

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2026

Liisa Aarnio

Etäjohtaminen esihenkilön silmin

– kokemukset, työhyvinvointi ja tulevaisuus



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

2026 | 37 sivua, 10 liitesivua

Liisa Aarnio

Etäjohtaminen esihenkilön silmin

- kokemukset, työhyvinvointi ja tulevaisuus

Opinnäytetyössä tarkasteltiin etäjohtamista esihenkilöiden näkökulmasta sosiaali- ja terveystieteiden alalla ja tuotettiin tietoa sen kehittämiseksi. Tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta, työhyvinvoinnista ja tulevaisuuden näkymistä työelämän muutoksessa, jossa hajautettu johtaminen on yleistynyt.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla sähköisellä kyselyllä syksyllä 2025. Kohderyhmänä olivat Varsinais-Suomen hyvinvointialueen lasten, nuorten ja perheiden palvelujen keski- ja lähijohto ja vastauksia saatiin 41. Aineisto analysoitiin tilastollisesti ja avoimet vastaukset sisällönanalyysillä.

Tulosten perusteella etäjohtaminen koetaan vaativaksi, mutta vakiintuneeksi johtamisen muodoksi. Haasteet painottuvat viestintään, työn seurantaan ja tiimihengen ylläpitämiseen, kun taas teknologia koetaan toimivaksi. Esihenkilöt määrittelevät roolinsa mahdollistajina ja tukijoina, mutta kokevat ajoittaista kuormitusta ja osin riittämätöntä tukea. Etäjohtamisen kehittäminen edellyttää selkeitä rakenteita, vahvaa vuorovaikutusta ja esihenkilöiden työn systemaattista tukemista.

Asiasanat:

etäjohtaminen, esihenkilötyö, johtaminen, työhyvinvointi, sosiaali- ja terveystieteet

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Management and Leadership in Health Care

2026 | 37 pages, 10 pages in appendices

Liisa Aarnio

Remote Leadership through the Eyes of a Supervisor

- Experiences, Well-Being at Work and the Future

This thesis examined remote leadership from the perspective of supervisors in the social and health care sector and produced information to support its development. The aim was to explore supervisors' experiences of remote leadership, well-being and future prospects in a changing working environment where distributed leadership has become more common.

The study was conducted as a semi-structured electronic survey in autumn 2025. The target group consisted of middle and frontline managers in services for children, young people and families within the Wellbeing Services County of Southwest Finland, and 41 responses were received. Quantitative data were analyzed statistically and qualitative responses by content analysis.

The findings indicate that remote leadership is perceived as demanding yet established. Key challenges relate to communication, monitoring of work and maintaining team spirit, while technology is generally considered functional. Supervisors describe their role as enablers and supporters but report occasional strain and partly insufficient support. Developing remote leadership requires clear structures, strong communication and systematic support for supervisors.

Keywords:

remote leadership, supervisory work, leadership, well-being at work, social and health care sector

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Opinnäytetyöprosessin lähtökohdat	7
2.1 Tarkoitus ja tavoitteet	7
2.2 Tutkimuskysymykset ja tiedonkeruu	7
2.3 Toimeksianto ja toimintaympäristön kuvaus	8
2.4 Opinnäytetyön eteneminen	9
3 Esihenkilötyön ja etäjohtamisen keskeiset ulottuvuudet	10
3.1 Johtaminen ja esihenkilötyö	10
3.2 Etäjohtaminen	11
3.3 Viestintä ja luottamus osana etäjohtamista	12
3.4 Esihenkilön työhyvinvointi	13
3.5 Etäjohtamisen tulevaisuus	13
3.6 Menetelmälliset ratkaisut	14
4 Tulokset ja tulosten tarkastelu	16
4.1 Kyselyn toteutuminen	16
4.2 Vastaajien taustatiedot	16
4.3 Etäjohtamisen kokemukset	18
4.4 Etäjohtajan hyvinvointi ja jaksaminen	20
4.5 Tulevaisuuden näkymät ja kehitysideat	20
4.6 Esihenkilöiden ajatuksia etäjohtamisesta	22
5 Johtopäätökset	25
5.1 Kokemukset etäjohtamisesta työssä	25
5.2 Etäjohtajien kokemus työhyvinvoinnista ja saadusta tuesta	27
5.3 Näkemykset etäjohtamisen tulevaisuudesta	28
6 Pohdinta	29
6.1 Opinnäytetyön onnistuminen, luotettavuus ja eettisyys	29
6.2 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimustarpeet	32

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake (Microsoft Word-versio)

Liite 3. Sisällönanalyysin koontitaulukko

Kuvat

Kuva 1. Opinnäytetyön etenemisprosessi.

9

Kuviot

Kuvio 1. Vastaajien työkokemus etäjohtamisesta.

17

Kuvio 2. Vastaajien kokemus etäjohtamisen haasteista.

18

Kuvio 3. Vastaajien kokemus roolinsa tärkeimmästä tehtävästä.

19

Kuvio 4. Vastaajien kokemus kuormituksesta ja tuesta.

20

Kuvio 5. Vastaajien kehittymistarpeet.

21

Kuvio 6. Etäjohtamisen kehittämistarpeet ja toiveet.

22

Taulukot

Taulukko 1. Vastaajien työkokemus esihenkilötyöstä.

17

1 Johdanto

Etäjohtamiseen siirryttiin kasvavassa määrin Covid-19-pandemian aikana. Sitten etäjohtaminen on tullut merkittäväksi osaksi esihenkilötyötä monella eri alalla kuten asiantuntijatehtävissä, toimistotyössä ja palveluammateissa, joissa johdetaan hajautettuja tiimejä tai työskennellään asiakkaiden tiloissa (Hurmekoski ym. 2023, 579; Salin & Koponen 2023, 551; Työturvallisuuskeskus 2023; Väättäinen & Vakkala 2023, 49). Etäjohtamisen osaamiselle on kasvavaa tarvetta myös yhä useammassa terveydenhuollon yksikössä, mikä asettaa uusia vaatimuksia alan johtamiselle ja viestintäkäytännöille (Ristolainen ym. 2020).

Etä- tai hybridityön mahdollisuus kiinnostaa yhä useampia työntekijöitä, sillä se helpottaa työn ja yksityiselämän yhteensovittamista. Tämän vuoksi joustava työskentely voi olla tärkeä osa työnantajamielikuvan rakentamista ja auttaa organisaatioita houkuttelemaan päteviä työnhakijoita. Etätyömahdollisuus nouseekin esiin yhä useammin työpaikkailmoituksissa. Joustavan etätyön mahdollisuus voi myös lisätä työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Vilkman 2016, 17.)

Etätyössä esihenkilötyö asettaa erityisvaatimuksia ja siinä korostuu ennen kaikkea yhteistyön edistäminen ja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukeminen. Sekä yksilöiden että tiimien itseohjautuvuus nousee keskeiseen rooliin. Tämä edellyttää, että niin työntekijät kuin esihenkilötkin kykenevät tehokkaasti aikatauluttamaan ja organisoimaan omaa työtään. (Työturvallisuuskeskus 2023.) Etäjohtaminen ei kuitenkaan ole sama asia kuin etätyö. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa johtamista voi tapahtua etänä, vaikka varsinainen asiakastyö on pääosin lähityötä.

Vaikka etäjohtaminen on yleistynyt nopeasti, sen käytännöt ja tukirakenteet eivät ole kehittyneet samassa tahdissa. Tästä syystä on tärkeää tarkastella, millaisena etäjohtaminen näyttäätyy esihenkilöiden näkökulmasta, millaisia haasteita siihen liittyy sekä millaista tukea esihenkilöt kokevat tarvitsevansa.

2 Opinnäytetyöprosessin lähtökohdat

2.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö tarkasteli etäjohtamista esihenkilöiden näkökulmasta tilanteissa, joissa esihenkilö johtaa useita maantieteellisesti erillään toimivia tiimejä tai työyksiköitä. Tutkimuksessa lähestyttiin aihetta esihenkilöiden kokemusten kautta. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia, haasteita ja kehittämistarpeita etäjohtamiseen liittyy esihenkilöiden näkökulmasta sosiaali- ja terveysalalla. Tavoitteena oli tuottaa tietoa etäjohtamisen käytännöistä, vuorovaikutuksen muodoista sekä esihenkilöiden hyvinvoinnista ja tuen tarpeista. Lisäksi oli tarkoitus lisätä ymmärrystä siitä, millaista osaamista ja tukea etäjohtaminen edellyttää nykypäivän työelämässä ja kuinka esihenkilöitä voidaan paremmin tukea vaativassa roolissa.

2.2 Tutkimuskysymykset ja tiedonkeruu

Tutkimuskysymykset olivat

- Mitkä ovat kohdejoukon kokemukset etäjohtamisesta työssään?
- Miten kohdejoukon etäjohtajat kokevat työhyvinvointinsa ja saamansa tuen?
- Miten kohdejoukko näkee etäjohtamisen tulevaisuuden?

Kyselylomakkeen (Liite 2) avulla kerättiin tietoa esihenkilöiden

- taustatekijöistä (esim. kokemus, rooli, tiimin koko)
- etäjohtamisen käytännöistä ja välineistä
- koetuista haasteista ja onnistumisista

- hyvinvoinnista ja jaksamisesta
- kehitystarpeista ja osaamisen vahvistamisesta

Työssä käytettiin käsitteitä "johtaja" ja "esihenkilö" rinnakkain, sillä molempia esiintyy aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa. Tulosten perusteella etäjohtamista voidaan edelleen kehittää vastaamaan tämän hetken johtamisen tarpeita erityisesti sosiaali- ja terveysalalla.

2.3 Toimeksianto ja toimintaympäristön kuvaus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Varsinais-Suomen hyvinvointialueen (jatkossa Varha) lasten, nuorten ja perheiden palvelujen tulosryhmä, joka kattaa sekä terveyden- että sosiaalihuollon lasten, nuorten ja perheiden palvelut. Tulosryhmä on aloittanut toimintansa vuoden 2025 alusta ja sen palveluiden tavoitteena on edistää lasten ja nuorten hyvinvointia sekä tukea vanhempia kasvatukseen ja vanhemmuuteen liittyvissä asioissa. Tulosryhmään kuuluvat perhekeskus-, lapsiperheiden erityis- sekä perheoikeudelliset palvelut. (Varha 2023 & 2025.)

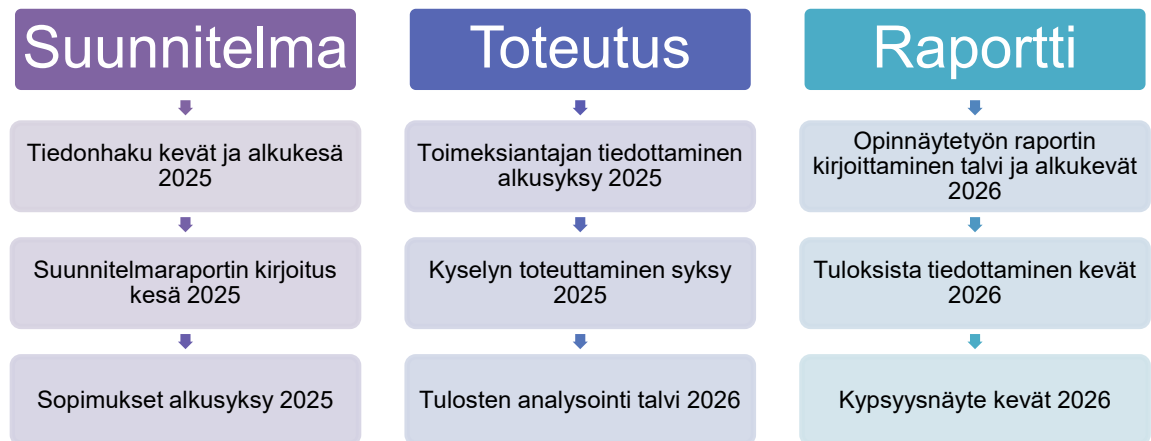
Opinnäytetyön tekijä työskenteli Varhan Keskisessä perhekeskuksessa lähiesihenkilönä ja johdettavia työyksiköitä oli kolmen eri kunnan alueella yhteensä seitsemän. Etäjohtaminen on iso osa opinnäytetyöntekijän ja koko lasten, nuorten ja perheiden tulosryhmän esihenkilöiden tehtävänkuvaa. Toisaalta koulutusta tai työkaluja etäjohtamiseen ei ole juurikaan organisaatiossa käytössä ja jokainen yksittäinen etäjohtaja toimi parhaaksi katsomallaan tavalla. Tästä syystä organisaatio hyötyi etähoitajien kokemusten kartoittamisesta sekä tulosten perusteella yhteisten käytäntöjen ja ohjeistusten luomisesta. Toimeksiantajalta on tullut tarve tälle opinnäytetyölle.

Opinnäytetyön ohjausryhmä koostui opinnäytetyön tekijästä, Turun ammattikorkeakoulun ohjaavasta lehtorista ja toimeksiantajan edustajasta, joka on tässä tapauksessa Varsinais-Suomen hyvinvointialueen Keskisen perhekeskuksen neuvolapalveluiden päällikkö.

2.4 Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyö toteutettiin puolistrukturoidulla Webropol-kyselyllä, jonka saatekirje (Liite 1) toimitettiin vastaajille sähköpostilla. Kyselylomake (Liite 2) lähetettiin Varsinais-Suomen hyvinvointialueen lasten, nuorten ja perheiden palvelujen tulosryhmän etäjohtamista työkseen tekeville keski- ja lähijohdolle organisaation Outlook-sähköpostiin syksyllä 2025. Aikaisemmin oli käyty keskustelua toimeksiantajan kanssa opinnäytetyön tavoitteista ja toteutuksesta. Tulokset esitettiin kirjallisesti ja suullisesti toimeksiantajalle sekä ammattikorkeakoululle opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyö eteni suunnitelma-, toteutus- ja raportointivaiheiden kautta vuosina 2025–2026 (Kuva 1). Opinnäytetyön etenemisestä viestittiin toimeksiantajalle sekä opinnäytetyön ohjaajalle. Ennen kyselyn jakamista opinnäytetyö ja tarve esiteltiin vastaajajoukolle etäyhteydellä pidettävissä sisäisissä tapaamisissa.



Kuva 1. Opinnäytetyön etenemisprosessi.

3 Esihenkilötyön ja etäjohtamisen keskeiset ulottuvuudet

3.1 Johtaminen ja esihenkilötyö

Johtaminen on tavoitteellista vuorovaikutusta, jossa sekä annetaan että vastaanotetaan vaikutteita. Se on arvostavaa yhteistyötä, joka rakentuu molemminpuoliselle luottamukselle. Johtaminen on jatkuva vuorovaikutusprosessi, johon kaikkien tulee osallistua aktiivisesti. Johtajan tehtävänä on oppia ymmärtämään ja ohjaamaan tätä kokonaisuutta, jotta saavutetaan hyviä tuloksia ja vaikuttavuutta. (Sydänmaanlakka 2024, 11–12.) Johtajuusroolit ovat keskeinen osa organisaatioiden arkipäiväistä keskustelua. Usein puhutaan johtoryhmistä, johtajuudesta tai sen puutteesta viitaten käytännössä henkilöihin, jotka asemansa kautta johtavat muita. (Crawford 2024, 3.)

Esihenkilöltä odotetaan paljon eri tahoilta ja odotukset voivat olla ristiriitaisia. Työ on usein pirstaleista, sisältäen vuorovaikutusta, hallinnointia ja mahdollisesti perustyöhön osallistumista. Vastuu kattaa toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet sekä arjen sujuvuuden. Esihenkilön tehtävä on tukea työntekijöitä onnistumisessa ja hyvinvoinnissa. Muutokset toimintaympäristössä vaativat jatkuvaa kehittämistä ja muutosten johtamista, lisäksi esihenkilöt vastaavat työturvallisuudesta ja tarvittaessa työyhteisön ongelmien ratkaisemisesta. Työ tuo parhaimmillaan onnistumisen kokemuksia ja merkityksellisyyttä. (Työterveyslaitos n.d.)

Tulevaisuuden johtajalta vaaditaan osaamista sekä itsensä, yksilöiden, tiimin, virtuaalitiimin, organisaation, verkoston ja ekosysteemin johtamisesta (Sydänmaanlakka 2024, 11–12). Sosiaali- ja terveysalan johtajien vastuulla on lisäksi monialaisen yhteistyön ohjaaminen. Tämä johtaminen näyttäytyy eri tavoin riippuen organisaation tyypistä ja johtajan asemasta. (Hujala ym. 2020, 133.) On myös hyvä ymmärtää, että johtajuutta voi toteuttaa hyödyntämällä

omaa asemaansa ilman, että varsinaisesti kehittää tai harjoittaa erinomaista johtajuutta (Crawford 2024, 3).

3.2 Etäjohtaminen

Etäjohtamisesta on käytetty myös termejä hajautettu johtaminen (distributed leadership, Jones 2014; Jakobsen ym. 2021), e-johtaminen (e-leadership, Avolio ym. 2014; Torre & Sarti 2020; Salin & Koponen 2023), virtuaalijohtaminen (virtual leadership, Liao 2017; Väättäinen & Vakkala 2023) ja digitaalinen johtaminen (digital leadership, Klus & Muller 2021; Tigre ym. 2024).

Etäjohtaminen tarkoittaa yksilöiden tai virtuaalitiimien ohjaamista hajautetuissa organisaatioissa hyödyntäen tehokkaasti tieto- ja viestintäteknologiaa. Se on vuorovaikutukseen perustuva vaikuttamisprosessi, jossa etäjohtaja yhdistää perinteiset johtamisen toiminnot sekä kasvokkaista ja digitaalista viestintää. Onnistunut etäjohtaminen edellyttää johtajalta vahvoja vuorovaikutustaitoja ja erityistä osaamista etäjohtamisen erityispiirteistä. (Salin & Koponen 2023, 556.) Etäjohtamisessa on pohjimmiltaan kyse ihmisistä ja ihmisten johtamisesta (Kataja & Vuorinen 2021) ja sen kulmakiviä ovat luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys (Vilkman 2016, 25–26).

Etäjohtaminen tuo työelämään uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita. Mahdollisuudet liittyvät muun muassa tehokkuuden lisäämiseen ja parhaan työvoiman saavuttamiseen. (Pihlaja 2018, 6, 17.) Etätöiden etuina voidaan nähdä aika- ja paikkariippumattomuus, joustavuus sekä työmatkaliikenteen väheneminen (Tuominen 2021, 2). Etäjohtamisen haasteet puolestaan tulevat esiin esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunteen luomisessa, työsuoritusten mittaamisessa, ongelmien havaitsemisessa, ihmissuhteiden rakentamisessa ja ylläpidossa, etäjohtajan roolin sisäistämisessä sekä strategisessa johtamisessa (Pihlaja 2018, 17; Renko 2021, 2; Tuominen 2021, 2).

3.3 Viestintä ja luottamus osana etäjohtamista

Onnistunut etäjohtaminen vaatii toimivaa viestintää. Etätyöskentely voi menestyä vain, jos esihenkilöt ja tiimin jäsenet ovat motivoituneita jakamaan ainutlaatuisia tietämystään toistensa kanssa (Baltezarevic & Baltezarevic 2016, 365). Etäyhteyksin toimivassa työyhteisössä tiedon jakaminen on vaativampaa ja etäjohtajan erityisenä haasteena on varmistaa, että viesti on vastaanotettu sekä ymmärretty juuri siinä merkityksessä, kuin se on ollut tarkoitettu (Sydänmaanlakka 2016, 54).

Luottamus on tärkeässä roolissa etäjohtamisessa (Saarinen 2016, 157; Vilkmán 2016, 27; Kataja & Vuorinen 2021; Tuominen 2021, 75; Jormakka 2022, 74, Ala-Poikela & Tikka 2024, 35). Luottamus tarkoittaa sitä, ettei kaikkea tarvitse säädellä säännöillä (Vilkmán 2016, 27). Luottamus on etätyöskentelytiimien toiminnan kannalta ratkaisevaa, mutta sen rakentaminen on haastavaa ilman luonnollista sosiaalista vuorovaikutusta. Se vaikuttaa yhteistyön sujuvuuteen, sitoutumiseen ja luovuuteen. Luottamusta voidaan kuitenkin kehittää myös etänä, kun viestintä on selkeää, reagointi nopeaa ja esihenkilö toimii aktiivisesti. Suurimmat esteet luottamuksen syntymiselle ovat puutteellinen viestintä ja tiedon jakamisen epäonnistuminen. (Työturvallisuuskeskus 2023.)

Etätyötä voi haastaa luottamuspula eli pelko siitä, että työntekijät eivät tee työtään ilman jatkuvaa valvontaa. Tämä pelko estää monia organisaatioita suhtautumasta etätyöhön myönteisesti, vaikka asiantuntijatyössä työpanosta on vaikea arvioida myös toimistolla. Useimmat työntekijät haluavat kuitenkin tehdä työnsä hyvin, mikäli heille osoitetaan luottamusta. Luottamuksen rakentaminen vaatii avointa ja jatkuvaa vuorovaikutusta ja se korostuu erityisesti virtuaalisissa tiimeissä, joissa luottamuksen syntyminen voi viedä enemmän aikaa. (Vilkmán 2016, 27).

Virtuaalitiimeissä esimiehillä on tyypillisesti rajoitetusti aikaa ja vähän mahdollisuuksia fyysiseen läsnäoloon, mitkä molemmat hidastavat luottamuksen rakentamista. Luottamus tarvitsee aikaa ja kasvokkain tapahtuvaa yhteydenpitoa. Vaativassa ja nopeatempoisessa virtuaaliympäristössä

esimiehillä ei välttämättä ole riittävästi aikaa luottamuksen rakentamiseen, mutta he tarvitsevat työntekijöidensä sitoutumista, jotta työ saadaan tehtyä ja tavoitteet saavutettua (Saarinen 2016, 157).

3.4 Esihenkilön työhyvinvointi

Esihenkilöiden työhyvinvointi jää usein vähemmälle huomiolle, vaikka siihen liittyy kuormitusta ja jopa häpeän tunteita. Esihenkilöltä odotetaan vahvuutta ja muiden huomioimista, vaikka myös johtaja tarvitsee tukea jaksakseen työssään. Esihenkilön oma jaksaminen on keskeistä, sillä se heijastuu suoraan työyhteisön hyvinvointiin ja suoriutumiseen. (Pirinen 2023, 27.) Työhön liittyvä yksinäisyys korostaa tarvetta tunnistaa hyvinvointia tukevat tekijät, kuten oman esihenkilön, kollegoiden tai ulkopuolisen tuen merkitys. (Havunen 2024, 41.)

Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavat pitkälti samat tekijät kuin muillakin työntekijöillä, mutta johtamistyö tuo mukanaan erityisiä vaatimuksia ja toisaalta mahdollisuuksia työn hallintaan. Työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttavat muun muassa työkokemus, asema ja ammattitausta. Heikompaa työhyvinvointia esiintyy erityisesti uran keskivaiheilla ja hoitotyön johtajilla, mikä kertoo kohdennetun tuen tarpeesta. (Herttuala 2023, 53–54.)

Esihenkilöt voivat näyttäytyä ulospäin pärjäävinä, vaikka kokevat epävarmuutta kuten muutkin. Siksi heidän johtamisessaan on tärkeää tarjota henkilökohtaista tukea ja mahdollisuutta avoimeen keskusteluun, tarvittaessa myös ulkopuolisten tukimuotojen, kuten mentoroinnin tai työnohjauksen, avulla. (Havunen 2022, 133.)

3.5 Etäjohtamisen tulevaisuus

Etäjohtamisen tulevaisuus näyttäytyy hybridityöhön perustuvana johtamismallina, jossa korostuu tasapaino yksilöllisten joustojen ja työyhteisön toimivuuden välillä. Johtamisen merkitys ei vähene, vaan muuttuu entistä näkyvämmäksi ja vuorovaikutteisemmaksi. Esihenkilön rooli painottuu

valmentavaan, yhteisöllisyyttä aktiivisesti rakentavaan johtamiseen, jossa viestinnän laatu ja digitaaliset työvälineet ovat keskeisessä asemassa. Tämä edellyttää esihenkilöltä uudenlaista herkkyyttä tunnistaa esimerkiksi kuormitustekijöitä. (Työterveyslaitos 2023.)

Keskeistä onnistumisen kannalta ovat selkeän viestinnän lisäksi esihenkilön tunneäly sekä teknologian hyödyntäminen vuorovaikutuksessa. Tulevaisuuden johtajat kohtaavat haasteita muun muassa suorituksen seurannassa sekä työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtymisessä. Tulevaisuudessa korostuu tarve kehittää johtamisosaamista, erityisesti digitaalisia taitoja sekä kykyä mukauttaa johtamista erilaisiin tilanteisiin ja työntekijöiden tarpeisiin. (Bharati & Gosavi 2026, 19.)

3.6 Menetelmälliset ratkaisut

Kyselylomake on toimiva menetelmä aineiston keruuseen tutkimuksissa, joissa pyritään selvittämään vastaajien mielipiteitä, arvoja, asenteita tai kokemuksia (Tähtinen ym. 2020, 25). Sähköinen kysely on nopea niin kyselyn toimitus-, palautus- kuin analysointivaiheessa, lisäksi etuna on taloudellisuus. Koska sähköinen puolistrukturoitu kyselylomake on toimiva tapa kerätä tietoa suhteellisen laajalta, hajallaan työskentelevältä joukolta ihmisiä (Valli & Perkkilä 2018), se valikoitui tässä opinnäytetyössä tiedonkeruun välineeksi.

Kyselylomaketta määrittää tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja käsitteet, joiden perusteella kysymykset luodaan. Kysymysten asettelussa tulee olla huolellinen, sillä kysymykset asettavat perustan tutkimuksen onnistumiselle. (Valli 2018.) Edeltävästi perehdytään laajemmin tutkimuksen aihepiiriä koskevaan teoriakirjallisuuteen sekä aiempiin tutkimuksiin. Tarkoituksena on kysyä vain asioita, joita halutaan tutkimusasetelmassa selvittää. (Vilka 2025.)

Kyselylomakkeen lopulliset kysymykset muodostuivat toimeksiantajan tarpeen sekä teoreettisen viitekehysten mukaan. Vaikka etäjohtaminen on toimeksiantajan tulosryhmässä käytössä oleva johtamistapa, organisaatiolla ei ollut tiedossa esihenkilöiden kokemuksia työstä, työhyvinvoinnista tai

kehittämisajatuksista. Näihin kysymyksiin toivottiin tämän opinnäytetyön avulla vastauksia etäjohtamisen kehittämiseksi.

Monivalintakysymykset helpottavat vastausten vertailukelpoisuutta sekä auttavat vastaajaa hahmottamaan aihetta lyhyen kyselyn ajan. Toisaalta avoimet kysymykset syventävät aihetta ja mahdollistavat vastaajan tuomaan esiin spontaaneja näkökulmia (Vilkkä 2025). Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeessa oli sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Tiedossa oli, että kohdejoukko vastasi kyselyyn kiireisen työarjen keskellä.

Monivalintakysymyksien tulkintaan käytettiin tilastollista analyysia. Tilastolliset menetelmät auttavat jäsentämään laajoja tietomääriä selkeämpään ja helpommin tulkittavaan muotoon. Niiden avulla voidaan myös tunnistaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä ja lainalaisuuksia, joita ei ole suoraan havaittavissa yksittäisistä mittaustuloksista. (Nummenmaa ym. 2019, 9.) Kyselylomake tulee laatia tutkimusasetelman ja tutkimusongelmien mukaisesti, jolloin tilastollinen analyysi etenee mahdollisimman sujuvasti (Tähtinen ym. 2020, 24–26). Vastaukset sai tallennettua Webropol-sovelluksesta valmiina tiedostona ja aineistona.

Tulosten esittelyssä ja tulkinnassa käytettiin keskilukuja. Keskiarvo ilmaisee havaintojen keskimääräisen arvon, kun taas mediaanilla kerrotaan aineiston keskimäinen arvo. Keskiarvoa voi käyttää erityisesti intervalli- ja suhdeasteikon aineistoissa, mediaani puolestaan soveltuu myös järjestysasteikollisille ja vinosti jakautuneille aineistoille. (Tilastokeskus, n.d.a & n.d.b.)

Sisällönanalyysilla tarkoitetaan tekstianalyysia, jossa etsitään tekstin merkityksiä sekä voidaan analysoida dokumentteja objektiivisesti ja systemaattisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kyselylomakkeen viimeisenä kysymyksenä vastaajia pyydettiin halutessaan lisäämään vapaasti ajatuksia etäjohtamisesta. Nämä avoimet vastaukset on analysoitu sisällön analyysillä tehden luokkia tutkimuskysymysten perusteella ja katsottu, löytyykö niihin vastauksia aineistosta (Liite 3).

4 Tulokset ja tulosten tarkastelu

4.1 Kyselyn toteutuminen

Lokakuussa 2025 lähetettyyn kyselyyn tuli 41 vastausta. Koska opinnäytetyön tekijällä ei ole tarkkaa tietoa siitä, kuinka monta lähiesihenkilöä ja keskijohdon edustajaa lasten, nuorten ja perheiden tulosryhmässä on, vastausprosenttia ei saada selville. Opinnäytetyön tekijä lähetti kyselyn sekä tulosryhmän johdolle että keskijohdolle ja pyysi näitä lähettämään kyselyä kohdejoukolle eteenpäin. Kysely oli auki Webropol-alustalla 24 päivää, jonka aikana vastaamisesta muistutettiin kahdesti. Kyselyn vastausajaksi oli arvioitu 10–15 minuuttia. Yhteensä kyselyssä oli neljä sivua ja sivujen väleissä pystyi tekemään välitallennuksen, josta oli myös informoitu vastaajia.

Vastausaikojen mediaani oli 9 minuuttia 41 sekuntia. Suurin osa, 90,6 %, vastaajista vastasi tietokoneen kautta, loput 9,4 % mobiilisti. Keskeytyneitä vastauksia oli 35 % ja yleisin lopetussivu oli kyselyn ensimmäinen sivu.

4.2 Vastaajien taustatiedot

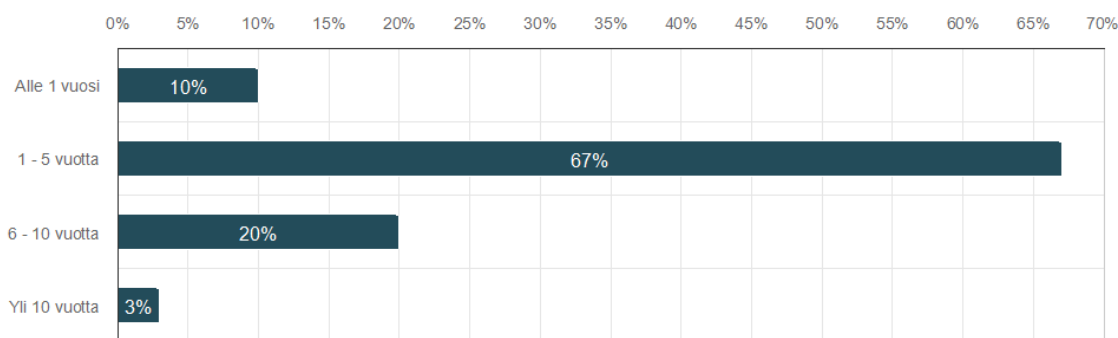
Kyselyn aluksi selvitettiin vastaajien taustatietoja. Alle 35-vuotiaita oli vastaajista 2,5 %, 35–55-vuotiaita 67,5 % ja yli 55-vuotiaita 25 %. 5 % vastaajista ei halunnut kertoa omaa ikäänsä. Lähiesihenkilönä, eli suorilla alaisilla on suorittavia työtehtäviä, toimi 77,5 % ja keskijohdossa, eli suorista alaisista ainakin osa on esihenkilöitä, 22,5 % vastaajista.

Jotta saatiin tietoon, kuinka kauan vastaajat ovat toimineet esihenkilötehtävissä, kartoitettiin vastaajien työkokemusta esihenkilötyöstä (Taulukko 1). Alle yhden vuoden työkokemus oli 10 % vastaajista, lopuilla työkokemusta oli enemmän.

Taulukko 1. Vastaajien työkokemus esihenkilötyöstä.

Työkokemus	n	Osuus vastaajista
Alle 1 vuosi	4	10%
1 - 5 vuotta	15	37%
6 - 10 vuotta	10	24%
Yli 10 vuotta	12	29%

Lisäksi selvitettiin, kuinka kauan vastaajien työnkuvaan on kuulunut etäjohtamista (Kuvio 1). Suurimmalla osalla vastaajista (67 % vastaajista) etäjohtamisen työkokemusta oli kertynyt 1–5 vuotta.

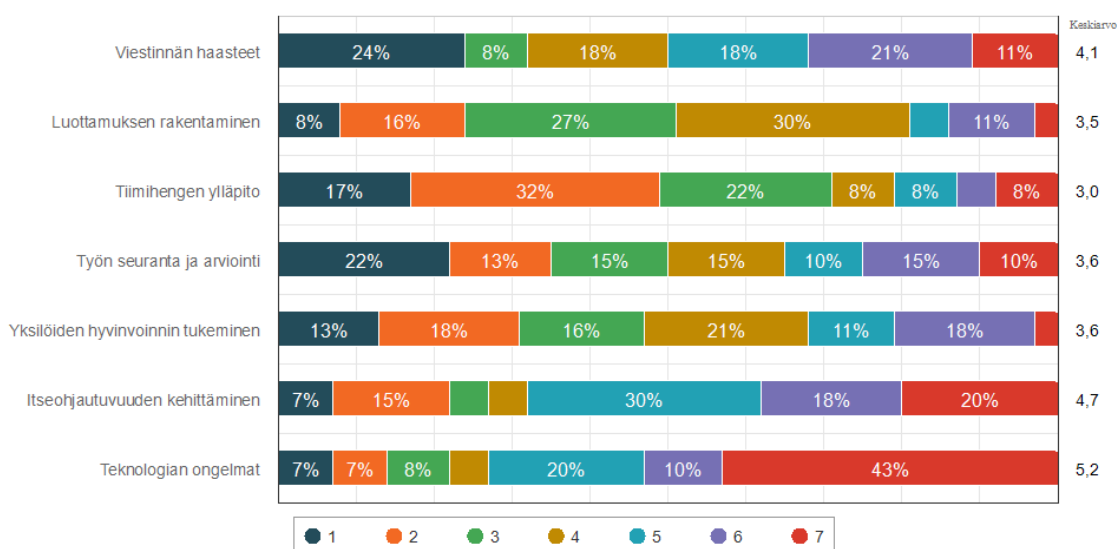


Kuvio 1. Vastaajien työkokemus etäjohtamisesta.

Etäjohtamiseen kuuluu usein, että etäjohtajalla on johdettavanaan useampi erillinen toimintayksikkö. Kysyttäessä, kuinka monessa eri toimipisteessä tai yksikössä vastaajien suoria alaisia työskentelee, oli vastausten mediaani viisi yksikköä. Vastaajista 31,7 %:lla (n = 13) alaisuuteen kuului 11–20 alaista. Samalla määrällä vastaajia oli 1–10 alaista sekä 21–30 alaista. 5 %:lla vastaajista oli yli 30 alaista johdettavanaan.

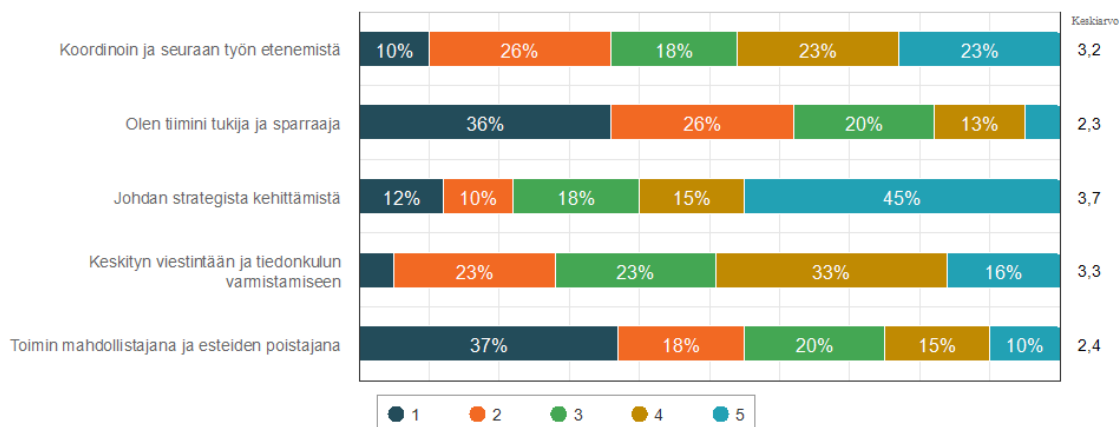
4.3 Etäjohtamisen kokemukset

Vastaajia pyydettiin arvioimaan etäjohtamisen haasteita asteikolla 1–7 niin, että 1 on vastaajan kokemus haastavimmasta ja 7 vähiten haastavimmasta tehtävästä (Kuvio 2). Vastaajia pyydettiin vastaamaan vähintään mielestään haastavin tehtävä. Esitetyistä vaihtoehdoista haastavimmiksi arvioitiin viestinnän haasteet (24 % valitsi haastavimmaksi), seuraten työn seuranta ja arviointi (22 %) sekä tiimihengen ylläpito (17 %). Esitetyistä vaihtoehdoista vähiten haastavaksi katsottiin teknologian ongelmat (43 % arvioi vähiten haastavaksi) sekä itseohjautuvuuden kehittäminen (20 %).



Kuvio 2. Vastaajien kokemus etäjohtamisen haasteista.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan roolinsa tärkeimpiä tehtäviä asteikolla 1–5 niin, että 1 on vastaajan kokemus tärkeimmästä ja 5 vähiten tärkeimmästä tehtävästä (Kuvio 3). Vastaajia pyydettiin vastaamaan vähintään mielestään tärkein tehtävä. Vastaajat katsoivat tärkeimmäksi tehtäväkseen roolissaan toimia mahdollistajana ja esteiden poistajana (37 % katsoi tärkeimmäksi roolissaan) sekä tiimin tukijana ja sparraajana toimimisen (36 %). 45 % vastaajista koki vähiten tärkeimmäksi roolikseen toimia strategisen kehittämisen johtajana sekä työn etenemisen koordinoijana ja seuraajana olemisen (23 %).



Kuvio 3. Vastaajien kokemus roolinsa tärkeimmästä tehtävästä.

Annetuista väittämistä vastaajat kokivat onnistuneensa etäjohtajana parhaiten avoimen ilmapiirin luomisessa (32 % koki onnistuneensa parhaiten), joustavissa työskentelytavoissa (26 %) sekä vuorovaikutuksessa ja viestinnässä (17 %). Toisaalta huonoiten annetuista väittämistä koettiin onnistuneen tavoitteiden asettamisessa ja seurannassa (36 % koki onnistuneensa huonoiten), joustavissa työskentelytavoissa (18 %), tiimityöskentelyssä (15 %) ja työntekijöiden itseohjautuvuudessa (15 %).

Kaikki vastaajat (n = 41) pitävät yhteyttä tiimiin ja ylläpitävät luottamusta yksilökeskusteluihin. Lisäksi vastaajat käyttävät kasvokkain tapahtuvia palavereja (98 %), puheluita (95 %), pikaviestintää kuten Microsoft Teamsin chattia tai Whatsappia (88 %) ja etäpalavereja (80 %). Lisäksi avoimissa vastauksissa nostettiin esiin sähköposti, viikkokirje, viestit sekä systemiset viikkotiimit.

Tyypillisimmin vastaajat kohtaavat koko tiiminsä kasvotusten noin kerran kuukaudessa (39 %). 32 % vastaajista tapaa puolestaan tiiminsä kasvotusten kerran viikossa tai useammin, 17 % noin kaksi kertaa kuukaudessa, 7 % noin joka toinen kuukausi ja 5 % harvemmin kuin joka toinen kuukausi.

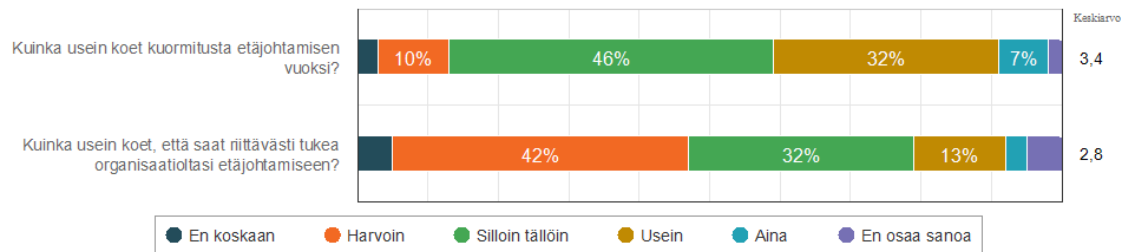
Kaikki vastaajat käyttivät säännöllisesti työssään viestimiseen sähköpostia ja lähes kaikki puhelinta (98 %) ja Microsoft Teamsiä (95 %). Lisäksi käytössä ovat Whatsapp (10 %) ja erilaiset työalustat (10 %). Vapaassa kentässä nostettiin esiin myös viikkokirje sekä kasvokkaiset keskustelut.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa osaamistaan etäjohtamisessa asteikolla 1–5 (1 = heikko ja 5 = erinomainen). Mediaanivastaus oli 4, keskiarvon ollessa 3,6.

4.4 Etäjohtajan hyvinvointi ja jaksaminen

Vastaajista 46 % kokee kuormitusta etäjohtamisen vuoksi silloin tällöin.

Vastaavasti 42 % kokee, että saa vain harvoin riittävästi tukea organisaatioltaan etäjohtamiseen (Kuvio 4).

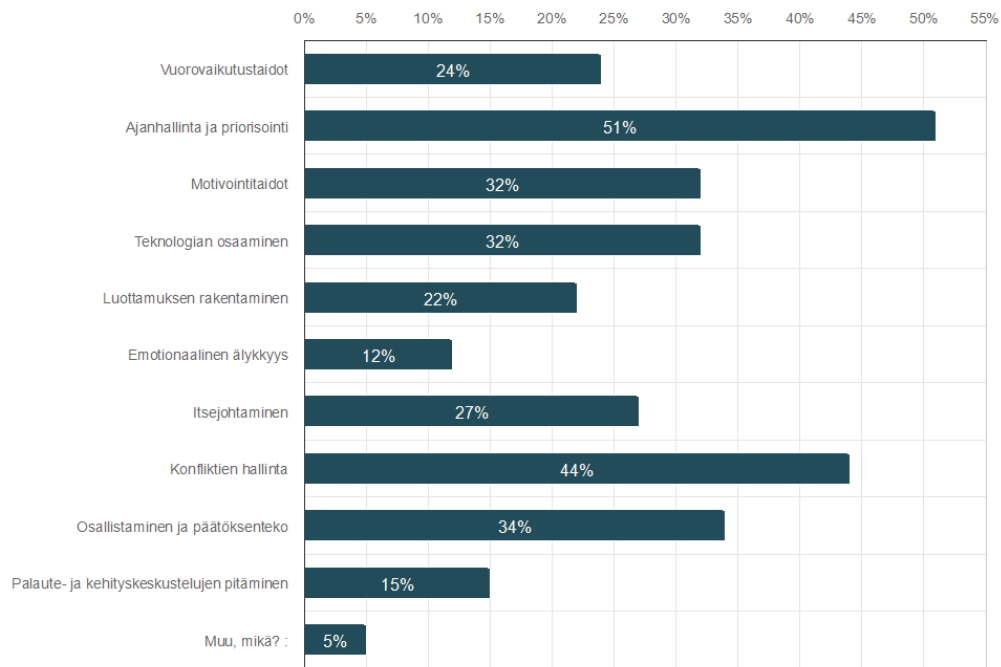


Kuvio 4. Vastaajien kokemus kuormituksesta ja tuesta.

Pyydettäessä valitsemaan annetuista vaihtoehdoista kolme tärkeintä oman työn johtamisen keinoa tärkeimmäksi nousivat kalenterin ja tehtävälisterien käyttö (88 % vastaajista valitsema), päivittäisen ajankäytön suunnittelu (83 %) sekä selkeät työ- ja vapaa-ajan rajat (61 %). Lisäksi vapaassa kentässä esiin nostettiin turhien kokousten välttäminen sekä kollegan kanssa keskustelu.

4.5 Tulevaisuuden näkymät ja kehitysideat

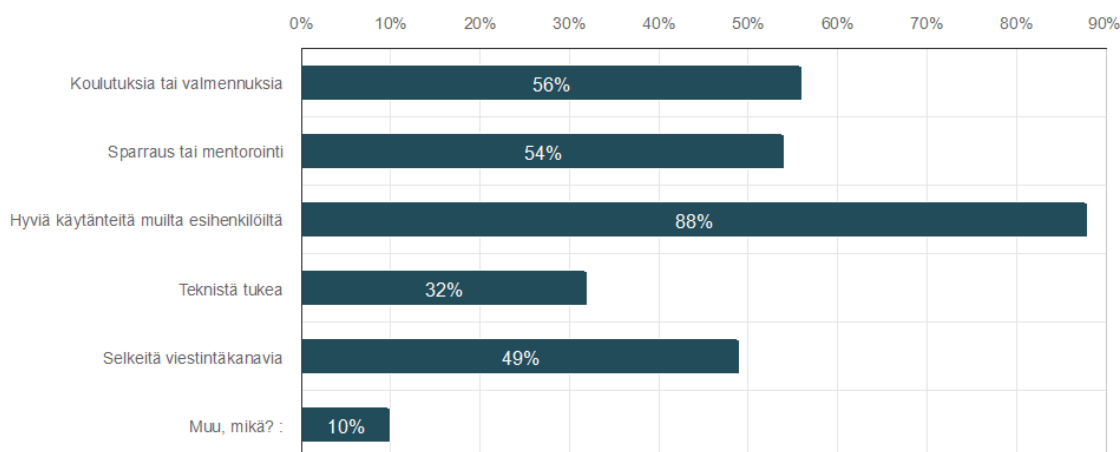
Vastaajista 51 % valitsi ajanhallinnan ja priorisoinnin kolmen tärkeimmän joukkoon kysyttäessä taitoja, joita kokee tarvitsevänsä kehittyäkseen paremmaksi etäjohtajaksi (Kuvio 5). Tämän lisäksi tärkeimmiksi koettiin konfliktien hallinta (44 %) sekä osallistaminen ja päätöksenteko (34 %).



Kuvio 5. Vastaajien kehittymistarpeet.

Vapaassa kentässä esiin tuotiin myös organisaation tuntemus sekä työntekijöiden itseohjautuvuus.

Kysyttäessä vastaajien toiveita etäjohtamisen kehittämiseksi (Kuvio 6) eniten kannatusta sai hyvien käytänteiden jakaminen esihenkilöiden kesken (88 % vastaajista valitsema), seuraten koulutukset tai valmennukset (56 %) ja sparraus tai mentorointi (54 %).



Kuvio 6. Etäjohtamisen kehittämistarpeet ja toiveet.

Lisäksi vastaajat kokivat tarvitsevänsä oman esihenkilönsä tukea ja työnohjausta.

4.6 Esihenkilöiden ajatuksia etäjohtamisesta

Kyselyn viimeisenä kohtana vastaajilla oli mahdollisuus lisätä omia ajatuksiaan etäjohtamisesta. Tähän tuli yhteensä 11 vapaata vastausta. Alla tekstin joukossa on suoria lainauksia vastauksista. Tämän kysymyksen tulosten analysoinnissa käytettiin sisällön analyysiä.

Kohdejoukon kokemukset etäjohtamisesta ovat jonkin verran ristiriitaisia ja sidoksissa johdettavan työn luonteeseen. Etäjohtaminen koettiin toimivammaksi silloin, kun johdettavat olivat itse esihenkilöitä. Sen sijaan asiakastyötä tekevien työntekijöiden etäjohtaminen näyttäytyi haastavana ja läsnä olevaa johtamista vaativana.

”Etäjohtaminen on helpompaa, kun suorat alaiset ovat myös esihenkilöitä. Johtaminen muuttuu haastavammaksi, kun johtaa asiakastyötä tekeviä, jotka tarvitsisivat läsnä olevaa esihenkilöä arkeensa.”

”Vastauksissa oli osin vaikea erottaa omalla kohdalla, toimiiko etäjohtajana lähiesihenkilöille vai itse lähiesihenkilönä työntekijöille.”

Vuorovaikutuksen muutos tuli esiin keskeisenä kokemuksena. Spontaanin, epämuodollisen kanssakäymisen puuttuminen koettiin heikentävän johtamisen laatua ja inhimillisyyttä. Etäyhteydet koettiin toimiviksi asioiden hoitamisessa, mutta vuorovaikutuksen näkökulmasta haastaviksi.

“Luonnolliset kanssakäymiset kahvihuoneessa, lounaalla ja käytävällä puuttuvat. Pitää ottaa yhteys Teamsilla tai puhelimella, ja se tekee asian kankeaksi.”

”Kasvokkain tapahtuvaa spontaania keskustelua ei kaikkien kanssa tule, kun keskusteluyhteys otetaan vain silloin, kun on asiaa.”

Samanaikaisesti etäjohtaminen mahdollisti työrauhan ja keskittymisen, mikä nähtiin merkittävänä etuna johtamistyössä.

“Etäjohtaminen on loistava vaihtoehto saada tehdä työtä keskeytyksettä.”

”Etäjohtaminen antaa myös vapautta keskittyä, kun työntekijät eivät ole ovelta jonossa.”

Työhyvinvoinnin näkökulmasta etäjohtaminen näyttäytyi kuormittavana erityisesti yksinäisyyden ja ajanhallinnan haasteiden kautta. Yhteisöllisyyden puute ja arjen kohtaamisten vähäisyys heikensivät jaksamista.

“Etäjohtamisessa eniten haastaa yksin olo. Välillä kaipaen arjen työyhteisöä, jonka kanssa -- jakaisin työn arkea.”

Kuormitusta lisäsivät myös kalenterin hallinnan ongelmat ja samanaikaiset odotukset useista suunnista.

“Etäjohtamisen suurin haaste tällä hetkellä työssäni on se, että en voi itse hallita kalenteriani vaan sitä täytetään monelta suunnalta. Usein minun odotetaan olevan kolmessa paikassa yhtä aikaa. Tämä kuormittaa ja lisää riittämättömyyden tunnetta.”

Organisatorinen tuki koettiin puutteelliseksi. Etäjohtamisen vaativuutta ei koettu huomioitavan riittävästi rakenteissa, kehittämisessä tai palkkauksessa ja toimintakulttuurin nähtiin pohjautuvan vahvasti fyysiseen läsnäoloon.

“Etäjohtaminen on teema, jota ei huomioida riittävästi--. Esihenkilönä en saa siihen juuri lainkaan tukea --.”

“Etäjohtamisen haasteita ja vaatimuksia ei huomioida riittävästi työn kehittämisen näkökulmasta eikä myöskään esihenkilön palkkauksessa.”

Etäjohtamisen tulevaisuus nähtiin jännitteisenä. Osa vastaajista suhtautui etätyöhön kriittisesti, erityisesti asiakastyön ja lähiesihenkilötyön näkökulmasta pitäen läsnäoloa johtamisen edellytyksenä. Toisaalta osa näki etätyössä ja -johtamisessa myös etua.

“Etäjohtaminen on rapauttavaa johtamista.”

”Etätyön tekoa pitäisi enemmän suosia --.”

Samalla etätyö nähtiin saavuttamana etuna ja vakiintuneena käytäntönä, johon esihenkilöiden vaikutusmahdollisuudet koettiin rajallisiksi.

“Moni ajattelee, että etätyö on saavutettu etu, josta ei ole syytä luopua.”

5 Johtopäätökset

5.1 Kokemukset etäjohtamisesta työssä

Vastaajajoukko koostui melko vakiintuneesta ja kokeneesta johtajakunnasta. Kyselyyn vastaajista pääosa oli 35–55-vuotiaita lähiesihenkilöitä, joilla oli useamman vuoden kokemus johtotehtävistä. Toisaalta etäjohtamisesta suurimmalla osalla (67 %) oli kokemusta 1–5 vuotta ja vain 3 %:lla yli kymmenen vuotta. Tämä nosti esiin johtamistyön murroksen ja etäjohtamisen lisääntymisen. Tulokset kuitenkin kertoivat jo pidempään johtotehtävissä olleiden esihenkilöiden näkemyksiä etäjohtamisesta.

Etäjohtaminen näyttäytyi vaativana johtamismuotona. Vastaajilla oli mediaanina johdettavanaan viisi toimipistettä ja pääosalla (69 %) yli kymmenen alaista. Johtamista tapahtui useissa ympäristöissä samanaikaisesti, mikä tekee esihenkilötyöstä hajautunutta ja haastavaa. Kyselyn keskeytyneiden vastausten suhteellisen suuri osuus (35 %) sekä vastaamisen päättyminen ensimmäiselle sivulle voivat myös osaltaan viitata kohderyhmän ajanpuutteeseen tai kuormittuneisuuteen.

Etäjohtamisen keskeisimmät haasteet liittyivät ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Viestintä, työn seuranta ja tiimihengen ylläpitäminen korostuivat vaativina osa-alueina. Tulosten perusteella etäjohtamisen ydinhaaste ei ollut teknologian osaamisessa vaan vuorovaikutusten ylläpitämisessä. Kyse oli siis ihmisten johtamisesta, yhteyden säilyttämisestä ja luottamuksen rakentamisesta fyysisen etäisyyden yli. Tulosten perusteella vaikutti siltä, että digitaaliset välineet ovat arkipäiväistyneet johtamistyössä ja ne koettiin pääosin toimiviksi.

Esihenkilöt määrittivät roolinsa ensisijaisesti mahdollistajiksi sekä tukijoiksi. Valmentava ja palveleva johtamisote korostui ja omaa onnistumista arvioitiin erityisesti avoimen ilmapiirin luomisessa ja joustavien työskentelytapojen mahdollistamisessa. Sen sijaan strateginen johtaminen ja työn systemaattinen

seuranta koettiin vähemmän keskeiseksi. Tämä viittaa siihen, että operatiivinen arjen tuki painottui strategisen kehittämisen kustannuksella. Tähän saattaa vaikuttaa myös hyvinvointialueen moniportainen johtamisrakenne, jossa päätöksenteon koetaan olevan korkealla. Heikoimmaksi osa-alueeksi arvioitiin tavoitteiden asettaminen ja seuranta. Tämä voi viitata tarpeeseen vahvistaa etäjohtamisen rakenteita, mittarointia ja systemaattisuutta. Tässä vastauksessa korostui myös etäjohtamiseen liittyvä keskinäinen luottamus johtajan ja työntekijän välillä; kun esihenkilö ei ole jatkuvasti fyysisesti läsnä seuraamassa työntekoa, vaatii asetelma molemmiin puolista luottamusta työn tavoitteiden saavuttamisesta.

Kaikki vastaajat hyödynsivät yksilökeskusteluja luottamuksen ja yhteyden ylläpitämiseksi. Kahdenkeskinen vuorovaikutus näyttäytyi keskeisenä keinona etäjohtamisessa, ja sitä tukivat myös organisaation ohjeistuksen mukaiset vuosittaiset kehityskeskustelut. Vaikka etäjohtaminen perustuu etäyhteyksiin, kasvokkaiset tapaamiset säilyivät merkittävinä. Suurin osa (88 %) vastaajista tapasi tiiminsä kasvokkain vähintään kuukausittain. Tämä osoittaa, että hybridityö oli toimiva tapa yhdistää etä- ja lähijohtaminen. Yhteydenpitovälineinä korostuivat perinteiset keinot kuten sähköposti, puhelin ja Microsoft Teams ja vain harva (10 %) hyödynsi etäjohtamisessa esimerkiksi erilaisia työalustoja. Tämä voi kertoa siitä, että uusille, innovatiivisille yhteydenpitovaihtoehtojen käytön koulutuksille olisi tarvetta.

Etäjohtajien oma osaaminen arvioitiin melko hyväksi (mediaani 4), mutta keskiarvo 3,6 osoitti, että kehittämistarpeitakin tunnistetaan. Osaamisen arviointi kertoi vastaajien ammatillisesta varmuudesta, mutta realistisesta suhtautumisesta etäjohtamisen vaativuuteen. Etäjohtamisen toimivuus kytkeytyi myös johdettavan työn luonteeseen. Esihenkilöiden johtaminen etänä koettiin helpommaksi kuin asiakastyötä tekevien työntekijöiden johtaminen. Vaikuttaa siltä, että suorittavaa työtä tekevät vaativat enemmän lähijohtamista kuin itse esihenkilötyötä tekevät. Työn sisältö ja tarve arjen läsnäololle vaikuttivat merkittävästi etäjohtamisen kokemuksiin.

Spontaanin arjen vuorovaikutuksen puute heikensi yhteisöllisyyden kokemusta. Epämuodolliset kohtaamiset koettiin merkityksellisiksi johtamisen laadulle ja työyhteisön inhimillisyydelle. Samanaikaisesti etäjohtaminen mahdollisti työrauhan ja keskittymisen, mikä nähtiin johtamistyön tehokkuutta lisäävänä tekijänä. Etäjohtamiseen liittyi siis sekä etäjohtajia kuormittavia että työn sujuvuutta ja mielekkyyttä tukevia tekijöitä.

5.2 Etäjohtajien kokemus työhyvinvoinnista ja saadusta tuesta

Suurin osa (85 %) koki kuormitusta etäjohtamisen vuoksi ainakin ajoittain. Työn kuormitus voi näyttäytyä esimerkiksi psyykkisenä rasituksena ja riittämättömyyden tunteena. Kuormitusta lisäsivät yksinäisyyden kokemus sekä kalenterin hallinnan vaikeudet, jotka tulivat ilmi vapaissa vastauksissa. Oman työn hallinnan keinot painoutuivat ajanhallintaan ja työn rajaamiseen. Kalenterin ja tehtävälisterien systemaattinen käyttö, päivittäinen ajankäytön suunnittelu sekä selkeät työ- ja vapaa-ajan rajat korostuivat keskeisinä selviytymisstrategioina. Itsensä johtaminen oli keskeinen osaamisalue etäjohtajan työhyvinvoinnin ja työssä selviytymisen kannalta.

Esihenkilötyö koettiin usein yksinäiseksi. Tämä korostunee etäjohtamisessa, mikäli myös itse etäjohtaja työskentelee paljon ilman työyhteisön läsnäoloa. Vaikuttavana tekijänä saattaa olla, että usein esihenkilö toimii yksin työnantajan edustajana suurillekin tiimeille, mutta työskentelee itse hajautetusti ilman välitöntä kollegiaalista tukea. Vastaajat toivovat erityisesti hyvien käytäntöjen jakamista, koulutusta sekä mentorointia ja sparrausta. Vertaistuki ja yhteisöllinen oppiminen koettiin vaikuttaviksi kehittämiskeinoiksi. Moni etäjohtaja kaipasi henkilöä, jonka kanssa reflektoida ja jakaa johtamistyön arkea.

Organisatorinen tuki etäjohtamiseen koettiin puolestaan riittämättömäksi. Etäjohtamisen vaativuutta ei vastaajien näkemyksen mukaan tunnusteta riittävästi rakenteissa, kehittämisessä tai kulttuurissa. Tämä viittaa siihen, ettei etäjohtamista ole vielä täysimääräisesti asemoitu organisaatiossa omaksi,

erityispiirteitä sisältäväksi johtamisen muodoksi, vaikka etäjohtaminen on ollut keskeinen työmuoto lasten, nuorten ja perheiden tulosryhmässä.

5.3 Näkemykset etäjohtamisen tulevaisuudesta

Tulosten perusteella etäjohtamisen tulevaisuus näyttäytyi ristiriitaisena. Osa vastaajista koki etäjohtamisen rapauttavana johtamisen muotona erityisesti silloin, kun työ edellyttää vahvaa läsnäoloa. Toisaalta osa koki etäjohtamisessa ja etätyössä merkittäviä etuja, kuten joustavuuden, tehokkuuden ja työrauhan mahdollistumisen. Vastaajissa oli siis selvästi nähtävissä hajontaa sen suhteen, näkivätkö he etäjohtamisen positiivisena vai negatiivisena johtamismuotona.

Tulokset viittasivat organisaatiossa vallitsevaan arvo- ja asennejännitteeseen etätyön suhteen. Osa koki etätyön työntekijöiden saavutetuksi eduksi, johon esihenkilöiden vaikutusmahdollisuudet olivat rajalliset. Tämä asettaa esihenkilöt tilanteeseen, jossa heidän tulee tasapainoilla organisaation linjausten, työntekijöiden odotusten ja oman johtamiskäsityksensä välillä.

Etäjohtamisen kehittäminen edellyttää rakenteellista tukea organisaatiolta sekä etäjohtajien ja yhtä lailla työntekijöiden vuorovaikutus- ja priorisointitaitojen vahvistamista. Näin etäjohtaminen voi tukea sekä työyhteisön toimivuutta että esihenkilöiden työhyvinvointia. Tulokset osoittivat, että etäjohtaminen koetaan samanaikaisesti sekä työn sujuvuutta tukevana että vuorovaikutusta ja työhyvinvointia kuormittavana ilmiönä. Kokemukset korostivat tarvetta tunnistaa etäjohtamisen erityisvaatimukset, vahvistaa organisatorista tukea ja kehittää johtamisen käytäntöjä.

6 Pohdinta

6.1 Opinnäytetyön onnistuminen, luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet saavutettiin pääosin hyvin, sillä tutkimus tuotti toimeksiantajan toivomaa tietoa esihenkilöiden kokemuksista, työhyvinvoinnista sekä etäjohtamisen kehittämistarpeista organisaatiossa. Aineisto vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin, sillä se toi esiin etäjohtamisen keskeiset haasteet ja mahdollisuudet, kuvasi esihenkilöiden kokemaa kuormitusta ja tuen tarvetta sekä avasi näkemyksiä etäjohtamisen tulevaisuudesta.

Tutkimustulokset ovat pitkälti linjassa työn teoreettisen viitekehyksen kanssa. Aiemman kirjallisuuden mukaan etäjohtaminen perustuu keskeisesti vuorovaikutukseen ja luottamukseen (Vilkman 2016; Salin & Koponen 2023; Työturvallisuuskeskus 2023). Kuten Kataja & Vuorinen (2021) totesivat, myös tässä tutkimuksessa etäjohtaminen näyttäytyi ennen kaikkea ihmisten johtamisena, jossa teknologian sijaan korostuivat ihmisten välinen yhteys ja merkityksellinen vuorovaikutus.

Tulokset vahvistivat myös aiempia havaintoja siitä, että etäjohtamisen keskeisiä haasteita ovat yhteenkuuluvuuden tunteen rakentaminen sekä työn seuranta (Pihlaja 2018; Renko 2021; Tuominen 2021). Samanaikaisesti etätyön ja etäjohtamisen eduiksi on tunnistettu joustavuus sekä tehokkuus (Vilkman 2016; Tuominen 2021), mikä ilmeni myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Lisäksi esihenkilötyön pirstaleisuus ja ristiriitaiset odotukset (Sydänmaanlakka 2024; Työterveyslaitos n.d.) nousivat esiin kirjallisuudessa ja ne korostuivat myös tämän tutkimuksen tuloksissa etäjohtamisen vaatavuutta lisäävinä tekijöinä.

Esihenkilötyön kuormittavuus ja siihen liittyvä yksinäisyys tulivat esiin tämän tutkimuksen tuloksissa. Erityisesti riittämättömäksi koettu organisatorinen tuki sekä työn pirstaleisuus vahvistivat aiempaa näkemystä siitä, että esihenkilöiden hyvinvointi jää helposti taka-alalle, vaikka se on keskeinen tekijä sekä

johtamistyön onnistumisessa että työyhteisön toimivuudessa (Havunen 2024; Pirinen 2023). Tulokset osoittivat, että etäjohtamisessa tuen tarve korostuu ja esihenkilöiden jaksamisen tukeminen on tärkeää sekä yksilön että koko työyhteisön kannalta.

Myös vuorovaikutuksen haasteet, yhteisöllisyyden heikkeneminen ja ajanhallinnan kuormitus tukevat käsitystä etäjohtamisen vaativuudesta sekä esihenkilön roolin korostumisesta hybridityössä (Työterveyslaitos 2023). Tulokset osoittavat, että esihenkilöt kaipaavat lisää tukea, koulutusta ja vertaisoppimista, mikä on linjassa tutkimusten kanssa, joissa korostetaan johtamisosaamisen, erityisesti digitaalisten ja mukautumiseen liittyvien taitojen, kehittämistarvetta (Bharati & Gosavi 2026, 19).

On mahdollista, että osa vastaajista on osittain sekoittanut etäjohtamisen ja etätöön käsitteet. Etäjohtaminen tarkoittaa hajautetun tiimin johtamista, kun taas etätö viittaa työn tekemisen paikkaan. Aineistossa osa kommenteista, kuten viittaukset etätööhön saavutettuna etuna, kohdistui selkeämmin työntekijöiden etätööhön kuin itse johtamisen toteuttamistapaan. Esimerkiksi neuvolapalveluissa esihenkilö voi toimia etäjohtajana johtaessaan useita hajautettuja työyksiköitä, vaikka itse työntekijät työskentelevät lähityössä. Mahdollinen käsitteellinen epäselvyys on tärkeä huomioida tulosten tulkinnassa ja jatkossa käsitteiden määrittelyä olisi syytä tarkentaa jo kyselyvaiheessa.

Vaikka vastaajajoukko kuvastaa melko vakiintunutta, kokeneiden lähiesihenkilöiden ja keskijohdon ryhmää, vastausprosenttia ei tiedetä. Tämä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Lisäksi vastaajien määrä (n = 41) kertoo kyseessä olevan suhteellisen pieni otanta. Kyselymenetelmä tarjosi kuitenkin laajan ja toimeksiantajan tarpeen mukaisen näkökulman etäjohtamisen kokemuksiin esihenkilön silmin. On mahdollista, että 18 kysymystä ja runsaat vastausvaihtoehdot lisäsivät tutkimukseen osallistumisen kuormittavuutta, mikä saattoi osaltaan näkyä keskeytyneinä vastauksina. Myös keskenään hyvin erilaisten vapaiden kommenttien painottuminen voi viitata kohderyhmän motivaation vaihteluun.

Sama kysely kohdennettiin sekä lähiesihenkilöille että keskijohdolle, mikä aiheutti osalle vastaajista epäselvyyttä siitä, vastaako esihenkilöiden vai suorittavan tason työntekijöiden johtamiseen. Jatkossa kyselyn tarkempi kohdentaminen eri johtotasoille tai kysymysten täsmentäminen voisivat parantaa vastausten selkeyttä ja tulosten tulkittavuutta.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11). Kysely toteutettiin anonyymisti Webropol-alustalla ja tietosuoja huomioitiin asianmukaisesti. Osallistuminen oli vapaaehtoista ja ohjeistettua. Tutkijan oma työrooli etäjohtajana ja esihenkilönä on voinut vaikuttaa kysymysten muotoiluun ja aineiston tulkintaan. Vaikka tulokset analysoitiin määrällisesti ja laadullisesti, ristiintaulukointien hyödyntäminen esimerkiksi kokemuksen ja kuormituksen välillä olisi voinut antaa lisäymmärrystä. Avoimien vastausten määrä rajoitti syvällisempää laadullista analyysiä, mutta tarjosi hyödyllisiä esimerkkejä kohdejoukon käytännön kokemuksista ja näkemyksistä. Samalla vapaat kommentit nostivat esille näkökulmia, joita opinnäytetyön tekijä ei osannut ennustaa.

Tutkimusprosessi syvensi opinnäytetyön tekijän ymmärrystä etäjohtamisesta, erityisesti sen moniulotteisuudesta sekä vuorovaikutuksen keskeisestä roolista. Etäjohtamisessa ei korostunut teknisten välineiden hallinta, vaan laaja kokonaisuus, jossa luottamuksen rakentaminen ja selkeä viestintä ovat keskiössä. Prosessin myötä tekijän ymmärrys siitä, että etäjohtaminen on yhdenvertaista lähijohtamisen kanssa, syveni. Tämän viestiminen myös työntekijöille on tärkeää.

Etäjohtamisen onnistuminen edellyttää esihenkilöltä jatkuvaa tilannetajua ja kykyä tasapainottaa erilaisia johtamisen ulottuvuuksia. Pelkkä tekninen osaaminen ei riitä, vaan keskeistä on ihmislähtöinen lähestymistapa. Etäjohtamisen kehittäminen on siis ennen kaikkea vuorovaikutus- ja johtamistaitojen kehittämistä.

Opinnäytetyön laadinnassa hyödynnettiin työn eri vaiheissa tekoälyä (ChatGPT) tekstin jäsentämisen, tiivistämisen, kieliasun tarkistamiseen, kääntämiseen sekä ideoimiseen. Kuitenkin työn sisällöllisistä ratkaisusta, tulkinnoista ja johtopäätöksistä vastasi opinnäytetyön tekijä.

6.2 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimustarpeet

Yksi ratkaisu etäjohtajien kuormittuneisuuden sekä yksinäisyyden kokemuksiin voisi olla esimerkiksi tiimivastaavan, vastaavan ohjaajan tai apulaisosastonhoitajan tehtävänkuvien mahdollistaminen tukemaan johtamistyötä ja jakamaan arjen vastuuta. Lisäksi säännöllisen, organisaation rakenteissa olevan ryhmä- tai yksilötyönohjauksen mahdollistaminen etäjohtajille sekä yhteisesti linjatun etäjohtajan vuosikellon käyttö voisivat tukea etäjohtajien työssäjaksamista.

Tulokset tarjoavat konkreettista hyötyä kohdeorganisaatiolle erityisesti etäjohtamisen kehittämisen, vertaistuen ja mentoroinnin tarpeellisuuden näkökulmasta. Johtopäätökset tukevat etäjohtamisen kehittämistä käytännössä ja antavat perustaa toimenpiteille esimerkiksi ajanhallinnan, vuorovaikutuksen ja luottamuksen vahvistamiseksi. Jatkossa olisi perusteltua syventää tutkimusta laadullisin menetelmin, eriyttää kyselyt eri johtotasoille sekä huomioida työntekijöiden näkökulma etäjohtamisen kokemuksiin. Lisäksi pitkittäistutkimukset voisivat selventää etäjohtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin, tiimien yhteistyöhön, vuorovaikutukseen ja tuloksellisuuteen pitkällä aikavälillä.

Lähteet

Ala-Poikela, J. & Tikka, S. 2024. Terveystenhoitajien kokemuksia hybridijohtamisesta: Kyselytutkimus neuvolapalveluiden terveydenhoitajille. Opinnäytetyö (YAMK). Terveyspalveluiden johtaminen ja kehittäminen. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.6.2025.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/872189/Ala-Poikela_Tikka.pdf

Avolio, B.; Sosik, J.; Kaihai, S. & Baker, B. 2014. E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*. Vol. 25, No 1, 105-131. Viitattu 31.5.2025.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>

Baltezarevic, V. & Baltezarevic, R. 2016. Knowledge sharing in virtual organizations. 14th International Scientific Conference on Economic and Social Development. Viitattu 10.6.2025.

https://www.researchgate.net/publication/330385740_Knowledge_sharing_in_virtual_organizations

Bharati, S. K. & Gosavi, Y. M. 2026. Transformational leadership in remote and hybrid work environments. *Scriptora International Journal of Research and Innovation (SIJRI)*. Vol. 2, No 1, 19–28.

Crawford, C. 2024. Introductory Chapter: Leadership Roles Do Not Exist – The Case of Leaders and Managers. Teoksessa Crawford, C. (toim.) 2024 *Leadership - Advancing Great Leaders and Leadership*, 3–9. e-kirja. Viitattu 11.6.2025.

https://mts.intechopen.com/storage/books/12141/authors_book/authors_book.pdf

Havunen, R. 2022. Alaisena esimies. 1. painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Havunen, R. 2024. Jaksamisen opas esihenkilölle. Helsinki: Alma Insights.

Herttuala, N. 2023. Työhyvinvointi ja sen määrittäjät sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilla. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 23.3.2026. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3084-2>

Hujala, A.; Mustonen, E.; Klinga, C.; Lammintakanen, J.; Laulainen, S. & Taskinen, H. 2020. Integroiva johtaminen. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H.

(toim.) 2020 Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press, 131–149. Viitattu 10.6.2025.

https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/124056/hujala_mustonen_ym_integroiva_johtaminen.pdf

Hurmekoski, M.; Häggman-Laitila, A.; Lammitakainen, J. & Terkamo-Moisio, A. 2023. Nurse leaders' experiences of remote leadership in health care. *Leadership in Health Services*. Vol. 36, No 4, 579-594.

Jakobsen, M.; Kjeldsen, A. & Pallesen, T. 2021. Distributed leadership and performance-related employee outcomes in public sector organizations. Viitattu 9.6.2025. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/padm.12801>

Jones, S. 2014. Distributed leadership: A critical analysis. *Leadership*. Vol. 10, No 2. Viitattu 9.6.2025.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1742715011433525>

Jormakka, K. 2022. Etäjohtaja luottamuksen rakentajana - luottamuksen merkitys ja sen rakentuminen etätyössä. Pro gradu-tutkielma. Tietojohtaminen ja johtajuus. Lappeenranta–Lahden teknillinen yliopisto. Viitattu 10.6.2025. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/163798/Pro_Gradu_Jormakka_Katja.pdf;jsessionid=B8116ABA03045C6768BEED19F7B8F5B5

Kataja, J. & Vuorinen, M. 2021. Etäjohtaminen – mahdollisuus vai uhka. *Yritys Akatemia*. Viitattu 10.6.2025. <https://yritysakatemia.fi/asiantuntija-artikkeli/etajohtaminen-mahdollisuus-vai-uhka/>

Klus, M. & Muller, J. 2021. The digital leader: what one needs to master today's organisational challenges. *Journal of Business Economics*, Vol. 91, 1189–1223. Viitattu 31.5.2025. <https://doi.org/10.1007/s11573-021-01040-1>

Liao, C. 2017. Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, No 4, 648-659. Viitattu 31.5.2025. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>

Nummenmaa, L.; Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2019. Tilastollisten menetelmien perusteet. 1.–5. painos. Helsinki: Sano Pro Oy. e-kirja. Viitattu 12.6.2025. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2979-6>. Vaatii kirjautumisen.

Pihlaja, L. 2018. Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Viitattu 10.6.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201806283378>

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. 5., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Renko, H. 2021. Etäjohtamisen hyötyjä, hyviä käytäntöjä ja haasteita. Opinnäytetyö (YAMK). Terveys- ja sosiaalialan kehittäminen ja johtaminen. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.6.2025. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021113022819>

Ristolainen, M.; Maijala, R. & Eloranta, S. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare. Vol. 12, No 3, 179–186. Viitattu 9.6.2025. <https://journal.fi/finjehew/article/view/95051>

Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Väitöskirja. School of Business. Department of Management Studies. Helsinki: Aalto University. Viitattu 10.6.2025. <https://aaltodoc.aalto.fi/items/1b3b50d0-2c84-47db-8a53-09d66c8ed862>

Salin, L. & Koponen, J. 2023. Käsitemallit etäjohtamisesta. Hallinnon tutkimus. Vol. 42, No 5. Viitattu 9.6.2025. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/124958/88904>

Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. 2024. Innostu, innosta, innovoi. Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 10.6.2025. [https://bisneskirjasto-almainsights-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CAEBBXXTBBAEF#kohta:INNOSTU,\(\(20\)INNOSTA,\(\(20\)INNOVOI/piste:TK](https://bisneskirjasto-almainsights-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/CAEBBXXTBBAEF#kohta:INNOSTU,((20)INNOSTA,((20)INNOVOI/piste:TK)

Tigre, F.; Henriques, P. & Curado, C. 2024. The digital leadership emerging construct: a multi-method approach. Management Review Quarterly. Vol. 75, 789–836. Viitattu 31.5.2025. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00395-9>

Tilastokeskus n.d.a. Keskiluvut. Viitattu 23.3.2026. <https://stat.fi/meta/kas/keskiluvut.html>

Tilastokeskus n.d.b. Mediaani. Viitattu 23.3.2026.

<https://stat.fi/meta/kas/mediaani.html>

Torre, T. & Sarti, D. 2020. The “Way” Toward E-leadership: Some Evidence From the Field. *Frontiers in Psychology*. Vol. 11. Viitattu 31.5.2025.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>

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

Uudistettu painos. e-kirja. Viitattu 11.6.2025.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>. Vaatii kirjautumisen.

Tuominen, K. 2021. Etätyö ja etäjohtaminen: Tutkimus esihenkilöiden ja työntekijöiden etätyökokemuksista. Pro gradu-tutkielma. Sosiaali- ja terveys hallintotieteen koulutusohjelma. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 10.6.2025.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021090845645>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. 1. painos. Helsinki. Viitattu 12.6.2025.

https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työterveyslaitos 2023. Työelämän muutos haastaa esihenkilöt etsimään uusia työtapoja – nämä ovat uuden johtamisen neljä kulmakiveä. Viitattu 7.4.2026.

<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyoelaman-muutos-haastaa-esihenkilot-etsimaan-uusia-tyotapoja-nama-ovat-uuden-johtamisen-nelja>

Työterveyslaitos n.d. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 10.6.2025.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Työturvallisuuskeskus 2023. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 10.6.2025. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#Virtuaalinen-ty%C3%B6ymp%C3%A4rist%C3%B6-ja-ty%C3%B6yhteis%C3%B6>.

Tähtinen, J.; Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C, oppimateriaalit 22. 2. uudistettu painos. Painosalama Oy. e-kirja. Viitattu 11.6.2025.

https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen_aineiston_k%C3%A4sittelyn_ja_tulkinnan_perusteita_2020.pdf

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018 Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. e-kirja. Viitattu 11.6.2025. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524515160>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018 Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. e-kirja. Viitattu 11.6.2025. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524515160>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Varha 2023. Varha sai uuden tulosryhmän. Varsinais-Suomen hyvinvointialue. Viitattu 12.6.2025. <https://www.varha.fi/fi/ajankohtaista/varha-sai-uuden-tulosryhman>

Varha 2025. Lasten, nuorten ja perheiden palvelut. Varsinais-Suomen hyvinvointialue. Viitattu 30.5.2025. <https://www.varha.fi/fi/palvelut/lasten-nuorten-ja-perheiden-palvelut>

Vilka, H. 2025. Tutki ja kehitä. 6., uudistettu painos. Jyväskylä: Santalahti-kustannus. e-kirja. Viitattu 11.6.2025. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523705951>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Alma Talent Oy. Viitattu 10.6.2025. [https://verkkokirjahylly-almainsights-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/DAEBIXCTEB#/kohta:Et\(\(e4\)johtaminen/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almainsights-fi.ezproxy.turkuamk.fi/teos/DAEBIXCTEB#/kohta:Et((e4)johtaminen/piste:t1)

Väätäinen, H. & Vakkala, H. 2023. Sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutus kunnissa virtuaalisen johtamisen kontekstissa. Focus Localis. Vol. 51, No 1, 49-69. Viitattu 9.6.2025. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120256/76889>

Saatekirje

Hyvä vastaaja,

Olen Turun ammattikorkeakoulun YAMK-opiskelija ja työskentelen Varhassa neuvolapalveluiden osastonhoitajana. Tutkin **etäjohtamista esihenkilön näkökulmasta**, ja tätä varten olen luonut kyselylomakkeen, johon toivon arvokkaita näkemyksiäsi aiheeseen liittyen.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää etäjohtamisen kokemuksia, haasteita ja kehittämistarpeita käytännön työssä. Tuloksia hyödynnetään opinnäytetyössä sekä laajemmin esihenkilötyön ja johtamisen kehittämisessä.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa tutkimusraportista.

Vastaamalla kyselyyn annat arvokkaan panoksesi tutkimukseen sekä autat kehittämään etäjohtamista tulevaisuudessa. Kyselyyn vastaaminen katsotaan suostumukseksi tähän opinnäytetyöhön.

Kiitän lämpimästi osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,

Liisa Aarnio

Turun Ammattikorkeakoulu, Master School

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Kyselylomake (Microsoft Word-versio)

Taustatiedot

1.1. Ikä:

- alle 35 vuotta
- 35–54 vuotta
- yli 55 vuotta
- en halua kertoa

1.2. Työtehtävä:

- Lähiesihenkilö (suorilla alaisilla on suorittavia työtehtäviä)
- Keskijohto (suorista alaisista vähintään osa on esihenkilöitä)

1.3. Kuinka kauan olet toiminut esihenkilötehtävissä?

- Alle 1 vuosi
- 1–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- Yli 10 vuotta

1.4. Kuinka kauan olet toiminut etäjohtajana?

- Alle 1 vuosi
- 1–5 vuotta
- 6–10 vuotta
- Yli 10 vuotta

1.5. Kuinka monta henkilöä on suorassa alaisuudessasi?

_____ henkilöä

1.6. Monessako eri toimipisteessä suoraa alaisiasi työskentelee?

_____ toimipisteessä/yksikössä

2. Etäjohtamisen kokemukset

2.1. Järjestä alla olevat väittämät **numeroin 1–5** sen mukaan, kuinka tärkeänä pidät niitä omassa roolissasi.

1 = tärkein tehtävä

5 = vähiten tärkeä tehtävä

- Koordinoin ja seuran työn etenemistä
- Olen tiimini tukija ja sparraaja
- Johdan strategista kehittämistä
- Keskityn viestintään ja tiedonkulun varmistamiseen
- Toimin mahdollistajana ja esteiden poistajana

2.2. Järjestä alla olevat väittämät **numeroin 1–7** sen mukaan, mikä on ollut haastavinta työssäsi etäjohtajana.

1 = haastavin

7 = vähiten haastava

- Viestinnän haasteet
- Luottamuksen rakentaminen
- Tiimihengen ylläpito
- Työn seuranta ja arviointi
- Yksilöiden hyvinvoinnin tukeminen
- Itseohjautuvuuden kehittäminen
- Teknologian ongelmat

2.3. Järjestä alla olevat väittämät numeroin 1–6 sen mukaan, missä koet onnistuneesi erityisen hyvin etäjohtamisessa.

1 = onnistunut parhaiten

6 = onnistunut huonoiten

- Vuorovaikutus ja viestintä

- Avoin ilmapiiri
- Tavoitteiden asettaminen ja seuranta
- Työntekijöiden itseohjautuvuus
- Joustavat työskentelytavat
- Tiimityöskentely

2.4. Miten pidät yhteyttä tiimiisi ja ylläpidät luottamusta? Valitse kaikki säännöllisesti käyttämäsi keinot.

- Kasvokkain tapahtuvat palaverit
- Etäpalaverit (esim. Teams / Zoom)
- Yksilökeskustelut
- Pikaviestintä (esim. Teams chat, WhatsApp)
- Puhelut
- Epämuodolliset kohtaamiset (esim. virtuaalikaljat)
- Muu, mikä: _____

2.5. Miten usein tapaat koko tiimisi kasvojen kanssa?

- Kerran viikossa tai useammin
- Noin 2 kertaa kuukaudessa
- Noin 1 kerran kuukaudessa
- Noin joka toinen kuukausi
- Harvemmin kuin joka toinen kuukausi

2.6. Mitä viestintävälineitä käytät etäjohtamisessa? Valitse kaikki säännöllisesti käyttämäsi välineet.

- Puhelin (soitot ja tekstiviestit)
- Sähköposti
- Microsoft Teams

- Zoom
- WhatsApp / muu pikaviestin
- Työalustat (esim. Trello, Asana, Planner)
- Muu, mikä: _____

2.7. Kuinka arvioisit omaa osaamistasi etäjohtamisessa asteikolla 1–5?

1 = heikko

5 = erinomainen

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- en osaa sanoa

3. Hyvinvointi ja jaksaminen

3.1. Kuinka usein koet kuormitusta etäjohtamisen vuoksi?

- En koskaan
- Harvoin
- Silloin tällöin
- Usein
- Aina

3.2. Kuinka usein koet, että saat riittävästi tukea organisaatioltasi etäjohtamiseen?

- En koskaan
- Harvoin
- Silloin tällöin

- Usein
- Aina

3.3. Miten johdat omaa työtäsi etäympäristössä? Valitse kolme tärkeintä.

- Päivittäinen ajankäytön suunnittelu
- Kalenterin ja tehtävälisterien käyttö
- Tauottaminen ja palautuminen
- Selkeät työ- ja vapaa-ajan rajat
- Oman osaamisen kehittäminen
- Muu, mikä: _____

4. Tulevaisuuden näkymät ja kehitysideat

4.1. Mitä taitoja koet tarvitsevasi kehittyäksesi paremmaksi etäjohtajaksi?

Valitse kolme tärkeintä

- Vuorovaikutustaidot
- Ajanhallinta ja priorisointi
- Motivointitaidot
- Teknologian osaaminen
- Luottamuksen rakentaminen
- Emotionaalinen älykkyys
- Itsejohtaminen
- Konfliktien hallinta
- Osallistaminen ja päätöksenteko
- Palaute- ja kehityskeskustelujen pitäminen
- Muu, mikä? _____

4.2. Millaista tukea toivoisit etäjohtamisen kehittämiseksi? Valitse kaikki toivomasi.

- Koulutuksia tai valmennuksia
- Sparraus tai mentorointi
- Hyviä käytänteitä muilta esihenkilöiltä
- Teknistä tukea
- Selkeitä viestintäkanavia
- Muu, mikä: _____

4.3. Haluatko lisätä ajatuksia etäjohtamisesta?

(Vapaa vastaus)

Sisällönanalyysin koontitaulukko

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
“Etäjohtaminen on helpompaa, kun suorat alaiset ovat myös esihenkilöitä.”	Etäjohtaminen toimii paremmin esihenkilöiden johtamisessa.	Etäjohtamisen toimivuus kohderyhmästä riippuen	Etäjohtamisen kokemukset työssä
“Johtaminen muuttuu haastavammaksi, kun johtaa asiakastyötä tekeviä...”	Asiakastyön etäjohtaminen on haastavaa.	Asiakastyön erityishaasteet	Etäjohtamisen kokemukset työssä
“Luonnolliset kanssakäymiset kahvihuoneessa... puuttuvat.”	Spontaani vuorovaikutus vähenee.	Spontaanin vuorovaikutuksen puute	Etäjohtamisen kokemukset työssä
“Pitää ottaa yhteys Teamsilla tai puhelimitse, ja se tekee asian kankeaksi.”	Etäviestintä koetaan kankeaksi.	Viestinnän kankeus	Etäjohtamisen kokemukset työssä
“Etäjohtaminen on loistava vaihtoehto saada tehdä työtä keskeytyksittä.”	Etätyö mahdollistaa työrauhan.	Työrauha ja keskittyminen	Etäjohtamisen kokemukset työssä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
“Etäjohtamisessa eniten haastaa yksin olo.”	Etäjohtaminen lisää yksinäisyyttä.	Yksinäisyyden kokemus	Työhyvinvointi ja saatu tuki
“Kaipaen arjen työyhteisöä...”	Yhteisöllisyyden puute kuormittaa.	Yhteisöllisyyden kaipuu	Työhyvinvointi ja saatu tuki
“En voi itse hallita kalenteriani...”	Ajanhallinnan puute kuormittaa.	Kalenterinhallinnan haasteet	Työhyvinvointi ja saatu tuki
“Usein minun odotetaan olevan kolmessa paikassa yhtä aikaa.”	Monisuuntaiset odotukset lisäävät riittämättömyyttä.	Riittämättömyyden tunne	Työhyvinvointi ja saatu tuki
“Etäjohtaminen on teema, jota ei huomioida riittävästi.”	Organisaatio ei tunnista etäjohtamisen erityispiirteitä.	Strategisen huomioinnin puute	Työhyvinvointi ja saatu tuki
“Etäjohtamisen haasteita ja vaatimuksia ei huomioida palkkauksessa.”	Etäjohtamisen vaativuus ei näy rakenteissa.	Rakenteellisen tuen puute	Työhyvinvointi ja saatu tuki
“Etäjohtaminen on rapauttavaa johtamista.”	Etäjohtamisen nähdään heikentävän johtamista.	Kriittinen suhtautuminen etäjohtamiseen	Etäjohtamisen tulevaisuus

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
"Suorassa asiakastyössä en kannata etätyötä lainkaan."	Läsnäoloa pidetään asiakastyössä välttämättömänä.	Läsnäolon ensisijaisuus	Etäjohtamisen tulevaisuus
"Moni ajattelee, että etätyö on saavutettu etu..."	Etätyö nähdään vakiintuneena oikeutena.	Etätyö saavutettuna etuna	Etäjohtamisen tulevaisuus
"Etätyötä pitäisi enemmän suosia..."	Etätyön lisäämistä toivotaan joissakin palveluissa.	Kehittämistarve	Etäjohtamisen tulevaisuus