



Etäjohtamisen vaikutus esihenkilön työhyvinvointiin

Leo Parcheli, Karim Zine

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi Liiketalous

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Leo Parcheli, Karim Zine
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Etäjohtamisen vaikutukset esihenkilön työhyvinvointiin
Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 4
<p>Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia etäjohtamisen vaikutusta esihenkilön työhyvinvointiin syksyllä 2023. Tutkimuksen tutkimusongelma oli ”Miten etäjohtaminen vaikuttaa esihenkilön työhyvinvointiin?” Tutkimuksessa oli myös kolme alaongelmaa, mitkä olivat ”Mitä haasteita etäjohtaminen tuottaa työn ja yksityiselämän tasapainoon?”, ”Minkälaisia ominaisuuksia esihenkilöltä edellytetään toimiakseen etäjohtajana? ja ”Mitä etäjohtamisen keinoja on parantaa esihenkilön työhyvinvointia?”.</p> <p>Opinnäytetyössä tietoperustassa on käsitelty erilaisia käsitteitä pääluvuina, kuten etäjohtaminen, työhyvinvointi, johtaminen, etätyön johtaminen ja hyvinvointi. Tietoperustassa on myös esitelty käsitteet laajempina kokonaisuuksina ja pyritty avaamaan niiden vaikutuksia esihenkilöiden etäjohtamisen vaikutuksiin suhteessa omaan työhyvinvointiinsa.</p> <p>Tutkimus suoritettiin laadullisena tutkimuksena puolistrukturoituja haastatteluja hyödyntäen. Haastateltavia on kahdeksan kappaletta ja heiltä on kysytty kymmenen kysymystä. Tutkimuksessa käytettiin ajankohtaista tuoretta kirjallisuutta, mutta myös verkkoaineistoja. Lähteet pyrittiin rajamaan vuosiin 2020–2023. Kirjallisuus sisälsi ajankohtaista tuoretta ja modernia tietoa käsitteistä. Tutkimus on rajattu erityisesti esihenkilön etäjohtamiseen ja siinä on tutkittu sen vaikutusta esihenkilön työhyvinvointiin. Ajankohta on koronapandemian jälkeinen aika.</p> <p>Tutkimustulokset viittaavat siihen, että etäjohtamiseen liittyy monenlaisia haasteita ja se ei sovi kaikille. Sosiaalisen vuorovaikutuksen puute oli tutkimuksessamme selkeä haitta esihenkilöiden työhyvinvointiin. Hybridimalli, jossa etätyö ja perinteinen toimistotyö on yhdistetty, oli tuloksien mukaan paras ratkaisu ja vastaus tutkimusongelmaan. Esihenkilöiden ajanhallinnalliset haasteet nousivat haastatteluiden analysoinnissa isoksi ongelmaksi etäjohtamisessa. Konkreettisesti esihenkilöt ajattelivat haastatteluissaan etäjohtamisen vaikuttavan omaan työhyvinvointiinsa vaihtelevasti, koska vaikuttavat tekijät ovat eri esihenkilöillä erilaisia.</p> <p>Pohdinnassa tuotiin esiin etäjohtamisen vaikutusta esihenkilön työhyvinvointiin. Etäjohtaminen on noussut pinnalle vasta viime vuosina ja sen uskotaan kasvavan entisestään jatkuvasti eri organisaatioissa seuraavien vuosikymmenten aikana. Myös siihen liittyvät haasteet sekä ongelmakohdat ovat tärkeitä ymmärtää perinpohjaisesti niitä tutkittaessa. Tutkimuksen avulla vastauksia saatiin tutkimus- ja alaongelmiin, mutta itse aihe on todella laaja ja siihen on vaikeaa saada vain tiettyä yhtä vastausta. Ihmisten kokemuksia etäjohtamisesta ja sen vaikutuksista tarvitaan enemmän, jotta pystytään ratkaisemaan ongelmat konkreettisesti.</p>
Asiasanat Etäjohtaminen, työhyvinvointi, esihenkilö

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Etäjohtamisen vaikutukset työhyvinvointiin esihenkilöllä.....	2
3	Työhyvinvointi.....	4
3.1	Psyykkinen työhyvinvointi	6
3.2	Fyysinen työhyvinvointi	6
3.3	Sosiaalinen työhyvinvointi	7
3.4	Mielen hyvinvointi.....	7
3.5	Työhyvinvointi organisaatioissa ja sen yksilöllä	9
3.6	Esihenkilön työhyvinvointi	10
4	Johtamisen monimuotoisuus.....	11
4.1	Johtamisen teorit.....	12
4.2	Johtamisen paradigmat.....	13
4.3	Modernit johtamistyyli.....	14
5	Etätyö ja sen johtaminen	16
5.1	Etätyön lainsäädäntö.....	16
5.2	Digitaaliset työkalut ja teknologia	17
5.3	Etäjohtaminen	17
5.4	Etäjohtamisen tyyli.....	18
5.5	Etäjohtamisen haasteet.....	19
5.5.1	Luottamus.....	19
5.5.2	Kommunikointi	20
6	Tutkimuksen työn tavoitteet.....	21
6.1	Rajaus.....	23
7	Tutkimuksen toteutus	24
7.1	Tutkimusote.....	24
7.2	Kohderyhmä.....	24
7.3	Aikataulutus	25
7.4	Tutkimuksen menetelmät.....	26
7.5	Aineiston analysointi	26
7.6	Luotettavuus	26
8	Tutkimuksen tuloksien analysointi.....	28
8.1	Etäjohtamisen tuntemukset.....	28
8.2	Etäjohtamisen vaikutus	29
8.3	Etäjohtamisen taidot.....	29
8.4	Esihenkilöiden kokemat haasteet.....	31

8.5	Esihenkilöiden työhyvinvointi etäjohtajien silmin.....	32
8.6	Tuloksien yhteenveto	33
9	Pohdinta	35
9.1	Kehitysehdotukset.....	36
9.2	Oma oppiminen.....	36
9.3	Jatkotutkimus ehdotukset.....	37
	Lähteet.....	39
	Liitteet	44
	Liite 1. Haastattelurunko.....	44
	Liite 2. Peittomatriisi	45
	Liite 3. Aikataulu	46
	Liite 4. Haastateltavien taustatiedot	47

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheeksi on valittu tutkia etäjohtamisen vaikutusta esihenkilön työhyvinvointiin. Tämän tutkimuksen avulla on tarkoitus tuoda esille digitaalisen aikakauden johtamiseen liittyviä mahdollisia haasteita ja kehityskohteita esihenkilöiden työhyvinvoinnissa. Koronapandemian jälkeen maailma on hyvin erilainen ja eri asiat ovat nousseet pinnalle, kuten esihenkilöiden etäjohtaminen. Digitalisaation jatkuva progressiivinen kasvu näkyy kaikessa elämässämme. Nykyaikaisessa digitaalisessa aikakaudessa etäjohtamisesta on tullut kasvava ilmiö ja perinteisestä johtamisesta luovutaan yhä useammin, sillä etätyön suosio on kasvanut työntekijöiden keskuudessa. Tulevina esihenkilöinä aihe kiinnostaa meitä ja huolestuttaa miten tämän kasvavan trendin vaikutukset tulevat vaikuttamaan esihenkilöiden hyvinvointiin laajasta näkökulmasta katsottuna. Tämän tutkimuksen avulla pystytään pureutumaan syvällisemmin aiheeseen sekä tietenkin tutustumaan etäjohtamisen aiheuttamiin haasteisiin. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää paremmin esihenkilöiden työhyvinvointia ja etäjohtamisen vaikutusta siihen sekä negatiivisesta että positiivisesta kulmasta katsottuna. Antaa kehitysideoita esihenkilöiden työhyvinvointiin ja ymmärtää sen merkitys työyhteisöissä.

Tutkimusongelmamme ”Miten etäjohtaminen vaikuttaa esihenkilön työhyvinvointiin?” on kiistelty ja ristiriitainen ongelma. Alatutkimusongelmat ovat ”Minkälaisia ominaisuuksia esihenkilöltä edellytetään toimiakseen etäjohtajana?”, ”Mitä haasteita etäjohtaminen tuottaa esihenkilön työn ja yksityiselämän tasapainoon?” ja ”Mitä etäjohtamisen keinoja on parantaa esihenkilön työhyvinvointia?”. Alaongelmat ovat kytköksissä päätutkimusongelmaan ja niiden tarkoituksena on saada laajempaa perspektiiviä itse tutkimusongelmaa sekä haastaa sitä.

Tutkimus on suoritettu laadullisena tutkimuksena, missä tutkimusmenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelumallia. Haastateltavia on kymmenen kappaletta ja jokaiselta heistä on kysytty kahdeksan samanlaista kysymystä, missä heillä on ollut mahdollisuus ilmaista itseään vapaasti. Haastattelut suoritettiin kasvotusten tai etäyhteyksiä hyödyntäen, kuitenkin niin että molemmat osapuolet näkivät toisensa. Haastattelukysymykset räätälöitiin nimenomaan kymmenelle esihenkilölle. Esihenkilöt valittiin tarkasti erilaisilta aloilta ja pidimme tärkeänä, että jokainen esihenkilö oli erilaisessa asemassa omassa työssään. Koimme sen tärkeänä siksi, että saisimme mahdollisimman laajaa näkökulmaa tutkimusongelmaamme eri sektoreilta ja aloilta.

2 Etäjohtamisen vaikutukset työhyvinvointiin esihenkilöllä

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia etäjohtamisen vaikutusta työhyvinvointiin esihenkilöllä alasta riippumatta. Valitsemalla yhden toimeksiantajan opinnäytetyömme olisi rajoittunut ainoastaan yhteen alaan. Opinnäytetyöllämme haluamme antaa alasta riippumatta huomionarvoista tietoa tuleville esihenkilöille, jotta he pystyvät tulevaisuudessa luomaan turvallisen ja mielekkään työympäristön sekä itselleen, että työntekijöilleen.

Etäjohtamisen vaikutukset työhyvinvointiin vaihtelevat eri kohderyhmien välillä organisaatiossa. Kohderyhmät, kuten etätyöntekijät, organisaation johto, työntekijöiden perheet ja asiakkaat, voivat kokea sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia etäjohtamisen mukaan siitä, miten se on toteutettu ja hallinnoitu. Etätyöntekijät tunnetaan joustavan työskentelyjärjestelyn muotona, joka mahdollistaa työntekijän työskentelyn etäisestä paikasta poissa yrityksen toimistoista. On tärkeää, että organisaatiot tunnistavat nämä vaikutukset ja pyrkivät parantamaan etäjohtamisen käytäntöjä positiivisten tulosten saavuttamiseksi kaikille sidosryhmille.

Tämä tutkimus auttaa meitä huomiomaan etäjohtamisen epäkohtia sekä asettautumaan paremmin työelämään. Tutkimalla etäjohtamista ja sen vaikutusta hyödynnämme useita etuja työhyvinvointimme parantamiseksi. Tulevina esihenkilöinä hyödynnämme meidän tutkimustamme edistääksemme muun muassa etäjohtamisen työkuormituksen hallintaa, työajan ja vapaa-ajan tasapainoa sekä yleistä terveyttä. Tämä voi johtaa samalla parempaan työsuoritukseen, lisääntyneeseen tyytyväisyyteen ja ammatilliseen kasvuun, mikä varustaa esihenkilöitä paremmin tulevia työelämän muutoksia varten.

Kun puhutaan työntekijöiden resilienssistä organisaatiomuutosten yhteydessä, esimiesten hyvinvointia käsitellään usein vähemmällä innostuksella. Ihmiset eivät yleensä välitä tai kiinnitä huomiota esihenkilöiden työhyvinvointiin. (Pirinen 2023, 279–281). Resilienssillä viitataan henkiseen kykyyn ylläpitää hyvinvointia erilaisissa haastavissa tilanteissa, erityisesti odottamattomissa tapauksissa. Resilienssi mahdollistaa yksilöille toipumisen takaiskuista ja elämän jatkamisen, kuvailaan Helsingin yliopistossa. (Koirikivi & Benjamin 2020). Ihmiset odottavat esihenkilöidensä olevan vahvoja, huolehtivan työntekijöistään ja käsittelevän ongelmia. Esimiesten hyvinvoinnin ylläpitäminen muutoksen aikana on ratkaisevaa heidän työmotivaatiolleen ja suorituskyvyilleen. Panostaminen esihenkilöiden työhyvinvointiin luo positiivisia tuloksia kaikille osapuolille. Esimiesten hyvinvointi vaikuttaa muun muassa alaisiin, ja hyvinvoivat esimiehet hoitavat työnsä tehokkaammin, tulevat tiimejään ja luovat positiivisen työilmapiirin. Työntekijöiden hyvinvoinnin parantamisen lisäksi, tämä tehostaa ja kannustaa terveellisempään työympäristöön, mikä on kaikille hyväksi. (Pirinen 2023, 279–281).

Tutkimuksemme tulokset lähtökohtaisesti hyödyntävät eniten työelämässä olevia esihenkilöitä. Tämän lisäksi itse organisaatiot, jotka ovat harkitsemassa vaihtamaan perinteisestä johtamisesta etäjohtamiseen hyötyvät myös meidän tutkimuksestamme. Jakamalla tutkimuksemme tuloksia ja tietoa eteenpäin organisaatioiden kesken, yritykset voivat informoida työntekijöitään aiheesta ja ehkäistä etäjohtamiseen liittyviä ongelmia. Tiedon jakamista voidaan myös hyödyntää organisaatioiden sisäisen koulutuksen kanssa. Organisaation tulisi tarjota koulutusta esihenkilöille etäjohtamisen mahdollisista ongelmista sekä ohjeita siitä, miten voidaan välttää niitä.

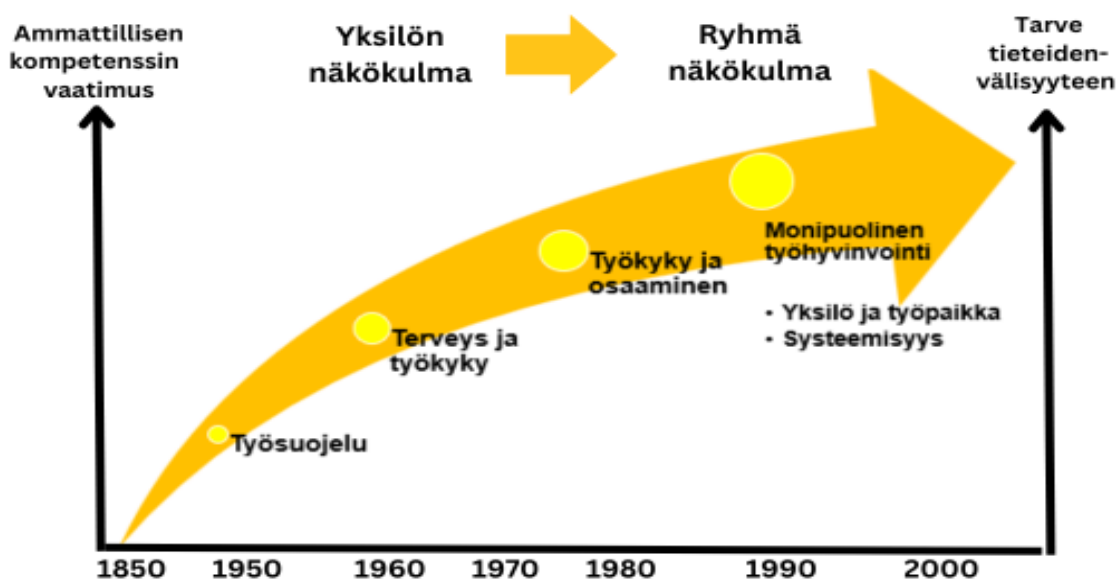
Tutkimustulokset voivat myös herättää uusia kysymyksiä ja tarpeita lisätutkimukselle. Organisaatiot voivat myös osallistua tai tukea tutkimuksia, jotka käsittelevät esimerkiksi esimiesten koulutusta, teknologian vaikutusta ja työn ja yksityiselämän tasapainoa etätyössä. Tällainen tutkimus auttaa organisaatioita löytämään uusia ratkaisuja ja parhaita käytäntöjä sekä edistää alan yleistä ymmärrystä.

Alla olevassa (Liite 2) ja esitetyllä peitematriisilla pyrimme helpottamaan lukijan hahmottamista tutkimuksemme alaongelmien ja teoreettisen viitekehyksen suhteen. Peittomatriisin tarkoitus on luoda lukijalle looginen kokonaisuus tutkimuksestamme (Opinnäytetyökoordinaattorit 2022, 4).

3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteellä tarkoitetaan isoa laajaa kokonaisuutta, missä kohtaavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi yksilön näkökulmasta katsottuna. Työhyvinvointiin voi vaikuttaa eri tavalla ja siihen vaikuttavia tekijöitä on lukuisia. Motivoiva työympäristö ja johtaminen parantaa työhyvinvointia. Työhyvinvointi auttaa jaksamaan ja puskee työntekijää työssään positiivisesti. Tutkitusti myös sairauspoissaolojen määrä laskee, mikä on organisaation kannalta tärkeää. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu ennen kaikkea työnantajalle, mutta myös esihenkilölle. Joka-päiväinen vuorovaikutus ja työntekijän arvostaminen kuuluu hyvään työhyvinvointiin. Työntekijän pitää tuntea itsensä arvostetuksi. Hyvä johtaminen on hyvän työhyvinvoinnin suurimpia kulmakiviä. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.)

Tutkimuksia työhyvinvoinnista on ollut useita vuosikymmenien aikana (Kuva 1). Yhteen sidottuna tutkimukset, voidaan todeta stressin olevan suuri tekijä työhyvinvoinnissa. Työt kuormittavat liikaa yksilön henkistä työhyvinvointia, mikäli stressitasot ovat korkealla. Sen seurauksena työt tuntuvat raskailta ja työntekijä ei pääse tavoitteisiinsa. Yksilöiden stressin aiheuttajia on monia, kuten ympäristö, työolosuhteet ja johtamisen eri tyylit. Ärsykeitä on siis lukuisia ja tärkeää on kuitenkin ymmärtää kunkin yksilön kyky sietää niitä. Yksilön, esihenkilön ja organisaation on löydettävä tasapaino, missä kaikki ovat tyytyväisiä ja tavoitteisiin päästään jokaisella sektorilla. Oheisessa kuviossa käsitellään työhyvinvoinnin eri vaiheita yksilön näkökulmasta ja suhteessa ryhmän näkökulmaan vuosien saatossa (Manka & Manka 2023, 64–67.)



Kuva 1. Työhyvinvoinnin kehitys (mukaillen Manka & Manka 2023, 64–67)

Työssä jaksaminen ei ole koskaan itsestäänselvyys. Sen takia työhyvinvointi on yksi tärkeimpiä voimavaroja työyhteisöissä. Jokaisen yksilön tulisi nauttia työnteosta. Erityisesti esihenkilöt ovat suuressa roolissa, kun puhutaan työnhyvinvoinnista. Heillä on suuri vastuu ja sen seurauksena kaikki päätökset tulevat yleensä heidän toimestansa. Stressi esihenkilöltä voi helposti tarttua työntekijöihin ja negatiivinen energia valtaa koko työyhteisön. Negatiivinen ilmapiiri ja kasaantuvat asiat esihenkilöllä voi helposti haitata työntekoa ja täten seuraukset voivat näkyä usealla eri osa-alueella. Työtehon heikkeneminen, työyhteisön viihtyvyys, poissaolojen lisääntyminen ja negatiivinen ilmapiiri ovat vain muutamia mahdollisia seurauksia huonosta työhyvinvoinnista.

Työhyvinvoinnista puhuttaessa on aina syytä puhua myös työmotivaatiosta. Työmotivaatio on yksi tärkeimpiä energianlähteitä jokapäiväisessä työelämässä. Työmotivaatio käsitteenä tarkoittaa yksilön tehokkuutta toiminnassaan. Motivaatiossa motiivit ohjaavat toimintaa ja ne ovat palkkiota, rangaistuksia, tarpeita tai haluja. Motivaatio on äärimmäisen keskeinen asia työhyvinvoinnin ja organisaation kannalta. Henkilöstön työhyvinvointi on menestyvän yrityksen perusta ja kulmakivi. Mikäli työntekijät eivät viihdy työssään, eivät voi hyvin eivätkä viihdy työssään, ei yritys voi menestyä.

Työmotivaatiolla tarkoitetaan ihmisen sisäistä impulssia tai järjestelmää, minkä avulla saamme itsestämme parhaan mahdollisen puristettua irti työn tekemisessä. Töissä oleminen on elämämme arkipäivää ja on todella tärkeää organisaatioiden ja ihmisten näkökulmasta, että työmotivaatio on kunnossa. Töiden tekemisestä saa rahaa, mikä taas on nykypäivänä elinehto. Ihmiset ovat kaikki erilaisia ja saamme energiaa sekä motivaatioita eri asioista. Motivoituneempi työntekijä tuo yritykselle parempaa tulosta. Motivoitunut työntekijä lisää yksilön tuotteliaisuutta, kilpailuhenkisyttä, itsetuntoa, itseluottamusta ja luovuutta tehdyissä töissä. Työmotivaation merkitystä ei voi väheksyä, sillä se on menestyksen avain aivan kaikessa. (Nunez 23.12.2022)

Hyvä elämäntilanne vaikuttaa merkittävästi työntekijän työmotivaatioon. Työntekijällä, jolla on oma elämä hallinnassa, on suurempi voimavara selviytyä haasteista ja kokee työn olevan helppoa ja kivaa, minkä seurauksena taas tulokset ovat parempia. Elämänhallinnan tunne vaikuttaa suoraan työmotivaatioon. Hyvän työmotivaation olisi syytä olla kaikki kaikessa ja sen saavuttaminen tulisi olla jokaisen ihmisen prioriteettina ensimmäinen. Työn ei pitäisi olla merkityksetöntä tai puuduttavaa vaan sen pitäisi olla voimavara, mistä onnistumisten kautta saisi lisäenergiaa. (Lääkärilehti 24.3.2017)

3.1 Psyykkinen työhyvinvointi

Psyykkisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan henkistä hyvinvointia, mikä on äärimmäisen tärkeää jokapäiväisen hyvinvoinnin kannalta. Stressinhallinta, työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat suoraan yhteydessä psyykkiseen hyvinvointiin. Se voi nykypäivänä olla todella haasteellista ylläpitää psyyke hyvänä työyhteisöissä, sillä etätyöskentely on lisännyt monella tapaa työn haasteellisuutta. Etätyössä esihenkilön rooli kasvaa suuresti, koska etänä johtaminen ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen on vaikeampaa. Tunteet ja eleet eivät välttämättä välity etänä ja täten esihenkilöltä vaaditaan äärimmäisen hyvää kykyä tulkita ihmisiä vain ruudun välityksellä. Esihenkilöt ovat myös itse stressaantuneita heidän hoitaessaan paljon asioita, ja vastuu on yleensä isompi kuin kenelläkään muulla. Stressaantuneena esihenkilöt voivat tehdä huonoja päätöksiä ja täten tartuttaa huonon ilmapiirin työyhteisöön, mikä voi kasaantua pala kerrallaan ja lopulta voi olla liian iso ongelma korjattavaksi. Yksinkertaisesti esihenkilöllä on iso vastuu pitää psyyke hyvänä itsellään, mutta myös työntekijöiden psyyke on vaakalaudalla jatkuvasti, koska esihenkilön psyyke vaikuttaa kaikkien psyykkiseen työhyvinvointiin. (Digiterveys s.a.)

Hyvän psyykkisen työhyvinvoinnin ylläpito on todella tärkeää ja siihen on erilaisia työkaluja. Nykypäivänä useissa työpaikoissa toimistojen sijaan ollaan etänä ja siksi monella voi mennä työ- ja vapaa-aika sekaisin. Siksi onkin todella tärkeää, että ne pystytään erottamaan. Stressiä syntyy jatkuvasti ja se kuuluu työelämään, mutta sitä pitää pystyä käsittelemään. Stressi ei saisi tarttua esihenkilöltä työntekijöihin, koska se on kuin dominoefekti ja koko työyhteisön työhyvinvointi voi olla vaakalaudalla. Esihenkilön pitäisi pystyä jakamaan työt niin, että hän itse ei rasittuisi liikaa, mutta myös niin, että työntekijöillä ei olisi liian isoa ruutua tehtävänä. Esihenkilön tuki on absoluuttisesti kriittistä ja esihenkilön on kyettävä tunnistamaan, mikäli työntekijä tarvitsee apua, mutta esihenkilön on myös osattava tehdä itsestään helposti lähestyttävä työntekijälle.

3.2 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi on erityisen tärkeää jokapäiväisessä työelämässä. Etätyöt aiheuttavat ergonomisia ongelmien lisäksi liikkumattomuutta. Ihminen on tehty liikkumaan ja terveys sekä jaksaminen voi olla suuri voimavara. Suurin osa ihmisten sairauksista on itse aiheutettuja, etätyön liikkumattomuus on suuri terveysriski. (Rauramo 2012,26–27) Helppoja ja yksinkertaisia keinoja lisätä liikkumista on pitää pieniä hengähdystaukoja kesken työpäivän. Kevyt kävelylenkki yhdistettynä lounastaukoon voi olla koko päivän pelastus, sillä se lisää energiaa. Ravinto on myös tärkeää, kun puhutaan hyvästä työhyvinvoinnista ja se voi olla haastavaa pitää hyvänä kiireisen etätyöpäivän aikana. Riittäväällä unella on suora positiivinen yhteys hyvään jaksamiseen, se on todella tärkeää. Fyysinen työhyvinvointi parantaa työtehoa. Hyvä fyysinen kunto ja terveys ovat tärkeitä asioita elämässä yleisestikin. Sairauspoissaoloja on myös huomattavasti vähemmän silloin, kun fyysinen

hyvinvointi on prioriteetti listan kärjessä. (Greatplacetowork 2023.) Liikunnan lisääminen arkeen pitää mielen virkeänä ja auttaa ihmistä jaksamaan arjen eri haasteista. Fyysinen, -henkinen, -ja psyykinen hyvinvointi on suoraan yhteydessä työntekijän työkykyyn eli on äärimmäisen tärkeää pitää näistä jokaisesta hyvinvoinnin sektorista hyvää huolta (Työterveyslaitos 2023.)

3.3 Sosiaalinen työhyvinvointi

Jokainen ihminen on erilainen puhuttaessa sosiaalisuudesta. Kuitenkin me kaikki ihmiset olemme laumaeläimiä ja olemme tehty viihtymään ryhmässä. Sosiaalinen työhyvinvointi on tärkeää työyhteisöissä. Työntekijän olisi syytä tuntea kuuluvansa joukkoon, missä vuorovaikutus on helppoa ja luonnollista, eikä minkäänlaisia kitkoja synny eri ihmisten välillä. Tasa-arvo ja luottamus on tärkeää esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, se on todella hyvä mittari, kun kysytään, että onko työyhteisössä hyvä sosiaalinen työhyvinvointi. Sosiaalisuuteen kuuluu myös sosiaaliset suhteet työpaikan ulkopuolella. Esimerkiksi yksinäisyys voi näkyä yksilössä työyhteisössä ja työelämässä. Siksi onkin tärkeää, että vapaa-ajallakin sosiaalinen verkosto on hyvä. Työyhteisöissä on tärkeää, että on mahdollisuus kysyä ja saada tukea töiden tekemiseen, eikä kenenkään pitäisi joutua tekemään yksin kaikkea. Hyvän työyhteisön kulmakivenä voidaan pitää hyvää tiimihenkeä. Se heijastuu esihenkilön näkökulmasta katsottuna oikeanlaisella positiivisella palautteella ja tuella. Sosiaalista työhyvinvointia pitää ylläpitää ja kehittää säännöllisesti. Avoin luotettava vuorovaikutussuhde on luottamukselle tärkeää. Myös kehityskeskustelut ja yleiset kohteliaisuudet työyhteisössä pitäisi olla arkipäivää hyvän sosiaalisen työhyvinvoinnin kannalta (Koivuranta, J. 2015.)

3.4 Mielen hyvinvointi

Esihenkilö on ihminen siinä missä kaikki muutkin ovat. Hyvinvoinnin pitää olla kunnossa ja se on yksi tärkeimmistä voimavaroista elämässämme, mistä meidän on äärimmäisen tärkeää pitää hyvää huolta. Harva ymmärtää, kuinka iso osa mielen hyvinvoinnilla on ihmisen jokapäiväiseen elämään. Hyvinvointi on myös tabu ja siitä ei oikein uskalleta puhua riittävästi puhumattakaan siitä, että hankittaisiin ammattiapua mielenterveydellisiin ongelmiin. Etänä työnteon yleistyminen on aiheuttanut erilaisia mielenterveyteen liittyviä haasteita, kuten yksinäisyyttä, masennusta ja työuupumusta. (THL 12.5.2017.)

Esihenkilön työ on vaativampaa kuin työntekijöiden ja siksi siitä saa enemmän palkkaakin. Ei ole helppoa päästä tulostavoitteisiin ja olla samalla positiivinen turvaverkko työntekijöille sekä kannustaa heitä päivittäin eteenpäin. Kahden keskeiset kehityskeskustelutkin ovat usein viikoittaista ja aikataulu on todella kiireistä. On siis sanomattakin selvää, että esihenkilöillä on todella paljon tehtävää päivittäin ja stressitasot ovat korkealla. Esihenkilöiden on ymmärrettävä oman työhyvinvoinnin tärkeys, sillä se on kaikkein tärkeintä. Mielen ollessa kunnossa jaksaa esihenkilökin paremmin.

Terve energinen esihenkilö on organisaatiolle suuri voimavara vasta silloin, kun kaikki palaset ovat kohdillaan. Esihenkilöiden on tärkeää saada myös tukea omaan työntekoon luomalla esimerkiksi erilaisia turvaverkkoja kollegojen kanssa. Vertaistuki on tärkeää, sillä se auttaa ymmärtämään erilaisia näkökulmia. Esihenkilötkin tarvitsevat siis tukea työntekoon (Workwellbeing 11.1.2020.)

Etäjohtamisessa esihenkilön on todella tärkeää ymmärtää oman henkisen hyvinvoinnin tila. Etänä työskentelyssä helposti tekee liikaa töitä, minkä seurauksena voi pitkässä juoksussa kärsiä työyhteisön lisäksi itse esihenkilö. Esihenkilöillä on usein työsopimus, missä ei välttämättä ole määritelty työtunteja. Tässä tapauksessa vaadittavat työtehtävät suoritetaan tehokkaasti ja laadukkaasti riippumatta sen kestosta. Eli esimerkiksi joku päivä voi olla viisi tuntia ja seuraavana taas kymmenen tuntia. Tämänkaltaisissa johtajan työsopimuksissa on suuret riskinsä, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Tehtävät vain hoidetaan riippumatta siitä kauan se kestää. Etänä tämä on vielä haastavampaa, koska usein unohdetaan syödä ja taukojakaan ei oikein pidetä. Ihmisiä ei oikein nähdä ja tarvittavaa sosiaalista keskustelua ihmisten kanssa ei ole. Työympäristökään ei välttämättä ole se paras mahdollinen. Esihenkilön mieli on vaakalaudalla etätyöskentelyssä, koska uhkakuvia on paljon ja mieli voi herkästi suistua raiteilta. (Tuomaala s.a.)

Esihenkilö on ihminen ja mielenterveydestä huolehtiminen on todella tärkeää (Kuva 2). Riittävä ravinto on tärkeää ja säännöllinen ruokailu on ihmisen jaksamisen kannalta kaikki kaikessa. Päivässä pitää olla myös taukoja ja välillä pitää päästä ulos esimerkiksi kävelyllä. Vapaa-aika pitää pystyä erottamaan työstä, se on haastavaa, kun usein työympäristönä toimii koti. Etätyössä esihenkilö ei välttämättä näe ihmisiä ja siksi on tärkeää, että etäyhteyksien välityksellä hoidettavissa kokouksissa on kamerat päällä, jotta ihmiset näkevät toisensa. Sosiaalisuus on tärkeää ihmisen mielelle. Esihenkilön mieli, kun on kunnossa niin siitä hyötyy itse organisaation lisäksi työntekijät. (Opinvoimala s.a.)



Kuva 2. Mielenterveyden käsi (mukaillen Opinvoimala s.a)

3.5 Työhyvinvointi organisaatioissa ja sen yksilöillä

Menestyvään työyhteisöön ja organisaatioon kuuluu hyvinvoivat yksilöt. Jokainen organisaatio sekä yksilö on erilainen ja siksi on tärkeä ymmärtää, että ei ole vain yhtä tiettyä menestysreseptiä. Tarkastellessamme menestyneen organisaation tekijöitä huomaamme, että tasavertaisuus ja mielenkiintoinen tulevaisuus sekä yhteinen visio nousevat tärkeimpinä esiin. Tiimien joustavuus ja selkeä infrastruktuuri organisaatiossa on tärkeää. Virheitä ei saa pelätä liikaa ja itsensä toteuttaminen omalla luovuudella on arkipäivää. Muutoksia on myös kyettävä tekemään ja uuden oppimisen taito on pitkässä juoksussa äärimmäisen tärkeää, sillä sama harvoin toimii pitkään ja on pystyttävä mukautumaan tilanteeseen kuin tilanteeseen.

Yksilöt ovat osa organisaatioita ja heidän on myös voitava hyvin. Yksilön menestyksen suurimpia kulmakiviä on työn hallinta. Työn on oltava kontrollissa ja ei liian helppoa sekä yksinkertaista. Ihminen tarvitsee haasteita ja uusia tavoitteita maksimoidessaan potentiaalinsa. Yksilöille olisi myös saatava tunne, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin. Jatkuva oppiminen ja halu kehittyä on hyvinvoivan yksilön tärkeimpiä tunnusmerkkejä. Hyvissä työyhteisöissä työntekijöillä on aina hyvä olla ja ilmapiiri on kannustava sekä kehittävä.

Organisaation ja yksilöiden sen sisällä pitää voida hyvin ja se vaatii jokapäiväistä kehittymistä sekä motivaation löytämistä työntekijöille. Menestyksekkäät organisaatiot ja yksilöt ovat rakennettu kestäväälle kehittämiselle (Katso kuvio 2). Tavoitteet, suunnittelu, toimenpiteet ja kyky kehittyä ovat valmiiksi suunniteltuja sekä osa jokapäiväistä toimintaa (Manka & Manka 2023, sivu 108.)

3.6 Esihenkilön työhyvinvointi

Koronapandemian seurauksena ennen suhteellisen vieras termi, etäjohtaminen on noussut aivan uudenväliselle tasolle. Nykypäivänä se on normi ja etäjohtamista tapahtuu jossain muodossa aivan jokaisessa organisaatiossa. Onko etäjohtajuus vaikeampaa, kuin perinteinen johtajamalli? Se riippuu monista eri tekijöistä, mutta enne kaikkea yksilöistä ja sen organisaation rakenteesta. Esimieheltä vaaditaan suoraselkäisyyttä ja johtajuutta sekä kykyä käsitellä erilaisia ihmisiä. Ihmiset eli yksilöt ovat erilaisia, mikä on tärkeää ymmärtää päivittäisessä arjessa.

Nykypäivän esihenkilömalli on muuttunut todella paljon ja modernissa mallissa tylsät vanhanaikaiset hierarkiat työpaikoilta on pyritty poistamaan. Esihenkilöitä on enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Konfliktit työpaikoilla kuuluu normaaliin arkeen, mutta erityisesti viime vuosina niiden määrä on kasvanut suuresti. Suurena syynä voidaan pitää etäjohtamista, koska konfliktit usein syntyvät vuorovaikutuksen puutteesta. Etäjohtaminen luo sen haasteen, että asiat jäävät mietityttämään ja riittävää kommunikointia ei synny. Yleensä konfliktit selvitetään puhumalla ja niitä ei kannata paisutella turhaan liian isoiksi, mutta jos henkilöt eivät ole samassa paikassa fyysisesti se on todella hankalaa.

Esihenkilöiltä usein odotetaan enemmän kuin muilta ja vaatimuksia tulee asiakkailta, ulkoisilta kilpailijoilta kuten yhteistyökumppaneilta ja saman organisaation johtokunnilta. Paineet ovat siis valtavat jatkuvasti. Tavoitteisiin on päästävää ja vaatimukset ovat kovat. Esihenkilöiden työhyvinvointi on siis vaakalaudalla jatkuvasti ja tilanne ei ole helpottumassa vaan päinvastoin. Tulevaisuudessa esihenkilöiltä odotetaan tehokkuutta ja tuloksia. Työhyvinvointi erityisesti esihenkilöillä on kovan uhan alla jatkuvasti. (Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011, 4–7.)

4 Johtamisen monimuotoisuus

Johtajuus ohjaa yritystä ja työntekijöitä oikeaan suuntaan. Sen ydin on selkeästi osoittaa, mitä pitää tehdä ja miten päästään tavoitteisiin. Johtajan yksi keskeisistä tehtävistä on varmistaa, että työntekijät ymmärtävät yrityksen visiot ja tavoitteet. Kuitenkin johtajuus on enemmän kuin pelkkää tavoitteiden asettamista ja tilanteen seuraamista. Todellinen johtajuus innostaa ihmisiä luomaan ympäristön, jossa yhteistyö kukoistaa ja ammattitaito kasvaa. (Twin 20.04.2022).

(Viitala & Jylhä 2019, luku 1.3) hahmottavat johtamisen tehtäväkenttää kirjassaan alla olevan kuvan (kuva 3.) mukaisesti. Esihenkilön keskeisinä osaamisalueina korostuvat suunnittelu, organisointi, arviointi ja ihmisten johtaminen. Menestyminen ja haluttujen tulosten saavuttaminen ovat suunnitteluprosessin luonnollisia tuloksia. Esihenkilön organisoinnissa päätetään vastuualueiden jakamisesta, resurssien järjestämisestä ja toimintojen hallinnasta yhtiön kehityksen ja menestyksen tukemiseksi. Kirjassa painotetaan, että johtajan keskeinen tehtävä on saada ihmiset tekemään asioita, jotka edistävät omia tavoitteita. Tämä edellyttää esihenkilöltä pätevyyttä omalla alallaan, jatkuvaa kehittymisen pyrkimystä, innostusta luovaan ajatteluun ja valmiutta tukea toiminnan kasvua. Tehokkaan tiimityön ylläpitäminen ja innostavan työympäristön luominen ovat johtamisen keskeisiä osa-alueita. Johtamisen tehtäväkentän viimeisenä osana on arviointi. Oppiminen ja kasvu edellyttävät esihenkilön systemaattista arviointia työelämässä, joka puolestaan vaatii kokonaisvaltaista tarkastelua ja syventymistä. Tässä yhteydessä keskitytään sekä yksilöiden työhön ja taitoihin että laajempiin tekijöihin, kuten onnistumisten ja epäonnistumisten taustatekijöihin sekä seurausten ymmärtämiseen. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.3).

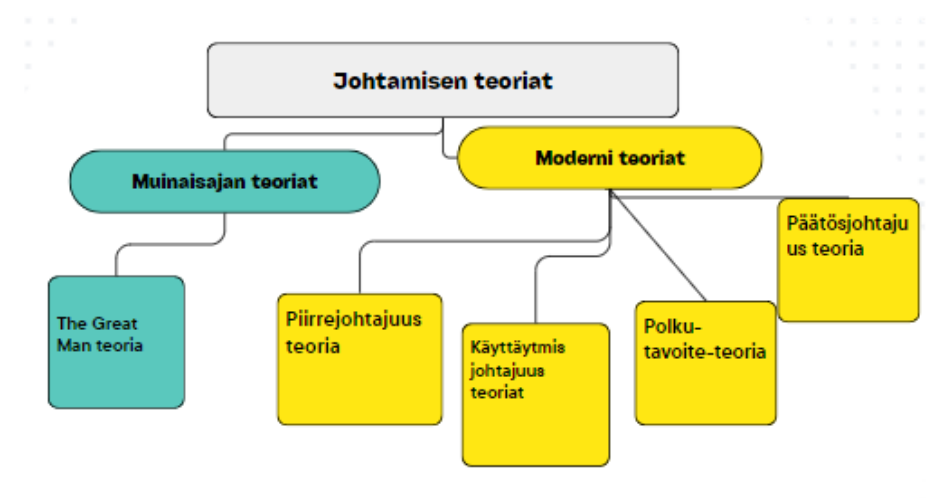


Kuva 3 Johtamisen tehtäväkenttä (mukaillen Viitala & Jylhä 2019, luku 1.3)

4.1 Johtamisen teorit

Johtajuus on erittäin laaja ja jatkuvasti kehittyvä käsite, eikä sitä voida tarkasti määritellä yhden mallin avulla. Se ei rajoitu pelkästään käyttäytymiseen, vaan sisältää yhteistyön yksilöiden yhteisten arvojen perustalla, kun he työskentelevät yhdessä myönteisten muutosten aikaansaamiseksi. (Kumar, Adhish & Deoki 2014). Tämän vuoksi on luotu erilaisia johtamisteorioita. ”Johda merkitystä” teoksessa avataan johtamisteorioiden tarkoituksia. Johtamisteorioiden tarkoituksena on tarjota esihenkilöille organisoituja rakenteita, joiden avulla he voivat löytää oman johtamistyylin. Tämä tarkastelu antaa esihenkilöille arvokkaan mahdollisuuden parantaa johtamiskykyjään. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, luku 3.4).

Johtajuusteorit ovat ajan myötä kehittyneet, ja niiden soveltuvuus riippuu tilanteesta. Kyseiset tilanteet muodostuvat lähinnä kulttuurien kontekstista, työympäristön olosuhteista, lainsäädännöllisistä muutoksista, tiedosta ylikuormituksesta ja organisaatioiden monimutkaisuudesta. (Khan, Nawaz, Khan 2016.) Kuten aiemmassa kappaleessa mainittiin, johtamisteorit ovat jatkuvasti kehittyvä käsite, ja tämä tarkoittaa, että uusia johtamisteorioita syntyy tauotta. Tämän vuoden julkaistun johtamisteorian tutkimuksen mukaan ihmiset ovat alusta lähtien tutkineet johtamisen teorioita ja pohtineet, mitkä ovat hyvän johtajan ainekset. Tutkimuksessa todetaan, että johtamistutkijat ovat kehittäneet kahdenlaisia johtamisteorioita, vanhoja ja moderneja. Nykyaikaisempia teorioita jaotellaan edelleen eri alakategorioihin, kuten (kuva 4.) on esitetty. (Nasibullah 2023).



Kuva 4. Johtamisen teorioiden taulukko (mukaillen Nasibullah 2023)

Saman tutkimuksen mukaan johtamisteoreetikot tuovat esiin, että uudet johtamisteorit ovat välttämättömiä, jotta voitaisiin sopeutua kasvavaan sosiaalisten toimintojen ja teollisen tuotannon

laajuuteen sivilisaation edistyessä samanaikaisesti. Tämän lisäksi tutkimuksessa korostetaan, että teoriat pyrkivät löytämään ratkaisuja yleisiin johtamisen haasteisiin ja edistämään järjestystä ja menestystä. Tutkimuksessa painotetaan vahvasti tarvetta kehittää uusia johtamisen ja esihenkilötyön tekniikoita, jotta voitaisiin parantaa olemassa olevien instituutioiden ja yritysten tehokkuutta. (Nasibullah 2023).

4.2 Johtamisen paradigmat

Johtamista voidaan katsoa monesta näkökulmasta, mikä selittää eri aikakausien erilaisista johtamistyyleistä. Eri aikakausilla on vallinnut vaihtelevia ilmiöitä ja työelämään liittyviä trendejä, jotka ovat vaikuttaneet johtamistapoihin. Kyseiselle ilmiölle on oma terminsä, joka kutsutaan johtamisen paradigmatiksi. Johtamisen paradigma viittaa yleiseen ja vallitsevaan käsitykseen tai malliin siitä, miten organisaatioita johdetaan ja hallitaan tietyllä aikakaudella tai yhteiskunnassa. Se heijastaa vallitsevia johtamiskäsityksiä, periaatteita ja käytäntöjä. Hannele Seeck kertoo omassa teoksessaan, että nykypäivänä johtamisen teorioissa on luokiteltu viisi paradigmatia. (Seeck 2021, luku 1)

Kyseiset historialliset paradigmat ovat seuraavat; 1870-luvusta Yhdysvalloissa syntynyt teollisten olojen parantaminen paradigma, jonka ytimenä oli parantaa työntekijöiden henkisiä ja moraalisia ominaisuuksia sekä parantaa työntekijöiden kokonaishyvinvointia heidän työympäristössään. (Seeck 2021, luku 1.2). Toisena sijoittuu Taylorismi, joka on laajalti tunnettu myös nimellä tieteellinen johtaminen. Frederick W. Taylorin luoma johtamisfilosofia keskittyy lisäämään tuottavuutta soveltamalla tieteellisiä periaatteita työprosessien optimointiin. Tämä filosofia sisältää yleisesti aikaa ja liikettä koskevat tutkimukset, tehtävien standardoinnin ja vahvan painotuksen tuottavuuteen. (Seeck 2021, luku 2.1) Ihmissuhdekoulukunta tuli voimaan 1920-luvulla ja vaikutti 1950-luvulle saakka. Se kehittyi rinnakkain tieteellisen liikkeenjohdon kanssa ja jakoi osan sen tavoitteista, kuten tuottavuuden kasvattamisen ja yhteistyön parantamisen työpaikoilla. Kuitenkin ihmissuhdekoulukunta korosti työn monipuolistamista, yhteistyötä ja työntekijöiden hyvinvointia, vastustaen samalla työn liiallista pirstoutumista ja mekaanisuutta. (Seeck 2021, luku 3.1; Seeck & Kuokkanen 2007.). Kun taas rakenneanalyttisen paradigman keskeisenä tavoitteena on tarkastella organisaatioita kokonaisuuksina, järjestää työ hallittaviin osiin ja perustaa toiminnallisia osastoja. Rakenneanalyttinen paradigma syntyi 1950-luvulla Yhdysvalloissa vastauksena suurten yritysten kasvun tuomiin uudenlaisiin haasteisiin ja keskittyi erityisesti organisaatioiden rakenteiden ja toimintojen analyysiin. Tätä lähestymistapaa ohjasivat matemaattiset menetelmät, systeemiteoria sekä sosiologi- ja yhteiskuntatieteet. (Seeck 2021, luku 4; Huhtala & Laakso 27.11 2006). Kulttuurikoulukunnan paradigma kuvaa yrityksen arvojen, uskomusten ja käytäntöjen monimutkaista vuorovaikutusta. Yksinkertaisesti sanottuna yrityksen kulttuuri määrittelee ja ohjaa normeja päivittäisessä toiminnassa. (Seeck 2021, luku 5). Viimeistä paradigmatia kutsutaan nykyiseksi paradigmatiksi.

Innovaatioparadigma perustuu ajatukseen siitä, että yritysten on muututtava pysyäkseen kilpailukykyisinä markkinoilla, jotka muuttuvat nopeasti. Innovaation taustalla on pyrkimys rohkaista uudenlaista ajattelua, toimintaa ja lähestymistapaa sekä edistää luovuutta ja empatiaa. (Seeck 2021, luku 6).

4.3 Modernit johtamistyyli

Elämme aikaa, jossa maailma on täynnä erilaisia johtamistapoja ja -tyylejä, jotka pyrkivät vaikuttamaan ja inspiroimaan eri tavoin. Seuraavia johtamistyyliä pidetään nykyaikana tehokkaimpina motivoimaan ja innostamaan henkilöstöä. Kyseiset johtamistyyli ovat transformaatio, ketterä ja palvelija johtajuus. (Ligot 8.9.2022).

Transformaatiojohtaminen on johtamisteoria, joka sisältää yhteistyön johtajan ja hänen työntekijöidensä välillä tarpeellisten muutosten tunnistamiseksi, vaikuttavan vision inspiroimiseksi ja muutoksen tehokkaaksi toteuttamiseksi omistautuneiden ja uskollisten seuraajien ryhmässä. Tämä tyyli korostaa karismaattisen ja tunnepitoisen johtamisen näkökohtia, korostaen sisäistä motivaatiota ja työntekijöiden ammattimaista kasvua. (Saad 2021, 2–3). Kun taas ketterä johtaminen perustuu ajatuksiin, jotka tarjoavat johtajille työkalut tiimien rakentamiseen, jotka ovat joustavia, toimivat hyvin yhdessä ja saavuttavat tuloksia. Ketterä johtaminen korostaa tiimien voimaannuttamista ja itseluottamuksen antamista, muutoksen näkemistä mahdollisuutena, sekä avoimuuden ja tiimityön tärkeyttä. Johtajat luottavat ihmisiin ja tiimeihin, kannustaen omistuksen, vastuullisuuden ja jatkuvan kasvun kulttuuria. He rohkaisevat kokeiluja, avoimuutta palautteelle ja yhteistyötä, purkavat organisaatorajoja ja jakavat tavoitteet avoimella keskustelulla. (Larralde 24.07.2023). Viimeisimpänä tehokkaan modernin johtamistyylinä on palvelijajohtajuus. Palvelijajohtajuus on johtamistapa, joka asettaa etusijalle palvelemisen omaa tiimiä ja organisaatiota kohtaan. Palvelijajohtajat auttavat tiimejään monin tavoin, mutta kaikki perustuu ajatukseen antamisesta ilman odotusta vastineeksi. Palvelijajohtajuus sisältää ammatillisen kehityksen priorisoinnin tiimijäsenille mentoroinnin ja neuvonnan avulla. Lisäksi heidän tavoitteenaan on varmistaa kokonaisvaltainen työntekijöiden tyytyväisyys hyödyntämällä omaa asiantuntemustaan ja kokemustaan myönteisen työilmapiirin luomiseksi. Tämä sisältää osallisuuden edistämisen, jossa kaikkia työntekijöitä kannustetaan ilmaisemaan vapaasti ajatuksiaan ja hakemaan selvennystä ilman pelkoa negatiivisesta palautteesta. (CoachHub 20.7.2022).

Johtajuutta nykypäivän maailmassa pidetään prosessina, jossa ryhmän jäsenet vaikuttavat toisiinsa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, olipa kyse sitten ryhmän menestyksestä tai koko organisaation menestyksestä. Marja-Liisa ja Marjut Mankan kirjassa Työhyvinvointi kuvaillaan nykyajan johtamista seuraavalla tavalla. ” Moderni johtajuus sisältää reilun ja oikeudenmukaisen työn organisoinnin, esimerkillisyyden, psykologisen ja emotionaalisen tuen tarjoamisen, työntekijöiden

hyvinvoinnin seurannan, valtuuttamisen ja innostamisen, sekä myönteisen työilmapiirin edistämisen. Nämä piirteet ovat keskeisiä modernin johtajan toiminnassa, joka rakentaa luottamusta ja sitoutumista organisaatiossa.” (Manka & Manka 2023, luku 5.2).

5 Etätyö ja sen johtaminen

Yritykset kaikilla aloilla ovat digitalisoitumassa ja uudelleenjärjestäytymässä uuden tyyppisiksi digitaaliksi organisaatioiksi. Yleisesti ymmärretään, että ne organisaatiot, jotka eivät pysy mukana digitalisaation trendissä tänään, tulevat tulevaisuudessa olemaan vähemmän kilpailukykyisiä sekä onnistuneita kuin niin sanotut digipioneeri yritykset. Digitaalinen transformaatio muuttaa olemassa olevia yrityksiä nopeasti ja perusteellisesti (Westerman 2014, 78–79.) Vaikka etätyön määrittely saattaa aluksi vaikuttaa yksinkertaiselta, se on tarkemmin tarkasteltuna monimutkaisempaa. Kuisma Juha kertoo kirjassaan ”Etätyö jaetaan kolmeen lajiin sen mukaan, kuinka riippumatonta työ on paikasta. Työ voi olla etätyötä, monipaikkaista työtä tai paikkariippumatonta työtä.” (Kuisma & Sauri 2021, 26–27).

Työterveyslaitos määrittelee etätyötä seuraavalla tavalla. Työn digitalisoinnin ansiosta työn sääntelyä on mahdollista toteuttaa riippumatta sijainnista ja ajasta. Työajat ja -paikat ovat monimuotoistuneet. Etätyö on sovittu työskentelytapa, jossa työtä tehdään kokonaan tai osittain säännöllisen työpaikan ulkopuolella, kuten kotona tai vaihtelevassa ympäristössä. (Työterveyslaitos 2023). Monipaikkainen työ viittaa työn järjestämiseen siten, että työntekijällä on useampi kuin yksi työnantajan osoittama työasema, jossa hän voi suorittaa työtehtäviään työnantajan määräysten mukaisesti. Kun taas paikkariippumattomassa työssä työn suorittamisen sijainnilla ei ole suurempaa merkitystä. Työn luonne ei sido sitä tiettyyn työpisteeseen. (Kuisma & Sauri 2021, 26–27).

Pandemia nopeutti etätyön yleistymistä ja vaikutti merkittävästi siihen, miten organisaatiot saavuttavat tuloksensa, hoitavat tehtävänsä ja kommunikoivat. Itse johtajuutta voidaan yleisesti kuvailla vaikuttamisprosessina, jonka tarkoituksena on saavuttaa yrityksen tavoitteet. Kun taas etäjohtamisen selkeänä määritelmänä on käsittää etätiimien tai -yksiköiden hallinta, ottaen huomioon sosiaalisen ja emotionaalisen vuorovaikutuksen, organisaation käytännöt, viestinnän sekä teknologiset ratkaisut. Yksinkertaisesti sanottuna etäjohtajat hoitavat vastuunsa ja toimintansa internetin ja sähköisten työkalujen avulla, toisin kuin perinteiset esihenkilöt, jotka toimivat fyysisessä työympäristössä. Esihenkilöt valvovat etätyöntekijöiden tekevän yhteistyötä virtuaalisesti ja luottavat teknologiaan viestinnässä ja työtehtävien suorittamisessa saavuttaakseen yrityksen tavoitteita. (Terkamo-Moisio ym. 2022, 596; Forbes Council 2022).

5.1 Etätyön lainsäädäntö

Etätyössä ei ole omaa erillistä lainsäädäntöä, vaan siihen sovelletaan yleistä työlainsäädäntöä. Suomessa etätyöhön liittyvät säännökset sisältyvät Työturvallisuuslain (738/2002) 5 pykälään, joka määrittelee työnantajan vastuun työntekijöiden turvallisuudesta, sisältäen myös etätyön riskien arvioinnin ja hallinnan. Lisäksi Työsopimuslain (55/2001), 2 luku 4§, edellyttää, että työsuhteen

olennaiset ehdot, kuten työolosuhteet ja työtekopaikka, on määriteltävä selkeästi työsopimuksessa, koskien myös etätöitä. Työaikalaki (872/2019) sisältää säännökset etätöihin liittyen, kuten poikkeukset soveltamisalasta ja joustavan työajan sääntelyn. Lisäksi Euroopan yleinen tietosuoja-asetus (GDPR) asettaa vaatimuksia henkilötietojen asianmukaiselle käsittelylle myös etätöissä. Etätöjärjestelyt järjestetään usein kirjallisilla sopimuksilla tai organisaation ja työntekijöiden yhteisesti sopimilla säännöillä. Tarve erityisiin sopimuksiin voi vaihdella työn monimuotoisuuden mukaan. (Tietosuojanvaltuutetun toimisto s.a.)

5.2 Digitaaliset työkalut ja teknologia

Etätöskentely ei olisi mitään ilman nykyajan työkaluja ja teknologiaa. Elintärkeä avaintekijä etätöskentelylle on UCC teknologia. UCC on ”Unified Communications and Collaboration Technology”. Suomeksi tätä teknologiaa tunnetaan yhtenäistetyt viestintä- ja yhteistyöratkaisut. Yhtenäistetyt viestintä- ja yhteistyöratkaisut teknologian ohjelmistot, mahdollistavat online-yhteistyön reaaliaikaisen yritysviestinnän. Yhtenäistetty viestintä teknologia tarjoaa kattavan ratkaisun yrityksille, jotka pyrkivät maksimoimaan potentiaalinsa muuttuvassa digitaalisessa maailmassa. Mahdollistaessaan tiimien saumattoman yhteyden, kustannusten pienentämisen, suorituskyvyn parantamisen sekä käyttäjäkokemuksen tehostamisen. Kyseinen viestintä teknologia osoittaa oman tärkeän roolinsa yritysten menestymiseen (UC Today News 24.06.2020, 0:00–7:42 min)

Microsoft Teams on yksi keskeisistä UCC-tuotteista, joka on toiminut hyvin tehokkaasti suurimmalle osalle yrityksistä. Tämä työkalu mahdollistaa yrityksille sisäisten kanavien luomisen pikaisiin ja todellisiin kokouksiin, chat-keskusteluihin sekä tiedostojen jakamiseen, joka helpottaa etänä työskentelevien tiimien viestintää ja järjestäytymistä. Näiden UCC-työkalujen avulla voidaan järjestää ääni- ja videopuheluita myös silloin, kun kommunikoidaan muiden kanssa, jotka eivät käytä samaa sovellusta. (Ilag.2018, luku 1.2).

5.3 Etäjohtaminen

Etäjohtamisen laajemman ymmärryksen saavuttamiseksi vaaditaan syvällistä perehtymistä aiheeseen sekä toimivan esihenkilön keskeisten piirteiden tunnistamista. Itse etäjohtaminen tarkoittaa johtamista, jossa henkilö hallitsee sekä teknologiset että perinteiset viestintätavat tehokkaasti. Menestyäkseen on osattava ilmaista itseään selkeästi, toimia vuorovaikutteisesti muiden kanssa, työskennellä tehokkaasti tiimeissä, sopeutua uusiin tilanteisiin, käyttää teknologiaa tehokkaasti ja osoittaa luotettavuutta. (Van Wart, Roman, Wang & Liu 2019).

Syvemälle aiheeseen paneutuessa käy ilmi, että etäjohtamisen tyyli ei sovi välttämättä kaikille. Tieteellisen artikkelin mukaan etäjohtamisen asemassa olevilta esihenkilöiltä odotetaan taitoa rakentaa luottamusta, luoda virtuaalista läsnäoloa ja huomioida sosiaaliset sekä emotionaaliset

tarpeet. (Contreras, Baykal & Abid 2020). Työterveyskeskus kuvaa etäjohtamista kokonaisvaltaisena lähestymistapana, jossa keskeisiä huomioitavia tekijöitä ovat esihenkilön tavoitettavuus, työsuoritusten arviointi, organisaatioon sitouttaminen, viestintä- ja yhteistyöprosessien rakentaminen, työyhteisön monimuotoisuus ja motivointi sekä yhteisten sääntöjen ja toimintatapojen luominen. Erityisen tärkeänä nähdään muutosjohtaminen, ja korostetaan etäjohtajan roolia havaita ja kannustaa yhteisön sisällä syntyviä vastuunottajia. Yhteenvetona odotetaan, että etäjohtaja on monitaitoinen ja kykenee tukemaan tiimin hyvinvointia ja tehokasta työskentelyä etäympäristössä. Voidaan todeta, että nykypäivänä etäjohtamisen taidot ovat merkittävässä roolissa työelämässä ja niitä arvostetaan paremmin kuin koskaan. (Työterveyskeskus 2023).

5.4 Etäjohtamisen tyyli

Tutkimus sähköisen johtamistyylien ja -taitojen tehokkuudesta sähköisessä liiketoiminnassa kertoo seuraavan toteamuksen. ”Esihenkilöiden on sopeuduttava teknologian kanssa ja oltava omistaa taitoja johtaa tiimejä virtuaalisesti tai paikallisesti. Tämän lisäksi johtamistyyli ovat suuressa roolissa koskien työntekijöiden suoristusta. Heikot etäjohtamistyyli voivat johtaa alhaiseen työntekijätuottavuuteen ja organisaation tavoitteiden saavuttamisen epäonnistumiseen.” (Fattah & Lim 2022, 35). Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella tehokkainta sähköistä johtamistyyliä, ja siihen kerätään tietoa organisaatioista, jotka erikoistuvat verkkoliiketoimintatapahtumiin. Kyseisessä tutkimuksessa oli käytetty kolme tutkimuskysymystä selvittääkseen erilaisten etäjohtamisen tapojen ja -taitojen vaikutusta työntekijöiden suorituksiin ja organisaatioihin.

1. Elektronisen johtamisen ja perinteisen johtamisen välillä, kumpi on eniten hyväksyttyä sähköisessä liiketoiminnassa?
2. Miten erilaiset sähköisen johtamisen tyyli vaikuttavat työsuoritukseen sähköisessä liiketoimintaympäristössä?
3. Mitkä ovat avaintaidot menestyvälle johtajalle, jotta hän voi edistää työsuorituksen parantamista?

Tutkimus osoittaa, että valmennus on kaikkein onnistunein sähköinen johtamistyyli, kun taas demokraattiset, karismaattiset ja laissez-faire-tyyli sijoittuvat toiseksi ja kolmanneksi. Tämän lisäksi etäjohtamisella on vahva vaikutus työntekijöiden suoritukseen ja erilaisilla tyyliillä on erilaisia vaikutuksia motivaatioon ja käyttäytymiseen. (Fattah & Lim 2022, 36–39). Työterveyslaitoksen tietojen mukaan etätyössä työntekijöiden hyvinvointia edistävät johtamistavat ovat pääasiassa samanlaiset kuin perinteisessä kasvokkain tapahtuvassa johtamisessa. Niihin sisältyvät fyysinen saatavuus, arvostuksen osoittaminen, ponnistelusta palkitseminen, työn merkityksen varmistaminen ja

oikeudenmukaisuus. Hybridityömallin käyttöönotto voi säilyttää sosiaaliset yhteydet ja palauttaa yhteisöllisen ilmapiirin mahdollistamalla satunnaiset kasvokkaiset vuorovaikutukset työviikon aikana ja tasapainottamalla etä- ja paikan päällä tehtävää työtä. (Työterveyslaitos s.a.).

5.5 Etäjohtamisen haasteet

Etäjohtamisella on omia haasteitaan kuten työajan pitkittyminen, oman vapaa-ajan ja työajan sekoittaminen keskenään, vaikeudet irrottautua työstä ja sen kautta saama työkuormitus. (Kuisma & Sauri 2021, 34). Menestyneet johtajat, jotka ovat tottuneet perinteiseen työympäristöön, eivät välttämättä menesty yhtä hyvin hybridivirtuaalisessa strategiassa McKinleyn artikkelin mukaan. Tästä syystä johtajien on sopeuduttava eri tavoin riippuen siitä, ovatko he vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa kasvotusten vai virtuaalisesti. Johtajat voivat edistää sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja luottamuksen rakentamista tiimeissään määrittelemällä ja hyväksymällä uusia käyttäytymismalleja, jotka ovat näkyviä kaikille, ja tarkoituksella luomalla tilaa virtuaalisille työntekijöille epäviralliseen viestintään. (Alexander, De Smet & Mysore 7.6.2020).

Etäjohtajilla on eettisiä huolia etätyön suhteen, sillä se voi altistaa työntekijät hyväksikäytölle, kun heihin kohdistuu liikaa työhön liittyvää informaatiota ja heidän henkilökohtainen elämänsä häiriintyy. Vaikka etätyö tarjoaa työntekijöille enemmän vapautta, se voi myös tehdä työstä intensiivisempää ja lisätä työtaakkaa. Työntekijät, jotka arvostavat erilaisia työmuotojen vaihtoehtoja, saattavat yleensä pärjätä paremmin, mutta heidän on mahdollisesti tehtävä enemmän kompromisseja verrattuna niihin, jotka suosivat perinteisiä työtapoja. (Contreras, Baykal & Abid 2020; Cortellazzo, Bruni & Zampieri 2019).

Jokainen ihminen on yksilö omilla mieltymyksillään. Etätyö tuo helpotusta liikkumisen ja joustavuuden suhteen. Virtuaalisen työn ominaisuudet eivät välttämättä ole yhtä tärkeitä kaikille, koska sosiaalisen tuen, valvonnan ja työmäärän vaikutus viivästymiseen on suurempi niille, joilla on vähemmän itsekuria. Sosiaalinen tuki tarjoaa itsesäätelyn resursseja, kun taas suurempi työmäärä ja valvonta lisäävät viivästymisen kustannuksia. Korkeamman itsekurin omaavat yksilöt voivat tehokkaasti hallita omaa käyttäytymistään. (Wang, Liu, Qian & Parker 2021). Tämä tutkimus viittaa erityisesti siihen, että kaikilla ei ole välttämättä tarpeeksi itsekuria tekemään etätöitä ja tämä saattaa olla yksi ongelmista, jota ei ole huomioitu aikaisemmin.

5.5.1 Luottamus

Luottamuksen rakentaminen on yksi keskeisistä haasteista etäjohtamisessa. Monet yritykset ja esimiehet suhtautuvat kriittisesti etätyöhön, sillä työntekijöiden produktiivisuus ja luotettavuus eivät ole valvottavissa. Työntekijän fyysisen läsnäolon puuttuminen vaikeuttaa luottamuksen kehittämistä virtuaaliympäristössä. Luottamuksen luominen työntekijöiden ja esimiehen välille on äärimmäisen

tärkeää. Tämä edellyttää avointa ja säännöllistä kommunikointia tiimin kanssa, joka johtaa myös parempaan työntekijän hyvinvointiin. Virtuaalisissa työtiimeissä luottamuksen rakentaminen vie huomattavasti enemmän aikaa kuin perinteisissä työympäristöissä (Vilkman, 2016).

Yleensä luottamus kehittyy tiimihengen seurauksena, johon kuuluvat maine, yhteiset tavoitteet, sitoutuminen ja keskinäinen välittäminen, hyvin samankaltaisesti kuin perinteisessä yhteisössä. Kuitenkin luottamuksen kehittäminen on asteittaista ja vie aikaa. Digitaalisessa ympäristössä luottamuksen muodostuminen on välttämätöntä. Luottamuksen on havaittu vaikuttavan positiivisesti eri työntekijän käyttäytymisen ja hyvinvoinnin osa-alueisiin. Tarkemmin sanottuna luottamus edistää työntekijöiden rohkeutta, aloitteellisuutta, omistautumista, hyvinvointia, innostusta, itsevarmuutta ja vastuuntuntoa. (Työturvallisuuskeskus 2023).

5.5.2 Kommunikointi

Kommunikoinnilla on merkittävä rooli niin perinteisessä kuin nykyaikaisessa etäjohtamisessa. (Mustajab ym. 2020) tutkimuksen tulokset liittyen etäjohtamisen mahdollisuuksiin ja haasteisiin vahvistaa, että esihenkilöiden viestintätaidoilla on keskeinen merkitys organisaatiossa, sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tutkimus korostaa, että digitaalinen viestintä eroaa perinteisestä kasvokkaimisesta vuorovaikutuksesta, ja tämä voi vaikuttaa luottamustasoihin. Siksi etäjohtamisen parissa toimivat ymmärtävät tarpeen kouluttautua virtuaalisen viestinnän taitojen kehittämiseksi.

Asiantuntijat ovat tunnistaneet kommunikaatioon liittyviä ongelmia, jotka voivat haitata tehokasta etäjohtamista. Yksi näistä ongelman ominaisuuksista liittyi puutteelliseen ja epäselvään viestintään. Tutkimus osoitti, että opettajat eivät osanneet muodostaa tarpeeksi ymmärrettäviä ohjeita tai kysymyksiä opiskelijoille ollessaan etäyhteyksissä. Tutkimuksen toinen haaste ilmeni etäyhteyksien kautta syntyviin väärinkäsityksiin. Viestinnässä voi ilmetä väärinkäsityksiä, kun opettajat tai esimerkiksi esihenkilöt yrittävät ottaa rennomman sävyn käyttäen vitsejä, joita usein käytetään kasvotusten tapahtuvassa viestinnässä. Kyseisessä tutkimuksessa nostettiin myös ylös kommunikaatioon koskeva kaaos. Kommunikaation kaaos kuvailee etätapaamisen tilannetta, jossa on liian iso määrä osallistujia samaan aikaan, mikä aiheuttaa päällekkäisyyksiä keskustelun suhteen ja heikkoalaatuista kommunikaatiota. (Van Wart, Roman, Wang & Liu 2019).

6 Tutkimuksen työn tavoitteet

Päätutkimuskysymyksemme on etäjohtamisen vaikutus esihenkilön työhyvinvointiin. Aihe on ajan-kohtainen ja jokaisen esihenkilön mielessä, miksi voimme huonosti, vaikka kaikki on paremmin. Asiat hoituvat helpommin ja toimistoille ei ole tarvetta mennä joka päivä, koska asiat hoidetaan etänä. Aikaa säästyy ja työ on tehokkaampaa. Kuitenkin syvällä piilee isompi ongelma, mikä ei välttämättä näy ulkopuolelle. Voimmeko hyvin, onko hyvinvointimme hyvässä tilassa? Mielenterveys ja henkinen hyvinvointi on ehkä yksi tärkeimmistä voimavaroistamme pitkässä juoksussa työyhteisöissä. Siksi haluamme erityisesti kohdistaa tutkimuksemme esihenkilön työhyvinvointiin, koska esihenkilön rooli on ehkä kaikkein tärkeimmässä asemassa työyhteisöjen työhyvinvoinnin osalta. Esihenkilön hyvinvointi heijastuu moneen tekijään. Merkittävimmät näistä ovat työntekijöiden hyvinvointi ja suorituskkyky, organisaation menestys ja kasvu sekä organisaation työympäristön itse turvallisuus ja mielekkyys.

Esihenkilön työhyvinvointi heijastuu työntekijöihin. Etänä johtaminen on esihenkilölle kuluttavampaa, sillä asioiden hoitamisessa voi kestää kauemmin. Vuorovaikutus on haastavampaa ja työyhteisön yleinen kommunikointi ei ole välttämättä parhaalla tolalla. Vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijöiden välillä heikentää luottamusta ja syntyy erilaisia ristiriitoja. Hyvä kommunikointi on yksi tärkeimmistä asioista, kun puhutaan hyvistä tiimeistä.

Asioiden hoitamisessa voi kestää tavallista kauemmin ja työntekijät eivät välttämättä tee edes oikeita asioita, mitä halutaan. Puhelimessa ollaan koko ajan ja päivät ovat raskaita töiden ollessa kotona sen sijaan, että oltaisiin toimistolla yhdessä. Ihminen on laumaeläin ja ihmisen tarvitsee olla fyysisesti ihmisten kanssa samassa tilassa. Tehokkuus kärsii ja asiat jäävät roikkumaan.

Esihenkilön huono hyvinvointi heijastuu työntekijöihin ärtyneisyytenä, tyytymättömyytenä ja yleisenä negatiivisuutena. Kyseessä on kuin dominoefekti, missä huono ilmapiiri siirtyy ihmisestä ihmiseen, milloin lopputuloksena on huonosti voiva työyhteisö. Seurauksena työntekijöiden tehokkuus heikkenee ja yritys ei pääse haluamaan lopputulokseen esimerkiksi liikevaihdossa. Hyvän ilmapiirin luominen esihenkilön toimesta on kaikki kaikessa. Ihminen ei ole halukas tulla töihin, jos hänen mielensä ei ole parhaassa mahdollisessa tilassa. Menestyvän yrityksen suurimpia kulmakiviä on hyvän työyhteisön luominen, missä esihenkilöt ovat avain asemassa. Neljän pilarin (kuva 5.) ollessa hallussa työyhteisöllä on paras mahdollisuus menestyä sekä yrityksenä että yksilöinä. Kuten todettua esihenkilöllä on suuri vaikutus ennen kaikkia omaan, mutta myös työyhteisön hyvinvointiin.

Vastuullisesta näkökulmasta tarkasteltaessa on otettava huomioon useita mahdollisia tekijöitä, kun analysoidaan etäjohtamisen vaikutusta esihenkilön hyvinvointiin. Kuten esimerkiksi avoimen

viestinnän ja vuorovaikutuksen edistäminen, esihenkilöiden roolin korostaminen työn tarkoituksen ja merkityksen viestinnässä, työkuorman hallinta, esihenkilöille tarjottava koulutus ja tuki etäjohtamiseen sekä kannustavaan johtamistapaan panostaminen. Myös tasapuolinen edustus tiimeissä ja esihenkilöiden osallistuminen päätöksentekoon.



Kuva 5. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka & Manka 2023, luku 3.5)

Päätutkimuskysymyksemme ja tutkimusongelmamme on: Miten etäjohtaminen vaikuttaa esihenkilön työhyvinvointiin?

Alatutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

1. Mitä haasteita etäjohtaminen tuottaa esihenkilön työn ja yksityiselämän tasapainoon?
2. Millaisia ominaisuuksia esihenkilöltä edellytetään toimiakseen etäjohtajana?
3. Mitä etäjohtamisen keinoja on parantaa esihenkilön työhyvinvointia?

6.1 Rajaus

Tutkimusongelman rajaus on tärkeä vaihe tutkimusprosessissa, ja sen tarkoituksena on määrittää tutkimuksen laajuus ja alue, mihin keskittyä. Tässä tutkimuksessa keskitymme esihenkilöiden kohderyhmään, missä kartoitetaan esihenkilöiden tuntemuksia etäjohtamisen aiheuttamiin positiivisiin tai negatiivisiin ongelmiin työhyvinvoinnissa. Miten työhyvinvointia voi kehittää tai parantaa etäjohtamisessa ja minkälaisia työkaluja siihen on olemassa. Tavoitteena on saada selville esihenkilöiden omia näkemyksiä ja pohdintoja sekä saavuttaa kokonaisvaltainen ajatus työhyvinvoinnin tilasta tällä hetkellä digitalisoituneessa yhteiskunnassamme. Haluamme perehtyä syvemmin etäjohtajan työhyvinvointiin. Erityisesti tarkastelemme, miten etätyö vaikuttaa esihenkilön työn ja yksityiselämän tasapainoon. Käsittelemme myös etäjohtajan tarvittavia ominaisuuksia ja vaatimuksia, jotta hän voi toimia hyvinvoivana etäjohtajana, sekä keinoja, joilla voidaan parantaa heidän hyvinvointiaan.

Tutkimus on rajattu koronavuosien jälkeiseen ajankohtaan eli vuodesta 2020 tähän päivään. Pandemia mullisti työskentelemisen ja keskitymme erityisesti sen jälkeiseen aikaan. Koronapandemia kasvatti etätyöskentelyä ja sen seurauksena lisäsi etäjohtamista työyhteisöissä. Etäjohtaminen on käsitteenä laaja, mutta tässä kontekstissa haluamme erityisesti selvittää esihenkilöiden omaa työhyvinvointia ja sen muuttumista sekä seuraamuksia, kun ihmisiä johdetaan etänä. Nykypäivän normi on, että työntekijät tekevät toimistojen sijaan kotona töitä ja etäjohtaminen on ehkä haastavampaa kuin koskaan aikaisemmin.

Vastuullisuus on tärkeä näkökulma opinnäytetöissä, sillä se on nykypäivänä suuri trendi. Opinnäytetyössämme vastuullisuutta tutkitaan erityisesti sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta. Työntekijöiden hyvinvointi, tasa-arvo ja monimuotoisuus työyhteisössä ovat tärkeitä vastuullisuuden mitareita opinnäytetyössämme. Esihenkilöllä on suuri vastuualue huolehtia omasta hyvinvoinnista, mutta myös työntekijöiden. Työolojen parantaminen, syrjinnän ehkäisy ja erilaisten toimenpiteiden tekeminen kuuluu esihenkilöiden vastuuseen, jotta kaikilla osapuolilla on hyvä olla työyhteisössä.

7 Tutkimuksen toteutus

7.1 Tutkimusote

Laadullinen tutkimusmenetelmä on tutkimusmenetelmä, missä on useita erilaisia vaihtoehtoja toteuttaa tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa vastataan kysymyksiin miksi ja miten. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen yksi aineistonkeruu menetelmä on haastattelut. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset kysytään haastateltavilta käytännössä samassa järjestyksessä. Haastatteluun on mietitty teemat ja niiden lisäksi kysymykset ovat tarkasti muotoiltu kohderyhmälle. Puolistrukturoitu haastattelu on valittu siksi, koska emme halua antaa haastateltavalle liian suurta vapautta vastata, vaan tarkoitus on pysyä tiettyjen raamien sisällä. Puolistrukturoidun haastatteluiden tavoitteena on saada tutkimuksellemme mahdollisimman kattavaa ja tuoretta tietoa etäjohtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin esihenkilön näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksessa myös tavoitteena on käsitellä erilaisia työkaluja työhyvinvoinnin parantamiseksi.

7.2 Kohderyhmä

Kohderymänä ovat henkilöt, jotka toimivat omassa organisaatiossa esihenkilöinä. Tutkimme erityisesti esihenkilöiden työhyvinvointia etäjohtamisen maailmassa. Esihenkilöt ovat suurimmaksi osaksi pitkään työelämässä olleita, mutta myös eri ikäisiä, jotta tutkimuksesta saadaan mahdollisimman monipuolinen ja kattava. Perinteinen haastattelu on lähestymistapa, jonka olemme valinneet aineiston keräämistä varten. Olemme valikoineet haastateltavat tarkoin perustein. Tärkeimpänä perusteena pidämme sitä, että esihenkilö on toiminut esihenkilön asemassa riittävän kauan ja löytyy kokemusta siltä saralta. Myös etätyöskentely on olennainen osa esihenkilön työnkuvausta, kun puhutaan kohderyhmästämme. Jokainen haastattelu on suoritettu kasvokkain, joko fyysisesti molempien läsnä ollessa tai etäyhteyksien välityksellä niin, että kamerat ovat päällä. Ennen itse haastattelua on kysytty lupa haastateltavalta haastatteluun ja haastatteluun nauhoittamiseen. Haastateltavilta on myös kysytty lupa käyttää heidän haastatteluaan opinnäytetyössämme. Kohderyhmämme esihenkilöt ovat valittu eri viestintäkanavia hyödyntäen.

Digitalisaatio on äärimmäisen kasvava trendi globaalilla tasolla ja se näkyy aivan jokaisessa maailman kolkassa. Työhyvinvointi on todella tärkeää työyhteisöissä ja menestyneen firman yksi suurimmista kulmakivistä on hyvinvoiva työyhteisö ja esihenkilöllä on tähän suuri vaikutus. Halusimme keskittyä erityisesti esihenkilön työhyvinvointiin digitalisaation valtaamassa maailmassa, koska olemme esihenkilöiden olevan kaiken keskiössä. Tämän lisäksi aihe kiinnostaa meitä, koska olemme myynnin johtamiseen suuntautuneita opiskelijoita. Opiskelun seurauksena olemme oppineet, kuinka tärkeää on panostaa työhyvinvointiin. Jatkuvasti muuttuvassa digitalisoituneessa maailmassa haluamme tutkimuksellamme saada enemmän nykypäiväistä tietoa aiheesta. Täten esihenkilöt tulevaisuudessa olisivat valmiimpia kohtaamaan erilaisia digitalisaation aiheuttamia haasteita.

Johtajuus ilmenee monin eri tavoin organisaatioissa. Tutkimalla parasta mahdollista johtamistyyliä virtuaalisessa kontekstissa, pystymme tutkimuksellamme edistämään entistä enemmän etäjohtajuutta ja sen vaikutusta työhyvinvointiin esihenkilön näkökulmasta katsottuna.

7.3 Aikataulukutus

Tutkimuksen suunnitteluun ja aikataulutukseen on tärkeää varata riittävästi aikaa. Liian nopea eteneminen ja kiirehtiminen haittaa itse lopputuotetta. Tutkimusongelman on syytä olla tarkka ja hyvin rajattu. Aikataulun luominen on tärkeä osa opinnäytetyön prosessia. Aikataulussa kuvaillaan opinnäytetyön prosessin vaiheita ja sen on oltava selkeä. Opinnäytetyössä riskien hallinta on hyvä tiedostaa, koska on tärkeää, että opinnäytetyössä on valmistauduttu erilasiin mahdollisiin riskeihin. Kunkin opinnäytetyön aikataulu on erilainen ja muuttuvia tekijöitä on monenlaisia.

Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe on valita tutkimuksen aihe ja sen rajaus. Valinta kannattaa tehdä huolella ja kirjallisuutta kannattaa tutkia etukäteen, jotta voidaan varmistua sen riittävästä. Omassa opinnäytetyössämme aloitimme aiheen valinnalla ja sen jälkeen rajasimme sen. Rajaus kesti hieman pidempään, koska se oli haastavaa, mutta lopulta pääsimme hyvään lopputulemaan. Seuraavaksi vaiheessa oli itse kirjoittamista tietoperustan muodossa. Tässä vaiheessa on tärkeää löytää lisää kirjallisuutta. Teoria on tärkeä osa-alue opinnäytetyötä ja sen perusteellinen kirjoittaminen auttaa lukijaa ymmärtämään opinnäytetyössä käytäviä käsitteitä.

Haastatteluiden suunnittelu oli helppoa, koska haastateltavat löytyi nopeasti. Kysymykset räätälöitiin heitä varten, tähän käytettiin hieman aikaa. Koimme tietoperustan olevan osa-alue, mitä oli hyvä täydentää aina vähän väliä. Kun koimme tietoperustan olevan valmis, saimme ensimmäisen version palautettua. Haastatteluiden jälkeen pääsimme analysoimaan vastauksia ja kirjoittamaan niistä. Tutkimuksen toteutuksesta ja menetelmästä kirjoitettuumme pääsimme vaiheeseen, missä tutkimme ohjaajan avulla opinnäytetyön tilannetta konkreettisesti. Korjauksia, kehitysehdotuksia ja rakennetta tutkittiin laadukkaasti. Lopulta muutama väliversion jälkeen pääsimme vaiheeseen, missä pohditaan opinnäytetyötä ja samalla oli käynnissä opinnäytetyön viimeistely ennen sen palauttamista.

Opinnäytetyön kirjoittaminen sujui mutkattomammin, mitä pidemmälle se eteni kohti palautusta. Erityisesti alussa ja kesällä oli rauhallisempi vaihe, kuten olikin sovittu. Syksyllä kirjoittaminen oli tiiviimpää ja eteneminen vauhdikkaampaa. Tunnistimme mahdolliset riskit ja suunnitelmamme pysyi kasassa koko prosessin aikana. Koemme hyvän aikataulutuksen ja laadukkaan suunnittelun olevan äärimmäisen tärkeää (Liite 3)

7.4 Tutkimuksen menetelmät

Haastateltavat vastaavat kattaviin kysymyksiin, mitkä ovat räätälöity juuri heitä varten. Kysymyksillä olisi tarkoitus saada esihenkilöt pohtimaan omaa toimintaansa ja omaa työhyvinvointiansa digitalisaation valtaamassa maailmassa. Esihenkilöt ovat töissä erilaisissa, mutta myös eri kokoisissa firmoissa, minkä seurauksena saamme äärimmäisen kattavia näkökulmia sekä erilaista perspektiiviä ongelmaamme liittyen. (Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. Kvali-MOTV.)

7.5 Aineiston analysointi

Aineistojen analysointi on tutkimuksessa tärkeä vaihe, mikä pitää hoitaa äärimmäisen laadukkaasti sen ollessa yksi keskeisimmistä asioista koko tutkimuksessa. Haastatteluiden analysointi avaa erilaisia teemoja ja kategorioita, mitä tutkimuksessa on tutkittu. Niiden käsitteleminen on tärkeää ja niitä pitää kyetä avaamaan sekä haastamaan eri näkökulmia hyödyntäen.

Haastatteluista on tehty muistiinpanoja, mitkä luetaan ja käsitellään uudestaan. Niiden analysointi ja avainsanojen löytäminen pitkistä lauseista on yksi tärkeimmistä keinoista saaja syvälinen käsitys haastateltavan pääpointeista. Haastatteluiden äänittäminen on antanut mahdollisuuden tulkita asioita uudestaan tarkemmin, koska ensimmäisellä kerralla kuultuna asiat voivat kuulua eri tavalla. Siksi onkin tärkeää, että lauseet on saatu kirjalliseen muotoon, jotta niitä on ollut helpompi analysoida. Analysoinnissa erilaisten teemojen, adjektiivien, substantiivien ja verbien toistuessa olemme voineet todeta niiden olleen haasteltaville tärkeitä ja tietenkin myös silloin ne ovat tutkimuksellekin olennaisia asioita. On äärimmäisen tärkeää osata tulkita haastateltavan pääpointteja ja kyetä vertaamaan niitä erilaisiin teoreettisiin viitekehyksiin tai mahdollisesti omiin kokemuksiin. Analyysin tuloksia tehdessä olemme verranneet tuloksia ja niiden merkitystä tutkimuskysymyksiimme. Tutkimuskysymykset muodostavat itse tutkimuksen, joten tuloksia analysoinnin prosessissa on kyettävä saamaan kaikki mahdollinen irti itse haastatteluista.

7.6 Luotettavuus

Validiteetti tutkimuksessa ilmaisee tutkimuksessa käytettyä mittausmenetelmää ja siinä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mikä on tutkimuksen tarkoituskin. Validiteetissa kysymys on siitä, että kuinka pätevä tutkimus on. Onko tutkimustulokset oikeita ja onko tutkittua oikeaa asiaa. Onko asia faktaa ja tutkija tutkinut oikeita asioita ja faktaan ei ole sekoitettu mielipiteitä (Vilka 2021, luku 7.4)

Reliabiliteetti sen sijaan määrittelee tutkimuksen luotettavuutta. Siinä tutkitaan ilmiön luotettavuutta mittaamalla sen toistettavuus ja päästäänkö samaan lopputulemaan toistuvasti. Reliabiliteettia tutkiessa on syytä huomioida tutkimuksen olosuhteet ja kuinka luotettava tai johdonmukainen se on. Siksi on tärkeää, että esimerkiksi haastattelukysymykset ovat hyviä eivätkä liian ennalta arvattavia. Tärkeintä olisi siis saada haastattelussa luotettava vastaus, missä haastattelija vastaa kysymykseen syvällisesti ja kattavasti. (Vilka 2021, luku 7.5)

Tutkimuksessamme kymmeneltä eri haastateltavalta kysyttiin kahdeksan erilaista kysymystä. Reliabiliteetti on tutkimuksessamme otettu huomioon. Haastateltaville on annettu turvallinen ympäristö ja puolistrukturoidun haastattelun ansiosta haastateltavat vastasivat kysymyksiin kattavasti ja laadukkaasti. Haastateltavat ovat myös läheisistä piiristä, joten ilmapiiri oli avoin sekä turvallinen eikä häiriötekijöitä ollut. Kysymykset olivat räätälöity oikealle kohderyhmälle. Haastattelukysymykset ovat myös tarpeeksi kattavia, mutta ei liian avoimia, jotta vastaukset eivät olisi liian laaja-alaisia. Haastateltavat ovat jokainen hieman erilaisessa roolissa johtotehtävissä, joten koemme sen antavan oikeassa suhteessa erilaisia monipuolisia vastauksia tutkimukseemme.

Validiteetti tutkimuksessamme on myös otettu huomioon, koska koemme sen olevan tärkeä mittari mittamaan opinnäytetyön ja itse tutkimuksen laatua. Haastateltavat ovat jokainen toiminut vähintään vuoden kyseisessä johtotehtävässä. Vastauksien pätevyyttä ei siis ole syytä pohtia tai arvuutella. Haastattelut suoritettiin kasvotusten joko etänä tai fyysisesti paikan päällä. Esihenkilöt osallistuivat innokkaasti tutkimukseen, koska se koski heidän omaa hyvinvointiaan. He näkivät osallistumisen mahdollisuutena vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa, saada uusia näkökulmia ja tuoda hyötyä omalle yhteisölleen. Tämä osallisuus teki vastauksista aidosti kattavia ja monipuolisia, ja haastateluista saatiin laadukkaita vastauksia.

8 Tutkimuksen tuloksien analysointi

Tässä kappaleessa esitämme tutkimuksemme tulokset. Haastattelimme kymmentä esihenkilöasemassa olevaa henkilöä, jotka kaikki ovat eri organisaatioista ja aloilta. Henkilöt eivät myöskään liity toisiinsa millään tavalla ja sen seurauksena saamme näkökulmaa todella laajasta perspektiivistä. Puolistrukturoidussa haastatteluissa, käytössämme oli kahdeksan meidän mukaamme parasta erilaista kysymystä. Kysymykset olivat räätälöity juuri näitä haasteltavia varten ja tarkoituksenaamme oli saada haasteltavalta kattavia vapaamuotoisia vastauksia. Jokainen haastattelu suoritettiin kasvotusten fyysisesti molempien osapuolten ollen samassa paikassa tai etäyhteyksiä hyödyntäen, kuitenkin niin että haastattelija ja haasteltava näkivät toisensa. Seuraavassa taulukossa voidaan nähdä haastateltavien taustatiedot, kuten sukupuoli, työkokemus ja tämänhetkinen asema työpaikalla.

8.1 Etäjohtamisen tuntemukset

Termi etäjohtaminen herättää erilaisia tunteita eri ihmisille. Yksilöt kokevat tunteet eri tavalla ja on tärkeää ymmärtää erilaisia näkökulmia. Koronapandemian jälkeen etäjohtaminen tuli viimeistään kansan tietouteen jokaisella eri saralla ja mittarilla. Haasteellisuus, vapaus, ahdistuneisuus, raskaus, luovuus, ristiriitaisuus, tehokkuus, pinnallisuus ja luottamus ovat selkeimmät esille nousseet kuvaukset termistä etäjohtaminen haastatteluissamme. Terminä etäjohtaminen on myös käsitteenä käytävä läpi, koska se voi tarkoittaa joillekin eri asiaa, vaikka käsite olisikin sama. Etäjohtaminen tarkoittaa etänä johtamista, missä työtä ei tehdä välttämättä fyysisesti samassa paikassa. Esihenkilöiden kokemukset olivat kattavia ja erilaisia. Sanapilvessä (kuva 6.) mainitut adjektiivit ja substantiivit nousivat esille eniten. Esihenkilöt ajattelivat myös eri tavalla etäjohtamisesta, sillä osalle se oli todella mieluista ja osalle taas se aiheutti päinvastaisia tunteita toisesta ääripäästä.



Kuva 6. Esihenkilöiden tuntemuksia etäjohtamisesta sanapilvi

8.2 Etäjohtamisen vaikutus

Haastattelussamme esitimme esihenkilöille kysymyksen siitä, miten he kokevat etäjohtamisen vaikuttavan heidän hyvinvointiinsa. Onko tämä vaikutus enemmän negatiivinen vai positiivinen. Lisäksi tiedustelimme heidän näkemyksiään siitä, millainen vaikutus etätyöllä ja etäjohtamisella on yleisesti työhyvinvointiin.

Haastateltavien vastaukset etäjohtamisen vaikutuksista vaihtelevat. Monet näkevät etäjohtamisen positiivisena mahdollisuutena, joka antaa vapautta toimia itsenäisesti, tarjoaa uusia mahdollisuuksia ja keskittymisen olennaiseen ilman turhaa stressiä. Toisaalta jotkut näkevät myös negatiivisia puolia, kuten haasteellisuutta johtaa ja sosiaalisten kanssakäymisten vähenemisen. Vastauksissa ilmenee, että täysin etätyö ei välttämättä sovi kaikille. Tämän lisäksi sosiaalisten kontaktien puute voi lisätä kuormitusta ja konflikteja. Etäjohtaminen voi olla haasteellista ja tässä kontekstissa toiset näkevät hybridityön parempana vaihtoehtona, mikä mahdollistaa joustavan työn ja sosiaalisten suhteiden ylläpitämisen. Kokonaisuutena etäjohtamisen vaikutus näyttää olevan monimutkainen, ja se koetaan sekä positiivisesti että negatiivisesti eri näkökulmista riippuen.

Etäjohtaminen nähdään monimutkaisena kokonaisuutena ja haastatteluiden perusteella niiden vaikutus työhyvinvointiin vaihtelee. Haastatellut korostavat, että etätyössä on haasteita, kuten etätyöntekijöiden suorituskyvyn muutosten havaitseminen ja itsensä johtaminen. Joissakin tilanteissa etätyö voi kuitenkin vaikuttaa positiivisesti. Kuten esimerkiksi, lisäten vapaa-aikaa ja tarjoten joustavuutta ajankäytössä. Viestintätyökalujen käytössä ilmenee haasteita, kuten passiivisaggressiivisiä viiheitä. Viestin ilmaisu saattaa välittyä negatiivisesti vastaanottajalle ja vaikuttaa mahdollisesti negatiivisesti esihenkilön ja työntekijän väliseen suhteeseen. Etätyö kuitenkin mahdollistaa vapaamman aikataulun ja taukojen suunnittelun. Haastatellut korostavat myös etätyön fyysisiä ja taloudellisia etuja, kuten vähentyneet matkakulut ja mahdollisuuden parempaan työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen.

8.3 Etäjohtamisen taidot

Teimme haastatteluja esihenkilöiden kanssa selvittääksemme, mitkä ovat ne taidot ja ominaisuudet, jotka ovat olennaisia etänä työskentelevän esihenkilön hyvinvoinnin ylläpitämiseksi optimaalissa kunnossa. Esihenkilöiden oman työhyvinvoinnin ylläpitäminen haastatteluiden mukaan

koostuu kolmesta päätekijästä, jotka jakautuvat pienimpiin osiin. Ensimmäinen merkittävä tekijä on esihenkilön oman ajankäytön hallinnan taito. Toiseksi sijoittuu oma kommunikaatiotaito ja viimeiseksi sijoittuu itsensä johtaminen. Tarkempi kuvaus näistä taidoista ja ominaisuuksista löytyy (kuva. 7).

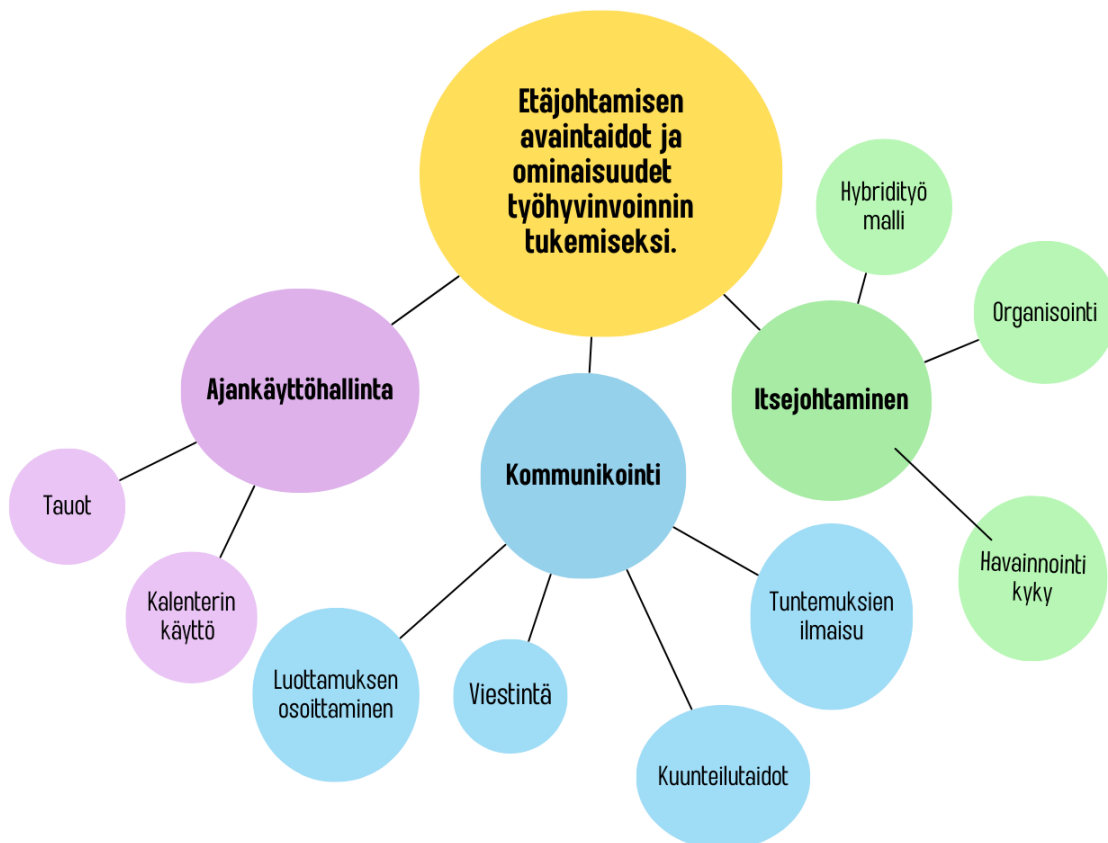
Haastatelluissa esihenkilöt painostavat ajanhallintataittoa, koska monella etäjohtajalla istuessa kotona voi sekoittua käsitys työajasta ja vapaa-ajasta työskennellessä virtuaalisesti. Erityisen tärkeää on osata aikatauluttaa omat työtehtävät, jotta työ ei muutu kuormitukseksi. Ominaisuudet kuten kalenterin käyttö on yksi näistä taidoista, mikä auttaa pitämään aikataulun hallinnassa ja varmistamaan, että työaika ja vapaa-aika pysyvät selkeästi erillään. Ajankäyttöhallintaa kuuluu myös toinen yllättävä taito, joka on taukojen pitäminen. Haastatteluissa selkeentyi, että tauottamisen kanssa on ilmennyt haasteita.

Yksi usein mainituista etäjohtajan tarvitsemista taidoista on erinomainen kommunikaatiotaito. Esihenkilöiden mukaan kommunikaatiolla pystymme rakentamaan luottamusta työntekijöiden ja esihenkilöiden kesken sekä ymmärtämään paremmin toisiamme. Esihenkilöstä tai työntekijästä riippumatta, kuuntelemalla heitä voimme ratkaista ongelmia ja ehkäistä huonoa työhyvinvointia. Myös viestintä on suuressa roolissa ja se vaikuttaa luottamuksen luomiseen. Luottamuksen rakentaminen kuuluu enemmänkin etäjohtamisen haasteisiin, mutta luottamuksen rakentamisen taito on myös yksi merkittävimmistä taidoista. Kommunikaatiota ja viestintää saatetaan luulla samaksi asiaksi, mutta niillä on hieman erilaiset painotuksensa. Viestinällä viitataan viestien välittämiseen ja niitten ymmärtävyyteen, kun taas kommunikaatiolla tarkoitetaan enemmän vuorovaikutusta ja tässä kontekstissa esihenkilön ja työntekijän keskuudessa. Haastateltava 9 kertoi kokeneensa tärkeän viestintä ominaisuuden, jolla on suuret vaikutuksensa. Viestintäsovelluksia käytettäessä viesti saatetaan tulkita negatiivisesti, mikäli siihen ei liity selvää tunnetta. Nykyään pienet eleet, kuten emojiien käyttö, välittävät viestin selkeämmin ja ehkäisevät väärinymmärryksiä. Läsnä ollessa tällaisia tilanteita harvemmin tulee vastaan. Tämän vuoksi etäjohtajien on opittava ilmaista tunteuksia selkeämmin.

Monet esihenkilöt kokevat, että säännölliset kasvokkaiset tapaamiset vaikuttavat myönteisesti kaikkien hyvinvointiin. Etänä ollessaan asiat kuten fyysiset tapaamiset jäävät vähemmälle ja sillä on vaikutuksensa. Esihenkilöiden mielestä on erittäin tärkeää säilyttää fyysinen läsnäolo toimistoissa, koska se edistää avointa vuorovaikutusta, tiimityötä ja yhteisöllisyyttä. Hybridi työmallin mukaan onnistumme säilyttämään nämä asiat ja parhaimmassa tapauksessa edistämään niitä entistä parempaan suuntaan.

Etäjohtajilla on oltava taitoja, kuten havainnointikyky ja loistava organisointikyky. Nämä asiat eivät suoranaisesti liity itsejohtamiseen, mutta ovat osa sitä. Itsejohtamisen taidolla esihenkilö

parhaimmillaan pystyy ohjaamaan omaa työtään ilman tukea, asettamaan tietynlaisia tavoitteita tiimilleen tai yritykselleen sekä tekemään vaikeita päätöksiä oman havainnoinnin kautta. Havainnointi on itsessään erittäin tärkeä taito, sillä esihenkilön on luettava oman havainnon kautta työntekijän hyvinvointia.



Kuva 7. Mielikartta etäjohtamisen avaintaidoista sekä ominaisuuksista työhyvinvoinnin tukemiseksi.

8.4 Esihenkilöiden kokemat haasteet

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että etäjohtaminen tuo mukanaan monenlaisia haasteita, jotka vaihtelevat esihenkilön johtamistyyliin ja mieltymysten mukaan. Etäjohtamisen keskeiset haasteet sisältävät tiimihengen ylläpitämisen, etäongelmien käsittelemisen ja sopeutumisen erilaisiin persoonallisuuksiin. Lisäksi se voi vaikuttaa sosiaalisiin suhteisiin, ajanhallintaan ja viestinnän epäselvyyksiin. Fyysisen läsnäolon puuttuminen monimutkaistaa tiimityötaitoja ja luottamuksen rakentamista. Motivaation ylläpitäminen ja ihmissuhdetaitojen ylläpitäminen voivat olla haastavia. Näiden haasteiden voittaminen edellyttää huolellista suunnittelua, selkeää viestintää, johtajuutta ja

työkaluja, jotka tukevat tiimityötä ja yksilön hyvinvointia etäympäristössä. Korostetuimmat haasteet avataan syvemmin seuraavissa kappaleissa ja alla olevassa kuvassa. (Kuva 8.)

Sosiaalisten taitojen myöten esihenkilöt ovat huolissaan siitä, että meneekö heidän viestinsä perille. Sosiaalisten taitojen heikentyessä, esihenkilöt näkevät muiden ongelmien kehittyvän etäjohtamisessa kuten tiimityötaidon, kuuntelutaidon ja verkostoitumistaidon heikentymistä. Haastatteluiden mukaan on täysin eri asia puhua koneen ruudun takaa verrattuna tilanteeseen, missä kaikki keskustelun osapuolet ovat läsnä. Kun ihmiset työskentelevät yhdessä etänä, on vaikeampaa pysyä samalla sivulla ja ylläpitää hyvää tiimihenkeä. Etätilanteet tekevät kuuntelemisesta vaikeampaa, koska tietyt asiat jäävät vähemmälle kuten kehonkieli ja todellinen läsnäolo. Verkostoitumisen taito hiipuu pikkuhiljaa heikompaan suuntaan, sillä tapaat vähemmän ihmisiä kuin ennen, mikä voi vaikuttaa sosiaalisten verkostojesi laajuuteen.

Ajanhallinta on noussut toiseksi eniten haasteeksi etäjohtamisessa. Etäjohtajien työtehtävät saattavat helposti venyä, jos aikataulutusta ei osaa hallita, mikä vaikuttaa oman tavoitettavuuden hallintaan, vuorovaikutukseen ja henkilökohtaiseen lepoon. Haasteelle voi olla monta eri syytä ja ne riippuvat yksilön mukaisesti. Tämä osoittaa, että etäjohtaminen ei sovi kaikille, ja henkilön on oltava järjestelmällinen ja itsejohtava pärjätäkseen oman aikataulutuksensa kanssa.



Kuva 8. Etäjohtamisen korostetuimmat haasteet ja niiden vaikutukset.

8.5 Esihenkilöiden työhyvinvointi etäjohtajien silmin

Tutkimuksessamme haastattelimme vasta aloittaneista etäjohtajista kokeneisiin, jotka ovat johtaneet useita vuosia etäyhteyksillä. Selvitimme heidän mielestensä tärkeimmät vinkit ylläpitääkseen

omaa hyvinvointiaan sekä asiat, jotka pitää huomioida etäjohtamisessa. Tähän lisäksi näkemyksiä siitä, mitkä tekijät voivat edistää etäjohtajien työhyvinvointia tulevaisuudessa.

Esihenkilöt suosittelivat lämpimästi tutkimaan omia työskentelytapoja ja rutiineja syvemmin. Löytämällä omiin tarpeisiin sopivan työskentelytavan voi helpottaa työtään ja tehdä työnteosta entistä mielekkäämpää. Helppo keino hyvään hyvinvointiin on konkreettisesti tutkia, mitkä johtamistyyli sopivat sekä vaikuttavat positiivisesti ja mitkä negatiivisesti. Muut vinkit tulevaisuuden sukupolvelle etäjohtamisen työhyvinvoinnin kehityksen kannalta ovat oman ajanhallinnan oppiminen, monipuolisten näkökulmien tarkastelu, huomion kiinnittäminen omaan hyvinvointiin, kommunikaation parantaminen ja työntekijöiden tunteminen paremmin.

8.6 Tuloksien yhteenveto

Yhteenvetona voimme tuloksien myötä todeta, että etäjohtaminen on käsite, mikä herättää erilaisia tunteita eri yksilöissä. Vastaukset vaihtelevat positiivisista negatiivisiin riippuen näkökulmasta. Tulokset jakautuvat puoliksi negatiivisiin ja puoliksi positiivisiin tuntemuksiin. Etäjohtajat ovat maininneet negatiivisia näkökohtia, kuten johtamishaasteita ja vähentyneitä sosiaalisia vuorovaikutuksia. Positiiviset tuntemukset etäjohtamisen suhteen ovat taas sen kätevyys, tehokkuus ja haasteellisuus positiivisen merkeissä. Hybridi työskentelyä pidetään parempana vaihtoehtona, mahdollistaen joustavan työn ja ylläpitäen sosiaalisia suhteita. Esihenkilöt eivät kuitenkaan havaitse merkittäviä eroja perinteisen johtamismallin ja etäjohtamisen välillä.

Etäjohtajilla on oltava erinomaiset viestintätaidot rakentaakseen luottamusta työntekijöiden ja esihenkilöiden kesken sekä ylläpitääkseen avointa viestintää, tiimityötä ja yhteisöllisyyttä. Säännölliset kasvokkaiset tapaamiset vaikuttavat myönteisesti kaikkien hyvinvointiin, mutta etäjohtajien on opittava ilmaisemaan tunteensa selkeämmin. Etäjohtajien on myös omattava erinomainen havainnointi- ja organisointikyky, sillä heidän on johdettava työtään ilman tukea ja asetettava tiimilleen tai yritykselleen tiettyjä tavoitteita. Etäjohtamisen haasteiden voittaminen vaatii huolellista suunnittelua, selkeää viestintää, johtajuutta ja työkaluja, jotka tukevat tiimityötä ja yksilön hyvinvointia etäympäristössä.

Sosiaaliset taidot ovat myös olennaisia etäjohtamisessa, sillä ne voivat heikentyä tiimityötaidon, kuuntelutaidon ja verkostoitumistaidon osalta. Etätilanteet tekevät kuuntelemisesta vaikeampaa, koska kehonkieli ja todellinen läsnäolo jäävät vähemmälle. Ajanhallinta on toinen merkittävä haaste etäjohtamisessa. Ellei työtehtäviä hallita kunnolla, ne voivat aiheuttaa kuormitusta ja vaikuttaa saavutettavuuden hallintaan, vuorovaikutukseen sekä henkilökohtaiseen lepoon.

Esihenkilöt suosittelivat tutkimaan omia työskentelytapojaan ja rutiinejaan syvemmin, jotta työstä tulisi nautinnollisempaa. Negatiivisten tekijöiden tutkiminen ja itselle parhaiten soveltuvien

johtamistyylien tunnistaminen on olennaista hyvän hyvinvoinnin saavuttamiseksi etäjohtamisessa. Tulevien sukupolvien tulisi oppia tehokasta ajanhallintaa, ottaa huomioon monipuoliset näkökulmat, kiinnittää huomiota henkilökohtaiseen hyvinvointiin, parantaa viestintää ja oppia tuntemaan työntekijät paremmin.

9 Pohdinta

Pohdinta kappaleessa käymme läpi tutkimuksen pääkysymyksen vastauksen, sekä omia ajatuksia tutkimusongelmaan liittyen sekä sen alaongelmiin. Työn tavoitteena oli tutkia aihetta, mikä on tuore ja moderni. Lisäksi tavoitteenamme oli saada uutta tietoa etäjohtamisen ongelmakohdista ja saada niihin ratkaisuja tutkimuksemme avulla. Haasteltavat olivat valittu monelta eri alalta erilaisista rooleista, joten saimme todella kattavia vastauksia sekä erilaisia näkemyksiä vastauksiimme.

Etäjohtaminen ja kaikki siihen liittyvät asiat sekä positiiviset että negatiiviset asiat ovat suhteellisen uusia. Ongelmia on yleisesti tiedossa, mutta sitä ei ole kovinkaan paljon vielä ehditty tutkia. Hyviä positiivisiakin asioita on paljon, mutta halusimme erityisesti perehtyä ongelmakohtiin. Koemme tutkimuksen haasteena sen, että aihe on vielä todella tuore. Etäjohtamista ja sen vaikutuksia ei ole tutkittu kovinkaan paljoa ja kokemuksia ei ole riittävästi vielä. Koronapandemian jälkeinen aika on ollut uuteen totuttelua ja vasta kymmenien vuosien päästä olemme paljon viisaampia aiheesta ja silloin on ehditty tutkia ja perehtyä aiheeseen paremmin. Myös tutkimuksia on tehty enemmän ja on helpompaa löytää ratkaisuja ongelmiin, mitä etäjohtaminen tuo mukanaan.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että etäjohtaminen herättää erilaisia tunteita yksilöissä, ja vaikutukset vaihtelevat positiivisista mahdollisuuksista negatiivisiin haasteisiin. Haasteet riippuvat hyvin vahvasti henkilön persoonallisuudesta. Hybridi työskentely nähdään parempana vaihtoehtona, mahdollistaen joustavan työn ja ylläpitäen sosiaalisia suhteita, vaikka esihenkilöt eivät havaitse merkittäviä eroja perinteisen johtamismallin ja etäjohtamisen välillä. Ylläpitääkseen työhyvinvointia hyvässä kunnossa on astuttava mukavuus alueen ulkopuolelle. Mikä tarkoittaa oman johtamistyylin tutustumista ja siihen mukautumista, joka sopii oman tarpeiden mukaan. Etäjohtamisessa on tärkeää, että kaikki viralliset palaverit esihenkilön ja työntekijän välillä, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut käytäisiin fyysisesti molempien läsnä ollessa.

Yhteenvedossamme korostetaan etäjohtamisen kommunikaation tärkeyttä, mikä on yhdenmu-
kaista tietoperustamme kanssa (luku 5.3), jossa korostetaan etäjohtajien ilmaisun selkeyttä ja vuoro-
vaikutustaitojen merkitystä sujuvan etäjohtamisen saavuttamiseksi. Tuloksemme vahvistavat
näitä teoreettisia näkökulmia. Lisäksi samassa luvussa (luku 5.3) nostetaan esille, että etäjohtami-
nen ei sovi kaikille esihenkilöille ja haastattelutulokset tukevat tätä teoreettista näkemystä myös.

Tietoperustassamme, luvussa (5.5.1), mainitaan, että yksi etäjohtajuuden suurimmista haasteista
on luottamus. Kuitenkin haastattelutulosten perusteella luottamuskysymykset korostuvat vain kah-
den etäjohtajan kohdalla, kun taas lähes kaikki haastatellut esihenkilöt nostavat esiin ajanhallin-
taan liittyvät haasteet. Tämän perusteella voimme todeta, että tietoperustamme ei tue luottamusta
yhtenä suurimmista etäjohtamisen haasteista vaan korostaa enemmän ajanhallinnan merkitystä.

Oma näkemyksemme tutkimusongelmasta on se, että esihenkilöt tarvitsevat tukea jokapäiväisessä työnteossa. Johtoportaan tuki esihenkilölle auttaa ja kehittää kaikkien työhyvinvointia. Esihenkilöiden työhyvinvointi on vaakalaudalla, mikäli työskentely on täysin etätyötä. Hybridimalli on kaikille osapuolille paras ratkaisu ja koemme sen saavan parhaan irti etätyön sekä perinteisen toimistotyön työmalleista. Lopputuloksena kaikista tärkeintä on olla tyytyväinen omaan työhönsä, sillä tavalla organisaatiot menestyvät eri mittareilla.

9.1 Kehitysehdotukset

Jokaisen esihenkilön on harkittava siirtymistä täysvaltaisesta etätyömallista hybridityömalliin. Esihenkilöt kokevat läsnäololla olevan iso vaikutus heidän työhyvinvointiinsa. Esihenkilöiden pitää nähdä toisiaan useammin fyysisesti. Hybridityömalli kannustaa jokaisen yksilön työhyvinvointia monesta eri näkökulmasta. Tässä kontekstissa haluamme kuitenkin ratkaista korostetuimmat haasteet, jotka ovat kommunikaation puute ja oman ajanhallinta liittyvät ongelmat. Tietoperustan mukaan etäjohtamisen ongelmat koostuvat luottamuksen ylläpitoon ja kommunikaatioon puutteesta. Meidän tutkimuksemme tulokset nojautuvat taas enemmän ajanhallinnasta johtuviin ongelmiin eikä niinkään luottamuksen ylläpitoon, vaikka haastatteluissa olikin mainittu myös luottamus yhtenä tekijänä. Työntekijöitä voidaan hybridimallin avulla vaatia käymään toimistolla jonkun määrän viikossa, täten kommunikaatio ja vuorovaikutus pysyy riittävällä tasolla ja yleinen sosiaalinen kanssakäyminen ei katoa täysin.

Toistensa näkeminen kasvokkain auttaa muun muassa luottamuksen rakentamiseen myös. Esihenkilöillä ja työntekijöillä on silti mahdollisuus tehdä töitä etäyhteyksien avulla, mutta rajoitetulla määrällä viikossa. Kun taas ajanhallinta ongelma vaatii enemmän henkilökohtaista selvittelyä oman työruutiinien suhteen. Ajanhallinnasta ja suunnitelmallisuudesta aiheutuneet ongelmat ovat helposti korjattavissa esihenkilöiden mielestä. Tehokas keino on luoda rutiinit päivään, kuten yhteiset kahvitauot tai lounastapaamiset. Suunnitteleamalla omat aikataulut kalenteriin, ehkäisee kommunikaation puutetta ja parantaa koko työyhteisön yleistä ilmapiiriä. Asioiden sujuessa mallikkaasti, kaikki työyhteisössä voi hyvin ja työnteko on sujuvampaa. Koemme esihenkilöiden voivan hyvin, kun kaikki nämä asiat ovat kunnossa.

9.2 Oma oppiminen

Opinnäytetyö on oiva mahdollisuus oppia uutta ja kehittää omaa toimintaa ymmärtämällä syvällisemmin tärkeistä aiheista. Tämä tutkimustyyppinen opinnäytetyö opetti paljon tutkimuksesta ja sen eri vaiheista. Haastatteluiden tekeminen oli opettavainen kokemus, sillä virallisten kysymysten kysyminen tutkimus tarkoituksessa on oppi, mistä voi oppia paljon ja sitä voi hyödyntää tulevaisuudessa vastaavissa tilanteissa. Sen seurauksena koemme aiheen olleen opettava ja valmistanut

meitä tulevaan. Erilaisiin tutkimusmenetelmiin syventyminen tarjosi hyvän mahdollisuuden oppia niistä enemmän ja ymmärtämään, miksi juuri kyseinen menetelmä sopii ja minkälaiseen opinnäytetyöhön. Kirjoittaessa opinnäytetyötä, koimme sen opettaneen meille suunnitelmallisuutta ja yleisesti projektihallintaa.

Etäjohtaminen on aiheena modernikäsite ja sen kasvu tulee kasvamaan entisestään tulevina vuosina. On todella tärkeää ymmärtää syvällisesti, mitä termi etäjohtaminen tarkoittaa ja koemme opinnäytetyön avulla saaneen paljon uutta tietoa aiheesta ja sen vaikutuksesta nykypäivän työelämän eri osa-alueisiin. Esihenkilöiden työhyvinvointi ja etäjohtamisen vaikutus siihen on antanut mahdollisuuden ymmärtää kokonaisvaltaisesti, mitä tarkoittaa etäjohtaminen, työhyvinvointi ja esihenkilön rooli koko työyhteisössä nykypäivänä.

Päätutkimusongelma: ”Miten etäjohtaminen vaikuttaa esihenkilön työhyvinvointiin?”. Saimme paljon erilaista perspektiiviä itse ongelmaan, mutta aihe on sen verran vähän tutkittu ja terminä suhteellisen uusi niin voimme todeta, että yhtä selkeää ratkaisua ei ole. Jokaisella yksilöllä on erilainen tapa ja tyyli hoitaa asioitaan. Ei ole vain yhtä oikeaa tai väärää keinoa hoitaa asioita. Kaikissa työelämän askareissa esihenkilönä tai sitten työntekijänä on löydettävä tasapaino etäjohtamisessa, työhyvinvoinnissa ja yleisesti työyhteisön jokapäiväisessä arjessa.

Opinnäytetyön tehtyämme voimme todeta olevamme valmiimpia digitalisaation valtamaan maailmaan. Oppimista on syntynyt valtavasti ja kokonaisvaltainen ymmärrys etäjohtamisen vaikutuksista esihenkilöön on kasvanut. Kun tulevaisuudessa pitää tehdä vastaavanlainen työ tai tutkimus, olemme siihen paljon valmiimpia. Työ on ollut kokonaisuudessaan todella opettava ihan jokaisella osa-alueella ja tästä on mahtava päästä jatkamaan kohti uusia haasteita.

9.3 Jatkotutkimus ehdotukset

Tutkimuksemme tarkoitus oli perehtyä etäjohtamisen vaikutuksiin esihenkilön hyvinvointiin. Haastatteluiden tuloksien analysoinnin jälkeen eniten esille nostettu seikka esihenkilöiden toimesta oli ajanhallinta. Ajanhallinta on tutkimuksessa esihenkilöiden näkemyksien mukaan selkeä haaste etäjohtamisessa. Sitä syvällisemmin tutkittaessa siitä voisi saada ratkaisun ajanhallinnallisiin haasteisiin. Tämän jatkotutkimuksen avulla esihenkilöt pystyisivät kehittämään omaa ajanhallintaansa. Lisäksi jatkotutkimuksen avulla on mahdollista kehittää tehokkaampia tapoja hallita päivittäistä toimintaa, tehostaa viestintää ja suunnitella strategioita, minkä avulla voidaan saavuttaa parempi tasapaino työn ja henkilökohtaisen elämän välillä.

Mahdollisena jatkotutkimuksena voisi tutkia työntekijöiden kokemuksia ja tuntemuksia. Etäjohtamisen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja sen vaikutusta sekä suhdetta esihenkilön

etäjohtamiseen. Työntekijät ovat esihenkilön hallinnon alla ja heidän motivaationsa, hyvinvointinsa, jaksaminen ja kokemukset ovat vahvasti liitoksissa esihenkilön hyvinvointiin.

Lähteet

- Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Luettu 28.9.2023
- Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto]. Tampere. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Luettu 6.11.2023
- Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/viit-tausohje.html>. Luettu 6.11.2023
- Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.10.2023.
- Alexander, A., De Smet, A., Mysore, M. 2020. Reimagining the post pandemic workforce. McKinsey Quarterly. Luettavissa: [https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce#/.](https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce#/) Luettu: 25.07.2023.
- CoachHub. 20.7.2022. Modern Leadership Styles & Their Effect on Well-being. CoachHub blogi. Luettavissa: <https://www.coachhub.com/blog/modern-leadership-styles-their-effect-on-well-being/>. Luettu: 13.10.2023.
- Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. 2019. The role of leadership in a digitalized world: A review. Frontiers in psychology, 10, 1938. Venetsia. Luettavissa: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.01938/full>. Luettu 24.10.2023.
- 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. Frontiers in psychology, 11, 590271. Luettavissa: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271/full>. Luettu: 24.10.2023.
- Digiterveys s.a. Psykkinen työhyvinvointi. Luettavissa: https://digiterveys.fi/digiterveys-yritykset-ja-kunnat/?gclid=Cj0KCQjwsp6pBhCfARIsAD3GZuZIRUX-nvOUgRi4hls8i_i9pKZAc8Bp0lDXgMKj8xHT6sKnxcVbvIUaAkzUEALw_wcB. Luettu: 10.10.2023
- Forbes Coaches Council 2022. The rise of E-leadership and what can be learned from it. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/12/27/the-rise-of-e-leadership-and-what-can-be-learned-from-it/>. Luettu: 27.08.2023.

- Fattah, N. Lim, H. 2022. American Journal of Computer Science and Technology: Investigation on the Effectiveness of E-Leadership Styles and Skills in E-Business, Vol 5, No 2, s. 34-40. Luettavissa: <https://article.sciencepublishinggroup.com/pdf/10.11648.j.ajcst.20220502.12.pdf>. Luettu: 29.07.2023.
- Greatplacettowork 2023. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyohyvinvointi/>. Luettu 10.10.2023
- Huhtala, H. & Laakso, A. 2006. Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiseen paradigmaan. Hallinnon tutkimus. Vaasa. Luettavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101423/58966>. Luettu: 17.10.2023.
- Ilag, B. 2018. Introducing Microsoft Teams. Apress. Tracy California. E-kirja. Luettu: 02.08.2023.
- Larralde, A. 24.07.2023. What Is Agile Leadership, and Why Does It Matter. BetterWorks. Luettavissa: <https://www.betterworks.com/magazine/what-is-agile-leadership-and-why-does-it-matter/>. Luettu: 14.10.2023.
- Ligot, M. 8.9.2023. Modern Leadership Theories - -. LinkedIn päivitys. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/modern-leadership-theories-mark-ligot-m-i-t-/>. Luettu 14.10.2023.
- Lääkärilehti 24.3.2017. Työmotivaatio. Luettavissa: <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>. Luettu 15.11.2023
- Khan, Z., Nawaz, A., & Khan, I. 2016. Leadership Theories and Styles: A Literature Review. Journal of Resources Development and Management. Vol.16, 1-6. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review. Luettu: 5.11.2023.
- Koivuranta, J. 2015. Työhyvinvointi. Luettavissa: <http://www.socom.fi/wp-content/uploads/2015/08/tyohyvinvointi.pdf>. Luettu 10.10.2023.
- Koirikivi, P. & Benjamin, S. 2020. Helsingin yliopisto: Mikä on resilienssi. Luettavissa: <https://www.helsinki.fi/fi/tutkimusryhmat/radikaaliksi-kasvamassa/ajankohtaista/mita-resilienssi-on>. Luettu: 9.11.2023.
- Kuisma, J., & Sauri, P. 2021. Etätyö ja monipaikkaisuus Suomessa. KAKS - Kunnallisanon kehittämissäätiö. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.07.2023.

- Kumar, S., Adhish, VS., & Deoki, N. 2014. Making sense of theories of leadership for capacity building. *Indian J Community Med. National Institutes of Health*, 39(2): 82–86. Luettavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4067934/>. Luettu: 4.11.2023.
- Manka, M. & Manka, M. 2023. *Työhyvinvointi*. 3. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 08.10.2023.
- Mielenterveyden käsi s.a. Luettavissa: <https://www.opinvoimala.fi/sivu/mielenterveys-ja-opiskelu>. Luettu 25.10.2023
- Mustajab, D., Bauw, A., Irawan, A., Rasyid, A., Aldrin Akbar, M. & Amin Hamid, M. 2020. Covid-19 Pandemic: What are the Challenges and Opportunities for e-Leadership? Volume: 4 Issue: 2. *Fis-caoeconomia*. Jayapura. Luettavissa: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1129861>. Luettu: 24.10.2023.
- Nasibullah, K. 2023. Leaders' Leadership Theory in a Management Perspective. *American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation*, 2(5), 89–95. E-Palli Publishers. Lashkar Gar. Luettavissa: <https://journals.e-palli.com/home/index.php/ajmri/article/view/2064>. Luettu: 6.11.2023
- Nunez, P. 23.12.2022, Työmotivaatio. Luettavissa: <https://mielenihmeet.fi/tyomotivaatio-kolme-teoriaa/> . Luettu: 01.10.2023
- Opinnäytetyökoordinaattorit 2022. Raportointiohje pitkille raporteille ja opinnäytetyölle. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-01/raportointiohje_pitkille_raporteille_ja_opinnaytetoille_2022.pdf. Luettu: 10.09.2023.
- Pirinen, H. 2023. *Esihenkilö muutoksen johtajana*. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.10.2023.
- Rauramo, P. 2012, 26–27. *Työhyvinvoinnin portaat*. 2. Painos. Edita 2012
- Ruohomäki, V., Vuorento, M., Kaila-Kangas, L., Laitinen, J., Joensuu, M., Soikkanen, M. 2023. Työn uudet muodot ja työkyvystä huolehtiminen – terveyskäyttäytyminen etätyössä. *Työterveyslaitos*. Helsinki. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-078-2>. Luettu 25.07.2023.
- Saad, A. 2021. The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia. *Frontiers*. Riyadh. Luettavissa: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.682092/full>. Luettu: 14.10.2023.
- Seeck, H. 2021. *Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin*. 6. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 18.10.2023.

Seeck, H., & Kuokkanen, A. 2007. Ihmissuhdekoulukunta – synty, sisältö ja perintö. Työelämän tutkimus, 5, 2, s. 119–120.

Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu [1.11.2023](https://stm.fi/tyohyvinvointi)

Järvensivu, A, Kervinen H, Syrjä, S 2011, Tampereen yliopisto esihenkilön työhyvinvointi. Luettavissa: <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimiehen-ty%C3%B6hyvinvointi.pdf>. Luettu: 3.11.2023.

Terkamo-Moisio, A., Karki, S., Kangasniemi, M., Lammintakanen, J., & Häggman-Laitila, A. 2022. Towards remote leadership in health care: Lessons learned from an integrative review. Journal of Advanced Nursing, 78, 595–608. Kuopio. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/jan.15028>. Luettu: 27.07.2023.

THL 12.5.2017.Mielenterveys. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/terveys/mielenterveys>. Luettu 15.11.2023

Tietosuojaanvaltuutetun toimisto. s.a. Henkilötietojen siirrot Euroopan talousalueen ulkopuolella. Luettavissa: <https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-siirrot-etan-ulkopuolelle>. Luettu: 29.10.2023.

Tuomaala, E s.a. Mielenterveys. Luettavissa: <https://mieli.fi/artikkelit/yhteistyö-työterveyshuollon-kanssa-auttaa-vahvistamaan-työntekijöiden-mielenterveyttä-ja-ehkaisemaan-ongelmia/>. Luettu 17.11.2023.

Työterveyslaitos. s.a. Etätyö, Hybridityö ja monipaikkainen työ. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>. Luettu: 24.10.2023.

Työterveyslaitos 2023. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/elintavat-ja-tyohyvinvointi>. Luettu 31.10.2023

Työterveyslaitos. 2023. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Luettavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#Et%C3%A4johtaminen>. Luettu: 12.11.2023.

Työturvallisuuslaki 23.8 2002/738.

Työaikalaki 5.7.2019/872.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Twin, A. 25.04.2022. What is the definition of Leadership? Components and example. Investopedia. Luettavissa: <https://www.investopedia.com/terms/l/leadership.asp>. Luettu: 12.10.2023.

<https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#Johdanto>

UC Today 24.01.2020. What is unified communications? UC Today News. Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=wwd-Ves-dYA>. Katsottu 01.08.2023.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.08.2023.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.10.2023.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 11.11.2023.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S.K. 2021. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. Applied Psychology, 70:1. International Association of Applied Psychology. Shanghai Luettavissa: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/apps.12290>. Luettu: 23.10.2023.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. 2014. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press. Boston. E-kirja. Luettu: 30.08.2023.

Workwellbeing 11.1.2020. Luettavissa: <https://workwellbeing.home.blog/2020/01/11/hyvinvoiva-esihenkilo-on-tyoyhteison-voimavara/>. Luettu: 25.10.2023.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelu kysymykset

1. Mitä tuntemuksia etäjohtaminen sinussa herättää?
2. Koetko etäjohtamisen vaikuttavan sinun hyvinvointiisi enemmän negatiivisesti vai positiivisesti?
3. Kuinka mielestäsi etätyö ja etäjohtaminen vaikuttavat työhyvinvointiin?
4. Mitkä ovat keskeiset ominaisuudet ja taidot, jotka etäjohtajan tulisi omata edistääkseen omaa työhyvinvointia?
5. Miten koet etäjohtamisen vs perinteisen johtamismallin olevan erilaisia toisiinsa verrattuna?
6. Millaisia erilaisia haasteita etäjohtamisessa on?
7. Mitä neuvoja antaisit muille johtajille, jotka haluavat parantaa työntekijöidensä työhyvinvointia etäjohtamisen yhteydessä?
8. Mitä ajatuksia sinulla on siitä, kuinka etäjohtaminen ja työhyvinvointi voivat kehittyä tulevaisuudessa?

Liite 2. Peittomatriisi

Alaongelma	Teoreettinen viitekehys	Haastattelukysymykset	Tulokset
Mitä haasteita etäjohtaminen tuottaa esihenkilön työn ja yksityiselämän tasapainoon?	5, 5.5	1,2,3,6	8.1, 8.2, 8.4, 8.6
Millaisia ominaisuuksia esihenkilöltä edellytetään toimiakseen etäjohtajana?	4.2, 4.3, 5.3,5.4	1,4,5	8.3, 8.6
Mitä etäjohtamisen keinoja on parantaa esihenkilön työhyvinvointia?	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 5.4	3,7,8	8.5, 8.6

Liite 3. Aikataulu

Viikko	Tehtävä
Viikko 30	Tutkimus aiheen valitseminen ja rajaaminen
Viikko 35–39	Tietoperusta ja kirjallisuuden tutkintaa
Viikko 39	Haastatteluiden suunnittelua ja tietoperustan korjaamista sekä tutkimuksen toteutuksen aloittaminen
Viikko 45	Ensimmäisen version palautus
Viikko 42	Haastatteluiden tekeminen ja tietoperustan viimeistelyä
Viikko 43–44	Haastatteluiden vastauksien analysointi
Viikko 45	Toisen version palautus
Viikko 45	Korjaukset tietoperustaan
Viikko 46	Haastatteluiden tuloksien analysointi ja tutkimuksen toteutuksen täydentämistä.
Viikko 46	Opinnäytetyön välikatsaus
Viikko 46	Pohdinnan tekeminen
Viikko 46–47	Työn viimeistely
Viikko 47	Palautus

Liite 4. Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavat	Titteli	Työkokemus	Sukupuoli
Haastateltava 1.	Myyntijohtaja	2 vuotta	Mies
Haastateltava 2.	Toimitusjohtaja	5 vuotta	Mies
Haastateltava 3.	Liiketoimintajohtaja	4 vuotta	Nainen
Haastateltava 4.	Toimitusjohtaja	8 vuotta	Mies
Haastateltava 5.	Koulutuspäällikkö	3 vuotta	Mies
Haastateltava 6.	Tiiminvetäjä	1 vuosi	Mies
Haastateltava 7.	Myyntiryhmän päällikkö	10 vuotta	Nainen
Haastateltava 8.	Myyntiryhmän päällikkö	5 vuotta	Nainen
Haastateltava 9.	Toimintapäällikkö	3 vuotta	Mies
Haastateltava 10.	Tiiminvetäjä	2 vuotta	Mies