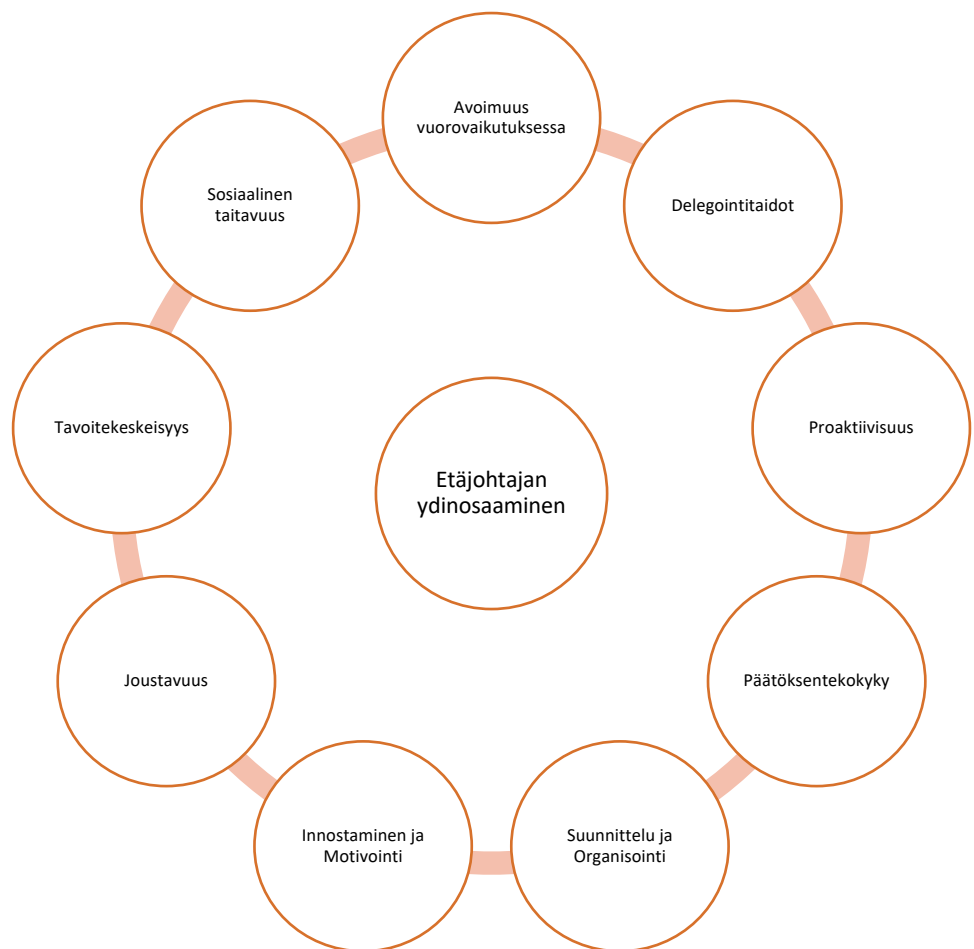
Etätyö saattaa aiheuttaa ihmisissä sosiaalista eristyneisyyttä ja yksinäisyyden tunteita, mikä korostaa kommunikaation tärkeyttä entisestään. Vahva säännöllinen vuorovaikutus työkaverien ja etäjohtajan kanssa vähentää yksinäisyyden tunnetta. Etäjohtajan rooliin kuuluu työntekijöistä huolehtiminen ja näin ollen myös pitäminen huoli siitä, että työntekijät eivät tuntisi oloaan yksinäiseksi työpäivän aikana. (Lindinger 2021.) Sosiaalisen eristyneisyyden tunnetta voi vähentää esimerkiksi tiimin yhteisellä etälounaalla tai kahvilla. Yksinäisyyden tunne on myös yksi niistä syistä, joiden takia etätyössä yksilötason etäjohtaminen korostuu entisestään. Yksilötason etäjohtamisen ei kuitenkaan tarvitse olla haasteellista, vaan se voi olla esimerkiksi perusdialogia puhelimitse. (Rantanen 2020.)

6.3 Etäjohtajan osaamisprofiili

Esihenkilön persoonallisuus, toiminta ja johtamistyyli vaikuttavat paljon organisaation ilmapiiriin niin etä- kuin lähityössäkin. Ihanteellinen ja parhaisiin tuloksiin kurottava esihenkilö keskittyy henkilöstöön. Työntekijäkeskeinen johtamistyyli nostaa suorituskykyä. Etäjohtamisessa tärkeimpänä taitona on taito työskennellä yhteistyössä ihmisten kanssa. Fyysisen etäisyyden takia etäjohtajan tulee ottaa huomioon normaalia enemmän yhteydenpito ja yhteistyömuodot. Etätyöyhteisössä esihenkilö ei voi hoitaa johtotehtäviään muiden töiden ohessa, vaan ihmisten johtamiselle on varattava tavallista enemmän aikaa. (Vilkman 2017,6.)

Alla olevassa kuviossa 3 esitetään etäjohtajalle tärkeitä ydinosaamisen osa-alueita. Sosiaalisella taitavuudella tarkoitetaan hyviä vuorovaikutustaitoja. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu etäjohtamisessa, sillä perinteiset tavat eivät riitä. Etätyöyhteisössä on pystyttävä luomaan henkilökohtaisia suhteita välimatkasta huolimatta. Etäjohtajan tulee ottaa huomioon ihmisten yhdistäminen ja yhteistyön fasilointi. Menestyksekkään etätiimin johtamiseen kuuluu säännöllisen palautteen antaminen johdettaville, ryhmän yhteishengen ja luottamuksen

tukeminen, eri toimipisteissä työskentelevien työntekijöiden tarpeiden huomiointi ja empatisuus. Etäjohtajalle erityisen tärkeä taito on osata kuunnella ja olla läsnä tilanteissa sekä mukauttaa tarvittaessa omaa viestintäänsä toisen tyyliin sopivaksi. (Vilkman 2017,1.) Ihmissuhdetaidot koostuvat kyvystä tulkita ihmisten välisten suhteiden tilaa ja ihmisten yleistä käyttäytymistä. Johtajalla on oltava kyky osallistua vuoropuheluun ja kyky vaikuttaa muihin ihmisiin kommunikoinnin avulla. (Viitala & Jylhä 2021.)



kuvio 3 Etäjohtajan ydinosaaaminen (Vilkman 2017,1).

Menestyksekkään etätyöryhmän johtaminen edellyttää avointa keskustelukuluttuuria. Etäjohtajan tulee pystyä luomaan yhteiset toimintaprosessit ja ohjausmallit myös virtuaalisessa työympäristössä. Päätöksenteon ja työskentelyn pitää olla myös etätyössä läpinäkyvää. Avoimuudessa keskeisessä roolissa on työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen ja kunnioittaminen, sekä sellaisen ilmapiirin ylläpitäminen, jossa etäjohtajan kanssa voi puhua avoimesti kaikesta työhön liittyvästä. Avoimuus on merkittävässä roolissa luottamuksen ja yhteishengen rakentamisessa. (Vilkman 2017,1.) Wartin, Romanin ja Wangin (2019) tutkimuksessa etäjohtamiseen liittyvistä ongelmakohdista nousi esiin luottamuksen puute esihenkilöön. Luottamuksen puute

esihenkilöön voi tutkimuksen mukaan johtua sosiaalisen ja avoimen vuorovaikutuksen puutteesta. Wartin, Romin ja Wangin tutkimus tukee Vilkmanin (2017,1) näkemystä avoimen vuorovaikutuksen merkityksestä etäjohtajan luottamukseen ja tätä kautta myös työhyvinvointiin. Avoimeen keskustelukulttuuriin liittyvät myös yhteiset pelisäännöt sitä koskien. Etäjohtajan tulee yhdessä tiimin kanssa sopia yhteiset palaverikäytännöt, viestintätavat, tavoitettavuus, tauot ja työn seuranta. (Himanen & Mettiäinen 2022.)

Etäjohtajan keskeisiin taitoihin kuuluvat hyvät delegointitaidot. Tehtävien vastuuttaminen ja jakaminen on etäjohtamisen onnistumisen kannalta tärkeää. Etäjohtamista ei voi hoitaa täysipäiväisen asiantuntijatehtävän rinnalla, vaan asiantuntijatehtäviä pitää delegoida työryhmälle. Virtuaalisessa työympäristössä delegointiosaaminen korostuu, sillä tehtävänannot on annettava niin selkeästi, että asiat eivät jää epäselväksi. Delegointitaito ei ole sama asia kuin kyky delegoida. Moni esihenkilö jakaa tehtäviä työryhmän kesken, mutta delegoinnissa onnistuminen tarkoittaa sitä, että delegoitu työtehtävä tulee tehdyksi oikeaan aikaan ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Hyvin delegoidun tehtävän tunnusmerkkinä on se, että esihenkilöllä ei ole tarvetta jatkuvasti seurata tehtävän etenemistä vaan asia tulee hoidettua. (Vilkman 2017,1).

Oleennaista etäjohtamisessa onnistumisen kannalta on etäjohtajan kyky innostaa ja motivoida työntekijöitä. Etätyössä korostuu työryhmän jäsenten innostuminen yhteisistä tavoitteista ja toimimisesta yhteisen asian eteen. Me-hengen eli edellä mainituissa asioissa onnistumisen lisääminen lisää työntekijöiden halukkuutta olla tekemisissä muiden tiimin jäsenten kanssa ja parantaa yhteisöllisyyttä. Innostavat tavoitteet ohjaavat työntekijöiden tekemistä. Etäjohtajan tulee kyetä välittämään organisaation visio ja tuomaan se työntekijöille selkeästi ja ymmärrettäväksi osaksi arkea. Visio ja selkeät tavoitteet helpottavat työntekijöiden työskentelyä etätyössä. (Vilkman 2017,1.)

Proaktiivisuudella tarkoitetaan etäjohtajan osaamisessa kykyä olla aktiivinen ja toimia aloitteellisesti, sekä ottaa vastuu tekemisistään. Proaktiivisuudella tarkoitetaan myös ennakointia eli kykyä tarttua asioihin jo etukäteen ei vain reagointia asioihin jo niiden tapahduttua. Hyvälle etäjohtajalle on oleennaista olla proaktiivinen ja omata avoin, positiivinen ja ratkaisukeskeinen asenne. (Vilkman 2017,1.) Liaon (2017) mukaan etäjohtajan proaktiivisuus suhteiden luomisen kannalta etätyössä on yksi etäjohtamisessa onnistumiseen vaikuttava tekijä. Sähköiset viestintäkanavat vähentävät huomattavasti sosiaalisen informaation tehokkuutta, jonka takia esihenkilöltä vaaditaan proaktiivisuutta suhteiden luomiseen alaisiinsa.

Etäjohtajalle tärkeä ominaisuus on päätöksentekokyky, vaikka kaikkea tietoa ei olisi saatavilla. Etäjohtajan tulee olla persoonaltaan jämäkkä ja määrätietoinen. Viivyttelyminen päätösten kanssa hidastaa työn edistymistä, eivätkä työryhmän jäsenet pysty tekemään tai suunnittelemaan töitään kunnolla. Etäjohtaja tarvitsee myös kykyä joustaa uusien asioiden

ilmaantuessa ja valmiutta muuttaa vanhaa päätöstään tai tehdä kokonaan uusi päätös, mikäli se olisi uuden tiedon valossa tarpeellista. (Vilkman 2017,1.)

Hyvän etätyöryhmän johtaminen edellyttää esihenkilöltä keskittymistä ja kurinalaisuutta. Selkeä ja johdonmukainen johtamistyyli luo työntekijöille viitekehyksen, jonka sisällä työntekijät kokevat työntöön turvalliseksi ja joka mahdollistaa itsenäisen ja vastuuta ottavan työntöön. Tilanteessa, jossa etäjohtajan toiminta on päämäärätöntä ja sekavaa, muodostuu helposti koko työryhmän tapa toimia samalla tavalla. (Vilkman 2017,1.)

Uudenlaisten ja muuttuvien työskentelymuotojen johtaminen edellyttää uusien ja toimivien johtamisen keinojen löytämistä. Etätyössä tarvitaan uudenlaisia tapoja motivoida työntekijöitä sekä keinoja välittää visio innostavasti työntekijöille. Etäjohtajan on kyettävä tunnistamaan ja hylkäämään sellaiset toimintamallit, jotka eivät toimi yhteistyön tai johtamisen kannalta. Etäjohtajalta vaaditaan tervettä uskomusten ja oletusten kyseenalaistamista. Etäjohtajan tulee olla joustava pysyäkseen mukana jatkuvassa muutoksessa sekä sopeutuakseen ja ymmärtääkseen erilaisia tilanteita. (Vilkman 2017,1.) Martin, Epitripaki, Erdogan ja Thomas (2019) tutkimuksessa esihenkilö-alaisuuteeseen vaikuttavista tekijöistä esihenkilön joustavuus nousi esiin yhdeksi tekijäksi. Martin ym. (2019) ja Vilkman (2017,1) nostavat molemmat esille joustavuuden merkityksen erilaisilla muutostilanteissa.

Etäjohtaminen luonnollisesti vähentää mahdollisuutta sosiaaliseen kontrollointiin eli suoraan valvontaan ja tarkkaan työn edistyksen seurantaan. Tämä hankaloittaa työn koordinoitua ja palautteen antamista. Moni johtotehtävissä oleva henkilö on kuitenkin sitä mieltä, että työntekijöiden vapauttaminen ja kontrolloimisen huomattava vähentäminen tuottaa parempaa työn laatua. Vapaus lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhön. Etäjohtajan kyky määritellä yhteistyössä työntekijöiden kanssa selkeitä tavoitteita ja seurata niiden toteuttamista on yksi etäjohtamisessa onnistumisen kulmakiviä. (Vilkman 2017,1.) Wartin, Romanin ja Wangin (2019) tekemän tutkimuksen mukaan, jossa tutkitaan etäjohtajalle olennaista osaamista, on virtuaalinen sosiaalinen taitavuus erittäin keskeisessä osassa etäjohtajan osaamista. Tällä Wart ym. (2019) tarkoittavat muun muassa etäjohtajalta kaivattavaa tukea ja henkilökohtaisesti käytyjä keskusteluja esimerkiksi työntekijän tavoitteista, ja niiden seuraamisesta. Wart ja kollegat sekä Vilkman mainitsevat etäjohtamisen merkityksen motivaatioon ja sitouttamiseen. Wart ja kollegat nostavat motivaatioon ja sitouttamiseen vaikuttavana tekijänä etäjohtajan taidon muodostaa työtiimi, jossa näkyy työn vastuu ja vapaus. Vilkman nostaa esiin vapauden ja vastuun vaikutuksen motivaatioon ja sitouttamiseen yksilötasolla. Wart ja kollegat (2019) sekä Vilkman (2017,1) pitävät kuitenkin etäjohtajan sosiaalista osaamista merkittävänä osana edellä mainittuja asioita.

7 Haastattelut

Haastattelu toteutettiin haastatteleamalla 3 esihenkilöasemassa olevaa henkilöstöpalvelualan yrityksen Baronan työntekijää. Haastateltavat valittiin eri liiketoiminnoista erilaisten näkökulmien takaamiseksi. Haastattelut 1 ja 3 toteutettiin Teams-alustan välityksellä ja haastattelu 2 tehtiin kasvotusten.

Haastattelukysymykset muotoiltiin tutkimusongelman selvittämiseksi. Haastattelukysymysten tekoon käytettiin aiheeseen liittyvää teoriaa. Haastattelukysymysten määrä valikoitui 7 pääkysymykseen ja 3 lisäkysymykseen, haastattelujen keston takia. Tavoitteena oli, että jokainen haastattelu kestäisi noin 45 minuuttia. Alla haastattelussa käytetyt kysymykset.

Kysymykset

1. Mitä johtamisen keinoja käytät lähes päivittäin alaistesi työhyvinvoinnin kehittämiseen, ottaen huomioon etätyön?
2. Mitä johtamisen keinoja käytät isossa kuvassa/pitkällä aikavälillä työhyvinvoinnin tukemiseksi etätyössä?
3. Miksi käytät näitä keinoja? Miten olet todennut ne toimiviksi?
4. Millä tavalla seuraat työntekijöiden hyvinvointia etätyössä?
 - a. Mitä toimia käytät, jos huomaat työhyvinvoinnissa puutteita?
5. Miten työhyvinvoinnin huomioiminen näkyy työssäsi joka päivä?
6. Miten olet muuttanut johtamisen keinojasi lähityön muuttuessa etätyöksi?
 - a. Onko johtaminen hankaloitunut etätyön seurauksena, miten?
 - b. Onko johtaminen helpottunut etätyön seurauksena, miten?
7. Onko Baronalla määritelty, minkälaista osaamista etäjohtaja tarvitsee?

Kysymyksien 1 ja 2 kaksi tavoitteena oli saada yleiskäsitys johtamisen keinoista. Yleiskäsitys haluttiin saada sekä päivä ja viikkotasolla että pidemmällä aikavälillä eli kuukausi tai vuositasolla. Eri organisaatioissa työskentelevät esihenkilöt käyttävät samoja sekä toisistaan poikkeavia johtamisen keinoja. Keskeisiä johtamisen keinoja, joita lähes kaikki esihenkilöt käyttävät ovat viestintä, palkitseminen ja sitouttaminen. (Marjamäki & Vuorio 2021).

Kysymyksen 3 tavoite oli saada syvempää tietoa siitä, miksi esihenkilöt käyttävät näitä keinoja ja miten he ovat ne todenneet toimiviksi eli onko heillä jotain tapaa, millä he seuraavat keinojen toimivuutta vai toimivatko he aina samalla tavalla kuin ennen, puhtaasti siitä syystä, että niin on aina toimittu. Kysymyksessä 4 haluttiin selvittää, miten esihenkilöt seuraavat työntekijöidensä työhyvinvointia etätyössä. Työhyvinvointia tulisi seurata ennakoivasti ja tulosmielessä. Ennakoivasti työhyvinvointia seurattaessa arvioidaan työpaikan olemassa olevaa työhyvinvointiohjelmaa ja tulosmielessä seurataan työhyvinvointiohjelman tuomia tuloksia työpaikan työhyvinvointiin. (Työturvallisuuskeskus 2015). Kysymyksessä 4 a. haluttiin

selvittää, mitä toimia käytetään, jos työhyvinvoinnissa huomataan jotain puutteita. Kysymyksessä 5 haluttiin selvittää, miten esihenkilöt huomioivat työhyvinvoinnin joka päivä. Kysymyksen ajatuksena oli saada selville tekevätkö esihenkilöt tietoisesti asioita työhyvinvoinnin kannalta vai eivät. Kysymyksessä 6 haluttiin selvittää, kokevatko esihenkilöt johtamisen keinojen muuttuneen työn vaihtuessa lähityöstä etätyöksi. Kysymyksessä 6 oli myös tarkentavat kysymykset 6 a. ja 6 b., joiden tarkoituksena oli saada selville johtamisen hankaloitumista tai helpottumista etäjohtamisessa lähijohtamiseen verrattuna. Kysymyksen 7 taustalla tieto siitä, että etäjohtamisessa onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että etäjohtamiseen tarvittavat tärkeät ominaisuudet ja taidot olisi määritelty ohjaamaan koulutus- ja kehittämistoimenpiteitä esihenkilöille etäjohtamisen kehittämiseksi. (Vilkman 2016,1.) Kysymyksen 7 tarkoituksena oli selvittää, onko Baronalla etäjohtajalle määriteltyä osaamista tai ominaisuuksia.

7.1 Haastatteluiden tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi haastatteluiden tulokset sisällönanalyysiä hyödyntäen. Laajat haastattelukohtaiset vastaukset löytyvät liitteestä. ([liite 1](#))

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin esihenkilöiden johtamisen keinoja viikoittaisella tasolla. Kaikki haastateltavat nostavat esille kommunikoinnin tärkeyden. Kaikki käyvät henkilökohtaisia keskusteluja työntekijöidensä kanssa säännöllisesti. Keskusteluiden avulla haastateltavat haluavat selvittää, mitä työntekijöille kuuluu, millainen työntekijöiden tunnetila on, miten iso työntekijöiden työmäärä on ja hahmottaa työhyvinvoinnin tasoa.

Haastateltava A nostaa ainoana esille työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä toimivat järjestelmät ja laitteet. Haastateltava A nostaa esille myös yhteisöllisyyden tärkeyden. Yhteisöllisyyttä hän tukee pitämällä yhden toimistopäivän viikossa. Haastateltava B nostaa puolestaan ainoana esille yrityksen strategian selkeyden merkityksen työhyvinvointiin vaikuttajana. Haastateltava C nostaa ainoana esille tiimin pienpalkitsemisen ja haastateltava A nostaa esille palkitsemisen yleisellä tasolla.

Haastateltavilla A, B ja C nousi esille paljon samoja asioita, mutta vastauksissa oli myös edellä mainittuja eroavaisuuksia. Kysymyksissä 1 ja 2 haastateltavat mainitsevat samoja asioita ristiin. Kaksi haastateltavista huomioivat johtamisessaan asioita lähes päivittäin ja 1 huomioi ne pidemmällä aikavälillä.

Toisessa kysymyksessäkin selvitettiin johtamisen keinoja, mutta pidemmällä aikavälillä eli kuukausi tai vuositason tasolla. Haastateltavat antoivat hyvinkin erilaisia vastauksia, mutta kaikki haastateltavat mainitsivat tukevansa sitoutuneisuutta jollakin tavalla. Haastateltava A pyrkiin auttamaan työntekijöitään pääsemään itselleen asettamiinsa tavoitteisiin ja kiinnostuksen

kohteisiin heidän urallaan. Haastateltava B tukee sitoutumista työkuormasta käytävällä keskustelulla ja käymällä laajasti läpi, mitä johdettavilla on meneillään ja kysymällä, onko jotain sellaista, mikä edesauttaisi johdettavan sitoutuneisuutta. Haastateltava C puolestaan kertoi tukevansa johdettaviensa sitoutuneisuutta ryhmäytymistä tukemalla.

Haastateltavat A ja C nostavat esiin työntekijöistä välittämisen ja merkittävyyden tunteen tärkeyden. Haastateltava A puhuu välittämisen mentaliteetista, jolla hän tarkoittaa sitä, että kun hän välittää työntekijöistä, niin todennäköisesti hekin välittävät hänestä. Haastateltava A korostaa inhimillisyyden merkitystä. Haastateltava B sanoo, että hän haluaa saada työntekijät tuntemaan, että he ovat merkittäviä ja tärkeitä.

Haastateltavat A ja B nostavat esille johdettavien tavoitteiden ja tahtotilojen hahmottamisen tärkeyden. Haastateltava B nostaa esille informaation keräämisen systemaattisesti työhyvinvoinnista. Haastateltava B nostaa esille myös tiedottamisen tärkeyden eli mahdollisimman laajasti omille johdettaville tiedottamisen siitä mitä yrityksessä tapahtuu, miksi jotain tapahtuu ja mitä ollaan tulevaisuudessa tekemässä. Haastateltava B mainitsee myös yhteisten pelisääntöjen ylläpidon tärkeyden.

Haastateltava C puolestaan kertoi kysyneensä johdettaviltaan, miten he haluavat, että heitä johdetaan ja muuttaa johtamistapojaan aina tarvittaessa. Haastateltava C nostaa esiin psykologisesti turvallisen ympäristön merkityksen ja kertoo aktiivisesti tekevänsä töitä sen eteen. Haastateltava C mainitsee yhteisöllisyyden merkityksen ja kertoo järjestävänsä sen eteen muun muassa yhteisiä tapaamisia ja kehityspäiviä.

Kysymykset 1 ja 2 sisälsivät osittain samankaltaisia vastauksia. Haastateltava A nosti esiin kysymyksessä 1 yhteisöllisyyden merkityksen, kun taas haastateltava C nosti esiin yhteisöllisyyden kysymyksessä 3.

Haastateltava B oli ainoa, joka mainitsi strategian vaikutuksen työhyvinvointiin. Kehusmaan (2011) mukaan yrityksen strategian eli tavoitetilan tulisi olla motivoiva, realistinen, haastava ja uskottava, jotta työntekijät haluavat sitoutua siihen. Strategiassa painotetut arvot toimivat yritystä ja henkilöstöä yhdistävänä tekijänä. Työntekijöiden ja yrityksen yhteisöllisyys edistää työhyvinvointia. Strategian antaessa merkityksen työntekijöiden työlle nousee esille me-ajattelu. Me-ajattelun kautta työntekijät ajattelevat yritystä, jossa he työskentelevät meidän yrityksenämme ja sitä kautta lisääntyy heidän työnsä merkityksellisyys. Haastateltava B nosti haastattelussa esiin strategian merkityksen työntekoa helpottavana tekijänä. Hänen mukaansa strategia tuo työhön selkeyttä eli työntekijä tietää, mitä kohti hän työskentelee ja tätä kautta lisää myös motivaatiota ja työn mielekkyyttä.

Kolmannessa kysymyksessä haluttiin selvittää esihenkilöiden syyt edellä mainittujen johtamisen keinojen käyttämiseen. Haastateltavat A, B ja C kertovat toteavansa johtamisen keinot

toimiviksi johdettavien kanssa käydyn keskustelun ja erilaisten mittausvälineiden esimerkiksi työhyvinvointikyselyiden avulla. Kaikki haastateltavat korostavat kommunikaation tärkeyttä.

Haastateltava A nosti esille oman kokemuksensa merkityksen, hän on työskennellyt esihenkilönä yli 25-vuotta ja uskoo sen tuoneen itsessään oppia ja näkemystä siihen, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät toimi. Haastateltava A korosti myös johtamisen keinojen muokkaamista työntekijälle sopivaksi yksilötasolla. Vilkamin (2019,1) mukaan on tyypillistä, että ei ole suoraan kaikille ja kaikkiin tilanteisiin toimivia johtamisen malleja ja toimintatapoja, vaan jokaisen esihenkilön tulee hakea omalle työryhmälle parhaat tavat johtaa ja työskennellä kokeilemalla eri tapoja. Myös Martin ym. (2019) tekemässä tutkimuksessa nostettiin esihenkilön johtamisen yksilöllistäminen esille yhdeksi esihenkilö-alaisuuteeseen merkittävästi vaikuttavista tekijöistä. Haastateltava A oli ainoa haastateltavista, joka korosti johtamisen keinojen yksilöllistämisen tärkeyttä.

Haastateltava C kertoi uskovansa yleiseen hyvään ja pieneen buustaukseen, joka lisää työhön sitoutumista. Haastateltava C mainitsi, että ennen esihenkilörooliaan hän johdettavana arvosti tiettyjä asioita ja uskoo muidenkin niitä arvostavan. Haastateltava C kertoi ymmärtävänsä, millaista työn arki on ja hän haluaa tukea sitä työhyvinvointiin panostamalla.

Neljännessä kysymyksessä haluttiin selvittää, miten esihenkilöt seuraavat työntekijöidensä työhyvinvointia. Haastateltavat A, B ja C kertovat seuraavansa työntekijöidensä hyvinvointia etätöyssä tarpeeksi useasti käytävien keskustelujen avulla. Haastateltavat B ja C korostavat kuulumisen kysymisen tärkeyttä ja sitä, että kun kysytään ”mitä kuuluu”, silloin on myös aidosti kuunneltava vastaus.

Haastateltavat A, B ja C mainitsevat käyttävänsä avukseen erilaisten työhyvinvointikyselyiden tuloksia. Haastateltava A nostaa kyselyiden ongelmaksi sen, että kaikki eivät kyselyihin vastaa, jolloin vastaukset eivät ole täysin todenmukaisia.

Haastateltava B kertoo seuraavansa poissaoloja ja tilanteessa, jossa jollain työntekijällä olisi useita poissaoloja, olisi siihen jokin syy, mihin tulisi puuttua. Haastateltava C kertoo puolestaan seuraavansa työntekijöiden työkuormitusta ja sitä kuinka paljon työntekijöillä on vuokratyöntekijöitä eli kuinka monen vuokratyöntekijän työsuhteasioista he vastaavat, rekrytointeja eli rekrytointitoimeksiantoja ja muita työtehtäviä.

Neljännän kysymyksen jatkokysymyksessä 4 a. haluttiin tietää, mitä esihenkilöt tekevät jos he huomaavat työhyvinvoinnissa puutteita. Haastateltavat A, B ja C kertovat, että mikäli he huomaavat työhyvinvoinnissa puutteita he ottavat asian käsittelyyn ja lähtevät selvittämään, mistä työhyvinvoinnin puute johtuu. Tämän lisäksi haastateltava A pohtisi, mitä hän voisi työnantajana ja mitä työpaikka voisi tehdä työntekijän paremman tunnetilan löytämisen eteen.

Haastateltavat A ja C antavat esimerkkinä työkuorman. Haastateltavat A ja C kertoivat, että tilanteessa, jossa henkilöllä on liian iso työkuorma, siihen puututaan ja työmäärää jaetaan johonkin suuntaan ja keskustellaan, olisiko tarpeellista tehdä asialle jotain muutakin. Haastateltava antoi esimerkiksi tilanteen, jossa työntekijä olisi kyllästynyt työtehtäviinsä ja kertoi, että sellaisessa tilanteessa selvitetään, mistä se johtuu ja sen jälkeen hän lähtisi edistämään tilannetta ja etsimään ratkaisua tilanteeseen. Haastateltava B korostaa ongelmatilanteissakin kommunikaation tärkeyttä.

Viidennessä kysymyksessä haluttiin selvittää, miten työhyvinvoinnin huomioiminen näkyy esihenkilöiden arjessa. Haastateltavat A ja C kertovat ottavansa työhyvinvoinnin huomioon työtehtäviä määrätessään. Haastateltava A ottaa huomioon työntekijän kompetenssin ja intressipuolen eli esimerkiksi jos joku ei ole kiinnostunut tekemään englanninkielisiä asiakkuuksia, ei häntä silloin niitä pakoteta tekemään. Haastateltavat A ja C kertovat ottavansa huomioon myös työn kuormituksen.

Haastateltava B tuo esille ylläpitävänsä työntekijöiden hyvinvointia pitämällä strategian ja sen suunnan selkeänä, jotta työntekijöiden olisi helppo tarttua tehtäviin ja niiden hoitaminen olisi mahdollisimman helppoa. Haastateltava B kertoo sparrailevansa omien johdettaviensa kanssa ja tuovansa uusia näkökulmia ja ajatuksia asioihin.

Kuudennessä kysymyksessä selvitettiin, miten johtamisen keinot ovat muuttuneet lähityön muuttuessa etätyöksi. Haastateltava A kertoo, että etätyöstä johtuen oman ajan hallinta ja sen varaaminen työhyvinvoinnin johtamiselle on korostunut. Haastateltava A nostaa esille myös työntekijöihin luottamisen merkityksen. Haastateltava A kertoo, että etätyössä työn vahtiminen ei ole mahdollista, minkä takia työntekijöihin on luotettava aikaisempaa enemmän. Haastateltava B nostaa esille nopean kommunikoinnin puutteen. Haastateltava B kertoo, että etätyön johdosta on kalenteroitava paljon asioita ja kaikkeen varataan erillinen palaveri, minkä seurauksena kokousten määrä on lisääntynyt huomattavasti. Haastateltava C ei osannut vastata kysymykseen.

Kysymyksessä 6 a. haluttiin selvittää, onko johtamien hankaloitunut etätyön seurauksena. Haastateltavat A ja B nostavat esille etätyön hankaloittaneen tiimin aktiivointia verkkopalaverissa. Palaverit tehdään Teams-alustan välityksellä ja heidän mielestään verkkopalaverissa hankalampi saada kontaktia ja aktivoida tiiminjäseniä. Haastateltava A nostaa esille sen, että ei juuri koe johtamisen hankaloituneen tai helpottuneen, sillä hän kokee, että koska olemme asiantuntijatyössä niin asiantuntijoita ei itsessään tarvitse voimakkaasti johtaa vaan riittää, että pitää huolen siitä, että asiat menevät eteenpäin. Haastateltava A kertoo uskovansa, että etänä työmäärä tuntuu työntekijöiden mielestä isommalta kuin jos se tehtäisiin toimistolla. Haastateltava C kokee, että etätyössä työn seuraaminen on hankalampaa ja tämä puolestaan vaikuttaa työhyvinvoinnin seuraamiseen.

Haastateltava B kertoo, että hänen mielestään etäjohtaminen on vaatinut paljon mukautumista ja uusien tapojen etsimistä johtamiseen. Hänen mukaansa yksi haaste on ollut saada työhön samantahtisuutta tiettyihin viiteryhmiin, kun ei tavata toisia toimistolla. Haastateltava B nostaa esille myös yhteisöllisyyden tunteen ylläpidon haasteen etäjohtamisessa.

Kysymyksessä 6 b. haluttiin puolestaan selvittää, onko jokin helpottunut etätyön seurauksena. Haastateltavan A mukaan etätyö on muuttanut kaikkia jollakin tapaa itseohjautuvammiksi, mikä on johtanut siihen, että johtaminen on helpottunut ja esihenkilöiden ei tarvitse johtaa niin paljon kuin aikaisemmin. Haastateltava B kertoo, että osalle etätyö on parempi ja työhyvinvointia tukeva työskentelymuoto, jonka seurauksena heidän työhyvinvointinsa johtaminen on helpottunut. Toiseksi asiaksi haastateltava B mainitsee ajan käytön, asiat tehdään verkossa, jolloin asioihin ei mene niin paljoa aikaa ja yhteisien ajankohtien löytäminen on helpottunut. Haastateltava B nostaa esille myös sen, että osalle työntekijöistä kynnyksellä puhua on matalampi Onlineina kuin lähikontaktissa.

Viimeisessä eli seitsemännessä kysymyksessä haluttiin selvittää, onko Baronalla etäjohtajalle määriteltyä osaamista. Haastateltavien 1,2 ja 3 mukaan Baronalla ei ole määriteltyä osaamista etäjohtajille. Kaksi haastateltavista koki kuitenkin, että määritelty osaaminen tai koulutuspolku voisi olla hyvä olla olemassa.

7.2 Tulosten tulkinta ja johtopäätökset

Haastattelun tulosten tulkintaan valittiin realistinen tarkastelu, sillä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, mitä aineistossa on ja mitä siinä kerrotaan tutkittavasta aiheesta. Tutkimustuloksia ei analysivaiheessa tulkittu, vaan niitä tarkasteltiin haastateltavien faktoina. Tutkimuksen tulokset ovat haastateltavan näkökulmasta heidän faktojaan, eikä tutkimustuloksia kirjoittaessa niitä tulkittu. Tutkimuksen oma pohdinta kohdassa tuloksia tulkitaan, mutta analysointivaiheessa tuloksia tarkastellaan faktapohjaisesti.

Tutkimuksen tutkimusongelmana oli saada käsitys siitä, mitä johtamisen keinoja käytetään työhyvinvoinnin tukemiseksi etätyössä. Tämän lisäksi haluttiin selvittää, voidaanko henkilöstön hyvinvointia ylläpidon lisäksi kehittää johtamisen keinoin. Haastattelukysymykset muodostettiin tutkimusongelmaan vastaaviksi.

Haastatteluissa keskeisiksi työhyvinvointia tukeviksi johtamisen keinoiksi esiin nousi kommunikaation tärkeys henkilökohtaisien keskusteluiden ja tiimipalaverien muodossa sekä sitoutuneisuuden tukemisen eri tavoin. Kaikki haastateltavat nostivat esille useassa kysymyksessä kommunikaation tärkeyden. Esille nousi myös yrityksen strategian ymmärtämisen merkitys

työhyvinvoinnin näkökulmasta. Yrityksen strategian ja tavoitteiden ollessa selkeät, on työntekijöiden helpompi ymmärtää oman työnsä viitekehys ja merkitys yrityksessä.

Haastateltavat kertoivat, että etätyö on myös tuonut johtamiseen erilaisia haasteita. Haastateltavat nostivat keskeisiksi haasteiksi työn seurannan ja kommunikoinnin haasteet. Työntekijöiden tekemää työtä on haastavampi seurata ja näin ollen esimerkiksi näkemys työn kuormituksesta ei ole välttämättä täysin oikea koko ajan. Kommunikaation ongelmat näkyvät esimerkiksi nopean kommunikaation puuttuessa kokonaan ja Teams -palaverissa aktiivisen keskustelun käymisen hankaluutena.

Haastatteluissa keskeiseksi työhyvinvointia kehittäväksi johtamisen keinoksi nousi kommunikatio. Haastateltavat painottivat henkilökohtaisesti käytävien keskustelujen merkitystä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Haastateltavat mainitsivat ottavansa huomioon työntekijöiden mahdollisen palautteen johtamisen keinoistaan ja muokkaavansa niitä tarvittaessa palautteen saatuaan enemmän työhyvinvointia kehittäväksi.

Tietoperustaa tehdessä ja haastatteluista analysoidessa esille nousee vahvasti ajatus siitä, että johtamisessa tai etäjohtamisessa ei ole yhtä oikeaa tapaa. Erinäiset tutkimukset tuovat esiin monia eri näkökulmia etäjohtamiseen ja etäjohtamisen keinoihin. Tutkijat kuten Liao (2017) nostaa artikkelissaan esille, että etäjohtajan tulisi johtamisessaan ottaa huomioon alaisten kognitiiviset, affektiiviset ja motivaatioon liittyvät seikat. Contreras ym. (2020) nostaa tutkimuksessaan puolestaan esiin suoritusten hallinnan, koulutuksen, suhteiden rakentamisen ja viestinnän merkityksen etäjohtamisen keinoina. Martin ym. (2019) nostaa esiin esihenkilö-alaisuuden merkityksen etäjohtamisessa. Esihenkilö-alaisuuteeseen merkittävä vaikuttaja on johtamisen keinojen yksilöinti alaisten tarpeiden mukaan. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tuli esille kolmen esihenkilön näkemykset johtamisen keinoista työhyvinvoinnin kehittäjinä. Tietoperustan ja tutkimuksen pohjalta voidaan jopa sanoa, että etäjohtamisen tapoja ja keinoja on lähes yhtä paljon kuin on etäjohtajiakin.

8 Oma Pohdinta ja kehitysideat

Kysymyksessä 7 kysyttiin, onko Baronalla määritelty, minkälaista osaamista etäjohtaja tarvitsee? Kaikki haastateltavat vastasivat kysymykseen samalla tavalla eli Baronalla ei ole etäjohtajalle määriteltyä osaamista. Haastateltavat kertoivat muun muassa nettikoulutuksista ja infopaketeista ja johtajien kesken käytävästä sparrailusta.

Jopa 90 prosenttia esihenkilöistä kokee etäjohtamisen haasteellisempänä kuin lähijohtamisen. Tähän osasyynä voi olla se, että olosuhteiden muuttuessa esihenkilöt pyrkivät käyttäytymään samalla tavalla ja käyttämään samoja johtamisen keinoja. Siitä huolimatta, että esihenkilöt yleensä kokevat etäjohtamisen lähijohtamista haastavammaksi, on harvoissa organisaatioissa

määritelty, minkälaista osaamista esihenkilöt tarvitsisivat. Etäjohtamisessa onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että etäjohtamiseen tarvittavat tärkeät ominaisuudet ja taidot olisi määritelty ohjaamaan koulutus- ja kehittämistoimenpiteitä esihenkilöille etäjohtamisen kehittämiseksi. Etäjohtamisen taitoa tarvitsee nykypäivänä suurin osa esihenkilöistä. (Vilkman 2016,1).

Kehitysideana esitetään Baronalle etäjohtajalle tarpeellisten ominaisuuksien ja taitojen määrittelyä. Organisaatioissa olisi hyvä olla määriteltyä sellainen etäjohtamiseen liittyvä osaaminen, joka on juuri sille organisaatiolle yksilöllisesti olennaista. Organisaation yleinen ohjeistus voisi helpottaa uusina esihenkilöinä aloittavien henkilöiden johtamista ja uudistaa jo kauemmin esihenkilöinä toimivien johtajien johtamisen keinoja etätyölle sopivaksi.

Haastatteluiden tuloksia pohtiessa haastateltavat nostivat esiin erilaisia johtamisen keinoja. Esihenkilöt nostivat esiin samoja ja erilaisia johtamisen keinoja. Ainoastaan yksi haastateltavista nosti esiin palkitsemisen yleisellä tasolla. Palkitseminen on yksi keskeinen johtamisen keinojen yhdenmukaistamisessa. Eettiseen johtamiseen kuuluu keskeisesti johtamisen yhdenmukaisuus. Johtamisen yhdenmukaisuus edistää työhyvinvointia, luottamusta ja sitoutuvuutta. Yrityksen sisällä palkitsemiseen liittyvä epätasa-arvoisuus vähentää työhyvinvointia. (Mannila 2021). Haastatteluiden tuloksia tulkittaessa jää epäselväksi, onko palkitsemisessa esihenkilöiden välillä eroja vai yksinkertaisesti unohtuiko palkitsemisen mainitseminen.

Haastateltavien maininnat käyttämistään johtamisen keinoista työhyvinvoinnin tueksi olivat mielenkiintoisia. Asiana, jota tutkija ei itse osannut odottaa oli yrityksen strategian merkityksen nostaminen työhyvinvointiin vaikuttavana asiana. Asiaa ajateltaessa on selvää, että yrityksen strategian ollessa selkeä ja sitä myötä oman työpanoksen tarkoitus vaikuttaa työhyvinvointiin merkittävästi esimerkiksi juuri työtehtäviin tarttumisen helpottumisena ja oman työn merkityksen näkemisen myötä.

9 Yhteenveto

Tutkimusprosessi eteni täysin suunnitelmien mukaisesti. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan tutkimus toteutettaisiin haastattelulla ja haastateltaisiin kolme esihenkilöasemassa työskentelevää henkilöä Baronalla. Haastattelukysymykset haluttiin valmistella aiheeseen liittyvään teoriaan ja tutkimusongelmaan nojaten. Haastattelut haluttiin toteuttaa joko Teams-alustan välityksellä tai kasvotusten. Haastatteluvastaukset haluttiin analysoida sisällönanalyysia käyttäen. Tavoitteena oli löytää vastauksista erot ja samanlaisuudet ja näiden perusteella tuoda esille kehitysehdotus, mikäli sellainen tulisi haastattelussa esille.

Haastatteluista kaikista keskeisemmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi asiaksi nousi esille kommunikoinnin tärkeys eri muodoissaan. Kommunikoinnin tärkeys nostettiin esille

esimerkiksi nopeana kommunikaationa ja henkilökohtaisina keskusteluina. Muita työhyvinvointiin vaikuttavia asioita nostettiin esille useita, esimerkiksi strategiatyön vaikutus työhyvinvointiin ja mielekkäiden työtehtävien määräyksen vaikutus.

Kehitysehdotukseksi haastatteluista nousi etäjohtajalle olennaisten ominaisuuksien ja taitojen määrittely. Määrittelyn avulla esimerkiksi etäjohtajien koulutuspolkujen kehittäminen olisi helpompaa. Etäjohtajien voisi olla helpompi tehdä työtään, jos heille olisi annettavana jokin määritelty osaaminen, joka heidän tulisi oppia.

Haastatteluiden aikana alkoi keskustelu yhden haastateltavan kanssa koulutuspolun tai muun koulutuksen rakentamisesta etäjohtajille. Haastelussa käyty keskustelu johti siihen, että etäjohtajille suunniteltu koulutuspolku tai vastaavaa koulutuspakettia aletaan mahdollisesti suunnittelemaan ja toteuttamaan.

Lähteet

Sähköiset

Bakker, A. & Bal, M. 2010. Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. Viitattu 1.6.2022. <https://web-p-ebsohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7946c5a9-b6c8-4d83-8ee6-aece13a70c68%40redis>

Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. 2020. E-Leadership and Teleworking in Times Of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go? Viitattu 1.6.2022. <https://pubmed-ncbi-nlm-nih-gov.nelli.laurea.fi/33362656/>

Cune, S. & Fogelberg, F. 2016. Can Remote Leadership Skills be Learnt? Viitattu 4.4.2022. <https://kmpplus.com/wp-content/uploads/2021/02/Can-Remote-Leadership-Skills-be-Learnt-article.pdf>

Eskelinen, J. 2018. Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus tuottavuuteen pankkityössä. Viitattu 1.4.2022. <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/tyohyvinvoinnilla-on-merkittava-vaikutus-tuottavuuteen-pankkityossa>

Gunther, K, Hasanen K. & Juhila, K. 2019. Johdanto: Analyysi ja Tulkinta. Viitattu 20.3.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Hakanen, J. 2019. Työn imu. Viitattu 31.5.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Himanen, S. & Mettiäinen, T. 2022. Etäjohtaminen Millenniaalien kokemana. Viitattu 13.4.2022. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/tamkjournal/etajohtaminen-millenniaalien-kokemana-tuure-mettiainen-ja-sari-himanen/>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja Reliabiliteetti. Viitattu 21.5.2022. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Jarenko, K. & Martela, F. 2014. Sisäinen Motivaatio; Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Viitattu 10.4.2022. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

- Juuti, A., Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimisen näkökulmat ja menetelmät. Viitattu 14.2.2022. <https://www.ellibrary.com/reader/9789523456167>
- Jyljä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen; keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Viitattu 29.3.2022. <https://www.ellibrary.com/reader/9789513776077>
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi Organisaation Menestystekijänä. Viitattu 20.3.2022. [https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)organisaation\(\(20\)menestystekij\(\(e4\)n\(\(e4](https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)organisaation((20)menestystekij((e4)n((e4)
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi Kilpailuetuna. Viitattu 20.3.2022. [https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)kilpailuetuna](https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)kilpailuetuna)
- Kuisma, J. & Sauri, P. 2021. Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. Viitattu 10.4.2022. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2021/11/polemia-121.pdf>
- Liao, C. 2017. Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. Viitattu 1.6.2022. <https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S1053482216301024?via%3Dihub>
- Lindinger, M. 2021. Five Ways To Be A Successful Remote Leader. Viitattu 11.4.2022. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/02/18/five-ways-to-be-a-successful-remote-leader/?sh=3a59b17550d7>
- Martin, R., Epitropaki, O., Erdogan, B. & Thomas, G. 2019. Relationship-based leadership: Current trends and future prospects. Viitattu 1.6.2022. <https://web-p-ebsohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=de3248a4-2d51-468b-999d-533309596c5c%40redis>
- Mannila, M. 2021. Ajatuksia johtamisen perusteista. Viitattu 6.6.2022. <https://energia.vamk.fi/osaaminen/ajatuksia-johtamisen-perusteista/>
- Meriläinen, S. & Tienari, J. 2021. Johtaminen ja Globaali Talous. Viitattu 3.3.2022. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAIBEXETEB>
- Mäentausta, R. 2021. Etätyön yksinäisyys nakertaa jaksamista ja haastaa johtamisen - ” Ennen näki naamasta, jos jollain alkoi työ painaa”, sanoo henkilöstöpäällikkö. Viitattu 25.5.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11925619>

Rauramo, P. 2018 Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 17.4.2022. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Raunamo, P. 2017. Etätyön taustaa, määritelmä ja muodot. Viitattu 6.6.2022. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti

Rantanen, S. 2020. Etäjohtaminen on lopulta yksinkertaista - tästä reseptin viisi ainesosaa. Viitattu 10.4.2022. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/etajohtaminen-on-lopulta-yksinkertaista-tassa-reseptin-viisi-aineosaa/c459a2a6-8e83-5b8f-8b02-de0b81bab219>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2010. Tutkijan asema. Viitattu 30.5.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html

Tilastokeskus. Työn tuottavuus. Viitattu 18.4.2022. https://www.stat.fi/meta/kas/tyon_tuot.html

Työturvallisuuskeskus 2015. Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu työpaikoille. Viitattu 6.6.2022. https://ttk.fi/files/4243/Tyohyvinvoinnin_itsearviointityokalu_tyopaikoille.pdf

Vilkman, U. 2017. Etäjohtaminen. Viitattu 15.4.2022. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DAEBIXC-TEB#/kohta:6\(\(20\)Et\(\(e4\)johtajan\(\(20\)osaamisprofiili\(\(20\):\(T\(\(e4\)rke\(\(e4\)t\(\(20\)taidot\(\(20\)ja\(\(20\)osaaminen\(\(20\)et\(\(e4\)johtamisessa\(\(20\):\(Joustavuus\(\(20\)/piste:b1212](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/DAEBIXC-TEB#/kohta:6((20)Et((e4)johtajan((20)osaamisprofiili((20):(T((e4)rke((e4)t((20)taidot((20)ja((20)osaaminen((20)et((e4)johtamisessa((20):(Joustavuus((20)/piste:b1212)

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen; keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Viitattu 29.3.2022. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513781071>

Vuori, J. 2018. Laadullinen sisällönanalyysi. Viitattu 6.6.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Wart, M., Roma, A. & Wang, X. 2017. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. Viitattu 1.6.2022. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/10.1177/0020852316681446>

Kuviot

Kuvio 1 Opinnäytetyön aikataulu	8
kuvio 2 Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2017,2).	20
kuvio 3 Etäjohtajan ydinosaminen (Vilkman 2017,1).	23

Liitteet

Liite 1: Haastatteluvastaukset.docx	40
-------------------------------------------	----

Liite 1: [Haastatteluvastaukset.docx](#)

Liite 1

Kysymyksessä 1 haluttiin selvittää, mitä johtamisen keinoja haastateltavat käyttävät lähes päivittäin. Haastateltavalle A tulee ensimmäisenä mieleen palkitseminen ja sen tärkeys. Hän pyrkii soittamaan 1-2 kertaa viikossa kaikille työntekijöille ja sen avulla hahmottamaan hyvinvoinnin tasoa ja työntekijöiden tunnetilaa. Kerran viikossa järjestetään toimistopäivä, jolloin haastateltava A näkee kaikki livenä samaan aikaan. Haastateltavan A mukaan yksi toimistopäivä viikossa tukee yhteisöllisyyttä ja tuo työntekijöille sisältöä työviikkoon, sekä helpottaa yksinäistä tekemistä. Hän pitää toimistopäivää hyvänä ja positiivisena asiana, vaikka sinne ”pitääkin” kaikkien raahautua.

Haastateltavan A mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat myös toimivat järjestelmät ja laitteet. Hänen näkemyksensä mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa myös hyvä ja toimiva kommunikaatio niin tiimin sisäisesti kuin asiakkaidenkin kanssa. Hän pyrkii olemaan itse oman aikataulunsa puitteissa mahdollisimman monessa toimeksiannossa edes jotenkin mukana, jotta pystyy havainnoimaan niiden kommunikatiivisen puolen.

Haastateltavan B mukaan yleisen työhyvinvoinnin kannalta on olennaista, että yrityksen strategia on kaikille mahdollisimman kirkas ja kaikki ymmärtävät millainen visio tai tavoitetilä yrityksellä on. Hänen mukaansa jokaisen on helpompi ymmärtää oman työnsä viitekehystä sekä oman merkityksensä yrityksen ja kokonaisuuden osana, kun yrityksen strategia on selkeä. Strategian ymmärtäminen tukee myös käsitystä siitä, millä tavalla voi tukea oman tiimin menestystä ja tekemistä. Työn suunnan ollessa selkeä, on työntekijän helpompi työskennellä ja selviytyä työstään.

Haastateltavan B mukaan jokapäiväistä työhyvinvoinnin kehittämistä ja ylläpitoa on kanssakäyminen ja kommunikointi työntekijöiden kanssa. Kanssakäyminen voi olla esimerkiksi kalanteroitua tai systemaattista yhteydenpitoa. Hän pyrkii olemaan päivittäin edes jonkun tasoisessa yhteydenpidossa johdettaviensa kanssa. Tällainen yhteydenpito voi olla esimerkiksi Teams-kokous tai puhelinkeskustelu. Hän pitää tärkeänä sitä, että tietää mitä ihmisillä on meneillään ja jos on jotakin asioita, jotka hiertävät tai aiheuttavat harmia, jotta hän pystyy itse tarvittaessa auttamaan tai poistamaan työnteon esteitä, mikäli se on mahdollista.

Yhteenvetona hän tuo esille yrityksen strategian eli työn teon suunnan selkeyden merkityksen ja kommunikoinnin ja viestinnän tärkeyden molempiin suuntiin. Viestintä on tärkeää niin esihenkilöltä johdettaville kuin johdettavalta esihenkilölle.

Haastateltava C puolestaan kertoo, että hän pitää säännöllisesti lyhyitä henkilökohtaisia keskusteluita, joissa on mahdollisuus jutella, mikäli on jotain, mistä haluaa keskustella. Hän viestittää koko ajan, että häntä saa matalalla kynnyksellä lähestyä ja olla yhteydessä, mikäli

haluaa jutella. Hän pyrkii tutustumaan tarkasti siihen, millainen porukka on johdettavana, jotta tuntee ja tietää oman tiimin.

Haastateltava C kertoo, että etätyön myötä ongelmaksi on noussut taukojen puuttuminen ja siihen sovittiin ratkaisuksi, että tapaamiset lopetetaan aina viisi tai kymmenen minuuttia aikaisemmin eli esimerkiksi ennen tunnin palaveri on nyt viidenkymmenen minuutin palaveri. Hän kertoo, että tällä tuetaan hyvinvointia ja jaksamista työpäivissä.

Haastateltava C kertoo, että tiimin sisäisissä palavereissa käydään aktiivisesti keskustelua työkuormasta ja hän kysyy usein, onko työn määrä hyvä ja voisiko työntekijää jollakin tavalla auttaa. Hän pyrkii myös aktiivisesti huomioimaan ja pienpalkitsemaan tiimiä.

Hän kannustaa ihmisiä rakentamaan kalenterinsa itselleen sopiviksi ja tutustumaan omiin työtapoihinsa kuormituksen vähentämiseksi. Asiantuntijatyössä korostuu itsensä johtamisen taito.

Kysymyksessä 2 haluttiin selvittää, mitä johtamisen keinoja haastateltavat käyttävät isomassa kuvassa eli kuukausi- ja vuositasolla. Haastateltava A pitää tärkeänä tiiminjäsenten tavoitteiden ja tahtotilojen hahmottamista nyt ja tulevaisuudessa, haluaa tietää missä kunkin työntekijän intressit menevät. Hän pyrkii auttamaan työntekijää pääsemään hänen itsellensä asettamiin tavoitteisiin ja kiinnostuksen kohteisiin uralla. Hän tiedostaa, että sisäisiä kouluksia tulee hyödynnettyä liian vähän, mutta niitä pitäisi hyödyntää enemmän.

Haastateltava A uskoo välittämisen mentaliteettiin. Tällä hän tarkoittaa sitä, että kun hän välittää työntekijöistään, niin todennäköisesti hekin välittävät hänestä. Hän korostaa inhimillisyyden merkitystä työssä

Haastateltava B pohti asiaa vuosikelloajattelun kautta. Vuosikelloajattelua hyödyntäen asiaa katsoessa informaatiota kerätään systemaattisesti työhyvinvoinnista eri kyselyillä kvartaaleittain. Tämän lisäksi hän käy henkilökohtaisia keskusteluita johdettavien kanssa, kehitys ja tavoitekeskustelut ovat kaksi kertaa vuodessa, niiden lisäksi hän pitää vähintään kerran kuukaudessa henkilökohtaisen keskustelun kasvotusten johdettavien kanssa.

Kahdenkeskisissä keskusteluissa ei niinkään käydä läpi operatiivisia asioita vaan käydään läpi laajemmin, mitä on meneillään ja millä tavalla. Niissä käydään läpi tavoitteiden yhteensovittaminen ja sitä kautta myös palautekeskustelun läpikäyminen. Ne sisältävät myös keskustelun työkuormasta ja sen, onko jotakin sellaista asiaa, joka edesauttaisi sitoutuneisuutta tai onko sellaisia asioita, jotka tällä hetkellä vähentäisivät arjen hyvinvointia tai aiheuttaisivat stressiä. Tapaamisissa käydään myös läpi, miten omien johdettavien johdettavilla menee.

Keskeisenä asiana on viestintä, joka pyrkii tiedottamaan asioista mahdollisimman paljon ja laajasti omille johdettaville siitä, mitä yrityksessä tapahtuu, miksi meillä tapahtuu jotakin

asioita ja mitä ollaan tekemässä tulevaisuudessa. Yhtenä keinona on myös toimitiloista ja yhteisistä pelisäännöistä huolehtiminen. Toimitilat ovat toimivat ja viihtyisät. Yhteisten pelisääntöjen ylläpito etä- ja hybridityössä.

Haastateltava C kertoi, että hänen aloittaessaan tiimin esihenkilönä toimimisen hän kysyi kaikilta johdettavilta, miten he toivoivat, että heidän työtään johdettaisiin. Hän kartoitti aluksi kaikkien tarpeet. Hänen mukaansa tarpeet ja toiveet voivat tietenkin muuttua ja johtamisen keinoja muutetaan niiden mukaan aina tarvittaessa. Hän tukee myös ihmisiä tutustumaan ja tunnistamaan omia työskentelytapojaan, sillä kaikilla on erilaisia tapoja, jotka toisille sopivat ja toisille eivät.

Hän kertoo panostavansa siihen, että tiimissä on hyvä olla ja se on psykologisesti turvallinen ympäristö. Hän vie vahvasti eteenpäin psykologista turvallisuutta. Hän haluaa saada työntekijät tuntemaan, että he ovat merkittäviä ja tärkeitä. Hän pyrkii järjestämään säännöllisiä yhteisiä tapaamisia, kehityspäiviä ynnä muita, joiden tarkoituksena on vain kehittää tiimihenkeä ja saada tiimidynamiikkaa toimivaksi. Haastateltava C kertoo, että etäaikana ryhmäytymisen tunne saattaa jäädä puutteelliseksi, mikä johtaa sitoutuneisuuden puutteeseen ja työpaikan vaihtamisen kynnyksen helpottuu. Hän haluaa omalla työllään korostaa tiimin merkitystä ja saada kaikki tiimin jäsenet osaksi tiimiä.

Hän kertoo arvostavansa ja muistavansa pieniä asioita, esimerkiksi muistaa tiimiläisten syntymäpäivät ja antaa jotain pientä heille lahjaksi.

Kysymyksessä 3 haluttiin selvittää, miksi haastateltavat käyttävät näitä johtamisen keinoja ja, miten he ovat todenneet ne toimiviksi. Haastateltava A on työskennellyt esihenkilönä yli 25 vuotta. Hän haluaa uskoa, että yli 25 vuoden kokemus on tuonut oppia jo itsessään ja hän on nähnyt, mitkä asiat toimivat ja eivät toimi eli kokemuksen kautta. Hän korostaa sitä, että johtamisen keinoja tulee kuitenkin muokata ja suhteuttaa kullekin johdettavalle sopivaksi ja se on kaikkein vaikein asia. Asiat tulee suhteuttaa jokaiselle henkilökohtaisesti, esimerkiksi hän antoi puhettavan eroamisen riippuen siitä, kenelle hän puhuu.

Haastateltava A kertoo, että keinot todetaan toimiviksi tai epätoimiviksi erilaisten mittausvälineiden avulla, jotka Baronalla ovat käytössä. Kun mittarit näyttävät positiivisia asioita, silloin keinot ovat olleet toimivia ja jos ne näyttävät negatiivisia, keinot eivät toimi. Hän todentaa johtamisen keinot toimiviksi erityyppisten tutkimustulosten sekä työntekijöiden kanssa käydyn keskustelun avulla. Mikäli työntekijät kokevat, että jotain pitäisi muuttaa, sitten hän muuttaa sitä. Hän korostaa reagoinnin nopeutta tarvittaviin muutoksiin.

Haastateltava B painotti henkilökohtaisen kanssakäymisen tärkeyttä, hänen mielestään on tärkeä antaa aikaa omille johdettaville ja omalle työyhteisölle. Hänen mielestään keskinäinen arvostus on tärkeää, eikä asioita tulisi hoitaa pelkästään sähköpostitse kysymällä.

Haastateltava B arvostaa itse, kun asiat hoidetaan ihmisten välillä kasvotusten. Hänen mukaansa tietoa voidaan kerätä eri kanavilla ja eri keinoin, mutta viimekädessä kaikkein tärkein asia on keskinäinen kommunikaatio ja vuorovaikutus, jossa syntyy luottamus ja käsitys siitä, miten ajatellaan tulevaisuutta yhdessä ja miten työyhteisö koetaan. Tilanteessa, jossa kommunikaatiota ei ole on keinojen toimivuuden tulkitseminen pelkistä numeroista hankalaa. Hänen mielestään erilaiset sähköiset viestintävälineet kuten sähköposti, Teams, Whatsupp ja erilaiset videotervehdykset ovat tärkeitä, mutta tärkeintä on kuitenkin vuorovaikutusten aikaansaanti.

Haastateltava C kertoo uskovansa yleiseen hyvään ja pieneen buustaukseen, joka lisää työhön sitoutumista. Hän kertoo, että ennen omaa esihenkilötehtäväänsä hän arvosti johtajassa edellä mainittuja asioita ja uskoo muidenkin arvostavan niitä.

Haastateltava C kertoo, että hänen oma syynsä, miksi on pysynyt Baronalla niin pitkään, on ollut hyvä työyhteisö ja hän haluaa esihenkilönä tehdä töitä hyvän työyhteisön eteen omassa tiimissään johtamisen keinoin. Hän kertoo ymmärtävänsä millaista työ ja arki on, se on rankkaa ja tahkoamista ja hän kokee, että muualta voisi mahdollisesti saada palkan helpommalla, joten hän haluaa tarjota vastapainoa tälle.

Kysymyksessä 4 haluttiin selvittää, millä tavalla haastateltavat seuraavat työntekijöidensä työhyvinvointi etätöissä. Haastateltava A seuraa työnhyvinvointia tarpeeksi usein käydyn keskustelun ja havainnoinnin avulla, tarkkailemalla, millainen kunkin tunnetila milloinkin on. Hän seuraa työntekijöiden työhyvinvointia myös työhyvinvointikyselyiden avulla. Ongelmaksi kyselyissä hän nostaa sen, että kaikki näihin eivät vastaa, mutta ymmärtää niiden olevan vapaaehtoisia ja jokainen tekee oman päätöksen vastata tai olla vastaamatta.

Haastateltava B kertoo, että hän seuraa työntekijöidensä hyvinvointia pitkälti systemaattisesti henkilökohtaisten keskustelujen avulla ja jos tapaa ihmisiä muuten, niin kysyy mitä kuuluu. Hän mukaansa tärkeää on se, että jos kysyy keneltä tahansa ”mitä kuuluu?” on silloin oltava myös aikaa kuunnella vastaus ja aidosti kuunneltava eikä vain olla kuuntelevinaan. Poissaoloja seuraamalla pystyy myös seuraamaan hyvinvointia. Mikäli olisi tilanne, jossa joku olisi useasti pois, olisihan siihen silloinkin jokin syy, joka tulisi selvittää.

Haastateltava B kertoo seuraavansa myös erilaisista kyselyistä saatua dataa ja pitää sitä tärkeänä, mutta painottaa edelleen ihmisten kanssa keskustelemaan pysähtymistä kaikessa yksinkertaisuudessaan tärkeimpänä. Hän kertoo oman tilanteensa olevan hyvä, sillä lähijohdettavia on alle 10 niin hänellä on aikaa kysyä ja kuunnella johdettavia.

Haastateltava C kertoo seuraavansa työhyvinvointia säännöllisen henkilökohtaisten keskustelujen avulla. Hän kertoo, että hän ei seuraa suoraan, mitä työntekijät tekevät päivittäin,

mutta pyrkii tarkkailemaan ja aistimaan jos joku ei olisi hyvin. Hän kysyy tiimiltään säännöllisesti ”mitä kuuluu?” ja kokee saavansa sillä yleensä hyviä vastauksia.

Hän kertoo olevansa koko ajan suurin piirtein tietoinen siitä, kuinka paljon työntekijöillä on vuokratyöntekijöitä eli kuinka monen vuokratyöntekijän työsuhteen hoidosta työntekijä on vastuussa ja kuinka paljon rekrytointeja sekä muita työtehtäviä työntekijöillä on. Tämän avulla pystyy puuttumaan työkuormaan, jos jonkun kuorma vaikuttaisi liian isolta.

Kysymyksessä 4 a. haluttiin selvittää, mitä toimia haastateltavat käyttävät, jos he huomaavat työhyvinvoinnissa puutteita. Haastateltava A korostaa asioiden käsittelyn tärkeyttä eli asia otetaan välittömästi käsittelyyn ja selvitetään, mikä on vialla. Hän pohtii mitä voi työnantaja ja työpaikkana tehdä työntekijän paremman tunnetilan löytämisen eteen. Tästä esimerkkinä hän kertoi työkuorman, mikäli työkuorma on jollakin henkilöllä liian iso, niin kyllä siihen silloin puututaan ja työmäärää jaetaan johonkin suuntaan. Hän kertoo näiden asioiden olevan välillä haasteellisiakin, mutta silti niihin on aina puututtava.

Haastateltava B kertoo, että ensimmäisenä tällaisessa tilanteessa hän kysyisi, miten voi auttaa ja pyrkisi selvittämään, mistä asia johtuu. Hänen mukaansa on tilanteita, joihin voi vaikuttaa, mutta on myös tilanteita, joihin ei voi vaikuttaa. Lähtökohtaisesti aina työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttaviin asioihin reagoidaan.

Haastateltava B antaa esimerkiksi sellaisen tilanteen, jossa joku olisi kyllästynyt omiin työtehtäviinsä. Tällaisessa tilanteessa hän pyrkisi saamaan ihmisen puhumaan ja kertomaan, mistä asia johtuu. Syyn tunnistamisen jälkeen hän lähtisi kartoittamaan kenen kanssa tilannetta olisi paras lähteä edistämään ja etsimään ratkaisua tilanteeseen.

Lopuksi hän kuitenkin painottaa kommunikaation tärkeyttä. Kaksi ihmistä tai tiimi laativat kanssakäymisen ja kommunikaation pelisäännöt, joilla on jopa isoin merkitys työhyvinvointiin.

Haastateltava C kertoo puuttuvansa asioihin, mikäli on jotain puutteita. Mikäli hän ei itse pystyisi vaikuttamaan asiaan, hän hakisi tukea muualta, jotta asia saataisiin ratkaistua. Hän kertoo, että asiaa lähdetään systemaattisesti ratkaisemaan, esimerkiksi jos joku on kuormittunut liian isosta työmäärästä, hän lähtee selvittämään kenelle töitä voisi mahdollisesti siirtää ja pitäisikö asialle tehdä vielä jotakin muuta.

Kysymyksessä 5 haluttiin selvittää, miten työhyvinvoinnin huomioiminen näkyy haastateltavien työssä joka päivä? Haastateltava kertoo, että ottaa huomioon ihmisten kompetenssin ja intressipuolen eli jos joku ei ole kiinnostunut tekemään esimerkiksi englanninkielisiä asiakkuuksia, ei häntä silloin niitä pakoteta tekemään. Hän kokee, että huomaa nopeasti henkilön puhetyylistä, minkälaisella mielialalla henkilö on, puhuuko henkilö rennosti vai kireästi. Tilanteessa, jossa henkilö puhuu hyvin kireästi, siihen on varmasti jokin syy ja sen avulla

haastateltava havainnoi, miksi niin on ja mitä asialle tulisi tehdä. Hän myös kertoo, että tilanteessa, jossa joku esimerkiksi sairastelisi kohtuuttoman paljon, löydettäisiin siihen ratkaisukeinot.

Hän pyrkii tuomaan esille selkeästi, että työt saa joskus lopettaa aikaisemmin ja pitää puoli-päiviä, tehdä töitä vähemmän ja antaa itselleen happea, jos sitä on aikaisemmin toisesta suunnasta otettu pois.

Haastateltava B kertoo, että hän huomioi työntekijöidensä hyvinvointia pitämällä strategian ja suunnan selkeänä, hänen johdettavansa ovat hyvin itseohjautuvia, joten hän haluaa sillä tavalla varmistaa, että tehtäviin tarttuminen ja niiden hoitaminen olisi mahdollisimman helppoa. Työssä hän sparrailee omien johdettavien kanssa ja auttaa tiukoissa tilanteissa sekä tarvittaessa valmistele heille asioita. Hän tuo uusia näkökulmia ja ajatuksia asioihin, on tukena, jotta asioita ei tarvitse puntaroida ja pohtia yksin. Isompia linjauksia tehdessä on aina apuna.

Haastateltava C kertoo, että hän pyrkii ottamaan työhyvinvoinnin huomioon esimerkiksi työtehtäviä määrätessään. Hän mainitsee, että hän saattaa joskus tehdä työtehtäviä itse, jotta voisi vähentää johdettaviensa työkuormaa.

Kysymyksessä 6 haluttiin selvittää, miten haastateltavat ovat muuttaneet johtamisen keinojaan lähityön muuttuessa etätyöksi. Haastateltava A kertoo, että eniten on muuttanut hänen oman aikansa hallinta ja ajan varaaminen siihen, että on esimerkiksi oikeasti aikaa soittaa ja kuunnella henkilöitä. Hän kertoo, että monesti huomaa, että hänellä on kiire ja jos jokin asia jää hoitamatta, on se helposti esimerkiksi soittelut. Hänen tulee tehtyä päätös kiireessä eli esimerkiksi ei soittale työntekijöille tänään vaan siirtää sen seuraavalle päivälle, kuitenkin seuraavana päivänä saattaa olla mahdollisesti sama tilanne.

Hän kertoo, että raportointi työstä on ollut aina samankaltaista, mutta etätyössä työntekijöiden vastuuttaminen on isommassa roolissa. Hän kertoo, että työntekijöihin on pakko luottaa enemmän kuin ennen, kun asia puhutaan kerran, sitten asia hoidetaan niin ja siihen on luotettava. Hänen mielestään tämä on hyvä ja huono puoli, riippuen siitä, miten asiaa itse haluaa katsoa. Isoin haaste on se, että jos olisi sellainen henkilö, joka tätä käyttäisi hyväksi, niin mitä sille voisi tehdä.

Haastateltava B kertoo, että nopea kommunikointi ei onnistu, jonka takia on kalanteroitava asioita. Etätyön myötä sisäisten kokouksien määrä on lisääntynyt, kaikkeen varataan erillinen palaveri, kun lähityössä saattoi asian käydä nopeastikin läpi ilman erillistä ajanvarausta. Haastateltava C ei puolestaan osaa vastata tähän kysymykseen.

Kysymyksessä 6 a. haluttiin selvittää, onko johtaminen haastateltavien mielestä hankaloitunut etätyön seurauksena, jos kyllä, niin miten? Haastateltava A ei osaa tähän vastata selkeästi.

Hän on ollut aina sitä mieltä, että koska olemme asiantuntijatyössä niin asiantuntijoita ei itessään tarvitse kovin voimakkaasti johtaa eli työtä eikä työpäivää pidä johtaa vaan johdetaan työn kokonaisuutta. Hänen mielestään johtaja pitää huolen siitä, että asiat menevät eteenpäin, mutta ei puutu prosessiin liikaa. Tuotos eli kokonaisuus on johdettava asia, eikä yksittäinen pieni työtehtävä. Hänen mielestään tämä on hankaloitunut etätyön seurauksena tietyllä tavalla, sillä päivittäinen nopea kommunikatiivinen puoli jää vähemmälle. Hänen mukaansa kommunikaatio saattaa vaatia huomattavasti enemmän aikaa kuin lähityössä ja siinä mielessä johtaminen on hankaloitunut.

Haastateltava A uskoo, että etätyön takia nykyinen työmäärä tuntuu isommalta kuin, jos se tehtäisiin toimistolla. Hän perustelee asiaa sillä, että pienet asiat muuttuvat isommiksi, kun vieressä ei ole tiiminjäsentä, kenelle asian voisi heti purkaa. Asioihin saattaa olla vaikea tarttua, kun ne vaikuttavat isommilta, mitä ne todellisuudessa ovat.

Hän nostaa aikaisempaan lisäyksenä yhdeksi ongelmaksi Teams-alustan, koska se tuo johtamiseen haasteen esimerkiksi siinä, että kun pitää tiimipalaveria, on huomattavasti vaikeampaa saada Teams-alustan välityksellä selkeää kontaktia aikaiseksi. Hänen mukaansa se saattaa olla haasteellisin asia.

Haastateltavan B mukaan etäjohtaminen on vaatinut paljon mukautumista ja uusien tapojen etsimistä johtamiseen. Hänen mukaansa yksi haaste on saada työhön samatahtisuutta tiettyihin viiteryhmiin, kun ei tavata toisia toimistolla.