



Esihenkilö etäjohtajana

Esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta

Eevamari Auvinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2022

Liiketalouden ala

Organisaation ja talouden johtaminen

Auvinen Eevamari

Esihenkilö etäjohtajana. Esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2022, 67 sivua.

Liiketalouden ala. Organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Työelämässä on käynnissä digitalisaation ja tietotyön lisääntymisen murros, jota keväällä 2020 levinnyt globaali COVID-19-pandemia kiihdytti. Merkittävin muutos on ollut etätyön yleistyminen ja uusien työmenetelmien käyttöönotto. Työn tekemisen tapojen monipuolistuminen ja digityökalujen hyödyntäminen osana organisaatioiden toimintaympäristöä ovat vaikuttaneet myös organisaatioiden tapaan johtaa ja suunnitella toimintaansa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian sisäiset palvelut -tulosalueen esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, mitä haasteita ja mitä hyötyjä etätyö on tuonut johtamiselle, millaista tukea esihenkilö on saanut omalta esihenkilöltä sekä miten aikaisempi johtajakokemus on vaikuttanut etätyön johtamiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli hahmottaa johtamiskulttuurin tilaa pandemian muovaamassa uudenaikaisessa työympäristössä. Tutkimustulosten odotettiin hyödyttävän tutkimuksen toimeksiantajaa ja tulosten parantavan toimeksiantajan digiajan toimintatapoja ja käytänteitä sekä vahvistavan ja antavan tukea esihenkilöille etäjohtamistaitoihin ja johtamisosaamiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, johon tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastatteluna. Haastattelut toteutettiin Teams-haastatteluina ja haastateltavana oli 12 sisäiset palvelut -tulosalueen esihenkilöä. Tulokset analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimustulokset osoittivat, että esihenkilöillä liittyi etäjohtamiseen enemmän myönteisiä kuin negatiivisia kokemuksia ja että kriittiset kohteet etäjohtamisessa tunnistettiin. Etäjohtamisen suurimmiksi haasteiksi nousivat muutokset vuorovaikutuksessa sekä huoli työntekijöiden jaksamisesta ja riittävästä huomioimisesta. Etätyön hyötyinä nähtiin työn tekemisen joustavuus ja tehokkuus, tiedonkulun parantuminen sekä eri toimipisteissä työskentelevien tasa-arvoisempi asema. Esihenkilöt kokivat saaneensa tarvittaessa tukea omalta esihenkilöltä, mutta tarve pelisääntöjen selkeyttämiseen, yhteiseen keskusteluun ja oman jaksamisen tukemiseen oli olemassa. Esihenkilöt tiedostivat johtamiskokemuksensa ja -osaamisensa kasvaneen pandemian aiheuttamien toimintatapojen muutosten myötä ja johtamistaitojensa kehittyvän jatkuvasti sekä muuttuvan kohti osallistuvaa ja osallistavaa johtajuutta.

Avainsanat (asiasanat)

Etätyö, etäjohtaminen, esihenkilötyö, virtuaalisuus, henkilöstöjohtaminen, johtaminen

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Auvinen Eevamari

Supervisor as remote manager. Supervisors' experiences of remote management.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2022, 67 pages.

Business Administration. Business and Financial Management. Master's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The contagion of the global COVID-19 pandemic accelerated an already ongoing transformation in working life where digitalization and information work have increased. The most significant change has been the proliferation of telework and the introduction of new working methods. The diversification of working methods and the use of digital tools as part of the operating environment of organizations have also influenced the way organizations manage and plan their operations.

The purpose of the thesis was to study experiences of Jyväskylä Educational Consortium Gradia supervisors in remote management. The aim of the study was to find out what challenges and benefits telework has brought to management, what kind of support the supervisor has received from his or her own supervisor and how previous managerial experience has affected the management of telework. The aim of the study was to outline the state of the management culture in a new type of work environment influenced by the pandemic. The results of the study were expected to benefit the research assignor in improving digital age practices and in strengthening and supporting teleworking and remote managers' management skills.

The research was conducted as a qualitative study, in which the research material was collected as a semi-structured thematic interview. The interviews were conducted in Teams, and 12 supervisors from Internal Services unit were interviewed. The results were analyzed with data-driven content analysis.

The results of the study showed that supervisors had more positive than negative experiences with remote management, and critical targets for remote management were identified. The biggest challenges for remote management were changes in interaction and concerns about employee welfare and adequate consideration. The benefits of teleworking were seen as the flexibility and efficiency of work, the improved flow of information and the more equal status of those working in different offices. The supervisors felt that they had received support from their own supervisors when needed, but there was a necessity to clarify the rules of operating, more discussions together, and support for supervisors' welfare. Nevertheless, supervisors were aware of their leadership experience and skills had increased because of changes caused by the pandemic. Their leadership skills were also constantly evolving and becoming more toward inclusive and participatory leadership.

Keywords/tags (subjects)

Telework, remote management, managerial work, virtuality, human resource management, leadership

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	5
3	Etäjohtaminen osana etätyötä	8
3.1	Etätyö	9
3.2	Hybridityö.....	12
3.3	Etä- ja hybridityön johtaminen	14
4	Johtaminen ja esihenkilötyö	18
4.1	Johtamiskokemus ja johtamisen kehittäminen	18
4.2	Valmentava ja kannustava esihenkilötyö.....	21
4.3	Johtaminen julkisella sektorilla	25
5	Tutkimuksen toteuttaminen	27
5.1	Menetelmät.....	27
5.2	Aineistonkeruu ja -analyysi	30
5.2.1	Tutkimuskohde	30
5.2.2	Tutkimusaineiston kerääminen	33
5.2.3	Tutkimusaineiston analysoiminen	35
6	Tutkimustulokset	37
6.1	Etätyön johtaminen.....	39
6.1.1	Kokemukset etäjohtamisesta	39
6.1.2	Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys etäjohtamisessa	40
6.1.3	Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden varmistaminen etäjohtamisessa	41
6.2	Etäjohtamisen tukeminen	43
6.2.1	Odotukset omalta esihenkilöltä saatavasta tuesta	43
6.2.2	Odotukset saatavasta tuesta	44
6.2.3	Oma rooli alaisena	45
6.3	Johtajakokemus etäjohtamisen tukena	46
6.3.1	Johtamistaitojen ja -osaamisen kehittyminen.....	46
6.3.2	Johtajan rooli tulevaisuudessa.....	47
7	Johtopäätökset	48
8	Pohdinta	52
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	55
8.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	59

Lähteet	61
Liitteet	66
Liite 1. Aineistonkeruuseen liittyvä saatekirje	66
Liite 2. Teemahaastattelun kyselyrunko	67
Kuviot	
Kuvio 1. Onnistuneen hybridityön edellytykset	13
Kuvio 2. Etäjohtamisen kulmakivet	16
Kuvio 3. Tutkimusongelman ratkaiseminen laadullisella tai määrällisellä tutkimusotteella	28
Kuvio 4. Tutkimusaineiston, teorian ja todellisuuden välinen yhteys	29
Kuvio 5. Gradian tunnusluvut	31
Kuvio 6. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia	32
Kuvio 7. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian sisäiset palvelut	32
Kuvio 8. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	36
Kuvio 9. Haastateltujen taustatiedot	39
Kuvio 10. Etäjohtamisen kulmakivet ja ulottuvuudet	50
Kuvio 11. Opinnäytetyön rakenne ja luotettavuus	57
Taulukot	
Taulukko 1. Keskeiset käsitteet ja tutkimusongelma	7
Taulukko 2. Tutkimuksen lähtökohdat	7
Taulukko 3. Haastatteluteemat	38

1 Johdanto

Keväällä 2020 levinnyt globaali COVID-19-pandemia kiihdytti lyhyessä ajassa jo aiemmin alkaneen digitalisaation ja tietotyön lisääntymisen tuomaa työelämän murrosta monin tavoin. Merkittävin muutos on ollut etätyön yleistyminen sekä uusien työmenetelmien kuten sähköisten työtilojen ja pikaviestintävälineiden käyttöönotto (Keyriläinen 2021, 46). Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan säännöllisesti kotona työskennelleiden osuus kaksinkertaistui vuonna 2020 (Leskinen 2020) ja tuolloin lähes puolet (48 %) palkansaajista teki etätöitä, mikä vastaa noin yli miljoonaa työllistä (Keyriläinen 2021, 79). Etätyön kiinnittymisestä osaksi normaalia työarkea osoittaa myös Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö Eurofoundin huhtikuussa 2020 julkaisema kysely, jonka mukaan koronapandemian vuoksi etätöihin siirtyneiden osuus oli Suomessa EU-maiden suurin. (Ahrendt & Mascherini 2020, 5; Keyriläinen 2021, 33, 46.)

Työn tekemisen tapojen monipuolistuminen ja digityökalujen hyödyntäminen osana organisaatioiden toimintaympäristöä on vaikuttanut myös organisaatioiden tapaan johtaa ja suunnitella toimintaansa. Etätyön käytänteet ja etätyön johtamiseen liittyvät näkökulmat kiinnostavat tutkimuksen toimeksiantajaa, kuntasektorilla toimivaa suurta toisen asteen koulutuksen järjestäjää, sillä COVID-19-pandemia on kriittisimmässä vaiheessaan velvoittanut myös koulutusorganisaatiot työskentelemään täysin etänä. Olosuhteiden pakosta tapahtunut siirtymä on ohjannut organisaatioita ja eri toimijoita tekemään nopeita ratkaisuja niin tietoteknisiin valmiuksiin, operatiivisiin toimintatapoihin kuin johtamisajatteluun. Tämä on samalla myös vauhdittanut organisaatioiden myönteistä suhtautumista etätyön tekemiseen perinteisemmän työskentelyn sijaan ja sen rinnalla. Asenteiden muutokseen ovat vaikuttaneet etätyön tuomat edut niin työnantajalle, työntekijälle kuin yhteiskunnalle. Pandemian hellittämisen jälkeen onkin todennäköistä, että aikaan ja paikkaan sitoutumaton etätö sekä joustava työn tekeminen tulevat entistä tiiviimmin osaksi organisaatioiden, ja siten myös julkisen sektorin toimijoiden, normaalia toimintatapaa. Myös kohdeorganisaatiossa on ohjeistettu etä- ja lähityötä vuorottelevan hybridimallin soveltamista ja etätöohje on otettu käyttöön vuoden 2022 alusta. (Etätö, hybridityö ja monipaikkainen työ n.d.; Gradian etätöohjeet 2021; Vilkman 2016, 16–18.)

Kunta-alalla tapahtuvasta työn murroksesta kohti etätöitä ja virtuaalisia ympäristöjä kertoo myös Kuntatyönantajien raportti (2020), jonka mukaan digitaalisia palveluja ja sähköisiä prosesseja on

viime vuosina otettu laajasti käyttöön. Digitalisaation, tekoälyn ja robotiikan soveltaminen eri tehtävissä on muuttanut töiden sisältöä, toimintatapoja ja työn organisointia. Kannettava tietokone, pilvipalvelut ja etäyhteydet mahdollistavat työskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta. Julkisen sektorin toimijana myös tutkimuksen toimeksiantajan organisaatio on vahvasti mukana digiloikassa ja uudistaa jatkuvasti joustavia ja kehitystä tukevia toimintatapojaan. Joulukuussa 2021 hyväksytyn Digiohjelman (2021) ja ohjelmasta tiivistetyn Digivision mukaan (2021) kohdeorganisaation toiminnassa painottuvat johtamisprosessien tukena jatkossakin yhä vahvemmin muun muassa monipuoliset digityövälineet ja yhteisöllinen digitoimintakulttuuri sekä toimiva teknologinen infra. (Gradian digiohjelma 2030; Gradian digivisio 2030; Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla 2020, 7–8.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian sisäiset palvelut -tulosalueen esihenkilöstölle on syntynyt etätyön johtamisesta pandemian puhkeamisesta kevästä 2020 lähtien. Toimintaympäristön ja käytänteiden muuttuessa huomattavasti, tutkimuksen toimeksiantajalla oli tarve ymmärtää muutosten vaikutuksia myös johtamisen ja esihenkilöiden näkökulmasta. Opinnäytetyössä vastauksia etsittiin siten siihen, onko etätyön johtaminen ollut merkittävästi erilaista verrattuna aikaisempaan johtajakokemukseen, millaista tukea omaan esihenkilötyöhön on ollut saatavilla omalta esihenkilöltä sekä mitä mahdollisia haasteita tai hyötyjä työskenteleminen virtuaalisesti ja etäällä toisistaan on asettanut johtamiselle julkisen organisaation toiminnassa. Tutkimus keskittyi hallinto- ja tukipalveluja tarjoavien yksiköiden esihenkilöiden kokemuksiin ja siten rajasi käsittelyn ulkopuolelle organisaation opetustoiminnan, kiinteistö- ja ravintolapalvelut sekä Gradia-koulutuspalvelut Oy:n. Tutkimustulosten pohjalta pyrittiin hahmottamaan pandemian aikana muodostuneen johtamiskulttuurin nykytilaa kohdeorganisaatiossa, parantamaan digiajan toimintatapoja ja käytänteitä, osoittamaan mahdollisia etäjohtamiseen liittyviä riskejä ja keinoja haasteiden hallitsemiseen sekä löytämään vahvistusta ja tukea esihenkilöiden etäjohtamistaitoihin ja johtamisosaamiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta käyttäen ja tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimusaineistoa varten haastateltiin 12 esihenkilöä. Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin aiheen kannalta keskeisiä käsitteitä kuten etätyö, hybridityö, etätyön johtaminen, johtamiskokemus ja johtamisen kehittäminen. Laadullinen analyysi suoritettiin aineistolähtöisesti.

2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradiassa COVID-19-pandemian aiheuttaman nopean digiloikan myötä arjen toimintatavaksi muodostunut etätyöskentely vaikuttaa hallinto- ja tukipalveluja tarjoavan sisäiset palvelut -tulosalueen esihenkilöiden johtamiskokemuksiin. Tutkimus pyrki selvittämään, missä määrin etätyö asettaa haasteita etäjohtamiselle tai mitä mahdollisia hyötyjä se tuo etäjohtamiselle, miten aikaisempi johtajakokemus mahdollisesti vaikuttaa etätyön johtamiseen ja onko esihenkilö saanut tukea omalta esihenkilöltään etätyön johtamiseen. Tutkimuksen taustalla oli toimeksiantajan ajankohtainen tarve ymmärtää toiminnassa tapahtuneiden muutosten vaikutuksia erityisesti johtamistyöhön, jotta toimintaa ja johtamisen tukemista olisi mahdollista kehittää vastaamaan uuden tilanteen haasteisiin ja hyödyntää havaintoja tulevaisuuden toimintamalleissa. Tutkimuksen tavoitetta tuki myös se, että toimeksiantajan organisaatiossa sekä etä-, lähi- että hybridityöskentely tulevat jatkumaan osana normaalia toimintaa myös pandemian jälkeen ja joustavan etätyön pelisääntöjen ohjeistus on astunut voimaan vuoden 2022 alusta lähtien. Lisäksi Gradian talousarviossa 2022 on määritelty yhteisiksi toiminnallisiksi tavoitteiksi muun muassa monipuolisten digitaalisten oppimis- ja työympäristöjen ja niitä tukevan tietoteknisen infrastruktuurin edelleen kehittäminen sekä etätyötä ja etäjohtamisosaamista tukevan toimintakulttuurin vahvistaminen. Nämä linjaukset todentavat Gradian Uusi yhdessä 2020+ -strategian yhtä päätavoitetta Hyvinvoiva ja kestävästi toimiva Gradia-yhteisö. (Gradian etätyöohjeet 2021; Gradian strategia 2020; Gradian talousarvio vuodelle 2022.)

Näiden tutkimuslähtökohtien pohjalta opinnäytetyön tutkimusongelmaksi voitiin asettaa:

- Mitä kokemuksia esihenkilöille on muodostunut etäjohtamisesta?

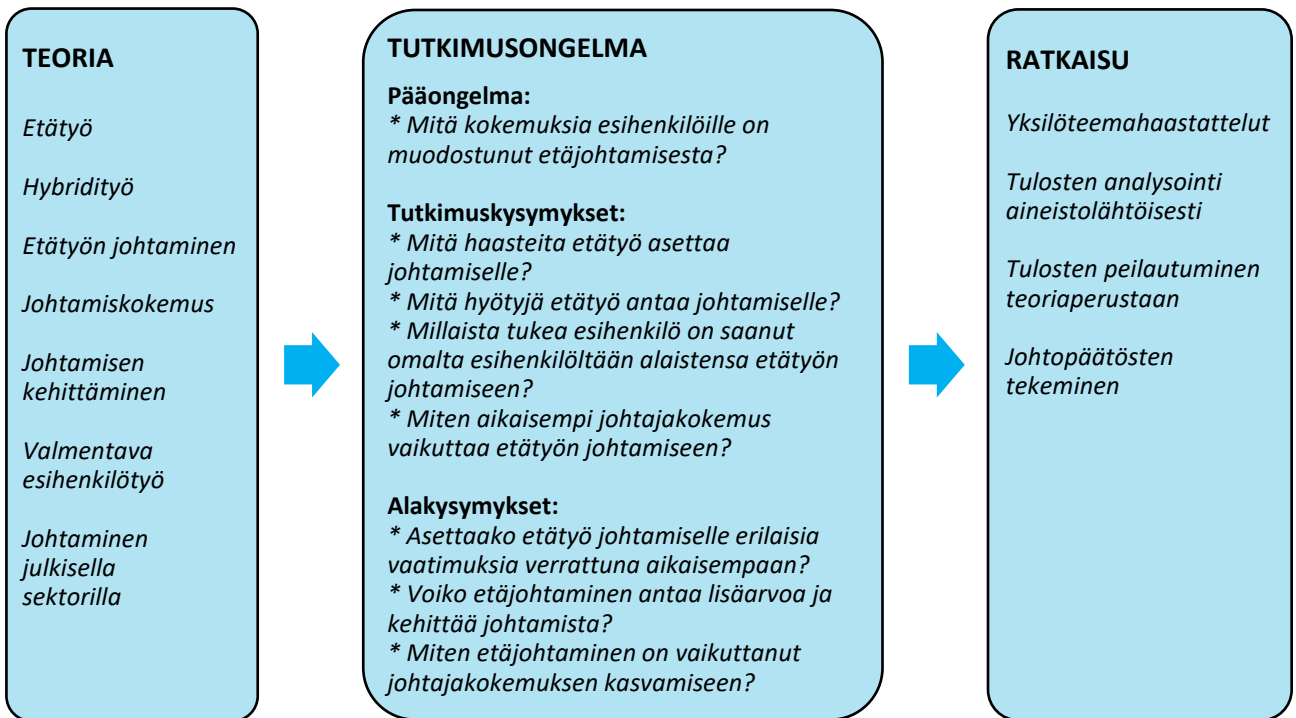
Ja tutkimuskysymyksiksi voitiin määritellä:

- Mitä haasteita etätyö asettaa johtamiselle?
- Mitä hyötyjä etätyö antaa johtamiselle?
- Millaista tukea esihenkilö on saanut omalta esihenkilöltään alaistensa etätyön johtamiseen?
- Miten aikaisempi johtajakokemus vaikuttaa etätyön johtamiseen?

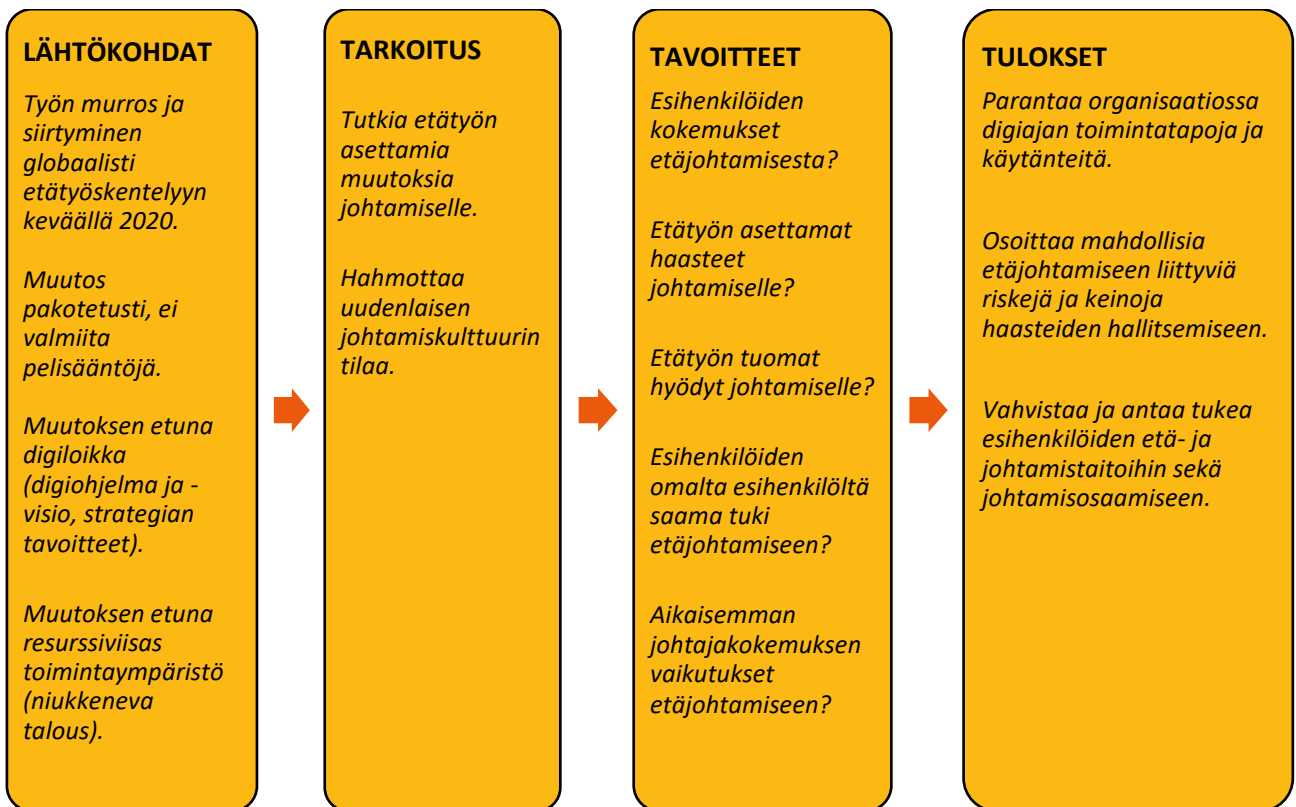
Tutkimusongelman ja -kysymysten avulla oli tarkoitus hahmottaa pandemian myötä muodostumassa olevan, ja jo muodostuneen uudenlaisen johtamiskulttuurin tilaa, jossa suurin osa tutkimuskohteena olevan sisäiset palvelut -tulosalueen asiantuntijatyötä tekevistä alaisista työskentelee etänä ja uudenlaisia digitaalisuutta hyödyntäviä toimintatapoja kuten hybridikokoukset, on otettu käyttöön. Vastauksia pyrittiin löytämään siihen, asettaako etätyö johtamiselle erilaisia vaatimuksia verrattuna aikaisempaan, tai onko etäjohtamisessa merkittävä ero johtamiseen normaalitilanteessa. Entä voiko etäjohtaminen antaa lisäarvoa ja kehittää johtamista, ja miten etäjohtaminen on vaikuttanut johtajakokemuksen kasvamiseen. Lisäksi pyrittiin selvittämään, millaista tukea etätyön johtamiseen esihenkilö on saanut omalta esihenkilöltään. Tutkimuksen odotettiin hyödyttävän toimeksiantajaa ja tulosten parantavan digiajan toimintatapoja ja käytänteitä, osoittavan mahdollisia etäjohtamiseen liittyviä riskejä ja keinoja haasteiden hallitsemiseen, vahvistavan sekä antavan tukea ja työkaluja esihenkilöiden etäjohtamistaitoihin ja johtamisosaamiseen. Välillisinä vaikutuksina voidaan olettaa, että onnistuneella etäjohtamisella on mahdollista lisätä alaisten yhteisöllisyyden kokemuksen tunnetta, työhyvinvointia, sitoutumista ja motivaatiota. Keinoina hyvin toteutuneeseen etäjohtamiseen voivat olla esimerkiksi kannustavan ja rakentavan palautteen antaminen, alaisten itseohjautuvuuden tukeminen sekä vastuun lisääminen jaetun johtajuuden ja valmentavan johtamisotteen avulla.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui aiheen kannalta relevantista, monipuolisesta ja luotettavasta lähdekirjallisuudesta. Teoreettista aineistoa oli hyvin saatavilla aiheen ajankohtaisuuden vuoksi, joten tutkittavasta aiheesta luotiin kokonaiskuvaa perehtymällä niin kotimaiseen kuin kansainväliseen tutkimuskirjallisuuteen, tutkimuksiin ja artikkeleihin. Tietoperusta avasi käsitteitä etätyö, hybridityö, etätyön johtaminen, johtamiskokemus ja johtamisen kehittäminen. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin valmentavaa johtajuutta ja johtamista julkisella sektorilla. Käsitteet liittyivät tiiviisti tutkimuskohteena olevan organisaation matriisissa toimivan hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön toimintaympäristöön. Käsitteiden merkitystä on jouduttu tarkastelemaan tarkemmin ja osin uudelleenmäärittelemään koronapandemian myötä niin globaalisti kuin toimeksiantajan organisaatiossa. Keskeiset käsitteet ja tutkimusongelma sekä tutkimuksen lähtökohdat on esitetty prosesseina taulukoissa 1 ja 2.

Taulukko 1. Keskeiset käsitteet ja tutkimusongelma



Taulukko 2. Tutkimuksen lähtökohdat



3 Etäjohtaminen osana etätyötä

Siirtyminen keväällä 2020 nopealla aikataululla etätyöhön ei tapahtunut täysin ongelmattomasti, koska se pakotti organisaatiot ratkaisemaan ja rakentamaan työympäristönsä pikaisesti etätyöskentelyn määrittelemällä tavalla, eikä monellakaan organisaatiolla ollut virtuaalisesta työskentelytavasta aiempaa tuntemusta. Kurki (2020) toteaaakin, että koronakriisin suljettua työpaikat ja kokoustilat, alkoi valtava digiloikka ja digitalisaatiosta tuli välttämätön osa työympäristöä. Aiemmin hankittu teknologia valjastettiin vasta silloin toden teolla palvelemaan työn tekemistä. Pandemian aikainen etätyön tekemisen kokemus onkin saanut organisaatiot pohtimaan erilaisia korona-exit-ratkaisuja, tulevaisuuden uusia ja moderneja työn tekemisen tapoja kuten hybridityö ja siihen liittyviä käytänteitä, virtuaalisen työn tuomia hyötyjä ja haasteita johtamiselle, johtamiskäytäntöjen uudistamista ja sitä, mitä osaamista onnistunut etäjohtaminen vaatii. Manko ja Rosinski (2021, 68) esittävät kolme etäjohtamiseen vaikuttavaa menestystekijää. Näitä ovat hajautettu päätöksenteko, monikanavainen viestintä sekä johtaminen, jossa painottuvat muiden tarpeiden huomioiminen, valtuuttaminen, osallistaminen ja yhteistyö. Etäjohtamisessa korostuvat vuorovaikutustaidot, joten ensisijaisesti etäjohtaminen edellyttää esihenkilöiltä hyviä ihmisten johtamisen taitoja asioiden johtamisen sijaan, aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan sekä kykyä hyödyntää tieto- ja viestintäteknologiaa monipuolisella tavalla. (Kurki 2020; Vilkmán 2016, 15, 23; Vilkmán 2021.)

Rauramo (2008, 9) toteaa, että maailman ja työelämän muuttuessa, ihminen itsessään ei muutu ympäristön kanssa samaa tahtia, vaan perustarpeet ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät pysyvät ennallaan. Rauramo (2008, 27) kuvaa työhyvinvoinnin portaita viidellä askeleella, joista ensimmäisenä ovat psyko-fysiologiset tarpeet, ja jotka liittyvät työkuormitukseen. Toisena portaana turvallisuuden tunne, missä painoarvoa saa muun muassa työn pysyvyys ja kolmantena portaana liittymisen tarve, mihin liittyy yhteishenkeä tukevat toimet. Neljäntenä askeleena on arvostuksen tarve kuten organisaation arvot, palaute ja kehityskeskustelut ja viimeisenä itsensä toteuttamisen tarve, jossa korostuu oman työn hallinta ja osaamisen kehittäminen. Etäjohtamisessa on siten vahvasti otettava työntekijä kokonaisvaltaisesti huomioon, sillä yksilön hyvinvoinnin vaikutukset heijastuvat myös koko työyhteisöön hyvinvointiin.

3.1 Etätyö

Työterveyslaitos (Joustava työaika n.d.) määrittelee etätyön tarkoittavan työnantajan kanssa sovitua työnteon mallia, jossa työ tehdään joko osin tai kokonaan kotona tai työnantajan eri toimipisteissä, työkohteissa, asiakkaan luona, kahvilassa tai matkoilla. Olennaista työn tekemisessä etänä on tieto- ja viestintätekniikan keskeinen rooli. Digitalisaatio muokkaa työtehtäviä tehden niistä osan tarpeettomiksi, mutta samalla synnyttäen uusia tehtäviä. Siten töiden sisältöjen ja osaamisvaatimusten muutosten lisäksi teknologia mahdollistaa yhä joustavamman työn tekemisen ajankohdan ja paikan valinnan. Tämä näkyy etenkin asiantuntijatyössä, joka on tiedon käsittelyä ja sisältää innovaatioiden tuottamista, luovuutta ja ongelmanratkaisua. (Joustava työaika n.d.)

Kuntatyönantajat (Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla 2020, 7) puolestaan määrittelee etätyön seuraavasti:

- Etätyö on tapa organisoida työtä.
- Etätyötä tehdään jossain muualla kuin työnantajan tiloissa.
- Etätyön kautta on saavutettavissa monia hyötyjä.
- Etätyön tekeminen ei sovi kaikkiin työtehtäviin.
- Etätyön tekeminen ei sovi kaikkiin työskentelytapoihin.
- Etätyön tekeminen on työntekijälle vapaaehtoista.
- Etätyön teettäminen on työnantajalle vapaaehtoista.
- Etätyö voi olla säännöllistä tai satunnaista.
- Etätyön tekeminen ei vaikuta työntekijän asemaan.

Yleisesti on havaittu, että etätyön tekeminen koetaan positiivisena työn hallintaan, joustavuuteen, luovuuteen ja työhön keskittymiseen liittyvien tekijöiden vuoksi. Pekosen, Mäkikankaan, Franssilan ja Salmen (2021) mukaan enemmistö valtion työntekijöistä on havainnut omassa työssään suoriutumisen ja työn tuottavuuden parantuneen etätyön aikana ja että työn ja muu elämän tasapainottaminen on toteutunut aiempaa paremmin. Etätyön onnistumista ovat tukeneet muun muassa työn tavoitteiden kirkastaminen, tehtävien hallinta ja koordinointi sekä sosiaalisen eristäytymisen aktiivinen ehkäisy, mitkä ovat lisänneet työyhteisön luottamusta, informaation saatavuutta ja sosiaalista tukea. Etätyöhön liitettyjä huolenaiheita puolestaan ovat olleet muun muassa työajan venyminen, työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen, liiallinen kuormittuminen, vähäiset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa työpaikan asioihin, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja tuen väheneminen sekä etäjohtamisen haasteet. (Joustava työaika n.d.)

Edellä esitetyn lisäksi Eklund, Lindholm, Jääskeläinen ja Salminen (2021, 47) mainitsevat etätyön hyödyiksi muun muassa vähentyneestä työmatkustamisesta syntyneen ajan ja ympäristön säästön, toimintakustannusten säästön ja kustannusten jakaantumisen uudella tavalla esimerkiksi toimitilojen käytön ja työpaikkaruokailun vähenemisenä. Lisäksi joustavien työaikojen mahdollistaman työn ja oman osaamisen kehittämisen sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamisen, mikä on vaikuttanut elämänlaadun ja työvireen parantumiseen. Etuina ovat myös stressin ja työkuormituksen väheneminen, kotiympäristön tarjoama työrauha ja keskittyminen sekä työn tuottavuuden parantuminen. Eklund ja muut (2021, 50–53) kuitenkin varoittavat etätyön riskeistä, joista keskeisimpiä ovat yhteenkuuluvuuden puute ja yksinäisyys. Etätyö saattaa etäännyttää johtoa ja henkilöstöä toisistaan ja siten horjuttaa henkilöstön sitoutumista organisaation missioon, visioon ja strategisiin tavoitteisiin. Huomiota on kiinnitettävä myös siihen, että osalle työntekijöistä etätyö on sopiva työmuoto ja osalle ei ja että myös sosiaalisen tuen tarve on erilaista eri henkilöillä. Toisaalta Wang, Liu, Qian ja Parker (2021, 49) huomauttavat tutkimuksessaan, että verkossa tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen ja tuen vastaanottaminen vaativat myös työntekijältä oma-aloitteisuutta ja osallistumista.

Voidaan kuitenkin tulkita, että etätyössä koetaan herkästi yksinäisyyttä ja irrallisuutta. Tätä ovat pohtineet myös Becker, Belkin, Tuskey ja Conroy (2022, 1–12) tutkimuksessaan, missä selvitettiin kuinka työn hallinta ja etätyön aikana koettu yksinäisyys ovat vaikuttaneet työntekijöihin. Tutkimuksen mukaan jotkut työntekijöistä kamppailivat työhön liittyvän yksinäisyyden tunteen kanssa ja sillä oletettiin olevan haitallisia vaikutuksia heidän hyvinvointiinsa. Tulokset osoittivat, että hallinnan tunteet ovat merkittäviä hyvinvoinnille ja tuottavuudelle ja että organisaatiot voivat vaikuttaa työntekijöiden käsityksiin työn ohjauksesta ja hallinnasta. Työn hallinnan kannalta on tärkeää, että etätyökäytännöt ovat selkeitä ja että niistä viestitään tehokkaasti työntekijöille. Myös ajanhallintaan liittyvä koulutus voi auttaa työntekijöitä hallitsemaan etätyöympäristöään, ja etenkin henkilöitä, joilla on alhaisemmat taidot itsensä johtamiseen.

Wang ja muut (2021, 45) olivatkin havainneet tutkimuksessaan, että työntekijät, joilla oli puutteita itsensä johtamisessa, saattoivat viivytellä työtehtävissään, olla vähemmän sitoutuneita ja tuottavia ja tuntea yksinäisyyttä. Tulosten mukaan johtajilla oli taipumus tarjota joustavia työjärjestelyjä ensisijaisesti henkilöille, joilla oli paremmat kyvyt itsensä johtamiseen ja häiriötekijöiden hallintaan.

Vastaavasti Raišienė, Rapuano, Dóry ja Varkulevičiūtė (2021, 128–129, 141) ovat tarkastelleet itseenäisen työskentelyn ja ajanhallinnan taitojen yhteyttä työntekijän hyvinvointiin ja sitoutumiseen. He painottavatkin esihenkilöiden empatiataitojen, tunneälykkyyden, joustavuuden sekä keskinäisen luottamuksen kasvattamisen merkitystä alaisten työn hallinnan tukemisessa, yksilöllisessä huomioimisessa ja etätöiden organisoinnissa.

Yksinäisyyden ja eristyneisyyden kokemusta, ja samalla myös epävirallisen viestinnän merkitystä etätyössä ovat tutkineet myös Jämsen, Sivunen ja Blomqvist (2022, 1–11). Heidän tutkimuksensa puolestaan osoitti, että joillekin työntekijöille siirtyminen etätyöhön oli mahdollistanut yhteisöllisyyden tunteen vahvistumista eristäytymisen sijaan, koska kynnyks ottaa muihin työkavereihin yhteyttä ja osallistua esimerkiksi yhteisiin kahvihetkiin oli aikaisemmasta tilanteesta madaltunut. Yhteydenottaminen virtuaalisesti oli ollut helpompaa ja nopeampaa eikä kahvihetkissä tiettyjen henkilöiden välisiä klikkejä päässyt syntymään kuten lähityössä. Siten epävirallisen viestinnän ylläpitäminen oli lisännyt tasa-arvoa ja yhteisöllisyyden kokemusta eikä yksinäisyyden tunne etätyössä vahvistunut. Tutkijat korostivat, että otettaessa etä- ja hybridityömalleja käyttöön, organisaatioiden tulisi tukea työntekijöiden välisen kommunikoinnin ja spontaanin kohtaamisen mahdollistamista, jotta kaikki työntekijät tuntisivat olevansa yhteydessä organisaatioon riippumatta siitä, missä he työskentelevät.

Samaan tapaan Becker ja muut (2022) esittävät tutkimuksessaan, että organisaatioiden on panostettava etätyötä tekevien työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteen ylläpitämiseen ja että epävirallista viestintää voidaan toteuttaa esimerkiksi mahdollistamalla virtuaalisia tiloja henkilökohtaisempia tapaamisia varten. Lisäksi voidaan pitää yllä erilaisia etätapaamisen rutiineja kuten vapaampi pukeutuminen perjantaisin, yhteinen lounas, kahvi tai tauko, jolloin jutellaan työhön liittymättömistä asioista. Becker ja muut (2022) tähdentävät viimeaikaisten tutkimusten osoittaneen, että sosiaalisissa etäkäytännöissä tulisi ottaa huomioon myös työntekijöiden ajan sekä työ- ja perhe-elämän tasapainon ylläpitäminen ja niin sanottu zoom-väsymys. Siten organisaatiokulttuurin ja työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä olisi huomioitava joustavuus ja yksilöllinen harkinta. Tutkimus vielä täsmentää, että esihenkilöillä on keskeinen rooli työntekijöiden tukemisessa ja on tärkeää, että he kommunikoivat säännöllisesti työntekijöiden kanssa ja keskittyvät työntekijän henkilökohtaiseen hyvinvointiin työtehtävien määrittelyn lisäksi. Beckerin ja muiden (2022) tutkimus tiivistää lopuksi, että COVID-19-pandemia on tuonut paljon muutoksia työelämään ja

niistä etenkin etätö on todennäköisesti jäämässä tulevaisuuden toimintatavaksi. Tämä edellyttää organisaatioilta sopeutumista uuteen työn dynamiikkaan ja ne organisaatiot, jotka pystyvät parantamaan työntekijöidensä hyvinvointia, saavat siitä eniten hyötyä. (Becker ym. 2022, 1–12.)

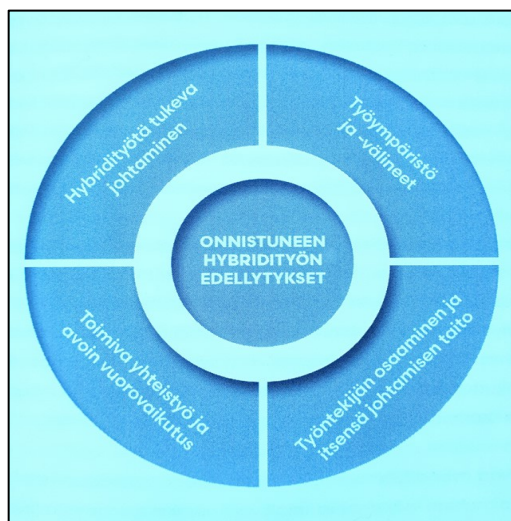
3.2 Hybridityö

Etätöyön yhteydessä puhutaan myös hybridityöstä. Hybridityöllä tarkoitetaan työn vuorottelua työpaikan ja etätöyön välillä, jolloin monen henkilön työpanosta yhdistelevää ryhmätöyötä voidaan tehdä välillä samassa fyysisessä paikassa ja välillä eri paikoista käsin. Työtä voidaan tehdä verkon yli samanaikaisesti tai eriaikaisesti, työnantajan tarjoamissa tiloissa, kotona tai muualla. Siten voidaan puhua monipaikkaisesta työstä. Eklund ja muut (2021, 185–187) nimeävät viisi esimerkkimallia hybridityön toteuttamisesta. Toimistokeskeisessä hybridissä suurin osa työstä tehdään toimistolla, mutta työntekijällä on mahdollisuus etätöihin muutamana päivänä viikossa, kun taas täysin joustavassa mallissa työntekijät voivat itsenäisesti päättää milloin työskentelevät työpaikalla. Täysin joustavaa hybridiä muistuttava malli on ennustettava valinnanvapaus, jossa työntekijä voi vapaasti valita mitä työskentelytapaa noudattaa, mutta työtapaa ei vaihdeta jatkuvasti. Lisäksi voidaan nimetä vielä etätöyöystävällinen malli, jossa on määritelty minä päivinä on oltava työpaikalla, ja enimmäkseen etänä -malli, jossa oletuksena on jatkuva etätö, ja jolloin toimitiloja voidaan vähentää tai luopua niistä kokoaan. Onkin selvää, että monipaikkainen työ mahdollistaa monella tapaa työelämän kehittämisen ja tuo mukanaan useita etätöyössä koettuja etuja. Toisaalta on muistettava, että osalle työntekijöistä työ on paikkasidonnaista, joten monipaikkaisuuden toteuttamiseen käytännössä on etsittävä erilaisia ja kuhunkin työtehtävään sopivia ratkaisuja. (Pekonen ym. 2021.)

Vaikka monipaikkaisuus ja hybridityö tuovat uusia näkemyksiä työn tekemiseen, ne samaan aikaan haastavat muun muassa organisaation tasa-arvoista henkilöstöpolitiikkaa, esihenkilötyötä ja johtamista. Hybridityö vaatii myös erityistä huomiota, jos osa ryhmästä on yhdessä tilassa osan osallistuessa työskentelyyn verkon kautta. Forsellin (2021) mukaan Sutela (2021) toteaa hybridityön vaaroista, että palavereissa etänä työskentelevät herkästi unohdetaan ja heiltä jää saamatta selkeä tietoa, jota paikalla olevat saavat. Tarvitaankin uusia ratkaisuja siihen, miten työssä ollaan paikalla riittävällä suurella ryhmällä ja sopivilla henkilöyhdistelmillä. Oleellista on löytää hyvä tasapaino keskittyneen yksintekemisen ja tiiviin samanaikaisen yhteistyön välillä. Siten hyvin toimiva

hybridityö vaatii suunnittelua, uutta osaamista, hyvin toimivia verkkoympäristöjä ja uusia vuorovaikutuskäytäntöjä sekä määrätietoista ongelmakohtien ratkaisemista ja hyvien käytäntöjen vahvistamista. (Pekonen ym. 2021.)

Eklund ja muut (2021) esittävät, että etä- ja hybridityön hyödyt eivät synny itsestään ja haasteiden voittaminen edellyttää taitavan johtamisen lisäksi vanhojen johtamiskäytänteiden kyseenalaistamista. He täydentävät, että kyse ei ole vain etätöiden tekemisestä, vaan etä- ja lähityön tehokkaasta yhdistämisestä. Eklund ja muut (2021) kuvaavat onnistuneen hybridityön edellytyksinä hybridityötä tukevan johtamisen, toimivan työympäristön ja sitä tukevan teknologian, toimivan yhteistyön ja vuorovaikutuksen eri tahojen kesken sekä etätöitä tekevän työntekijän riittävän osaamisen ja itseohjautuvuuden. Hybridityö vaatii muun muassa etätöohjeistuksen ja etätösovimuksen tekemistä sekä vahvaa luottamusta lähijohtajan ja työntekijän välillä, jotta työntekijät voivat tuntea olevansa riittävän varmoja omassa roolissaan, työtehtävissään, tavoitteissaan ja niiden saavuttamisessa. Tämä tarkoittaa samalla sitä, että esihenkilöt irrottautuvat mahdollisesta mikrojohtamisesta. Työntekijöille on myös tarjottava riittävät työvälineet, teknologia ja turvallinen työympäristö. Hybridityössä korostuukin henkilöstön monenlaisten työtaitojen osaaminen kuten vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, oppimis- ja muutostaidot sekä itsensä johtamisen taidot kuten aloitekyky, pitkäjänteisyys, priorisointitaito, työkuorman sääntelyn taito ja oma-aloitteisuus yhteydenpidossa. Työtaitojen lisäksi tuloksekkaaseen toimintaan tarvitaan keskinäistä luottamusta myös tiimin jäsenten kesken. Hybridityön onnistumisen edellytykset on esitetty kuviossa 1. (Eklund ym. 2021, 24–25, 29–30, 40.)



Kuvio 1. Onnistuneen hybridityön edellytykset (Eklund ym. 2021, 25)

Hybridityön ja etätyön vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin pandemian aikana on tutkittu muun muassa Työterveyslaitoksen teettämässä Miten Suomi voi? -tutkimuksessa (2021). Kaltiainen, Hakanen ja Toppinen-Tanner (2021) ovat koonneet tutkimuksen keskeiset havainnot ja toteavat, että koronapandemian pitkittyessä, tylsistyminen etätyössä oli kasvanut ja vastaavasti työn imu sekä työkyky läsnätyössä olivat alentuneet. Tylsistymiseen etätyössä on voinut vaikuttaa ylistimulaatiota aiheuttavat jatkuvasti pidetyt videokokoukset ja alistimulaatiota työpäivien toisteisuus sekä vähäiset ihmiskontaktit. Hybridityössä sitä vastoin oli koettu hieman enemmän työn imua ja vähemmän työssä tylsistymistä kuin läsnä- ja etätyössä. Hybridityössä myös luotetaan työtovereihin enemmän kuin etätyössä. Tutkimus osoittaaakin, että korona-ajan esihenkilötyössä on onnistuttu, sillä luottamus esihenkilöön ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat näkyneet vahvoina. Lisäksi etätyötä tehneet kokivat saaneensa jopa läsnätyötä useammin tukea esihenkilöltään. Forssellin (2021) mukaan Sutela (2021) esittää, että paras vaihtoehto työskentelylle olisi, jos ihmiset voisivat vuorotella työpaikan ja kotitoimiston välillä läsnä-, etä- ja hybridityössä. ”Jos työntekijät ovat itseohjautuvia, he pystyvät kyllä arvioimaan, milloin läsnäolo on tarpeen ja hyödyllistä”, Sutela sanoo. Tätä tukee myös se, että pandemia on kiihdyttänyt työtapojen muutosta ja monet yritykset ovat siirtyneet monitilaympäristöihin. Sen vuoksi kaikkien työntekijöiden läsnäolo samaan aikaan ei välttämättä ole enää edes mahdollista, koska työpisteitä on vähennetty.

3.3 Etä- ja hybridityön johtaminen

Työterveyslaitos (Etätyön johtaminen n.d.) mukaan onnistunut etätyö perustuu työntekijän, esihenkilön ja työnantajan väliseen luottamukseen, yhteiseen suunnitteluun ja sopimiseen sekä itseohjautuvuuteen. Valpola (2021, 192) painottaa lisäksi etätyön edellytyksinä muun muassa teknii-
kan toimivuutta, selkeää johtajuutta, ymmärrettäviä tavoitteita ja sovittuja pelisääntöjä. Siten myös etätyössä on mahdollista toteuttaa samoja työntekijän henkistä hyvinvointia edistäviä asioita kuin lähijohtamisessakin. Näitä ovat muun muassa työn hallinnan tunteen tukeminen, arvostus ja palkitseminen, oikeudenmukaisuus, saatavilla oleminen ja työn merkityksellisyyden ylläpitäminen. Etätyöjohtamisessa koronapandemian aiheuttamana poikkeusaikana on keskeistä kuitenkin ollut konkreettisten työn sujuvuutta ja turvallisuutta koskevien toimintamallien luominen, viestintä sekä työyhteisön virallisesta ja epävirallisesta vuorovaikutuksesta huolehtiminen. Kansainvälisen työjärjestön ILO:n opas ”Etätyöskentely COVID-19 pandemian aikana ja sen jälkeen”

esittelee toimintatapoja tiedon jakamisen ja vuorovaikutuksen ylläpitämiseen. Näitä toimintatapoja ovat työn organisointi, suorituksen johtaminen, luottamuksen rakentaminen, hyvinvointi ja ongelmien ratkaiseminen. (Etätyön johtaminen n.d.)

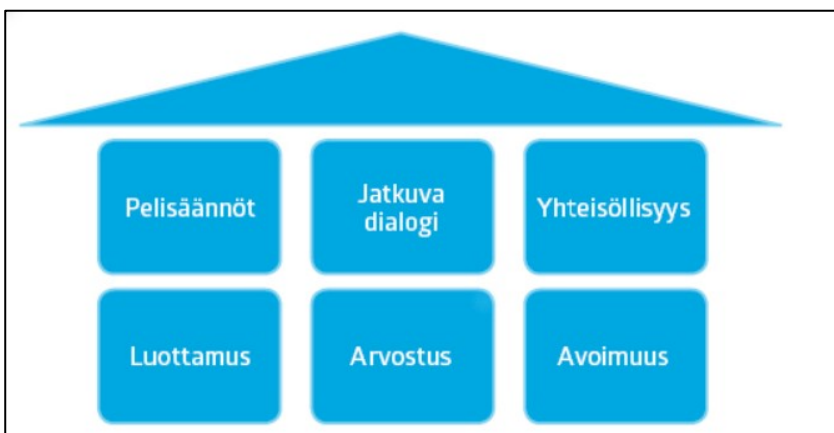
On todettavissa, että työskentely verkon välityksellä ja virtuaalisuus haastavat perinteisen johtajuuden ottamaan uudenlaisia askeleita ja painottamaan entistä enemmän henkilöjohtamisen tärkeyttä. Humalan (2007, 21) mukaan virtuaalijohtajuus edellyttää uusien johtamistapojen löytämistä, jolloin on etsittävä tuoreita keinoja motivoida työntekijöitä, joita ei näe joka päivä, uusia tapoja kommunikoida ja luoda yhteistä kulttuuria sekä määritellä koko toimintaympäristöä. Johtajuuden haasteina ovat rohkaiseminen uudelleeniseen käyttäytymiseen, luottamuksen rakentaminen ja uskottavuus sekä viestiminen yhteisistä tavoitteista. Myös Bentham (2021, 5) toteaa, että yhteistyöhön ja innovatiivisuuteen innostaminen sekä monimuotoisuuden arvostaminen ovat tärkeitä virtuaalitiimin menestykselle. Avainasemassa ovat etäjohtajan valmentava ja mentoroiva rooli sekä osallistava ja osallistuva johtaminen, jossa valta ja vastuu jakautuvat laajemmin tiimin sisällä ja jolloin hyödynnetään avointa tiedonkulkua ja kaikkien osaamista niin suunnittelussa kuin päätöksenteossa. Vaikutusmahdollisuudet lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Vastaavasti Delany (2021, 5) painottaa virtuaalijohtajuudessa etätyöntekijöiden potentiaalintuntemista ja kehittämistä, organisaation tavoitteiden selkeyttämistä sekä sopivien etätyötapojen tukemista. (Humala 2007, 20–23).

Etäjohtaminen vaatii erilaista osaamista kuin kasvokkain tapahtuva johtaminen toteavat myös Parker, Knight ja Keller (2020). Heidän mukaansa COVID-19-pandemian aikana siirtymä johtajasta etäjohtajaksi on ollut pakko tehdä nopeasti ja suurelta osin ilman aikaisempaa kokemusta, harjoittelua tai koulutusta. Sen myötä jotkut johtajista ovat saattaneet kokea roolinsa esihenkilöinä aiempaa vaikeammiksi ja oman sopeutumisprosessinsa aikana tehdä alaiensa arjesta stressaavaa. Tehdyt tutkimukset osoittivat, että etätyön johtamisessa oli ollut haasteita jo ennen pandemiaa, sillä esihenkilöt, jotka eivät olleet suorassa kontaktissa alaisiinsa, kokivat vaikeana luottaa siihen, että alaiset todella työskentelivät. Näiden epäilysten myötä esihenkilöt saattoivat luoda kohtuuttomia odotuksia siitä, että tiimin jäsenten on aina oltava käytettävissä, mikä puolestaan häiritsi työntekijöiden saavuttamaa työn ja kodin tasapainoa ja lisäsi heidän työstressiään. Valpola (2021, 194) puolestaan esittää, että ennen etäaikaa esihenkilö on saattanut tuntea itsensä tarpeelliseksi alaisten kysyessä neuvoa ja ratkaisua ongelmatilanteisiin. Etäaika on kuitenkin saanut

esihenkilön tuntemaan erillisyyttä ja sen vuoksi ottamaan alaisiinsa tarpeettoman aktiivisesti kontaktia, mikä on voitu tulkita ristiriitaisesti joko kannustamisena tai mikromanageeraamisena. Forssellin (2021) mukaan Sutela (2021) toteaaakin, että työyhteisöissä on ollut vaihtelevaa suhtautumista etätyöhön ja epäluuloa siitä, että jos ihmisiä ei jatkuvasti vahdita, he laiskottelevat.

Etätyöhön siirtymisessä on siis kyse ollut enemmän työyhteisön mentaliteetista kuin teknisistä ratkaisuista. Korona-aika on kuitenkin osoittanut, että työn tekeminen sujuu myös ilman jatkuvaa fyysistä läsnäoloa työpaikalla. (Forssell 2021; Parker ym. 2020.)

Vilkman (2016, 25) nimeää hyvän etäjohtamisen kulmakiviksi luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, toimivat pelisäännöt, avoimen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden. Etäjohtamisen kulmakivet on kuvattuna kuviossa 2. Kulmakivet muodostavat etäjohtamisen peruselementit ja niiden avulla voidaan tarkastella mitä näkökulmia virtuaalinen työ asettaa etäjohtamiselle. Suurimpana haasteena etä- ja virtuaalityöskentelyn onnistumiselle voidaan nähdä luottamus, jolle vastakohtana ei ole epäluottamus vaan pelko kontrollin menettämisestä. Siten asiantuntija- ja tiimityössä luottamuksen rakentaminen on yksi tukipilareista edellyttäen rehellistä ja avointa kommunikointia. Vilkman toteaaakin luottamuksen olevan tunnetila ja luottamuksen ilmapiirin syntyvän luottamusta osoittamalla. Vastaavasti Humala (2007, 51) määrittelee luottamuksen tuovan psykologista turvaa ja olevan sosiaalinen tunne, johon vaikuttavat aiemmat sosiaaliset kokemukset ja toiminta, ja siten siihen kytkeytyy myös mahdollisuus tulla petetyksi tai petettyä. Erämetsä (2009, 185) vielä tiivistää luottamuksen tärkeän merkityksen: ”Mitä turvallisempaa, sitä enemmän ihmiset luottavat toisiinsa. Ja mitä enemmän ihmiset luottavat toisiinsa, sitä turvallisempaa”. (Humala 2007, 51–52; Vilkman 2016, 25–30.)



Kuvio 2. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, 26)

Vilkmanin (2016, 31) esittämistä etäjohtamisen kulmakivistä arvostus mahdollistaa hyvän yhteistyön. Arvostusta voi osoittaa monella tapaa ja se näkyy arjen pienissä asioissa kuten siinä, miten kohdataan toiset ihmiset ja heidän ajatuksensa, miten ollaan läsnä ja miten toisten erilaisuutta kunnioitetaan. Avoimuus puolestaan tekee kommunikoinnin, yhteistyön ja päätöksenteon läpinäkyväksi ja avoimella kulttuurilla synnytetään juuri luottamusta. Kulmakivistä puolestaan pelisäännöt ja yhteiset toimintatavat antavat raamit yhteiselle tekemiselle ja näkemyksille. Siirryttäessä virtuaaliohjelmaan, on pelisäännöt tarpeen tarkistaa ja määritellä uudelleen. Vilkman (2016, 40) toteaa, että jatkuva vuorovaikutus sitoo kaikki muut kulmakivet yhteen, sillä vuorovaikutus on dialogia, jossa jaetaan ajatuksia, tietoa, kokemuksia ja tunteita ja joista rakentuu yhteisiä merkityksiä. Viimeisenä kulmakivenä on yhteisöllisyys, jonka avulla luodaan vuorovaikutusta, hyvää ilmapiiriä ja me-henkeä. Virtuaaliohjelmassa yhteisöllisyyden ylläpitäminen vaatii erityistä huomiota, koska kohtaamisia on vähemmän ja koska jokainen tuntee yhteenkuuluvuutta eri tavoin. (Humala 2007, 51–52; Vilkman 2016, 25–44.)

Eklund ja muut (2021, 51, 60) ovat lähestyneet hybridityön kriittisiä pisteitä yksilön, tiimin ja organisaation johtamisen lähtökohdista. Hybridityössä on yksilön johtamisen näkökulmasta tärkeää huomioida, etteivät työntekijät koe olevansa yksinäisiä eivätkä menetä yhteenkuuluvuuden tunnetta, sillä etäännyttäminen on organisaatioon sitoutumista heikentävä vaikutus. Onnistunut hybridityö vaatii siitä syystä selkeää ja jatkuvaa kommunikaatiota sekä hyviä vuorovaikutustaitoja, sillä muutoin väärinymmärrykset ja tulkintavirheet kasvavat niin yksilön kuin tiimin tasolla. Skogholm (2021, 53) muistuttaa Mehrabianin 7–38–55-säännöstä, jossa sanojen osuus viestinnässä on 7 %, äänen painotuksen ja sävyn osuus 38 % ja ilmeiden osuus 55 %. Siten virtuaalisessa ympäristössä sanojen merkitys viestin sisällössä korostuu, koska sanattoman viestinnän ilmaiseminen on vaikeampaa. Vastaavasti Nyberg, Shaw ja Zhu (2021, 1967–1968) painottavat viestintäkäytäntöjen aitoutta ja johdonmukaisuutta sekä nimenomaan kuuntelun taitoa, koska jokainen kuulee tai ymmärtää viestin sanoman omalla tavallaan. Tämä on huomioitava myös palautteen antamisessa, koska palaute on sanojen lisäksi muun muassa eleitä, ilmeitä, mielipiteen kysymistä, vastuun antamista, ja jopa hiljaisuutta. Palaute on siten tehokas ohjaamiskeino, mutta myös arvokas viesti työntekijälle huomatuksi ja arvostetuksi tulemisesta.

Hybriditiimin johtamisen näkökulmassa puolestaan painottuvat yhteiset pelisäännöt, yhteistyön kehittäminen ja tiimin työyhteisötaidot. Jos taas ajatellaan koko organisaation näkökulmaa, Eklund

ja muut (2021, 99) arvioivat, että hybridityön tullessa osaksi organisaatioiden arkea, tarkastelu niin sanotun uuden normaalin työkuulttuurista syvenee. Howard-Grenville (2020, 2) toteaaakin, että organisaatiokulttuurilla on taipumus muuttua itsestäänselvyydeksi ja sen nykytilan tunnistaa usein vasta katsoessa sitä ulkopuolelta. Organisaatiot ovat kuitenkin jatkuvassa muutostilassa eikä tulevaisuutta koskevia oikeita vastauksia ole olemassa. Pandemian aikaansaama digiloikka on siten hyödynnettävä ja ulotettava uuden normaalin käytänteet koskemaan koko organisaation kulttuuria. Yhteinen pohdinta auttaa tuomaan esille työntekijöiden luontaista erilaisuutta ja löytämään tehokkaampia toimintatapoja. (Eklund ym. 2021, 60–61, 68–74, 87–88, 99–100.)

4 Johtaminen ja esihenkilötyö

4.1 Johtamiskokemus ja johtamisen kehittäminen

Johtamiskokemus kasvaa ja kehittyy koko työuran ajan. Pirnes (2003, 144–145) esittää, että johtajuuden kehittymisessä on kysymys johtajan sisäisestä kasvu- ja kypsymisprosessista, jossa tapahtuu tasapainoista kehittymistä ja hallintaa kaikilla johtamiskäyttämisen osa-alueilla. Korkeimmalla kehitystasolla johtaja on sekä kehittäjä että valmentaja, jolloin hän ei hallitse vain asioita ja ihmissuhteita, vaan myös kehittää toimintaa ja ihmisiä. Pirnes (2003, 153–154) kuvaa johtajana kehittymisen vaihteita portaina, jossa lähtökohtana on omaa käyttäytymistä koskevan palautteen vastaanottaminen sekä itsetuntemuksen lisääntyminen. Ensimmäisellä askelmalla palaute hyväksytään ja sisäistetään, toisella askelmalla tehdään muuttumispäätökset ja asetetaan tavoitteet omalle kehittymiselle. Kolmannella askelmalla uudenlaista käyttäytymistä harjoitellaan ja opitaan pois entisistä käyttäytymismalleista ja ylimmällä askeleella opitaan kokemuksista. Eniten oppimistilanteita ja mahdollisuuksia kehittymiseen syntyy päivittäisissä ongelmanratkaisutilanteissa. Siten hyväksi ja taitavaksi johtajaksi ei synnytä, vaan kehittyminen on jatkuvaa eikä kehitymisprosessilla ei ole päätepistettä (Juuti 2016, 10). Kehittyvä johtaja onkin avoin uudelle oppimiselle ja ymmärtää roolinsa myös alaistensa kehittäjänä. Kehittymistä ja kasvua tapahtuu niin johtajassa itsessään, alaisissa kuin koko organisaatiossa. (Pirnes 2003, 196, 220.)

Juuti (2016, 22–80) kuvaa johtamisen keskeisiä ulottuvuuksia luottamuksella, ihmisten johtamisella, asioiden johtamisella ja toiminnan kehittämällä. Luottamus luo perustan johtamiselle. Siihen sisältyvät myös arvot, avoimuus, hyväksyntä ja arvostus. Ihmisten johtamiseen taas vaikuttavat muun muassa mielikuvat, tunteet, vuorovaikutus, ihmissuhteet ja kulttuuri. Asioiden

johtamisessa paino on suunnitelmallisuudessa ja tavoitteellisuudessa, kun taas toiminnan kehittämisen vaatii usein muutosprosesseja, luovuutta ja innovointia. Hiltusen (2015, 96–100) mukaan hyvä johtajan ominaisuudet voidaan kiteyttää viiteen E:hen, joita ovat empaattisuus, ennustettavuus, elastisuus, energisyys ja eettisyys. Empatiakyky auttaa johtajaa ymmärtämään mitä alainen ajattelee, mitä hän tuntee ja miten motivoituu. Ennustettavuus taas on johtajan johdonmukaisuutta toimia samalla tavalla ja säilyttää kantansa samanlaisten asioiden käsittelyssä. Elastisuus on joustavuutta mukautua erilaisiin tilanteisiin ja taitoa luotsata alaiset tavoitteisiin, kun taas johtajan energinen esimerkki sekä positiivinen asenne auttavat motivoimaan alaisia. Viimeisenä ominaisuutena on eettisyys, mikä käsitteenä on monitahoinen, mutta tuo perustan johtajan toiminnalle eli rehellisyyden, avoimuuden sekä lakien ja sääntöjen noudattamisen. Johtamisen kompastuskivinä puolestaan voidaan nähdä yllätykset ja epäloogisuudet, mitkä liittyvät alaisten tarpeeseen tuntee turvallisuutta ja ymmärtää syy- ja seuraussuhteita. Hallinnan tunne heikkenee, jos alaiset eivät saa tietää esimerkiksi tulevista muutoksista ja siihen johtaneista syistä hyvissä ajoin.

Salminen (2014, 55) puolestaan luonnehtii hyvän esihenkilötyön kokonaisuutta esihenkilön johtamisvoimana. Johtamisvoiman vahvuuteen vaikuttaa se, millä taidoilla, tyyllillä, energialla tai luottamuksella esihenkilötehtävää hoidetaan. Johtamistaidot ovat opeteltavissa olevia taitoja. Näitä ovat esimerkiksi substanssiosaaminen tai motivointi- ja vuorovaikutustaidot ja niitä tarvitaan sekä asioiden että ihmisten johtamisessa. Johtamistyyli on sen sijaan tapa, jolla esihenkilö toteuttaa johtamistaan erilaisissa tilanteissa ja se pohjautuu kunkin temperamenttiin ja muihin henkisiin ominaisuuksiin. Johtamistyyli voi olla aktiivista ja osallistavaa, jolloin esihenkilö johtaa esimerkillään, tai vetäytyvää, jolloin esihenkilö antaa alaisille tilaa näyttää kykynsä. Esihenkilön johtamistyylinä voivat myös olla puheliaisuus, jolloin alaisille annettu palaute on yleensä spontaania, tai huumorintajuus, jolloin esihenkilö keskittyy oikean tunnelman luomiseen. Johtamisvoiman lähteinä taas johtamisenergia innostaa niin esihenkilöä kuin alaisia suuntaamaan toimintansa kohti asetettuja tavoitteita, kun luottamus edesauttaa johtamistyön onnistumista. Luottamuksen rakentaminen syntyy vuorovaikutuksen myötä vähitellen ja menetetyn luottamuksen palauttaminen onkin yksi esihenkilötyön vaikeimpia haasteita. (Salminen 2014, 51–55.)

Johtamistaitojen kehittymisen ohella myös esihenkilön omaksuma rooli kypsyy ja vaatii jatkuvaa sisäistä tarkastelua. Börjeson ja Karsberg (2021) toteavatkin tekemässään tutkimuksessaan, että

muutosten aikoina, kuten COVID-19-pandemian aiheuttamissa haasteissa, johtajuuden rooli nousee tärkeään asemaan ja esihenkilöiden on otettava suuri vastuu ohjaamisesta uusien epävarmojen tilanteiden kohtaamiseen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esihenkilöt kokivat sosiaalisen vuorovaikutuksen olevan paljon vaikeampaa etäjohtamisessa kuin lähijohtamisessa ja tunsivat ikään kuin "jotain" puuttuvan ja kadonneen digitaalisessa kontekstissa. Tämä havainto vaikeutti esihenkilöitä ymmärtämään omia rooliodotuksiaan muutostilanteessa. Vaikka heillä oli pyrkimys olla nykyaikaisia ja uusia toimintatapoja omaksuvia johtajia, pandemiassa selviytymisen keskellä he silti toteuttivat aikaisempiin kokemuksiinsa perustuvia ja omiin tarpeisiinsa sopivia strategioita ja rakensivat rooliansa joko soveltaen tai ylläpitäen tuttua johtajaidentiteettiään. Yrittäessään toteuttaa ja tehdä moniselitteisestä etäjohtamisesta näkyvää ja ymmärrettävää lisäämällä vuorovaikutusta, se johtikin väärin suunnattuun hienovaraiseen alaisten kontrolliin. Tutkimustulosten mukaan oli pääteltävissä, että esihenkilön on helpompi johtaa asioita ja alaisiaan etäältä (manager) kuin olla alaisiaan huomioiva ja eteenpäin luotsaava etäjohtaja (leader). (Börjeson & Karsberg 2021, 45–46.)

Johtajan rooliin muutokseen ja kehittymiseen vaikuttaa myös se, miten esihenkilö asemoi itsensä suhteessa johdettaviinsa ja organisaatioon sekä millaisen itsekäsityksen, ihmiskäsityksen ja johtamiskäsityksen hän omaa. Erämetsän (2009, 65) mukaan esihenkilö voi asemoida itsensä henkisesti neljään eri positioon eli tiimin jäseneksi, muiden yläpuolelle, muiden alapuolelle tai sekä tiimin jäseneksi että organisaation luottomieheksi. Tiimin jäsenenä esihenkilö on yksi joukosta, toimii demokraattisesti ja vahvistaa onnistumisen kokemuksia. Vaikeuksia kuitenkin syntyy muutostilanteissa, jolloin tarvittaisiin johtaja luotsaamaan kohti uusia tavoitteita, mutta häneltä puuttuu tarvittavaa vaikutusvaltaa. Muiden yläpuolella olevalla johtajalla taas on käskyvaltaa, mutta hän on henkisesti ja usein fyysisestikin etäällä tiimiläisistä nähden heidät vain resursseina. Tällöin ihmisten välille ei muodostu riittävästi vuorovaikutusta ja luottamuksen puute kasvaa ongelmaksi. Toisaalta, jos esihenkilö asettaa itsensä muiden alapuolelle, on ymmärrettävä ero toisten puolesta tekemisen ja toisten auttamisen välillä. On eri asia palvella ja rakentaa tiimille onnistumisen edellytyksiä kuin olla palvelija ja vähätellä muiden osaamista. Parhaimmaksi tavaksi asemoida itsensä Erämetsä (2009, 72) näkee viimeisen roolin, jossa johtaja toimii sekä organisaation että tiimin puolesta. Silloin parhaassa tapauksessa johtajaan luotetaan, häntä arvostetaan ja pidetään oikeudenmukaisena. Hän myös ymmärtää tiimiläisiään ja hänet nähdään esihenkilönä ja ihmisenä. Lisäksi hän saa aikaan tuloksia ja pystyy vaikuttamaan. (Erämetsä 2009, 67–73.)

Ollila (2014, 181) huomauttaa, että organisaatioissa on syytä huolehtia niin johtamisen kehittämistä kuin johtajan jaksamisesta. Organisaatiot ovat kompleksisia johdettavia ja työelämän vaihtelevissa moninaisissa ilmiöissä johtaja saattaa kokea epävarmuutta ja tuntea olevansa ikään kuin kaaoksen reunalla. Tilanteita ei kuitenkaan tarvitse katsoa pelkästään negatiivisina, vaan epätasapaino voidaan nähdä myös positiivisena muutoksen mahdollisuutena. Tukea johtamisaamiselle antaa hallinnollinen työnohjaus, jonka tavoitteena on taitojen, ymmärryksen ja valmiuksien kehittäminen, mutta myös johtamisen vahvistaminen huomioimalla johtajan jaksaminen ja hyvinvointi. Tietotyön lisääntyminen työelämässä edellyttää johtajuutta, jossa keskeisessä asemassa on ihmisten johtaminen. Siten johtaja tarvitsee kykyä muun muassa käsitellä asioita analyyttisesti, tunnistaa ongelmia sekä rakentaa ja ylläpitää yhteistyötä. Ennen kaikkea johtaja tarvitsee emotionaalisia taitoja ymmärtääkseen työyhteisön ihmissuhteita ja sosiaalisia tunteita sekä omaa rooliaan johtajana. Hallinnollista työnohjausta voidaan toteuttaa monella tapaa ja se voi olla esimerkiksi koulutusta, mentorointia, vertaistukea tai lyhytkestoisempia metodeja kuten konsultointi, coaching ja sparraus, joissa usein keskitytään ratkaisemaan ennalta määritellyjä ongelmia. (Ollila 2014, 181–193.)

Rothin (2017, 143) tekemän johtajuuden työnohjausta käsittelevän tutkimuksen mukaan syyt johtajien hakeutumisessa työnohjaukseen olivat olleet monitahoisia eikä taustalta ollut havaittavissa erityistä ongelmaa. Keskeisimpinä syinä olivat olleet tarve vertaistukeen ja toisilta oppimiseen, yksinäisyyden kokemus sekä halu jakaa johtajuuden taakkaa luotettavassa keskusteluympäristössä. Tutkimuksen mukaan työnohjaus koettiin prosessina, jossa käydään dialogia, reflektoidaan ja rakennetaan omaa persoonaa ja ammatti-identiteettiä yhdessä työnohjaajan tai työnohjausryhmän kanssa. Työnohjauksen positiivista kokonaisvaikutuksista Ollila (2014, 198) tiivistää, että hallinnollisella työnohjauksella on mahdollista vahvistaa johtamisen perustehtävää ja ulottaa myönteisiä vaikutuksia päätöksentekoprosesseihin. Kaiken kaikkiaan hallinnollisen työnohjauksen seurauksena niin työyhteisön hyvinvointi kuin johtajan johtamisaaminen lisääntyvät.

4.2 Valmentava ja kannustava esihenkilötyö

Esihenkilön tehtävänä on johtaa vastualueensa toimintaa (Erämetsä 2009, 25) ja vastata siitä, että määritellyt tavoitteet tukevat ja toteuttavat organisaatiolle asetettuja päämääriä ja strategiaa. Esihenkilön toisena yhtä tärkeänä tehtävänä on mahdollistaa alaisiaan onnistumaan työssään. Jos ennen johtajaksi noustiin management-taitojen avulla, tämän päivän ja tulevaisuuden

johtamisessa painottuvat inhimillisemmät tekijät (Ristikangas & Ristikangas 2021, 13). Viitala ja Jylhä (2019, 258–259) toteavatkin, että vuosikymmenten kuluessa esihenkilötyö on muuttunut työn jakajan ja valvojan roolista koordinaattoriksi, mahdollistajaksi, auttajaksi ja valmentajaksi. He kiteyttävät esihenkilötyön olevan yhtä aikaa niin toiminnan organisointia ja kehittämistä, resursien varmistamista kuin ilmapiirin ja yhteistyön vaalimista, alaisten motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin edistämistä. Omalla esimerkillään esihenkilö luo hyvää organisaatiokulttuuria ja vahvistaa kaikkien onnistumisille suotuisaa toimintaympäristöä. Viitalan ja Jylhän (2019, 259) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että esihenkilötyön onnistumisella ja laadulla on positiivista vaikutusta organisaation menestymiseen. Tämä näkyy muun muassa työntekijöiden työtyytyväisyyden, työturvallisuuden, suoriutumisen, sitoutumisen ja innovatiivisuuden vahvistumisena. (Erämetsä 2009, 25, 27; Viitala & Jylhä 2019, 258–259.)

Ristikangas ja Ristikangas (2010, 38) määrittelevät valmentavan johtajan rooleiksi manager, leader ja coach ja toteavat niiden sekoittuvan arjessa keskenään. Ydinrooleina manager kuvaa aikaansaamista ja suorittamista, visioiden, strategioiden ja operaatioiden rakentamista, kun taas leader on ohjaamista tiettyyn suuntaan ja toimintaan. Leader viestii ja jakaa tietoa, edistää ja ylläpitää ryhmän ilmapiiriä, ryhmäyttää ja näyttää suuntaa. Coach on puolestaan ajatteluttamista ja merkityksen rakentamista. Coach oivalluttaa, valmentaa, innostaa, kannustaa ja haastaa ajatteluun. Soback (2021, 84) puolestaan tunnistaa valmentavalle johtajuudelle roolit personal trainer, ajattelukumppani ja empaattinen kanssakulkija. Personal trainer ohjaa toimintaan ja auttaa johdettavaa määrittämään tavoitteet sekä askeleet niiden saavuttamiselle, kun taas ajattelukumppani on kiinnostunut kokonaisvaltaisen ajattelun kehittämisestä ja ymmärryksen lisäämisestä. Empaattiselle kanssakulkijalle ihmisten kohtaaminen, hyvinvointi ja kasvu sekä ihmisenä ja työyhteisön jäsenenä on tärkeintä. Hyvä ja viisas valmentava johtaja osaa soveltaa ja ottaa käyttöön tilanteesta riippuen kaikkia näitä rooleja osana johtajuuttaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38–40; Soback 2021, 84–90.)

Edellä Salminen (2014, 55) luonnehti johtamistyötä johtamisvoimana, jossa tärkein lähtökohta on luottamus. Samaa luottamukseen perustuvaa johtamistapaa onnistuneen johtamistyön edellytyksenä pohtii myös Juuti ja esittää, että esihenkilöiden luopuessa liiallisesta johtamisesta ja antaessaan sekä valtaa että vastuuta työyhteisönsä jäsenille, he antavat mahdollisuuksia omaehtoiseen luovaan ongelmanratkaisuun (Juuti 2016, 82). Juuti kuvaa tätä johtamisen kehittymisen prosessia

päällekkäisesti toteutuvalla vaiheella, jossa esihenkilötyötä tulee kehittää johtamiseksi, ja mikä parhaimmillaan voi muuttua jaetuksi johtajuudeksi. Olennaista on, että jaettu johtajuus, valtuutettava johtaminen ja coachaava eli valmentava johtamistapa vaativat hyvää perustaa ja keskinäistä luottamusta, sillä johtajuuden peruselementit eli sitoutuminen, innostuminen ja joukkuehenki syntyvät juuri luottavaisesta ja turvallisesta ilmapiiristä sekä molemminpuolisesta arvostuksesta. Näiden lisäksi muita jaetun johtajuuden keskeisiä edellytyksiä ovat päämäärähakuisuus, jota hyvässä johtamisessa tuetaan myönteisillä tunneilmaisuilla sekä symbolisuus, jolloin johtamisessa välittyy aito kiinnostus ja arvostus alaisiin. Kolmantena edellytyksenä on keskustelevaisuus, jolloin hyvän ilmapiirin ja avoimen keskustelukulttuurin luomissa olosuhteissa on luontevaa ryhmäytyä, kokea hyviä ihmissuhteita, tuntea yhteenkuuluvuutta ja hyväksyä erilaisuutta. Juuti (2016, 85) liittää jaettuun johtajuuden osa-alueisiin vielä palvelevan johtamisen, missä esihenkilön roolissa on omaksuttava työyhteisöä tukeva palveluasenne, ja jolloin esihenkilönä saavutettu etulyöntiasema tasapainottuu. (Juuti 2016, 10, 82–85.)

Viitala ja Jylhä (2019, 265) painottavat Juutin tavoin esihenkilön aktiivista otetta alaisten tukemisessa niin yksilöinä kuin ryhmänä. Valmentavan johtajuuden ytimessä esihenkilö mahdollistaa ja kannustaa alaisiaan suoriutumaan hyvin tehtävistään, toimimaan itseohjautuvasti, kehittymään työssään ja oppimaan jatkuvasti uutta sekä rohkaisee heitä olemaan innovatiivisia. Tavoitteena on myös saada ryhmä kasvamaan toisiaan tukevaksi ja yhdessä oppivaksi joukkueeksi, minkä saavuttamista edistävät hyvä ilmapiiri, toistensa tunteminen ja yhteistyötaidot. Viitalan ja Jylhän (2019, 265) mukaan Ellinger, Watkins ja Bostrom (1999) jaottelevat valmentavan johtajuuden kahteen ulottuvuuteen eli voimaannuttavaan ja mahdollistavaan johtamiskäyttäytymiseen. Voimaannuttamisessa esihenkilö siirtää valtaa ja vastuuta alaisilleen, jolloin alaisen itseluottamus sekä kyky asettaa itselleen tavoitteita, työskennellä itseohjautuvasti ja arvioida omaa suoriutumistaan vahvistuvat. Esihenkilö on siten sparraaja, joka ohjaa alaisiaan kysymysten kautta ja rohkaisee heitä etsimään omia näkemyksiä ja ratkaisuja. Fasilitaattorina esihenkilö puolestaan mahdollistaa alaisten oppimisen ja kehittymisen ja ohjaa heitä arvioimaan osaamistaan yksilöinä ja tiiminä. Hän pyrkii tunnistamaan ja tekemään näkyväksi alaistensa kyvykkyyden muun muassa rakentavan ja kannustavan palautteen avulla. Valmentavan johtamistyylin on epäilemättä todettu edistävän työyhteisön oppimista ja työtyytyväisyyttä, parantavan yksilöiden suorituskykyä, tiimien tehokkuutta ja sitoutumista organisaation toimintaan. (Viitala & Jylhä 2019, 265–266.)

Valmentavassa johtamistyylissä esihenkilön tärkein taito on vuorovaikutuksen ylläpitäminen. Erämetsä (2009, 129) toteaaakin, että coaching on vuoropuhelua, dialogia, jossa yhteinen ymmärrys syntyy kuuntelemalla, kysymällä ja puhumalla, ja jossa tunteiden käsittelylle, motivoitumiselle, sitoutumiselle ja palautteelle luodaan otollinen pohja. Erämetsä jatkaa, että kuuntelu on tehokas tapa viestiä toiselle, että hyväksyy, arvostaa ja välittää. Lisäksi aktiivisella, refleктоivalla ja läsnä olevalla kuuntelemisella autetaan toisia ajattelemaan ja ilmaisemaan itseään. Samalla kasvatetaan syvempää ymmärrystä, mikä tuo ohjausta myös omaan johtamistaitoon. Hyvinä keinoina ongelmanratkaisuisissa ja sparraustilanteissa ovat avoimet kysymykset, jotka saavat ajatteluprosessin liikkeelle. Vastaavasti Romana (2007, 133) tähdentää, että coaching antaa esimiehelle mahdollisuuden kysyä uudella tavalla sekä kyseenalaistaa, kuunnella ja tarkastella asioita eri näkökulmista. Keskeistä on luottamuksellinen vuorovaikutus, mikä haastaa myös johtamisen, virittää organisaatiossa keskustelua ja luo muutosprosesseja. (Erämetsä 2009, 139, 143–144.)

Owen (2017, 80–81) puolestaan määrittelee, että valmentavassa johtajuudessa autetaan työntekijöitä löytämään heidän omat kykynsä ja ratkaisemaan ongelmia. Esihenkilöllä on useita mahdollisuuksia henkilöstönsä kannustamiseen kuten ohjeistaa, tukea ja auttaa ongelmakohdissa, mutta kuitenkin niin, ettei toimi työntekijän puolesta. Lisäksi esihenkilö voi antaa ohjeita, opastusta ja ehdottaa ideoita, antaa palautetta, kysyä ymmärrystä lisääviä kysymyksiä, etsiä vaihtoehtoja sekä kuunnella, vetää asioita yhteen ja jäsentää niitä. Rohkaisemalla alaisiaan tiimipelaaajiksi, tiimiläiset ryhtyvät ratkaisemaan ongelmia sen sijaan että vain osoittaisivat niiden olemassaolosta. Owen ilmaisee asian myös toisinpäin ja toteaa, että ”Mitä enemmän ratkaiset ongelmia henkilöstösi puolesta, sitä enemmän he tuovat niitä sinulle ratkottaviksi”. Tiimiä on mahdollista kehittää antamalla joko koko tiimille tai yksittäisille tiimin jäsenille vastuuta ja tilaa sparrata toisiaan ja itseään sekä mahdollisuuden luoda ongelmanratkaisuun keskittyvää kulttuuria. Toisena keinona on substanssin kouluttaminen, mikä ei kuitenkaan välttämättä tuo toivottua tehokkuutta tiimin yhteistyölle. Kolmantena keinona Owen (2017) mainitsee kokemuksen, mikä on arvokasta, jos siitä voi oppia. Sen vuoksi on erittäin tärkeää, että tiimin jäsenet oppivat valmentamaan itse itseään. Esihenkilön tehtävä on auttaa tiimiään saavuttamaan kasvua ja kehitystä tukevia kokemuksia. (Owen 2017, 198–200.)

Voidaankin siis todeta, että valmentava johtajuus pyrkii parantamaan kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaa mahdollistamalla niin työntekijöille, esihenkilöille kuin koko organisaatiolle hyvästä johtamisesta viriäviä toimintatapoja. Ristikangas ja Ristikangas (2010, 35) ovat hyödyntäneet Gilley ja Gilley'n (2007) määritelmiä hyvän johtamisen hyödyistä. Sen mukaan valmentava johtajuus tuo hyötyä organisaation henkilösuhteisiin niin esimies-alainen-suhteissa kuin työntekijöiden välisissä suhteissa, jolloin työyhteisössä syntyy vähemmän kaunaa ja riitoja, työntekijöiden itsetuottamus kasvaa, esimiesten ymmärrys vahvuuksiin ja heikkouksiin lisääntyy sekä kommunikaatio ja sitoutuminen organisaatioon vahvistuvat. Muina hyötyinä työtyytyväisyys ja innostus kasvavat, muutosvastarinta vähenee sekä organisaation tuottavuus ja tehokkuus lisääntyvät. Hyötyä syntyy myös siitä, että ryhmään kuulumisen tunne vahvistuu, vuorovaikutustaidot parantuvat ja yhdessä tekemisen kulttuuri kasvaa. Hyvä ja valmentava johtaminen vaikuttaa myös siihen, että työntekijöiden henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen syvenee, esimiesten identiteetti vahvistuu ja organisaation kilpailukyky kasvaa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 35.)

4.3 Johtaminen julkisella sektorilla

Johtamisen periaatteet julkisella sektorilla ovat viime vuosikymmenien aikana muuttuneet perinteisestä ja poliittiseen päätöksentekoon perustuvasta hallinnosta samansuuntaiseksi yksityisen sektorin johtamisen kanssa, jolloin toiminnassa korostuvat tehokkuus ja verkostomaisuus. Murrokseen ovat vaikuttaneet muun muassa kiristyneen talouden tuomat tehokkuusvaatimukset, minkä vuoksi julkisorganisaatioissa palvelujen tarjoamisen varmistamiseksi on pitänyt luoda uusia strategioita, kehittää prosesseja, osaamista sekä resurssien käyttöä. Tämä on ilmennyt jatkuvana rakennemuutoksena sekä organisaatioiden integraatioiden ja muutosprosessien johtamisena. Muutoksen myötä myös julkisen sektorin johtamisopit ovat kehittyneet aiemmasta byrokraattisesta, muodollisesta ja hallinnollista tehokkuutta sekä sääntöjä korostavasta johtamisajattelusta nykyiseen johtamiskulttuuriin, jossa arvostetaan resurssiviisauden lisäksi osallistamista, joustavuutta ja inhimillisyyttä. Inhimillisten tekijöiden johtaminen on tarkoittanut panostamista tiimityöhön, työyhteisöjen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä työntekijöiden erilaisten arvojen, osaamisen ja taustojen huomioonottamista. Samalla julkisista organisaatioista on tullut monimutkaisempia ja johtamisesta tullut ammattimaisempaa. Virtanen ja Stenvall (2019, 205) toteavatkin, että julkisen sektorin johtajilta vaaditaan nykyisin moniäänisyyden hallintaa eli kykyä aikaansaada yhteistä toimintakulttuuria ja luoda yhteisiä merkityksiä. (Viitala & Jylhä 2019, 356–362; Virtanen & Stenvall 2019, 25, 30, 36, 205.)

Jotta moniäänisyyden hallinta toteutuu, on yhteiset tavoitteet ulotettava henkilöstöön. Sinervon (2020) mukaan Halonen (2020) kertoo esimerkkinä Iin kunnan, jossa työntekijät voivat osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon, työn kehittämiseen ja ideointiin. Itseohjautuvassa organisaatiossa henkilöstöllä on omien kykyjensä ja osaamisensa mukaan mahdollisuus vaikuttaa ja ottaa vastuuta. Sinervo (2020) kuitenkin huomauttaa, että itseohjautuvuuden opettelu vie aikaa, jos organisaatiota on pitkään johdettu suoraviivaisesti ylhäältä alaspäin. Kun osa henkilöstöstä työskentelee asiantuntijatyössä ja osa suorittavassa työssä, toimintamallit eivät välttämättä ole yhteneväiset ja lisäksi jokaisella on erilaiset valmiudet muutoksiin. Muutoksiin voi liittyä myös erilaisia epäilyksiä kuten esimerkiksi pelko esihenkilön töiden siirtymisestä työntekijälle. Henkilöstön on siten uskottava muutoksiin ja toisaalta niistä on seurattava konkreettisia, toimintaa edistäviä asioita, jotta välttyttäisiin mahdolliselta turhautumiselta. Virtanen ja Stenvall (2019, 48) toteavatkin, että itseohjautuvuuden vahvistamiseksi johtajilla on oltava kykyä kannustaa ja tukea henkilöstöään sekä auttaa heitä kehittymään ammattilaisina. Sinervon (2020) mukaan Halonen (2020) vielä arvelee, että toimiva itseohjautuvuus kuntasektorilla on vasta tulevaisuutta.

Virtanen ja Stenvall (2019, 36) erottelevat julkisen sektorin johtamisen kehitystä perinteiseksi julkiseksi hallinnoksi, uudeksi julkiseksi johtamiseksi ja uudeksi julkiseksi hallinnaksi. Perinteissä mallissa julkinen johtaja edustaa hierarkista ja sisällöllistä asiantuntemusta, jolloin kyse ei ole niinkään johtamisesta, vaan hallitsemisesta, vallankäytöstä, ennustettavuudesta ja sosiaalisesta arvostuksesta. Uusi julkisen johtamisen ajattelutapa haastoi perinteisen mallin 1990-luvun alussa ja sai julkiset organisaatiot keskittymään toimintansa kohti aikaansaannoksia, tuloksia ja vaikuttavuutta. Muutos sai vaikutteita yksityisen sektorin johtamisopeista ja se edellytti julkisilta johtajilta laaja-alaista johtamisosaamista, jossa oli hallittava strateginen johtaminen, muutosjohtaminen, viestintä, motivointi ja laadun johtaminen. Toiminnan tehostamisessa korostettiin sisäisten prosessien kehittämistä. Malli sai kuitenkin kritiikkiä muun muassa laatu- ja tuloksellisuustavoitteiden ristiriitaisuudesta, koska toimintaa pyrittiin optimoimaan muun muassa vähentämällä resursseja ja samaan aikaan työntekijöiltä edellytettiin motivoitumista, joustavuutta ja muutoskykyä. Uusi julkinen hallinta -johtamismalli puolestaan kehittyi 2000-luvun alussa ja se täydensi jälleen edellistä mallia. Siinä huomio kiinnittyy ennen kaikkea ulkoihin prosesseihin ja vuorovaikutukseen, jolloin edistetään verkostomaisten toimintamallien kehittämistä julkisten palvelujen kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Palvelujen tuottajina toimivat niin yksityisen kuin kolmannen sektorin toimijat yhdessä julkisen sektorin kanssa. Mallin riskinä on sen sijaan se, että yhteistyöverkostot saattavat

olla itsetarkoituksellisia tai että julkiset organisaatiot eivät luovuta todellista valtaa verkostoille. (Virtanen & Stenvall 2019, 37–49.)

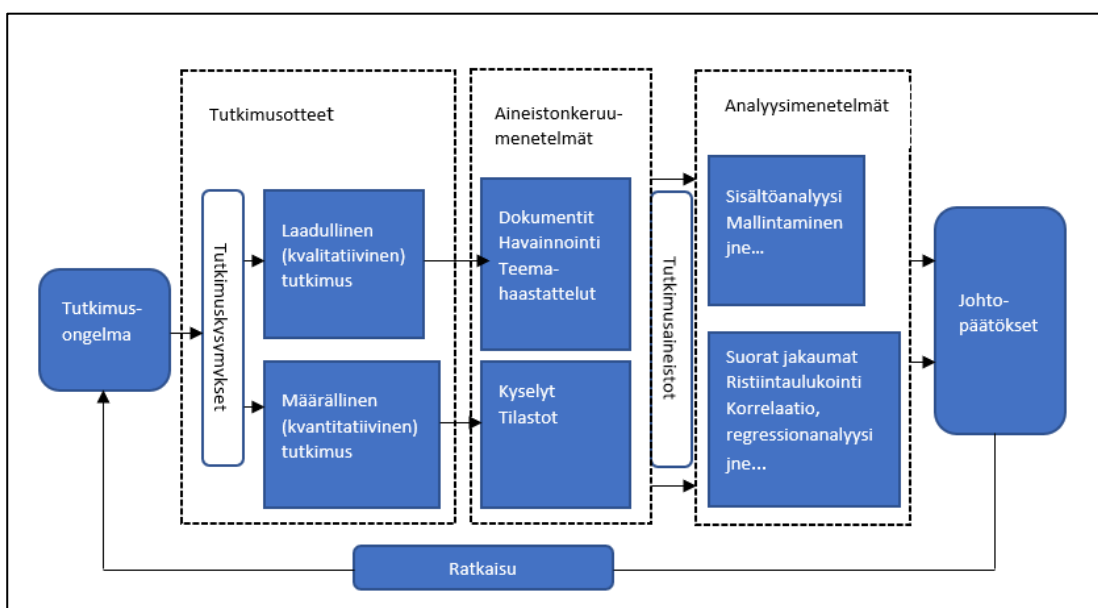
Viitala ja Jylhä (2019, 359, 362–363) lisäävät edellä mainittuun luokitteluun neljänneksi johtamisopiksi strategisen johtamisen julkisessa organisaatiossa. Julkisella sektorilla strateginen ajattelu on saanut aiempaa enemmän merkitystä toimintaympäristön jatkuvasti monimutkaistuessa. Strategiset ratkaisut saavat aiempaa enemmän jalansijaa, koska paine palvelujen tuottamiseen yhä alhaisemmilla kustannuksilla on ohjannut ja pakottanut julkiset sektorit määrittelemään tarkemmin toiminnan painopistealueita, tavoitteita ja päämääriä sekä seuraamaan tehtyjen valintojen ja linjausten toteutumista. Virtanen ja Stenvall (2019, 50) toteavat, että yhtä puhdasta mallia julkiseen johtamiseen ei ole olemassa, vaan johtamismalleja sovelletaan toimintakulttuurien erilaisuuden vuoksi julkisessa toiminnassa eri tavoin. Voidaan joka tapauksessa todeta, että yhteiskunnan kehitystrendit kuten kaupungistuminen ja väestörakenteen muutos sekä niukkeneva talous ja ekologiset haasteet luovat lähitulevaisuudessa tarvetta kehittää entistä monipuolisempia julkisia palveluekosysteemejä. Tarve strategiselle, ammattitaitoiselle ja näkemykselliselle johtamiselle kasvaa toimintaympäristön muutosten myötä. Kuntaorganisaatioiden ja muiden julkisten organisaatioiden toiminnassa, kehittämistyössä ja johtamistavoissa nämä toimintaympäristöä muokkaavat muutosajurit joudutaan ottamaan entistä vahvemmin huomioon. (Viitala & Jylhä 2019, 356–362, 367; Virtanen & Stenvall 2019, 47–50.)

5 Tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Menetelmät

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimuksen tutkimusongelma ja -kysymykset, joihin ratkaisu tuotetaan ilmiöön ja ongelmaan sopivalla tutkimusotteella ja aineistolla (Kananen 2015, 63, 65). Menetelmän valintaprosessi on esitetty kuviossa 3. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta voidaan luonnehtia ymmärtäväksi tutkimukseksi sekä tavaksi etsiä merkityksiä, tehdä tulintoja, hankkia tietoa ja ratkaista arvoituksia yksilön näkökulmasta. Tutkimuksen kohdejoukko pysyy suhteellisen pienenä ja se valitaan tarkoituksenmukaisesti. Vilkan (2021, 120–121) mukaan laadullisessa tutkimusmenetelmässä korostuu kolme huomioon otettavaa piirrettä. Näistä konteksti kuvaa ilmiön tai asian esiintymisympäristöä ja tutkimustilannetta ja intentio huomioi millaisia motiiveja tutkittavan ilmaisuun saattaa liittyä. Tutkittava saattaa peitellä, liioitella, vähätellä tai

muistaa väärin asioita. Kolmantena piirteenä on tutkimusprosessi, jolla viitataan tutkijan tutkimus-aikatauluun. Prosessin pituus vaikuttaa siihen miten syvälle tutkija tutkittavassa aiheessa etenee, mutta myös tutkijan motiivien mahdolliseen muuttumiseen prosessin aikana. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus puolestaan on selittävää ja olettaa totuuden olevan objektiivinen ja empiirisesti paljastettavissa. Määrällinen tutkimus etsii asioille yhtäläisyyksiä, syitä ja seurauksia ja se perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Tutkittava joukko pyritään saamaan riittävän suureksi, koska sen oletetaan edustavan mahdollisimman suurta osaa väestöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 66; Vishnevsky & Beanlands 2004, 234–235.)

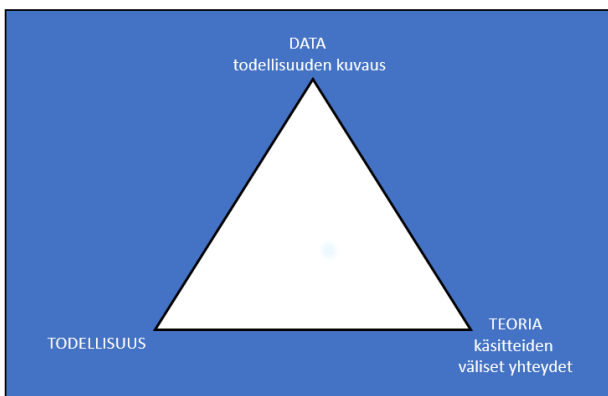


Kuvio 3. Tutkimusongelman ratkaiseminen laadullisella tai määrällisellä tutkimusotteella (Kananen 2015, 65, muokattu).

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullinen tutkimusote oli sopiva etäjohtamiskokemuksia kartoittavaan tutkimukseen, sillä Puusan ja Juutin (2011, 48) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on keskeisintä tutkittavien kokemukset ja todellisen elämän kuvaaminen. Menetelmän avulla pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Varto (1992, 24) käyttää laadullisesta menetelmästä termiä elämismaailman tutkiminen ja toteaa, että elämän merkitykset, jotka usein voivat olla ristiriitaisia, ilmenevät ihmisen erilaisina toimina, asetettuina tavoitteina, suunnitelmina, toiminnan rakenteina ja muina ihmisistä lähtöisin olevina ja heihin päättyviinä tapahtumina. Laadullinen tutkimus mahdollistaa siten ilmiöiden ymmärtämisen, joiden pohjalta

voidaan esittää selittäviä teorioita, hypoteeseja tai oletuksia siitä, mikä ilmiö on ja miten se vaikuttaa. (Kananen 2015, 71.)

Myös Anttila (1998) esittää, että laadullinen tutkimusote etenee käytännön ilmiöistä ja havainnoista yleiselle tasolle eli empiriasta teoriaan, jolloin laadullisen tutkimuksen lähestymistapana voidaan käyttää induktiivisen päättelyn logiikkaa. Hän myös tiivistää, että laadullisen tutkimuksen ideana on kuvailla jotakin ilmiötä seikkaperäisesti, saada jokin asia ymmärrettäväksi ja kehittää todellisuutta vastaavasta aineistosta uutta teoriaa. Näistä viimeksi mainittu määritelmä on teoriaa luova ja siinä yhdistyy tutkimusaineiston, teorian ja todellisuuden välinen suhde. Anttilan (1998) mukaan Starrin ja muut (1991) kuvaavat tätä yhteyttä kuviossa 4.



Kuvio 4. Tutkimusaineiston, teorian ja todellisuuden välinen yhteys (Starrin ym. 1991, muokattu)

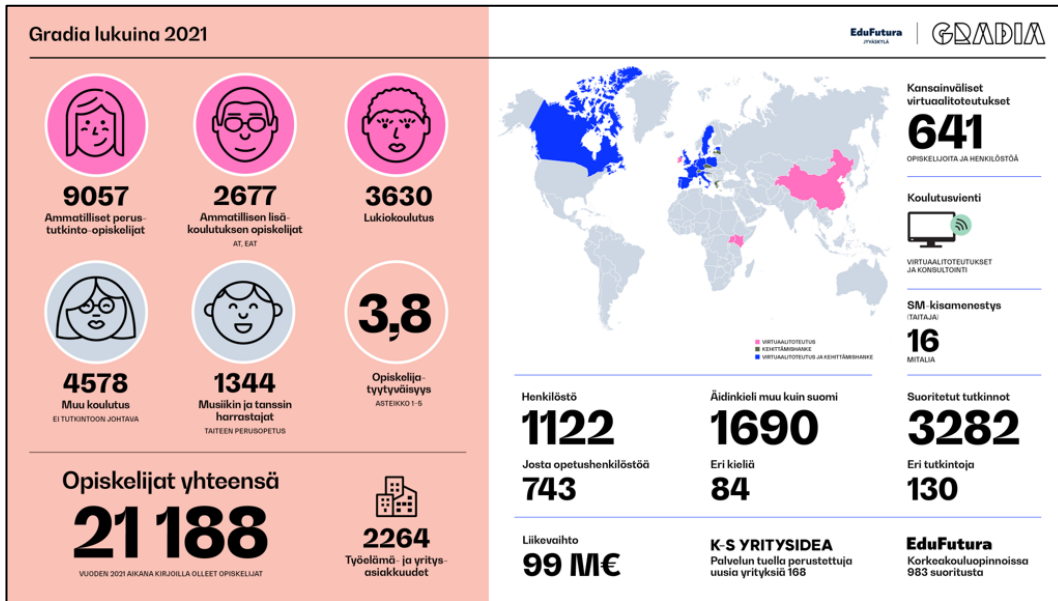
Laadullisen tutkimussuuntauksen käyttämisestä opinnäytetyössä puolsi edellä todetun lisäksi Eskolan ja Suorannan (1998, 15) määrittelemät laadullisen tutkimuksen tunnusmerkit, joita ovat aineistonkeruumenetelmät kuten haastattelu, elämäkerrat, kirjeet, päiväkirjat ja havainnointi, harkinnanvarainen tai teoreettinen otanta sekä aineistolähtöinen analyysi, jolloin teoriaa rakennetaan empiirisen aineiston pohjalta. Lisäksi tunnuksenomaista laadulliselle tutkimukselle on hypoteesittomuus, jolloin tutkijalla ei ole etukäteen määriteltyjä oletuksia tutkimuskohteesta tai -tuloksista, vaan aineistojen tehtävä on hypoteesin keksiminen todistamisen sijaan. Tyypillistä on myös tutkijan aseman tietynlainen vapaus, tutkimuksen tyyllilajin ja tulosten esitystavan joustavuus sekä narratiivisuus, jossa analysoinnin kohdetta käsitellään kerrontaan ja kertomuksen teorioihin liittyvien käsitteiden, termien ja näkökulmien avulla. (Eskola & Suoranta 1998, 15–20; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 6–7.)

Hypoteesittomuuden oletuksesta huolimatta laadullisessa tutkimusotteessa on huolehdittava täsmällisyydestä ja tarkkuudesta, koska tutkittavien kertomuksia käsiteltäessä prosessiin liittyy mahdollisuus tutkijan subjektiivisesta tulkinnasta (Cypress 2017, 254). Rapleyn (2004, 16) mukaan Seale (1998) määrittelee, että haastatteludata voidaan nähdä joko lähteenä, jolloin aineiston oletetaan kuvaavan haastattelutilanteen ulkopuolista todellisuutta, tai aihepiirinä, jolloin aineisto ilmaisee haastateltavan ja haastattelijan yhdessä muodostamaa suhdetta. Fossey, Harvey, McDermott ja Davidson (2002, 730) toteavatkin, että tutkimusprosessissa on pohdittava sitä, missä määrin kvalitatiivinen tutkimusraportti heijastaa tutkittavien näkökulmia. Haastateltavien tekstilainauksen käyttö tutkijan kuvauksen ja tulkinnan tukena auttaa arvioimaan aineistoa koskevien väitteiden aitoutta ja lisää tutkimusaineiston luotettavuutta.

5.2 Aineistonkeruu ja -analyysi

5.2.1 Tutkimuskohde

Tutkimuksen toimeksiantajana oli tutkijan työnantajana toimiva Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia ja tutkimuskohteena Gradian sisäiset palvelut -tulosalue. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia on 12 keskisuomalaisen kunnan omistama koulutuksenjärjestäjä, joka järjestää nuorille ja aikuisille ammatillista koulutusta Jyväskylässä ja Jämsässä sekä lukiokoulutusta kolmessa lukiossa. Lisäksi Gradia tarjoaa palveluja yritys- ja työelämäasiakkaille sekä erilaisia vaihtoehtoja musiikin ja tanssin harrastamiseen. Gradian liikevaihto vuonna 2021 oli 99 miljoonaa euroa, tarjottavien tutkintojen määrä 130 ja opiskelijamäärä 21 188 opiskelijaa. Henkilöstöä oli 1 122, josta opetushenkilöstöä 743 henkilöä ja tukipalvelu- sekä hallintohenkilöstöä 379 henkilöä. Esihenkilöinä ja lähiesihenkilöinä sisäiset palvelut -tulosalueella toimii yhteensä 12 henkilöä. Gradia lukuina on esitetty kuviossa 5. (Gradian tilinpäätös 2021.)



Kuvio 5. Gradian tunnusluvut (Gradia lukuina 2021)

Gradian toiminnot ovat rakentuneet matriisiorganisaatioon ja sisäiset palvelut -tulosalue toimii tukipalveluna opetustoiminnalle, Gradia-kiinteistöille, Gradia-ravintoloille ja Gradia-koulutuspalvelut Oy:lle. Sisäiset palvelut -tulosalue sisältää hallinto-, kehittämis- ja opiskelijapalvelut. Näiden toimintayksiköiden sisällä toimivat palvelualat: johtamisen tukipalvelut, talouspalvelut, henkilöstöpalvelut, hanke- ja kv-palvelut, digipalvelut sekä viestintä- ja markkinointipalvelut. Opiskelijapalvelut-yksikkö puolestaan kattaa opintotoimistopalveluiden lisäksi hakupalvelut, asuntolatoiminnan, tietopalvelut sekä opiskelijoiden vapaa-aikaa tukevat palvelut. Gradian organisaatorakenteet ovat nähtävissä kuvioissa 6 ja 7.

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian organisaatio



Kuvio 6. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia (Gradian organisaatio 2022)



Kuvio 7. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian sisäiset palvelut (Gradian organisaatio 2022)

Gradiassa siirryttiin niin opetus- kuin hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön osalta kokonaan etätö-
hön keväällä 2020 COVID-19-pandemian pakottamana. Opetustoiminnassa pyrittiin kuitenkin tur-
vaamaan erityistä tukea tarvitsevien opetus siten, että opettajien ja opiskelijoiden oli mahdollista
tavata osittain myös kasvotusten. Hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön käyntejä työpisteelle rajoitet-
tiin ja porrastettiin ja palvelut suunnattiin mahdollisimman pitkälle verkossa tapahtuvaksi. Opetta-
jat ja opiskelijat palasivat normaaliin koulutyöhön syksyllä 2021 hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön
jatkaessa etätöskentelyä yhä lokakuussa 2021 päättyneen valtakunnallisen etätösuosituksen jäl-
keenkin. Vuoden 2022 alusta Gradia otti käyttöön etätöohjeen, jossa etätöön soveltamisesta sovi-

taan oman lähiesihenkilön kanssa. Joustavan etätyön malli, missä lähi- ja etätyö vuorottelee työtehtävien mukaisesti, ei koske kunnallisen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimukseen (OVTES) soveltamisalaan kuuluvaa henkilöstä. Etätyöohje valmisteltiin syksyllä 2021 sisäisille palveluille ohjatun etätyökyselyn tulosten ja Kuntatyönantajien selvitysten pohjalta. Sisäisessä kyseilyssä henkilökunta nimesi etätyön hyödyiksi muun muassa työrauhan, mahdollisuuden keskeyttömälle työlle, työtehokkuuden ja vireystilan paranemisen sekä työmatka-ajan säästön. Etätyöohje määrittelee, että etätyö on joustava ja suositeltava tapa organisoida Gadian työtehtäviä, erityisesti tietotyötä tekeville, jolloin töitä voidaan tehdä täysimääräisesti myös kotoa käsin. Moniammatillisessa organisaatiossa etätyömahdollisuus on kuitenkin nähtävä työnkuvaan liittyvänä kysymyksenä, ei niinkään tiettyjen työntekijäryhmien tai yksittäisten työntekijöiden etuoikeutena. (Gadian etätyöohjeet 2021.)

5.2.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Opinnäytetyön tietoperustassa hyödynnettiin toimeksiantajan organisaatiosta saatavaa materiaalia, etä- ja hybridityöhön, etätyön johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta ja jo aiheesta tehtyjä tutkimuksia. Varsinainen tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Empiirinen aineisto koostui siten puolistrukturoiduista (Puusa & Juuti 2011, 81) yksilöteemahaastatteluista, joilla kartoitettiin Gadian sisäiset palvelut -tulosalueen johtohenkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia etätyön johtamistyölle tuomista haasteista ja mahdollisista hyödyistä, etäjohtamiseen saadusta tuesta sekä johtamiskokemusta. Teemahaastattelut kohdistettiin Gadian hallinto- ja tukipalvelutoimintojen esihenkilöille ja näin ollen sen henkilöstöryhmän johtamiseen, joille etätyökentely on pandemian aikana ollut parhaiten järjestettävissä ja toteutettavissa asiantuntijatyön luonteen vuoksi. Lähi- ja esihenkilöitä tässä kohderyhmässä on yhteensä 12 henkilöä. Opinnäytetyön tutkimuksessa rajattiin Gadian opetustoimi, kiinteistö- ja ravintolapalvelut sekä Gradia-koulutuspalvelut Oy tutkimuksen ulkopuolelle.

Haastattelut toteutettiin tammi-helmikuussa 2022 etätyösuosituksen vuoksi Teams-haastatteluina. Teams-haastatteluina myös haastatteluajkojen sopiminen oli haastateltaville ajankäytön kannalta joustavampaa ja haastattelun tallentaminen yksinkertaisempaa kuin kasvokkain tavatessa. Haastattelujen kestot olivat noin 45 minuutin mittaisia. Esihenkilöstölle kerrottiin toimeksiantajan suullisella luvalla tulevista haastatteluista jo joulukuussa 2021 ja Teams-kutsut lähetettiin tammi-

kuun 2022 ensimmäisellä viikolla. Teams-kutsujen yhteydessä haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tausta ja tutkimuksen yhteys tutkijan YAMK-opintoihin. Haastattelukysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen. Aineistonkeruuseen liittyvä saatekirje ja teemahaastattelun kysymysrunko ovat nähtävissä liitteissä 1 ja 2. Tulosten analysointi tapahtui helmi-maaliskuun aikana ja raportin lopullinen koostaminen maaliskuun 2022 aikana.

Teemahaastattelun etuna on se, että sitä voidaan monipuolisuutensa vuoksi käyttää monien ilmiöiden tutkimiseen. Lähtökohtana teemahaastattelussa on oletus, että haastateltavat ovat läpikäyneet tietyn tilanteen tai prosessin ja kuten tässä tapauksessa, kokemukset etätyön johtamisesta. Haastateltavien asioille antamansa tulkinnat ja merkitykset korostuvat, samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Keskustelunomaisessa tilanteessa edetäänkin ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa, mutta kysymyksiä voidaan syventää saatujen vastausten perusteella aihepiirien kuitenkin pysyessä samana kaikille haastateltaville. Haastattelun aikana teemoista voidaan siten keskustella vapaassa puhumisjärjestyksessä, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta aiheista samassa laajuudessa. Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu edellyttää kuitenkin haastattelijalta aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista. Tässä haastattelumetodissa on myös hyvä tiedostaa, että tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset on operationalisoitava eli purettava auki ja muutettava empiirisesti mitattavaan muotoon. Lisäksi on huomioitava, että ennakkoon asetetut teemat eivät välttämättä ole samat teemat, jotka lopulta aineiston analysoinnissa osoittautuvat olennaisiksi aineiston sisällön jäsentämisessä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 55–56; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimus rajattiin etätyön johtamiseen hallinto- ja tukipalveluja tarjoavassa sisäiset palvelut -tulosalueella. Oli oletettavissa, että haastattelujoukko edustaa monipuolisia näkemyksiä ja kokemuksia etäjohtamisesta, koska haastateltavien esihenkilöiden vastuualueena olevat hallinnolliset alat eroavat toiminnoiltaan toisistaan ja haastateltavien alaisina toimii toisistaan hyvin erilaisia ammattiryhmiä kuten taloussihteerit, projektisihteerit, opintosihteerit tai digipalveluhenkilöstö. Ammattiryhmät ovat pandemian aikana toteuttaneet etätyöskentelyä eri tavoin, koska esimerkiksi opintosihteerien ja digipalveluhenkilöstön toimenkuvaan kuuluu oleellisena osana henkilökohtainen asiakaspalvelu, kun taas taloussihteerit tai projektisihteerit ovat voineet

työskennellä etäällä hyvin pitkälle itsenäisesti. Esihenkilöiden alaisten määrissä on myös vaihtelua eri toimialojen välillä. Yhteensä sisäiset palvelut -tulosalueella on alaisia noin 163 henkilöä.

Tutkimuksella oli vahva tuki toimeksiantajan taholta. Oli luultavaa, että haastattelujoukko on valmis sitoutumaan haastatteluihin ennen kaikkea oman esihenkilöasemansa vuoksi, mutta myös sen vuoksi, että etätyötä ja etätyön johtamisosaamisen vahvistamista sekä digitaalisten toimintaympäristöjen hyödyntämistä pyritään toimeksiantajan organisaatiossa toteuttamaan lähivuosien aikana aktiivisesti. Nämä tavoitteet on määritelty muun muassa vuoden 2022 talousarvioon yhteisiksi toiminnallisiksi tavoitteiksi. Lisäksi etätyöskentely tukee toimeksiantajan strategisia päätavoitteita kuten kestävästä kehitystä, hiilineutraalisuuden tavoittelua ja kokonaisvaltaista resurssiviisasta toimintaa muun muassa työtilojen yhteiskäytön ja vähentyneen työmatkaliikenteen muodossa.

5.2.3 Tutkimusaineiston analysoiminen

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 105) toteavat, että sisällönanalyysillä voidaan dokumentteja analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Aineisto voi olla monimuotoista ja dokumentteina voivat olla esimerkiksi kirjat, artikkelit, päiväkirjat, kirjeet, raportit, haastattelut, äänitteet ja videoinnit. Aineiston analyysillä kootaan aineistosta kokonaisuus, jota voidaan tulkita ja jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Aineiston analyysi ja käsittely voidaan toteuttaa monella tapaa kuten esimerkiksi luokittelemalla, teemoittamalla ja tyypittelemällä. Alasuutarin (1999) mukaan laadullinen analyysi voidaan jakaa kahteen perusvaiheeseen eli havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Havaintojen pelkistäminen voidaan tämän lisäksi erotella kahteen vaiheeseen, jossa ensimmäisessä osassa aineistoa tarkastellaan tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta ja toisessa vaiheessa havaintomäärää karsitaan yhdistämällä havaintoja. Opinnäytetyön aineiston analyysissä hyödynnettiin jälkimmäistä tapaa, jolloin samaa teemaa koskettavat aihepiirit yhdistettiin kuvaamaan tiettyä havaintojen kokonaisuutta. (Alasuutari 1999, 39–40; Puusa & Juuti 2011, 114, 116, 121; Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 105.)

Laadullinen analyysi voidaan jaotella aineistolähtöiseksi, teorialähtöiseksi tai teoriaohjaavaksi analyysiksi. Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä analyysiä, missä aineisto ohjaa analyysin tekemistä ja siinä pyritään luomaan aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Aineistolähtöisen analyysin yhteydessä voidaankin puhua induktiivisesta päättelyn logiikasta, jolloin siirrytään yksittäisistä havainnoista yleiseen päättelyyn. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet ovat Tuomi ja

Sarajärven mukaan (2009, 108) redusointi eli aineiston pelkistäminen, klusterointi eli aineiston ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessi on nähtävissä kuviossa 8. Haasteena aineistolähtöiselle analyysille on kuitenkin kysymys havaintojen ja tutkimusasetelmien puhtaasta objektiivisuudesta, koska tutkimuksen rajaukset ja menetelmät ovat tutkijan asettamia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107–113.)



Kuvio 8. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi (Tuomi-Sarajärvi 2009, 109)

Opinnäytetyön tutkimusaineiston käsittely ja aineistolähtöinen analysointi koostui teemahaastattelujen purkamisesta, puhtaaksikirjoittamisesta ja litteroinnista. Alkutyön jälkeen aineistoa käsiteltiin pelkistämällä, ryhmittämällä ja abstrahoimalla eli etsimällä eri aihealueiden esiintymistä keskustelussa. Sen jälkeen samankaltaiset aiheet ja ilmaukset yhdistettiin toisiinsa ja liitettiin ne eri teemojen alle. Lopuksi luokiteltiin esille nousseet huomiot ja koottiin ne johtamisen näkökulmasta katsottuna etätyön aiheuttamiin haasteisiin, etätyötä tukeviin asioihin sekä havaintoihin siitä, miten johtajakokemus peilautuu etäjohtamisessa ja onko esihenkilöiden saama tuki etäjohtamiseen ollut riittävää. Näiden luokittelujen pohjalta tehtiin analyysi ja tulkinta.

On myös huomioitava, että Seitamaa-Hakkaraisen (n.d.) mukaan laadullisten aineistojen analyysissä tutkimus on luonteeltaan syklistä ja aineiston analysointi alkaa jo aineiston keruun yhtey-

dessä. Analyysiprosessin aikana ja mahdollisen lisäaineiston keruun myötä luokittelukategoriat kehittyvät ja muuttuvat. Kvalitatiivisen aineiston analyysissa yhdistyvät siten analyysi ja synteesi ja luokittelun toteuttaminen perustuu vertailuun ja vastakkainasetteluun. Analyysi päättyykin vasta silloin, kun aineistosta ei ole enää löydettävissä uusia näkökulmia ja tutkimusongelma ratkeaa. Tällöin puhutaan aineiston saturaatiosta eli kylläntymisestä. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi on siten menetelmänä joustava, joten aineiston analyysiin ja luokittelukategorioiden määrittelemiseen ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa. (Kananen 2015, 128; Seitamaa-Hakkarainen n.d.)

6 Tutkimustulokset

Tutkimuksen aineisto koottiin puolistrukturoiduilla yksilöteemahaastatteluilla ja tutkimusta varten haastateltiin Teams-haastatteluina Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian sisäiset palvelut -tulosalueen 12 esihenkilöä. Sisäiset palvelut -tulosalue vastaa matriisiorganisaatiossa Gradian hallinto- ja tukipalveluista ja sisältää kolme toimintayksikköä: hallintopalvelut, kehittämispalvelut ja opiskelijapalvelut. Gradian organisaatiokaavio on esitelty luvussa 5.2.1 kuviossa 6.

Tutkimushaastattelulla kerätyn aineiston avulla kartoitettiin sisäiset palvelut -tulosalueen esihenkilöiden näkemyksiä etätyön johtamistyölle tuomista haasteista ja mahdollisista hyödyistä, johtamiskokemuksen vaikutuksesta etäjohtamiseen sekä johtamistyöhön saadusta tuesta. Tutkimustuloksilla pyrittiin vastaamaan tutkimusongelmaan Mitä kokemuksia esihenkilöille on muodostunut etäjohtamisesta sekä tutkimuskysymyksiin:

- Mitä haasteita etätyö asettaa johtamiselle?
- Mitä hyötyjä etätyö antaa johtamiselle?
- Millaista tukea esihenkilö on saanut omalta esihenkilöltään alaistensa etätyön johtamiseen?
- Miten aikaisempi johtajakokemus vaikuttaa etätyön johtamiseen?

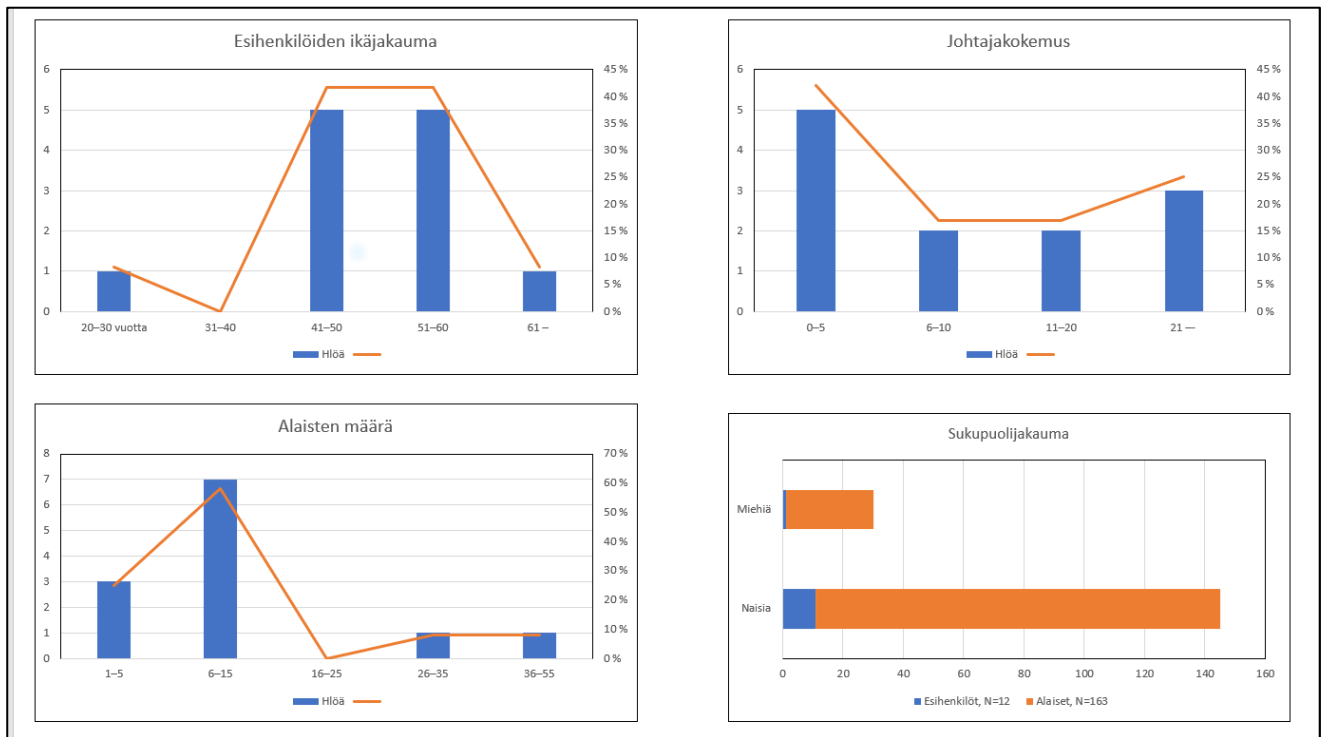
Haastattelujen pääteemat etäjohtaminen, etäjohtamisen tukeminen ja johtajakokemus johdettiin tutkimusongelman ja -kysymysten pohjalta. Taulukossa 3 on esitetty haastattelun perusteella esiin nousseet alateemat ja alateemojen tarkentavat aihealueet.

Taulukko 3. Haastatteluteemat

Pääteemat	Alateemat	Alateemojen tarkennukset		
Etäjohtaminen	Muutokset esihenkilötyössä	<i>Toimintatavat ja käytänteet</i>	<i>Henkilöjohtaminen, johtamistyö</i>	
	Vuorovaikutus	<i>Viestintä, sanaton viestintä</i>	<i>Tiedonkulku</i>	
	Motivointi ja sitouttaminen	<i>Työhyvinvointi</i>	<i>Yhteisöllisyyden ylläpitäminen</i>	<i>Palautteenanto</i>
Etäjohtamisen tukeminen	Johtaja alaisena	<i>Odotukset omalta esimieheltä saatavasta tuesta</i>	<i>Odotukset saatavasta tuesta</i>	<i>Oma rooli alaisena</i>
Johtajakokemus	Kokemuksen tuomat edut ja esteet	<i>Johtamiskulttuuri, asenteet</i>		
	Johtamistaidot ja -osaaminen	<i>Oma rooli johtajana, kehittyminen johtajana</i>		
	Johtaminen tulevaisuudessa	<i>Johtajan rooli tulevaisuudessa</i>		

Edellä esitellyt tutkimustulokset sisältävät suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Lainauksia ei ole yksilöity haastateltujen esihenkilöiden anonyymiteettisuojan varmistamiseksi.

Taustatietoina esihenkilöiltä kysyttiin ikää, johtamiskokemusta, alaisten määrää ja sukupuolta sekä alaisten ja esihenkilöiden etätyökokemusta ennen COVID-19-pandemiaa. Koonti haastateltujen taustatiedoista on esitelty kuviossa 9. Haastatelluista 83 % kuului ikäryhmään 41–60 vuotta ja 42 %:lla heistä oli johtajakokemusta enintään viisi vuotta. Tämä tarkoittaa sitä, että ennen pandemian alkamista heille oli kertynyt johtamiskokemusta vain noin kolme vuotta. Kaikki haastatteluun osallistuneet esihenkilöt olivat yhtä henkilöä lukuun ottamatta naisia ja heidän alaistensa määrä vaihtelee alle viidestä yli 55 alaiseen. 58 %:lla esihenkilöistä oli alaisia noin 6–15 henkilöä ja kaikista alaisista 82 % oli naisia. Sisäiset palvelut -tulosalueen kaikkien alaisten määrä haastatteluhetkellä oli 163 henkilöä. Etätyökokemus ennen pandemiaa oli ollut esihenkilöillä sekä heidän alaisillaan hyvin vähäistä ja satunnaista. Tähän haastatellut totesivat syynä olevan se, että etätyöskentely ei ole aiemmin ollut osa organisaation normaalia käytäntöä eikä sen tuomia mahdollisuuksia ole osattu hyödyntää.



Kuvio 9. Haastateltujen taustatiedot

6.1 Etätyön johtaminen

6.1.1 Kokemukset etäjohtamisesta

Haastateltavien päällimmäisinä tuntemuksina pandemia-ajan ja etätyöskentelyn esihenkilötehtävistä nousivat esille vuorovaikutuksen ja epävirallisen viestinnän merkittävä muutos, huoli tiimiläisten työhyvinvoinnista ja yhteisöllisyyden ylläpitämisestä sekä näiden teemojen asettumisesta henkilöjohtamisen keskiöön. Lisäksi huomioitiin digiloikan näkyminen työarjessa, valvonnan ja kontrolloinnin väheneminen, keskinäisen luottamuksen lisääntyminen sekä itsensä johtamisen taitojen vahvistuminen. Yleisesti koettiin, että Teams-kokousten aktiivinen järjestäminen ja kokouksissa olennaisiin asioihin keskittyminen ovat tuoneet työn tekemiseen tehokkuutta ja tuloksellisuutta, mutta samalla kokousten määrän lisääntyminen on aiheuttanut myös paineita esihenkilöiden ajankäytölle ja vievän aikaa johtamistyöltä. Vaikka etäjohtaminen edellyttää intensiivisempää otetta kuin johtamistyö aikaisemmin, esihenkilöt kuitenkin mielsivät etätyön kokonaisuudessaan vahvasti myönteisenä ja joustavana ja etätyöajan sujuneen alun kaoottisuudesta huolimatta onnistuneesti. He myös uskoivat, että kaikkia etätyön, hybridityön ja etäjohtamisen tuomia mahdollisuuksia ei ole osattu vielä täysin ottaa käyttöön.

Iso ero siihen aiempaan, että vaikka tiimi on tehnyt niitä etätöitä satunnaisesti silloin tällöin, mutta että kun koko organisaatio siirtyi yhtäaikaisesti niin meillä ei ollut käytänteitä ja kulttuuria sellaiseen tekemiseen – Mites tässä nyt toimitaankaan, sen jäsentäminen ja sitten toisaalta kun siihen oli pakko kaikkien hypätä saman tien, niin siinä aika nopeasti unohtui se, että ne voiko edes etänä työskennellä – Siinä vaan lähetettiin tekee ja hyvinhän se on sujunut, että päällimmäinen ajatus on tässä, että hyvinhän tämä homma toimii että miksei tätä ole jo aikaisemmin tehty.

6.1.2 Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys etäjohtamisessa

Esihenkilöt kertoivat vuorovaikutuksen ja viestinnän olevan aikaisempaan verrattuna erilaista, haasteellisempaa ja vaativan tarkempaa paneutumista, koska virtuaalikeskusteluissa eleiden, ilmeiden, hiljaisten signaalien ja tunnetilojen havaitseminen sekä niiden tulkitseminen on ollut vaikeaa. Haastateltavat jakoivat huomion siitä, että etäajan vuorovaikutuksessa on korostunut erilaisen persoonien tavat reagoida, vastaanottaa tai viestiä asioita eri tavoin, mikä on saattanut aiheuttaa tulkinnallisia vivahde-eroja, ja jopa väärinymmärryksiä. Lisäksi yhteisissä verkkotapauksissa on koettu haasteena hyvän ja hedelmällisen keskusteluyhteyden ylläpitäminen, kaikkien tasavertainen huomioiminen sekä innostavan ilmapiirin välittäminen. Tällöin on myös havaittu, että introvertit ja hiljaisemmat luonteet saattavat Teams-kokouksissa vetäytyä keskusteluista entisestään, jolloin esihenkilön ja tiimiläisten on vaikea hahmottaa, ovatko kaikki ymmärtäneet asian samalla tavalla. Poikkeuksena tähän oli kuitenkin vastakkainen havainto siitä, että normaalisti hiljainen työntekijä oli Teams-kokoustamiseen siirtymisen jälkeen osallistunut keskusteluihin aiempaa aktiivisemmin, jolloin todennäköisesti hän oli kokenut virtuaalisen ympäristön ikään kuin suojaavan suoralta kontaktilta. Eräs haastateltavista puolestaan kertoi käyttäneensä hyvällä menestyksellä yhtenä menetelmänä verkkokokousten luontevan ilmapiirin luomiseen erilaisia valokuvia, joista välittyviä tunnelmia tiimiläiset olivat voineet jakaa kokouksen aluksi. Tämä oli vapauttanut tiimiläiset avoimempaan keskusteluun.

Ei voi välttämättä nähdä sitä, että kuinka se toinen osapuoli ymmärtää keskustelun tai ohjeistuksen – niin siinä saattaa ymmärtää väärin niitä asioita ja sitten voi lähteä tekemään vääriä asioita.

Miten muistan huomioida kaikkia tiimiläisiä, myös niitä, jotka ei ole niitä äänekkäimpiä, vaikka kokouksissa, kun siihenkin ihmisillä on erilaiset valmiudet ja että juuri sitten se, miksi joku on hiljaa, että onko se sen takia että se on samaa mieltä vai että se on eri mieltä.

Haastateltavat näkivät jatkuvan vuoropuhelun ylläpitämisen ja kannustamisen vapaamuotoiseen keskusteluun tärkeänä osana etäajan viestintää ja vuorovaikutusta, koska etätyössä ei synny entiseen tapaan spontaaneja ja epävirallisia kohtaamisia tai ajatusten ja ideoiden vaihtoa. Toisaalta haastateltavat totesivat viestinnän olevan kuitenkin aiempaa yhdenmukaisempaa, koska epävirallisen ja toisinaan virallisenkin tiedon vastaanottaminen ei enää ole ollut sidoksissa siihen, sattuuko tiimiläinen osallistumaan niin sanottuun käytäväkeskusteluun. Lisäksi haastateltavat tiedostivat tiedon jakamisen ja keskustelut Teams-kanavilla, Teams-palaverissa ja pikaviestimissä tuoneen eri toimipisteissä työskentelevät tiimiläiset tasa-arvoisemmin yhteen. Koska Teams-kokousten järjestäminen on voitu toteuttaa nopeallakin aikataululla ja kokouksissa tietoa on ollut helppo jakaa sekä käsitellä yhteisesti, tiedonkulun ja keskinäisen viestinnän oli havaittu tiimien sisällä tehostuneen ja parantuneen.

Teams vilkkuu hirveästi – – meillä on tosi aktiivinen oma Teams ja siellä on kanavia vähän niinku teeman mukaan ja keskustelua käydään pääsääntöisesti niillä teeman kanavilla, mutta kaikki pääsee näkemään ne ja osallistumaan keskusteluun – – Tavaltaan kun ennen se perustui siihen, että satuitko olemaan siinä huoneessa tai siinä kohti käytävää missä keskustelu käytiin, niin nyt keskustelu se käydään Teamsissa ja kaikki näkee sen.

Osa haastateltavista tunnisti kuitenkin etäajassa merkkejä tietynlaisesta yleisestä viestinnän levottomuudesta, minkä ajateltiin olevan seurausta sähköisen tiedonkulun nopeutumisesta, eri viestintäkanavien aktiivisesta ja monipuolisesta käytämisestä, kokousten määrään lisääntymisestä sekä odotuksista nopeaan reagointiin. Kuitenkin omien tiimiläisten uskallusta ottaa asiassa kuin asiassa yhteyttä esihenkilöön pidettiin erittäin tärkeänä, ja asiana, johon heitä tulee jatkuvasti rohkaista. Haastateltavat painottivatkin, että tiedonkulun ja kommunikoinnin tulee olla avointa, rehellistä, ymmärrettävää ja johdonmukaista, jotta viesti välittyisi samanlaisena kaikille tiimiläisille, ja jotta säilytettäisiin luottamuksellinen ja keskustelua virittävä ilmapiiri.

6.1.3 Työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden varmistaminen etäjohtamisessa

Esihenkilöt kokivat etäajan työskentelyn herättäneen huolta tiimiläisten todellisesta jaksamisesta ja työhyvinvoinnista sekä tuoneen epävarmuutta siitä, onko annettu tuki ja palaute ollut riittävää. Koska päivittäiset kohtaamiset ovat puuttuneet, tiimiläisten kokonaistilanteen ja -hyvinvoinnin varmistaminen, mahdollisten ongelmien havaitseminen sekä heidän tasapuolinen huomioimisensa on vaatinut esihenkilöiltä aiempaa enemmän aikaa ja syventymistä. Haastateltavat totesivat, että

vaikka etäaikana tiimiläisten itseohjautuvuus ja kyky oman työn johtamiseen ovat lisääntyneet, on esihenkilöiden silti säännöllisesti varmistettava alaistensa työnkuorman sopivuus sekä työpäivien riittävä tauottaminen ja rytmittäminen. Haastateltujen mielikuvana kuitenkin oli, että etätyöskentely koetaan yleisesti positiivisena, koska työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on tuonut työhön joustavuutta ja keskittymisrauhaa, mitkä puolestaan ovat kasvattanut tiimiläisten työtyytyväisyyttä ja lisännyt työmotivaatiota.

Epävarmuus siitä, että onko jaksaa kaikki, onko niillä asiat ihan ok, kun ei näe ihmisiä kuin satunnaisesti ja kameran kautta niin niin jotenkin, että kai kaikilla nyt menee ihan ok, että se semmoinen riittämättömyys ja huoli siitä, että miten nyt kaikki jaksaa ja meneehän ok siellä kotioloissa.

No siis ihan ensimmäinen ajatus on, että mun mielestä tää etätyön on joustavoittanut ja tehostanut kaikkien ajankäyttöä. Pystytään osallistumaan muiden kanssa tehtävään yhteistyöhön, kun ollaan etänä ja kaikki siirtymät ja muut pois, niin mahtuu paljon enemmän päivään. Sitten taas vastaavasti on oman ajankäytön hallinnan haasteet sekä ihan henkilökohtaisesti, mutta koko tiimin näkökulmasta. Eli juuri se, että kun se ajankäyttö on tehostunut niin millä tavalla pystyy varmistamaan sen, että ei päiväänsä täytä kahdeksasta neljään Teams-kokouksilla eikä sinne jää yhtään aikaa sitten oikeasti tehdä niitä tehtäviä.

Esihenkilöiden mukaan etäjohtamisessa on ensiarvoisen tärkeää huomioida eri yksilöt ja tuntea omat tiimiläisensä niin hyvin kuin mahdollista, jotta työhyvinvoinnin edistäminen, motivointi, sitouttaminen ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen toteutuisivat parhaimmalla tavalla. Suurin osa haastateltavista totesi, että jokainen tiimiläinen on oma persoonansa ja kaipaa erilaista huomioimista, palautetta ja kimmoketta, minkä vuoksi esihenkilö ei voi pitää alaisensa motivoitumista, sitoutuneisuutta ja innostuneisuutta itsestäänselvytenä. Esihenkilöt kokivatkin, että aktiivinen palautteenantaminen ja kehityskeskustelujen säännöllisyys saavat etäajassa aiempaa enemmän painoarvoa ja on vaatinut heiltä tiiviimpää paneutumista. Yhtenä havaintona haastateltavat toivat esille sen, että yhdenvertaisuus tiimiläisten arvostamisessa näkyy siinä, että etänä toimiessaan esihenkilö on ikään kuin yhtä läsnä tai ei-läsnä kaikille tiimiläisilleen. Toisaalta myös koettiin, että etäaikana on ollut helpompi luoda hyvä ja tiiviimpi yhteys fyysisesti kauempana työskenteleeviin kuin ennen pandemiaa.

Mitä tulee ottaa huomioon, niin etäjohtamisessa pitää huomioida yksilöt. Etänä johtaminen ehkä myöskin tasapuolistaa tai tasa-arvostaa sitä johtamista. Eli on samalla tavalla läsnä tai ei ole läsnä niinku koko tiimille.

Mutta on helpompi olla esimies nyt sellaisille henkilöille, jotka on aina istunut muualla.

Vaikka haastateltavat katsoivatkin etätöön yhdistäneen ja tasavertaistaneen eri toimipisteissä työskenteleviä, muutama esihenkilöistä huomautti, että aivan kaikille tiimiläisille etätöyöskentely työn luonteen vuoksi ei ole ollut mahdollista. Tämän todettiin tuoneen myös epätasa-arvoa tiimien välille ja siten lisähaastetta yhteisöllisyyden edistämiseen. Haastateltavat kertoivat käytännön keinoina yhteisen tekemisen vahvistamiseen muun muassa säännöllisistä ja vapaamuotoisista Teams-kahvihetkidistä tai esimerkiksi kehotuksista tauottaa työpäivää ja lähteä hetkeksi ulkoilemaan sekä lähettämään tunnelmakuva muille tiimiläisille. Myös kameran avoimena pitämiseen kokousten aikana oli kannustettu, sillä sen oli havaittu lisäävän sosiaalisia taitoja ja yhteisöllisyyttä.

Haastateltavat totesivat, että uusien työntekijöiden perehdyttäminen on ollut etänä aiempaa haastavampaa. Heidän mukaansa myös perehdytystyössä, samoin kuin normaalissa etäjohtamisessa, on korostunut viestinnän ja tiedonkulun avoimuuden, selkeyden ja johdonmukaisuuden merkitys sitouttamisen sekä tiimin keskinäisen luottamuksen ja yhteisöllisyyden edistäjänä. Tulevaa ajatellen haastatellut olivat luottavaisia, että pandemian hellittäessä ja yhteisten kohtaamisten mahdollistuessa, etäaikana koetut ja tunnistetut haasteet tuovat uusia näkökulmia myös yhteisöllisyyden ja merkityksellisyyden tunteen vahvistamiseen.

Kokisin, että ehkä tämä tilanne helpottuu, kun ei ole koronaa – – Työtkin helpottuu, kun ei ole rajoituksia eli voidaan kuitenkin joka toinen kokous kokoontua läsnä. Korona on vaikeuttanut etäjohtamista, mutta sitten nyt meillä on hyvä oppi – – me voidaan esimerkiksi pitää joku kehittämispäivä yhdessä.

6.2 Etäjohtamisen tukeminen

6.2.1 Odotukset omalta esihenkilöltä saatavasta tuesta

Esihenkilöt totesivat, että etenkin keväällä 2020 etätööhön siirryttäessä ja pandemian alkukuukausina, tarve henkilökohtaiselle tuelle ja toimintaohjeistuksille oli ollut suurinta. Heidän mukaansa uuteen tilanteeseen oli pitänyt sopeutua lyhyessä ajassa melko itsenäisesti ja eikä yhteisiä valmiita toimintamalleja ollut olemassa. Haastatellut kertoivat, että suoraa tukea etäjohtamiseen oli kuitenkin ollut omalta esihenkilöltä saatavissa, mutta toisinaan omaa yhteydenottoa oli saattanut hi-

dastaa esihenkilön kiire, tai vaikutelma kiireestä. Osa haastateltavista myös koki, että mieltä askaruttanut asia oli saattanut tuntua liian yksityiskohtaiselta tai vähäpätöiseltä, jotta esihenkilöä voisi häiritä. Esihenkilöt tähdensivät, että tarvittaessa ratkaisuaupua omalta esihenkilöltä on silti toisaalta saanut nopeastikin yksittäisiin käytännön toimintatapoihin tai substanssiin liittyviin ongelmatilanteisiin, mutta tuki ei ole keskittynyt niinkään etäjohtamiseen ja sen kehittämiseen liittyviin aihealueisiin.

Mä luulen, että se kun tilanne oli juuri se, että me kaikki hypättiin vähän yhtä aikaa siihen kylmään veteen, niin kaikki varmaan on yrittänyt räpiköidä pinnalle ja siellä olla. Mä en ehkä koe, että mä olisin saanut hirveästi semmoista ohjaavaa tukea tai sellaista.

Olen saanut tukea vaihtelevasti, riippuen esimiehen kiireistä. Mutta olen saanut myös tukea ihan kuuntelun ja siis tsemppaamisen kautta – se tosiaan kulminoituu tuohon oman esimiehen kiireisiin.

Tietenkin enemmänkin olisi tarvinnut niitä keskusteluja, että helpostihan nää menee aina niinku sen talousvuoden mukaisesti, talousarvio- ja tilinpäätösasiat kun olisi kiva puhua vähän tästä etätyön tekemisestä, että minkälaisia haasteita.

6.2.2 Odotukset saatavasta tuesta

Haastatteluissa nousi esille oman esihenkilön henkilökohtaista tukea merkittävämpänä tarve yhteisestä tuesta ja koulutuksesta. Esihenkilöt kaipasivat tarkennuksia erityisesti organisaatiotasojen etätyön pelisääntöjen ja linjausten selkeyttämiseen ja niiden toteamiseen kuten esimerkiksi, voidaanko Teams-kokouksissa osallistujilta edellyttää kameran käyttöä vuorovaikutuksen parantamiseksi. Haastateltavat kertoivat odottavansa koulutuksilta ja asiantuntijaluennoilta neuvoja ja keinoja etäjohtamistaitojen kehittämiseen sekä konkreettisia välineitä muun muassa sujuvien etä- ja hybridikokousten järjestämiseen. Haastatteluissa mainittiin positiivisena asiana omalle työskentelylle ja etäjohtamisosaamiselle vahvistusta tuovat Gradian henkilöstöpalvelujen koordinoimat henkilöstöjohtamisen iltapäivät, joita oli järjestetty pandemian aikakin. Osa esihenkilöistä mainitsi, että olisi hyvä saada tukea myös oman jaksamisensa tukemiseen, koska etäajan johtamisessa muun muassa epävarmuuden ja riittämättömyyden tunteet ovat kasvattaneet henkistä kuormaa. Lisäksi toivottiin enemmän aikaa ja tilaa sparraamiseen, kokemusten vaihtamiselle, avoimelle keskustelulle sekä vertaistuelle, laajemminkin kuin mitä viime aikoina oli voitu toteuttaa oman yksikön esihenkilöiden kesken.

No ehkä just tämmöistä pelisääntöjen ja linjausten näkökulmasta – – moni asia vaatii niinku organisaatiotasoisia linjauksia, mutta sitten vielä tarkennettuna tietenkin niinku siinä oman esihenkilön kanssa keskustelussa, että on se selkänöja tehdä niitä linjauksia.

Kun ajattelen, että se miten tätä etäjohtamista mennään, niin se on ehkä pitänyt niin kuin oman kantapään kautta luoda – – että miten te niin kun ajattelette ton kameran käytön – – Miten sinä johdat hyvin etänä? Joku tämmöinen jonkun asiantuntijan luento aiheesta liittyen, niin ei yhtään huono ajatus, että mitä tulisi ottaa huomioon. Että varmaan niinku omissa opeissa on täydennettävää ja parannettavaa että pysyisi toimimaan paremmin esihenkilönä etäjohtamistilanteissa.

Se vie ihan toisella lailla akkulatausta kun se lähiesimiestyö on aikaisemmin livenä vinyt – – Kaikki me olisi tarvittu enemmän tässä tukea, mutta en mä jotenkin ole osannut sitä odottaa tai vaatia, kun me ollaan kaikki samassa veneessä.

Aika lailla tyhjästähän sitä lähdettiin tätäkin hommaa tekemään, niinku hypättiin kokonaan etään. Niin jotain sparrausta kaipaisin, koulutus on ehkä vähän vaikea sana, mä en tiedä minkä millaiselle kurssille mä haluaisin. Ehkä mä ajattelen, että semmoisen, että useamman esimiehen kesken vaihdettaisi ajatuksia, vähän on tilanteet erilaisia, mutta sitten niissä on kuitenkin samojakin juttuja, että mikä sitten on toiminut kenelläkin ja sieltä voisi poimia sitten vähän.

6.2.3 Oma rooli alaisena

Haastattelujen mukaan oma aktiivisuus sekä vastuu havainnoinnista, raportoinnista ja vuoropuhelun ylläpitämisestä koettiin selvästi omassa alaisroolissa tärkeänä. Haastateltavilla oli olemassa tietoisuus siitä, että vaikka esihenkilö ei toisinaan ole pystynyt välittömästi kommentoimaan, hän on kuitenkin tavoitettavissa, tietoinen yhteydenotosta ja asian käsittelyyn palataan heti kun se on mahdollista. Haastatellut painottivat alaisroolissaan avainasemassa olevan keskinäisen luottamuksen ja avoimuuden sekä luonnollisen keskusteluyhteyden luominen omaan esihenkilöön.

Mä raportoin oma-aloitteisesti esimiehelleni ja jos tulee jotain ongelmia, tai josta on ehkä koitumassa isoja ongelmia, niin ennakoidusti ilmoitan siitä esimiehelle. Jokaisen pitää siihen omaan esimieheen luoda se avoin suhde.

Ja sitten sillekin on saanut mukavasti tukea, että kun itse havainnoi asioita ja tilanteita, niin jos sitten saa tukea siltä esimiehellä, että hän on samaa mieltä ja nähnyt samat tilanteet, niin se vahvistaa – –.

6.3 Johtajakokemus etäjohtamisen tukena

6.3.1 Johtamistaitojen ja -osaamisen kehittyminen

Yleisesti haastateltavat kertoivat, että tunnistavat oman johtamiskokemuksen kasvaneen, syventyneen ja laajentuneen etätyöhön siirryttäessä. He totesivat aikaisemmin hankitun johtamiskokemuksen antaneen valmiuksia suhtautua luottavaisemmin ja rauhallisemmin muutosten kohtaamiseen sekä kykyyn jäsentää ja ratkaista haasteita. Toisaalta ne esihenkilöt, joilla oli takanaan lyhyempi johtamiskokemus, pohtivat selvinneensä muutostilanteesta rohkealla, ratkaisukeskeisellä ja avoimella asenteella. Niin esihenkilöt kuin tiimiläiset olivat omaksuneet uudet työskentely- ja toimintatavat lyhyen ajan kuluessa. Haastateltavat kokivatkin onnistumista ja tyytyväisyyttä haastavan tilanteen haltuun ottamisesta ja sen hallinnasta sekä tiedostivat sen tukeneen oman johtamiskokemuksen ja -osaamisen vahvistumista.

Kyllä mä koen, että mä oon koko ajan silleen pykälää parempi esimies, että mä suhtaudun siihen paljon rauhallisemmin – – mulla ei tarvitse olla oikeita vastauksia – – eihän tämä esimiestyö ole mitään muuta kuin että olen ihminen näille ihmisille.

Tavallaan se, että sä toit sen koneen vaan kotiin – – että kun en Gradiallakaan ehtinyt olemaan ku reilun puoli vuotta olla ennen kuin lähettiin etätyöhön niin tavallaan just se että nyt tää on mun Gradia toimintaympäristö, tää tiivis näkymä – – hirveän mielenkiintoinen tavallaan se just, että miten jotenkin verkon kautta kokee sen työympäristön.

No tietenkäin tämä on muuttanut ja antanut nimenomaan sitä kokemusta ja jo osoittanut niitä asioita mihin pitää kiinnittää huomiota entistä enemmän. Mutta se että onko se kokemus heti muuttunut taidoiksi, niin ei varmaan ole, että sitä nyt vähän miettii, että miten tässä nyt osattaisiin paremmin tiedostaa niitä asioita.

Lisäksi haastateltavat totesivat, että etätyössä tietoteknisten taitojen kehittymisen ohella, inhimillisuus, aito välittäminen, vuorovaikutustaidot, empatiakyky ja luottamus olivat johtamistaidoissa ja -osaamisessa korostuneet ja kasvaneet entisestään. Esihenkilöt olivat havainneet, että varsinkin etäajan alkuvaiheessa, yksilöiden ja eri persoonien yksilöllinen ohjaaminen, johtaminen ja huomiointi olivat saaneet painoarvoa tiimien johtamista enemmän. Etäjohtamisen kuitenkin koettiin olevan työntekijöille entistä tasa-arvoisempaa, koska esihenkilö on yhtä läsnä ja tavoitettavissa myös fyysisesti kauempana työskenteleville tiimiläisilleen.

6.3.2 Johtajan rooli tulevaisuudessa

Haastateltujen esihenkilöiden mukaan tulevassa työorganisaatiossa perinteisillä johtanimikkeillä, hierarkialla ja suorilla valtasuhteilla ei ole samanlaista merkitystä kuin tänä päivänä. Haastateltavat näkivät tulevaisuuden johtajan ja etäjohtajan roolin Gradiassa nykyistä monipuolisempana, osallistuvana ja osallistavana. Tämän todettiin tarkoittavan muun muassa sitä, että työyhteisön jäsenet saavat esihenkilöltään ja työyhteisöltään kaiken tarvitsemansa tuen ja edellytykset onnistuakseen ja kehittyäkseen työssään. Esihenkilöt uskoivat, että tällöin sovelletaan ja otetaan aiempaa monipuolisemmin käyttöön erilaisia etä- ja hybridityön mahdollistamia uusia työmuotoja sekä työn uudenlaista organisointia.

Haastateltavat kuvasivat hyvin yhtenäisesti tulevaisuuden johtajan roolin olevan muun muassa sparraaja, valmentaja, team leader, coach, mahdollistaja, motivaattori ja visionääri. He totesivat johtamisen siten vaativan esihenkilöltä jatkossakin johtamisosaamisen kasvattamista ja entistä enemmän ihmisläheisyyttä, läsnäoloa ja aitoa kiinnostusta persoonaltaan, työtavoiltaan ja taidoiltaan erilaisia työntekijöitä ja heidän työtehtäviään kohtaan. Lisäksi tulevaisuuden johtamistyössä nähtiin yhä tärkeämpinä muun muassa osallistaminen, vastuun jakaminen, työn imun, työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden edistäminen, tiivis vuoropuhelu ja yhdessä oppiminen sekä ennen kaikkea luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin ylläpitäminen. Haastatellut myös painottivat, että tulevassa vastuu terveestä työskentelykulttuurista korostuu entisestään. Tällöin myös esihenkilön omalla esimerkillä viedään eteenpäin hyviä käytänteitä kuten toista arvostavaa ja kannustavaa asennetta, digitaitojen jatkuvaa kehittämistä ja kommunikoivaa verkkoympäristön hyödyntämistä, mikä voi tarkoittaa muun muassa kameroiden aukipitämistä kokouksissa ja rohkaisemista keskusteluihin.

Esihenkilöt jakoivatkin saman näkymän siitä, että hyvän henkilöjohtamisen tehtävänä on tulevaisuudessakin huolehtia tiimiläisistään, motivoida ja innostaa heitä tavoitteiden saavuttamiseen, asiantuntijuuteen ja itsensä johtamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä varmistaa yhteisen osaamisen kohtaaminen.

On visiokin siitä, että esimies on enemmän se rinnalla kulkija ja suunnannäyttävä, raamittaja ja jokainen on oman työnsä asiantuntija ja tekee sitä omalla tavallaan kohti sitä yhteistä tavoitetta. Ja sallitaan tietyt variaatiot siinä työn tekemisessä.

Eli siinä mielessä se tavoiteltu esihenkilön rooli, joka ei ole niin siinä operatiivisessa toiminnassa jatkuvasti kiinni, niin etätyön myötä ollaan otettu ehkä harppauksia enemmän sen suuntaan.

Mun mielestä tuntuu ainakin esihenkilölle enemmän vielä roolia siinä, että sinä olet kiinnostunut niistä ihmisistä ja sun tiimiläisistä – Sinulla on myös vastuu enemmän vielä siitä työhyvinvoinnista.

Eli nimenomaan se, että mahdollistaa jokaiselle se parhaansa tekeminen. Minun mielestä esihenkilöt on niinku siellä pohjalla tukemassa ja mahdollistajana. Ja sitten se asiantuntijuus syntyy niistä työntekijöistä.

Mä nimenomaan toivon, että todellakin olisi semmoinen rooli, että voisi sparrata niissä kipu- tai haastepisteissä, että siinä turvaututtaisiin ja jokainen muotoilisi sen oman tavan päästä tavoitteeseen. Kaikille ei edes sovi sama johtamistapa. Ihmiset tulee ottaa yksilöinä huomioon. Voimavara, meidän ydinresurssi on nimenomaan henkilöstö.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian sisäiset palvelut - tulosalueen esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta. Tutkimuskysymysten avulla pyrittiin selvittämään, mitä haasteita etätyö on asettanut johtamiselle, mitä hyötyjä etätyö on antanut johtamiselle, millaista tukea esihenkilö on saanut omalta esihenkilöltä etätyön johtamiseen sekä miten aikaisempi johtajakokemus on vaikuttanut etätyön johtamiseen.

Etäjohtamisen kokemukset, haasteet ja hyödyt

Tutkimustulosten perusteella on todettavissa, että siirtyminen etätyöskentelyyn keväällä 2020 COVID-19-pandemian pakottamana tapahtui kohdeorganisaatiossa alkuvaiheen vaikeuksista huolimatta onnistuneesti. Etätyön tekeminen ennen pandemian alkamista ei ollut osa organisaation normaalia arkea ja sen hyödyntäminen oli ollut vähäistä tai satunnaista. Uusia toimintatapoja sovellettiin käytäntöön nopealla aikataululla eikä organisaatiossa ollut olemassa valmiita toimintamalleja etätyön toteuttamiseen ja etätyön johtamiseen.

Haastatteluaineiston pohjalta on esitettävissä, että esihenkilöillä liittyi etäjohtamiseen enemmän myönteisiä kuin negatiivisia mielikuvia ja kokemuksia ja että haasteelliset tilanteet tai kriittiset kohteet tunnistettiin. Etätyön hyötyinä nousivat esille muun muassa työn tekemisen joustavuus ja tehokkuus, viestinnän nopeutuminen sekä virtuaaliympäristön mahdollistama eri toimipisteissä

työskentelevien tiimiläisten tasa-arvoisempi asema. Positiivisena ilmiönä nähtiin myös kontrollin vähentyminen ja samalla keskinäisen luottamuksen, asiantuntijatyön arvostamisen sekä niin oman kuin tiimiläisten oman työn johtamisen vahvistuminen. Etäjohtamisen kuitenkin mainittiin vaatineen esihenkilöltä enemmän intensiivisyyttä ja tarkastelua sekä lisänsen johtamistyössä epävarmuuden ja osittaisen hallitsemattomuuden tunnetta verrattuna aikaisempaan tilanteeseen. Etäjohtamisessa erityistä huomiota ja suunnitelmallisuutta koettiin tarvittavan muun muassa riittävän vuorovaikutuksen, palautteenannon ja yksilön huomioimiseen, työhyvinvoinnista huolehtimiseen sekä yhteisöllisyyden ylläpitämiseen. Tiedonkulun kuitenkin katsottiin etäaikana olleen toimivaa ja tiiviimpää kuin aiemmin, mihin oli vaikuttanut eri keskustelufoorumien entistä aktiivisempi hyödyntäminen. Lisäksi digityövälineiden omaksuminen osaksi uutta työarkea oli tapahtunut kaikilla työyhteisössä nopeasti. Tutkimustuloksissa painottuikin esihenkilöiden kokemus siitä, että töiden tekeminen onnistuu myös etänä ja että kaikkia etätyön ja hybridityön tuomia mahdollisuuksia ei ole vielä täysin osattu hyödyntää.

Haastatteluilla kerättyä tutkimusaineistoa käsiteltiin aineistolähtöisesti. Tutkimustuloksista oli kuitenkin todettavissa selkeä yhdenmukaisuus Vilkmänin (2016, 25–44) esittelemien etäjohtamisen kulmakivien teemoihin. Vilkmänin malli on esitelty luvussa 3.3 kuviossa 2. Vilkmän nimeää hyvän etäjohtamisen kulmakiviksi luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden, toimivat pelisäännöt, jatkuvan dialogin ja yhteisöllisyyden. Tutkimusaineiston tuloksissa toistuivat selkeimpinä vuorovaikutukseen ja viestintään sekä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseen liittyvät näkökulmat. Lisäksi aineistosta nousivat esille etäjohtamiskokemuksen aikana korostuneet aihealueet kuten työntekijän jaksamisen ja kokonaistilanteen huomioinen, oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus, inhimillisyys, aito kiinnostus ja arvostus omia alaisiaan ja erilaisia persoonia kohtaan, osallistaminen ja vastuun jakaminen, avoimen ja innostavan ilmapiirin vaaliminen, motivoivan palautteen antaminen, hyvän työkuulttuurin edistäminen sekä kannustava tiimityö ja yhdessä oppiminen. Yhteisten pelisääntöjen ja keskinäisen luottamuksen merkitys koettiin vahvana ja tämä näkyi myös esihenkilön omassa alaisuudessa. Kuviossa 10 on kuvattu tutkimushaastatteluissa kertautuneet teemat, jotka nivoutuvat tiiviisti Vilkmänin esittelemään etäjohtamisen malliin.



Kuvio 10. Etäjohtamisen kulmakivet ja ulottuvuudet (Vilkman 2016, 26, muokattu)

Etäjohtamisen haasteet kohdistuivat selkeimmin vuorovaikutukseen ja viestintään, joita vaikeuttivat Teams-yhteydenotoissa kehokielen puuttuminen ja hiljaisten signaalien havaitsemisen vaikeus. Vuorovaikutuksessa ongelmana koettiin myös huoli siitä, miten virtuaaliympäristössä varmistetaan kaikkien tiimiläisten osallistuminen keskusteluun ja kaikkien äänten kuuluminen. Lisäksi huomioitiin niin sanottujen käytäväkeskustelujen ja spontaanien kohtaamisten vähenemisen heikentäneen työyhteisön vuorovaikutusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esihenkilöt tunsivat erityistä huolta työntekijöiden työhyvinvoinnista ja jaksamisesta ja siitä, että kukaan ei jäisi yksin. Vaikka uusi työympäristö oli tuonut eri toimipisteissä työskentelevät virtuaalisesti yhteen, tiiviin vuorovaikutuksen ja johdonmukaisen viestinnän merkitys yhteisöllisyyden ylläpitämisessä, työn hallinnan ja työsäjäksämisen edistämiseksi todettiin olevan kuitenkin ensiarvoisen tärkeää. Myös Eklund ja muut (2021, 51) pitävät hyvän vuorovaikutuksen ja selkeän kommunikation osuutta olennaisena tekijänä työntekijän yksinäisyyden ehkäisemisessä, väärinymmärrysten ja tulkintaerojen estämisessä sekä yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistamisessa. Tutkimusaineiston tulokset siis tukivat ajatusta siitä, että jatkuva ja hyvä dialogi mahdollistaa keskinäisen luottamuksen ja kannustavan ilmapiirin rakentamisen, vahvistaa yksilön kokemaa merkityksellisyyden tunnetta, itsensä johtamisen taitoja ja edistää työyhteisön kokemaa yhteisöllisyyttä.

Etäjohtamisen tukeminen ja rooli alaisena

Tutkimuksen mukaan esihenkilöillä oli ollut mahdollisuus tarvittaessa saada tukea omalta esihenkilöltä, mutta suurempi merkitys oli yhteisesti tarjottavalla tuella. Tukea toivottiin muun muassa etäjohtamistaitojen kasvattamiseen sekä yhteisten pelisääntöjen ja linjausten toteamiseen. Haastattelussa nousi esille myös keskinäisen keskustelun ja vertaistuen tärkeys etäjohtamisen tukemisessa.

Haastateltavat korostivat omassa alaisuudessaan oma-aloitteisuutta ja proaktiivisuutta sekä luottamuksellisen keskusteluyhteyden merkitystä. Omassa alaisroolissa koettiin tärkeinä vastuuta havainnoinnista, raportoinnista ja avoimen vuoropuhelun ylläpitämisestä. Tutkimustulosten mukaan voidaan esittää, että keskinäinen luottamus ja keskusteleva ilmapiiri luovat perustan hyvälle esihenkilö-alaisuudelle myös alaisen toimiessa itse esihenkilötehtävissä.

Johtamiskokemus, johtamistaitojen ja -osaamisen kehittyminen

Haastatellut esihenkilöt tiedostivat johtamiskokemuksensa kasvaneen ja syventyneen sinä aikana, kun etätyösuositus on organisaatiossa ollut voimassa. Etätyöhön siirtyminen koettiin suurelta osin ennemmin mahdollisuutena laajentaa omaa osaamistaan kuin nähdä tilanteessa pelkästään vaikeuksia. Tutkimuksen mukaan ei ollut merkitystä sillä, kuinka paljon johtamiskokemusta oli kertynyt ennen pandemiaa, vaan muutokseen oli sopeuduttu sen tietämyksen ja osaamisen mukaan mitä itselle oli vahvinta aluetta. Ne, joilla oli enemmän johtamiskokemusta, omasivat kyvyn jäsentää asioita ja suhtautuivat muutokseen tuomiin haasteisiin rauhallisesti. Vastaavasti ne, joilla oli aikaisempaa johtamiskokemusta melko vähän, pystyivät ratkaisemaan haasteita ennakkoluulottomalla asenteellaan.

Tutkimustulosten perusteella etäjohtamistaitojen, -osaamisen ja johtamiskokemuksen kehittämistä olivat vieneet eteenpäin uusien digityövälineiden omaksumisen lisäksi inhimillisyyden, aidon välittämisen ja empatiakyvyn merkityksen vahvistuminen vuorovaikutuksessa. Tärkeä osa kasvuprosessia oli ollut myös luottamuksen syventyminen, mikä oli etäjohtamisen näkökulmassa tullut esille muun muassa kontrollin vähenemisenä, yksilön erilaisuuksien ja osaamisen arvostamisen vahvistumisena sekä turvallisen ja innostavan ilmapiirin ylläpitämisena. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esihenkilöt kokevat onnistumista etäjohtamisessaan ja tiedostavat oman johtamiskokemuksen ja -osaamisen vahvistuvan jatkuvasti.

Johtajan rooli tulevaisuudessa

Tutkimustulosten mukaan tulevaisuuden johtaja kohdeorganisaatiossa tulee olemaan osallistuva ja osallistava. Esihenkilöt arvelivat perinteisten johtajanimikkeiden, hierarkian ja suorien valtasuhteiden menettävän merkitystensä ja johtamistyön kohdistuvan työntekijöiden tukemiseen sekä onnistumisen ja työssä kehittymisen mahdollistamiseen. Tulevaisuuden johtajan roolia luonnehdittiin muun muassa sparraajaksi, valmentajaksi, mahdollistajaksi ja motivaattoriksi. Johtamistyön todettiin siten edellyttävän johtamisosaamisen syventämistä ja entistä tiiviimpää ihmisläheisyyden, läsnäolon ja aidon kiinnostuksen esilläoloa. Esihenkilöt näkivät tulevaisuuden johtamistyössä nykyistä enemmän osallistamista, vastuun jakamista, vuoropuhelua, työn imun sekä yhteisen tekemisen ja yhdessä oppimisen edistämistä, ja jossa kaiken perustana on luottamuksellinen ja kannustava ilmapiiri. Tutkimuksen perusteella on todettavissa, että tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa tullaan hyvin todennäköisesti lähivuosina työn organisointia tarkastelemaan uusista näkökulmista ja soveltamaan nykyistä monipuolisemmin etä- ja hybridityön mahdollistamia erilaisia työmuotoja.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian sisäiset palvelut - tulosalueen esihenkilöiden kokemuksia etäjohtamisesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, mitä haasteita etätyö on asettanut johtamiselle, mitä hyötyjä etätyö on antanut johtamiselle, millaista tukea esihenkilö on saanut omalta esihenkilöltä etätyön johtamiseen sekä miten aikaisempi johtajakokemus on vaikuttanut etätyön johtamiseen.

Tutkimusongelmana oli:

- Mitä kokemuksia esihenkilöille on muodostunut etäjohtamisesta?

Ja tutkimuskysymykset olivat:

- Mitä haasteita etätyö asettaa johtamiselle?
- Mitä hyötyjä etätyö antaa johtamiselle?
- Millaista tukea esihenkilö on saanut omalta esihenkilöltään alaistensa etätyön johtamiseen?
- Miten aikaisempi johtajakokemus vaikuttaa etätyön johtamiseen?

Asetettujen tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten avulla pyrittiin hahmottamaan yleistä johtamiskulttuurin tilaa kohdeorganisaatiossa COVID-19-pandemian vaikutusten muokkaamassa uudenlaisessa työympäristössä. Vastauksia odotettiin löydettävän siihen, asettaako etätyö johtamiselle erilaisia vaatimuksia aikaisempaan verrattuna, voiko etäjohtaminen antaa lisäarvoa ja kehittää johtamisosaamista sekä onko esihenkilön omalta esihenkilöltä saama tuki ollut riittävä. Tutkimuksen odotetaan hyödyttävän tutkimuksen toimeksiantajaa parantamaan digiajan toimintatapoja ja käytänteitä, vahvistavan ja antavan tukea esihenkilöille tulevaisuuden etäjohtamistaitoihin ja johtamisosaamiseen. Tutkimustuloksia tarkasteltiin aineistolähtöisesti.

Etätyön johtaminen tutkimuksen aiheena oli ajankohtaisuutensa vuoksi mielenkiintoinen sekä merkityksellinen ja tuotti arvokasta tietoa tutkimuksen toimeksiantajalle. Etätyöhön siirtymisestä aiheutuneet muutokset toimeksiantajan organisaatiossa ovat viimeisen kahden vuoden aikana jo huomattavasti muuttaneet työn tekemisen tapoja ja johtamiskulttuuria. Monipaikkaisesta etätyöstä on vahvasti tulossa niin kohdeorganisaatiossa kuin koko maailmassa niin sanottu uusi normaali, uusi tapa työskennellä etäällä ja hajautettuna toisistaan. Työ muuttuu entistä monimuotoisemmaksi, jolloin erilaisille hybridiratkaisuille on tilausta. Työn tekemisen sitominen tiettyyn aikaan ja paikkaan ei ole enää nykyorganisaatioissa, eikä etenäkään asiantuntijatyössä, olennaista, vaan merkitystä on sillä, millaisia tuloksia työn tekemisellä saadaan aikaan. Tavoitteiden toteutuksessa resurssiviisaiden toimintatapojen lisäksi työyhteisössä korostuvat osallistaminen, joustavuus ja inhimillisuus entisestään. (Viitala ja Jylhä 2019, 359; Virtanen ja Stenvall 2019, 25.)

Tutkimus ei onnistunut tuottamaan uutta teorial tietoa tai muodostamaan uusia etäjohtamiseen liittyviä käsitteitä, mutta teoreettinen viitekehys tuki teemahaastattelulla kerätystä aineistosta johdettuja tutkimustuloksia ja tehtyjä havaintoja. Teoriaosuudessa käsiteltiin tutkimusongelman ja -kysymysten ratkaisun kannalta oleellisia käsitteitä etätyö, etä- ja hybridityön johtaminen, johtamiskokemus ja johtamisen kehittäminen. Lisäksi teorialuvussa avattiin valmentavan esihenkilötyön sekä julkisen sektorin johtamisen aihealueita. Tietoperusta loi synteesiä ja toi eri näkökulmia etätyön ja etäjohtamisen toteuttamiseen, johtamiseen ja johtamisosaamisen kehittämiseen sekä organisaation toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Etenkin Vilkmänin (2016, 26) esittelemä etäjohtamisen kulmakivet -malli peilautui tutkimustuloksissa nousseisiin etäjohtamisen kokemuksiin liittyviin teemoihin. Tätä yhteyttä on tulkittu johtopäätökset-luvussa. Tutkimuksen rajoitteeksi voidaan todeta, että opinnäytetyön haastatteluaineistosta ei erityisesti noussut esiin käytännön

esimerkkejä etäjohtamisen kehittämiseen tai yhteisöllisyyden ylläpitämiseen liittyvistä ratkaisuehdotuksista. Lisäksi motivointi pelkkänä käsitteenä ei esiintynyt keskusteluissa kovin vahvana, mutta teemana se liitettiin osaksi palautteenantoa ja sen merkitys korostui jatkuvana tiimiläisten huomioimisena.

Tutkimustulosten perusteella oli osoitettavissa, että esihenkilöiden kokemukset etäjohtamisesta olivat olleet myönteisiä, vaikka siirtyminen etätyöhön oli tapahtunut COVID-19-pandemian pakottamana nopealla aikataululla eikä valmiita toimintamalleja ollut olemassa. Etäjohtamisessa nähtiin suurimpina haasteina vuorovaikutuksessa, viestinnässä, työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden ylläpitämisessä tapahtuneet muutokset. Huolta koettiin erityisesti yksilöiden jaksamisesta ja riittävästä huomioimisesta. Virtuaaliympäristön ja etätyön hyötyinä nousivat selkeimpänä esille tiedonkulun tehokkuus, työn tekemisen joustavuus ja eri toimipisteissä työskentelevien tasapuolinen asema. Tutkimuksen mukaan esihenkilöillä oli ollut mahdollista saada suoraa tukea esihenkilötehtäviinsä omalta esihenkilöltään. Henkilökohtaista tukea enemmän oli tarve yhteisten pelisääntöjen ja linjausten selkeyttämiseen, johtamisosaamista kehittävään koulutukseen sekä oman jaksamisen tukemiseen ja vertaistukeen. Tutkimuksen mukaan hankitun johtamiskokemuksen lisäksi jokaisen esihenkilön omat johtamistaidot ja -osaaminen sekä suhtautuminen muutoksiin olivat vaikuttaneet siihen, miten he olivat kohdanneet virtuaalisen toimintaympäristön johtamiselle tuomat haasteet. Johtamisosaamisen myös katsottiin kehittyvän jatkuvasti ja tulevassa johtajan roolin ja johtamistavan uskottiin muuttuvan enemmän kohti valmentavaa johtavuutta, jossa vuorovaikutuksella, yhteisellä tekemisellä, kannustamisella ja luottamuksellisella ilmapiirillä on nykyistään vahvempi merkitys.

Tutkimuksella onnistuttiin hahmottamaan tutkimuskohteena olevan organisaation nykyistä etätyöskentelyn ohjaamaa johtamiskulttuurin tilaa, jossa koetaan enemmän onnistumisia kuin epäonnistumisia etäjohtamisen haasteissa. Tutkimus osoitti, että etäjohtamiseen liittyvät kriittiset kohdat tunnistetaan, ja vastaavasti virtuaaliympäristön tuomat hyödyt ja mahdollisuudet kehittää toimintakulttuuria tiedostetaan. Etäjohtamiseen saatu tuki on ollut osittain riittävää, mutta yhteiselle koulutukselle ja vertaistuelle on olemassa selkeä tarve. Tutkimuksen perusteella on pääteltävissä, että organisaatiossa etätyöskentelyaikana tapahtunut digiloikka edistää kohdeorganisaation Digiohjelman määriteltyjä toimenpiteitä digitaalisuutta hyödyntävästä toimintaympäristöstä. Digiohjelmasta tiivistetyt Digivision tavoitteet konkretisoidaan kehittämistoimenpiteiksi vuosittain

talousarvio- ja tilinpäätösprosessin yhteydessä. Tätä kehitystä tukee myös etäaikana havaitun luottamusloikan vahvistuminen, mikä osaltaan antaa lisäperustaa esihenkilöille tulevaisuuden johtamistyölle, osallistuvan ja osallistavan sekä mahdollistajan roolin toteuttamiselle.

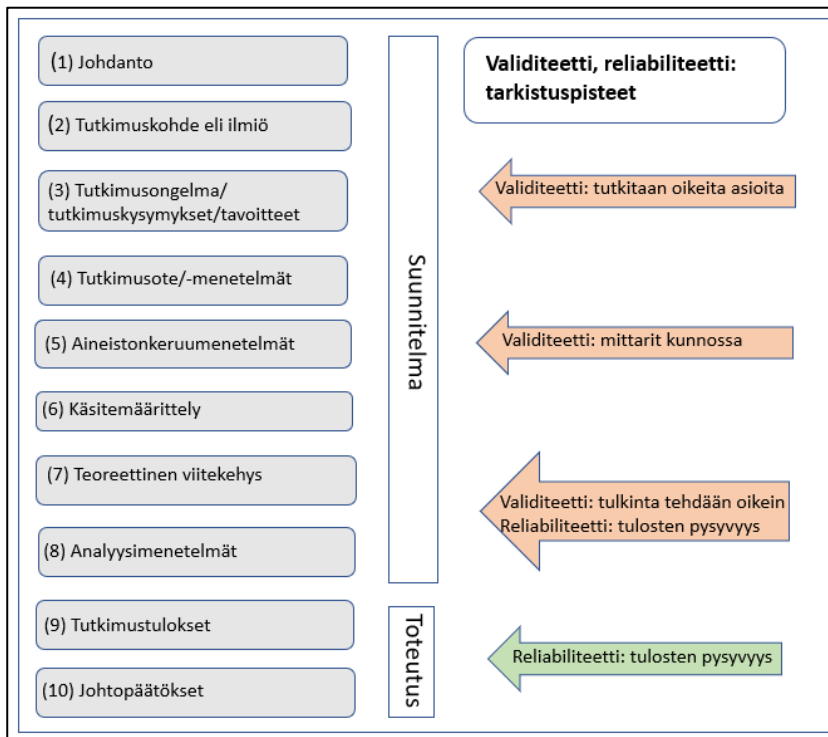
Voidaankin kokoavasti esittää, että tutkimus edesauttoi esihenkilöitä arvioimaan kokemuksiaan etäjohtamisesta sekä pohtimaan omaa johtamistyön nykytilaa ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Julkisella sektorilla toimivalle tutkimuksen toimeksiantajalle tutkimus toi keskeistä tietoa etäjohtamisen sekä etä- ja hybridityön toteuttamisen haasteista ja hyödyistä toimintaympäristössä, jossa yhteiskunnalliset muutosajurit ohjaavat toiminnan kehittämistä ja strategisia tavoitteita. Voitaneen siis väittää, että etä- ja hybridityö tuovat jatkossakin uusia mahdollisuuksia työn tekemiselle ja työn tuottavuudelle ja että kohdeorganisaatiossa etäjohtamiselle ja sen kehittämiseksi on olemassa hyvät edellytykset.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6) mukaan tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tässä opinnäytetyössä noudatettiin rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja tulosten arvioinnissa. Lisäksi sovellettiin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä, jolloin lähteet pyrittiin löytämään alkuperäisinä, relevantteina ja korkeatasoisina. (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012). Eettisyys koskee myös tutkimuksen laatua (Tuomi & Sarajarvi 2009, 127). Fossey ja muut (2002, 723) esittävätkin kvalitatiivisen tutkimuksen laadun arviointikriteereiksi hyvän käytännön eli metodologisen kriittisyyden ja tehtyjen tulkintojen luotettavuuden. Tällöin menetelmän valinta, tutkimussuunnittelu, valittu otos sekä toisiaan tukevat tiedonkeruu- ja analysointiprosessit on oltava muun muassa yhdenmukaisia, riittäviä ja läpinäkyviä. Vastaavasti oletetaan, että tulkinnat kuvaavat löydöksiä aidosti, ovat johdonmukaisia, esittävät perusteluja väitteiden tyypillisyydestä ja läpäisevät tutkijan omat tulkinnat. Opinnäytetyössä pyrittiin huomioimaan edellä mainitut kriteerit, tiedostamaan tutkijan subjektiivinen asema, mutta tarkastelemaan tuloksia objektiivisesti sekä huolehdittiin siitä, että tutkimussuunnitelma oli laadukas, valittu tutkimusasetelma sopiva ja raportointi tehty hyvin. (Fossey ym. 2002, 724–725, 729.)

Kananen (2015, 352) toteaa, että laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkkailu eroaa kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnista eikä reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä välttämättä voida suoraan soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2009, 137–140) huomauttavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita ja että tutkimuksissa käytetyt käsitteet kuten tulosten totuudellisuus, siirrettävyys ja sovellettavuus, riippuvuus ja toistettavuus sekä vahvistettavuus saavat käytännössä monenlaisia tulkintoja. Tutkimuksen luotettavuutta eli uskottavuutta ja vakuuttavuutta voidaan kuitenkin parantaa kriittisellä tarkastelulla. Koska tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, tutkimuksen rakenteessa korostuu sisäinen johdonmukaisuus ja peruskysymysten mitä tutkitaan, miksi ja miten sekä oman reflektion kuljettaminen läpi koko tutkimuksen. Arvioinnin ja reflektion tulisikin kietoutua tutkimusprosessiin eikä luotettavuutta ja pätevyyttä pitäisi tarkastella vain prosessin päätteeksi. (Cypress 2017, 256; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 27.)

Cypressin (2017, 257) mukaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä voidaan kuitenkin käyttää myös laadullisissa metodologioissa, koska validointi tarkoittaa tutkimista, kyseenalaistamista ja teoretisointia ja sillä varmistetaan laadullisen tutkimuksen täsmällisyys. Termi voi tarkoittaa laadullisessa mielessä myös tiedon hankkimista ja tutkittavan ilmiön luonteen ymmärtämistä. Tutkimuksen validiteetti kertoo, ovatko käytetyt mittarit ja tutkimusmenetelmät mitanneet ja tutkineet juuri niitä asioita mitä on ollut tarkoituskin mitata. Validiteettiin liittyy myös pohdinta siitä, millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään, koska tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen reliabiliteetti taas tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tämä voi toisinaan olla kuitenkin ongelmallista, koska objektit laadullisessa tutkimuksessa ovat harvoin muuttumattomia eikä ihmisten käyttäytyminen ja vuorovaikutus ole koskaan staattisia tai samoja. Lisäksi mittaukset ja havainnot voivat myös olla toistuvasti vääriä. Tässä opinnäytetyössä pyrittiin tarkastelemaan reliabiliteetin ja validiteetin toteutumista läpi opinnäytetyön prosessin. Kananen (2015, 356) vielä kuvaa tutkimusprosessissa tehtyjen ratkaisujen oikeellisuutta ja luotettavan tiedon varmistamista validiteetin ja reliabiliteetin rakentumisella osaksi tutkimuksen suunnittelua ja toteutuksen eri vaiheita. Kyseinen prosessi on esitetty kuviossa 11. (Cypress 2017, 256–257; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25–27.)



Kuvio 11. Opinnäytetyön rakenne ja luotettavuus (Kananen 2015, 356, muokattu)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston kattavuus ja riittävyys voidaan todeta saturaatiolla eli kylläntymisellä. Saturaatio tarkoittaa aineiston keräämistä niin kauan, kunnes aineisto toistaa itseään eikä tutkimusongelman kannalta synny enää uutta tietoa. Aineiston koolla sen vuoksi ei välttämättä ole merkitystä, vaan suhteellisen pienenkin aineiston perusteella voidaan tuloksia yleistää. Koska kylläntymispisteen määrittelyminen etukäteen voi olla hankalaa, on tutkijalla oltava ymmärrys tutkimuksen tavoitteista ja niiden saavuttamisesta sekä kyky huomata tutkimuksen edetessä mahdollisia uusia näkökulmia. Opinnäytetyön tutkimusaineistoa varten kerätyt haastattelut tuottivat runsaasti osin erilaisia, mutta vahvasti toisiaan tukevia näkemyksiä etäjohtamiseen liittyvistä kokemuksista. Koska haastatteluiden vastaukset olivat samankaltaisia ja toistivat samoja teemoja, myös aineiston saturaatio tutkimuksessa saavutettiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 182; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 50–51.)

Kokoavasti voidaan todeta, että näiden edellä esiteltyjen edellytysten valossa opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa pyrittiin ylläpitämään kriittistä tarkastelua sekä varmistamaan johdonmukaisuuden ja läpinäkyvyyden toteutuminen. Lisäksi tutkimuksen tekemisessä noudatettiin kaikin tavoin

hyvää tieteellistä käytäntöä ja luotettavuus sekä eettisyys varmistettiin tutkimusprosessin ja aineistonkeruun suunnitelmallisuudella. Opinnäytetyöprosessi eteni opinnäytetyösuunnitelmassa esitetyn aikataulun mukaan ja toteutettiin kevään 2022 aikana. Koska tutkimuskohteena oli tutkijan oma työorganisaatio, vaadittiin tutkijalta erityistä vastuullisuutta ja objektiivisuutta tutkimustulosten käsittelyssä ja analysoinnissa. Opinnäytetyötä varten anottiin tutkimuksen toimeksiantajalta tutkimuslupa.

Haastattelut kohdistettiin Gradian sisäiset palvelut -tulosalueen esihenkilötehtävissä toimiville. Heille kerrottiin tulevasta tutkimuksesta alustavasti jo ennen haastattelukutsuja. Haastateltaviin esihenkilöihin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja haastatteluajat sovittiin suoritettavaksi Teams-yhteydellä. Haastattelutilanteessa haastateltaville esiteltiin lähetettyä saatekirjettä tarkemmin mistä tutkinto-ohjelmasta ja tutkimuksesta on kyse, mitä aihepiiriä haastattelu koskee sekä miksi haastattelua ja tutkimusta ollaan toteuttamassa. Lisäksi todettiin, että haastattelut muodostavat opinnäytetyön empiriaosuuden, ja että tutkittava aihepyyntö oli tullut työnantajan taholta, jolla on ajankohtaisia intressejä etäjohtamisen kokemusten tutkimiselle ja digitaalisuutta hyödyntävän työympäristön kehittämiseksi.

Haastateltavat suhtautuivat tutkimukseen myönteisesti ja haastatteluun motivoituneesti, koska jo tehtäviensä puolesta he ovat sitoutuneet Gradian strategisiin ja talousarvion tavoitteisiin. Vuoden 2022 talousarvioon on määritelty yhteisiksi toiminnallisiksi tavoitteiksi muun muassa digitaalisten oppimis- ja työympäristöjen ja niitä tukevan tietoteknisen infrastruktuurin edelleen kehittäminen sekä etätöitä ja etäjohtamisosaamista tukevan toimintakulttuurin tukeminen. Lisäksi Gradia jatkaa mahdollisuutta etätöskentelyyn osana normaalia työskentelytapaa ja on ohjeistanut etätöiden pelisääntöjä, jotka astuivat voimaan vuoden 2022 alusta. Haastateltaville myös korostettiin, että haastattelut tehdään anonymisti ja luottamuksellisesti, ja että tietoja kerätään vain opinnäytetyötä varten. Lisäksi tähdennettiin, että aineistoa käsitellään ja säilytetään huolellisesti ja asianmukaisesti, ja että tutkimusaineisto hävitetään tietoturvalisesti tutkimustulosten analysoinnin ja opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

8.2 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä toimeksiantajan hallinto- ja tukipalveluiden esihenkilöiden kokemuksia etätyön johtamisesta. Tutkimus ei ota tarkemmin kantaa siihen vaikuttaako esihenkilön sukupuoli tai alaisten sukupuolet etätyön johtamisessa esiin tulleisiin huomioihin. Koko Gradian henkilöstöstä vuonna 2021 oli tilipäätöksen liitetietojen mukaan 37 % miehiä ja 63 % naisia. Prosenttiosuudet voidaan suhteuttaa hallinto- ja tukipalveluhenkilöstön määrään siten, että myös sisäisten palveluiden -tulosalueella suurin osa niin esihenkilöistä kuin alaisista ovat sukupuoleltaan naisia.

Tämä lähtökohta voisi olla yksi mielenkiintoinen aihe etätyön johtamisen jatkotutkimukselle. Olisi kiinnostavaa pohtia nouseeko naisjohtajien tavassa johtaa etätyötä ja kohdata alaisensa esiin jostain erityispiirteitä. Entä mitä näkökulmia etätyön johtamiseen tuo se, että myös johdettavat ovat suurimmalta osin naisia. Tarvitaanko silloin etäjohtamisessa enemmän tunnetaitoja, vuorovaikutusta, kannustusta ja aktiivista palautteen antamista kuin jos työskenneltäisiin normaalisti, tai jos alaisena olisi enemmän miehiä.

Toisena mahdollisena jatkotutkimuskohteena voisi olla nyt tehdyn tutkimuksen laajentaminen koskemaan toimeksiantajaorganisaation kaikkia esihenkilöitä, jolloin otanta nousisi 50 henkilöön. Tutkimus koskisi siten myös toimialoja, joissa etätyötä ei ole voitu eikä voida toteuttaa samaan tapaan kuin mitä pandemian aikana ja nykytilanteessa joustavan etätyösopimuksen voimassa ollessa hallinto- ja tukipalveluiden asiantuntijuuteen painottuvassa toiminnassa on toteutettu ja toteutetaan. Tutkimuksella olisi mahdollista kartoittaa muun muassa miten ja missä laajuudessa etä- ja hybridityötä koko organisaatiotasolla hyödynnetään niin sanotussa uudessa normaalissa ja miten etäjohtajuuteen liittyvät haasteet ja mahdollisuudet näyttäytyvät arjessa. Suuren otannan vuoksi tutkimus olisi syytä toteuttaa määrällisenä tutkimuksena kyselylomakkeella. Nyt tehdyn tutkimuksen tuloksia ja teemoja olisi osittain mahdollista hyödyntää tutkimuskysymysten ja lomakkeen kysymysten muodostamisessa ja tutkimustulosten tulkinassa.

Kaikkein merkityksellisin jatkotutkimus olisi kuitenkin nyt valmistuneesta tutkimuksesta tehtävä uudelleenarviointi, jossa selvitettäisiin esihenkilöiden etäjohtamiskokemusten muuttumista tästä hetkestä eteenpäin. Millaisia kokemuksia esihenkilöille on muodostunut etäjohtamisesta, kun pan-

demia ei enää rajoita kokoontumisia ja organisaatiokulttuurissa näkyy uusi normaali, jossa työyhteisön arki koostuu entistä tiiviimmin monipaikkaisesta etä- ja hybridityöstä. Miten vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin teemat siinä tilanteessa toteutuvat. Onko etäjohtamiseen saatu tuki ja johtamisosaamisen kehittäminen ollut riittävää ja onko konkreettisia ratkaisuehdotuksia yhteisöllisyyden ylläpitämiseen otettu käyttöön. Entä onko työntekijöiden asiantuntijuutta ja osallistamista nostettu vahvemmin keskiöön ja samalla vakiinnutettu kokonaisvaltaisen valmentavan johtajuuden malleja johtamisessa.

Lähteet

- Ahrendt, D. & Maschierini, M. 2020. Living, working and COVID-19. First findings – April 2020. Eurofound. First Findings. Viitattu 26.2.2022. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf.
- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Kolmas, uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 18.1.2022. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>.
- Becker, W., Belkin, L., Tuskey, S. & Conroy, S. 2022. Surviving remotely: How job control and loneliness during a forced shift to remote work impacted employee work behaviors and well-being. Human Research Management. Viitattu 20.3.2022. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.22102>, Wiley Online Library.
- Bentham, K. 2021. The Impact of Leadership and Management on Remote Workers: Everyday Tips for Success, Not Just During a Pandemic (Covid - 19). i-Manager's Journal on Management, 15, 3, 1. Viitattu 20.4.2022. https://janet.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_journals_2615295348, ProQuest Central.
- Börjeson, F. & Karsberg, S. 2021. What am I doing? An interview study regarding the experience of managers practice on a distance and the leadership within. Master's Thesis, Lunds Universitet, department of psychology. Viitattu 1.2.2022. <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/9057000>.
- Cypress, B. 2017. Rigor or Reliability and Validity in Qualitative Research: Perspectives, Strategies, Reconceptualization, and Recommendations. Dimensions of critical care nursing, 36, 4, 253–263. Viitattu 8.4.2022. https://janet.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_miscellaneous_1927572234.
- Delany, K. 2021. What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working? Human Resource Development International, 1–9. Viitattu 9.4.2022. https://janet.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_crossref_primary_10_1080_13678868_2021_2017391, EBSCOhost Business Source Elite.
- Eklund, A., Lindholm, T., Jääskeläinen, H. & Salminen, J. 2021. Hybridijohtaminen. Helsinki: BRIK.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Toinen painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. N.d. Työelämänmuutos. Työterveyslaitos. Viitattu 1.2.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>.
- Etätyön johtaminen. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 1.2.2022. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyo-aika/ioustava-tyo-aika/etatyon-johtaminen/>.

Forssell, J. 2021. Paluu uuteen normaaliin – miten järjestää hybridityö? HybridiSuomi. Yhteistyössä uuteen normaaliin 29.6.2021. Viitattu 1.2.2022. <https://hybridisuomi.fi/artikkelit/paluu-uuteen-normaaliin-miten-jarjestaa-hybridityo/>.

Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F. & Davidson, L. 2002. Understanding and evaluating qualitative research. Australian and New Zealand journal of psychiatry, 36, 6, 717–732. Viitattu 8.4.2022. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1046/j.1440-1614.2002.01100.x>, SAGE Journals Premier.

Gradia lukuina 2021. 2022. Gradian intranet-sivut. Viitattu 31.3.2022. https://jaofi.sharepoint.com/:p:/r/sites/intra-viestinta-ja-markkinointi/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B842627BB-823E-4B0C-88CE-B03314900FD5%7D&file=Gradia%20kuntayhtyma%20lukuina%202021%20su%20en.pptx&action=edit&mobileredirect=true&DefaultItemOpen=1.

Gradian digiohjelma 2030. 2021. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian hallituksen kokous 17.12.2021. Gradian www-sivut. Viitattu 27.2.2022. <http://tweb-julkaisu.gradia.fi/ktwebscr/files/show?doctype=3&docid=4593&version=1>.

Gradian digivisio 2030. 2021. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä. Gradian intranet-sivut. Viitattu 27.2.2022. <https://www.thinglink.com/card/1560005011365167106>.

Gradian etätyöohjeet. 2021. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia. Gradian intranet-sivut. Viitattu 27.2.2022. https://jaofi.sharepoint.com/:w:/r/sites/intra-henkilostolle/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B9B521170-074D-444D-869C-D0958979BC2F%7D&file=Et%C3%A4ty%C3%B6ohje%201.1.2022%20alkaen.docx&action=default&mobileredirect=true&DefaultItemOpen=1.

Gradian organisaatio. 2022. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia. Gradian www-sivut. Viitattu 27.2.2022. <https://www.gradia.fi/gradia/jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma-gradia/organisaatio>.

Gradian strategia. Uusi yhdessä 2020+. 2020. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia. Gradian www-sivut. Viitattu 27.2.2022. <https://www.gradia.fi/gradia/jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma-gradia/strategia>.

Gradian talousarvio vuodelle 2022 ja taloussuunnitelmat vuosille 2023–2024. 2021. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian hallituksen kokous 25.11.2021, valtuuston kokous 17.12.2021. Gradian www-sivut. Viitattu 27.2.2022. <https://www.gradia.fi/sites/default/files/media/files/Talousarvio%202022%20Hyv%C3%A4ksytty%20valtuustossa%2017.12.2021.pdf>.

Gradian tilinpäätös 2021. 2022. Hallituksen kokous 31.3.2022. Gradian www-sivut. Viitattu 2.4.2022. <http://tweb-julkaisu.gradia.fi/ktwebscr/files/show?doctype=3&docid=6527&version=1>.

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutkimushaastattelu. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

- Howard-Grenville, J. 2020. How to Sustain Your Organization's Culture When Everyone Is Remote. MIT Sloan management review, 62, 1, 1–4. Viitattu 29.4.2022. https://janet.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_journals_2427312143, ProQuest Central.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 1.3.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- Joustava työaika. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 1.2.2022. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyo-aika/joustava-tyoaika/>.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jämsen, R., Sivunen, A. & Blomqvist, K. 2022. Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. Computers in human behavior, 132, 107240–107240. Viitattu 10.4.2022. https://janet.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_miscellaneous_2631624722.
- Kaltainen, J., Hakanen, J. & Toppinen-Tanner, S. 2021. Etätöissä tylsistyminen kasvaa mutta hybridi voi tuoda helpotusta. Työterveyslaitoksen mediatiedote 31.8.2021. Viitattu 1.2.2022. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/press-release/etatoissa-tylsistyminen-kasvaa-mutta-hybridi-voitua-helputusta>.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keyriläinen, M. 2021. Työolobarometri – 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:36. Viitattu 1.2.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Kurki, L. 2020. Digitalisaatio on hyvä renki. STTK. Viitattu 2.2.2022. <https://www.sttk.fi/2020/06/25/digitalisaatio-on-hyva-renki/>.
- Leskinen, T. 2020. Säännöllisesti kotona työskenteleminen on kaksinkertaistunut. Tieto & Trendi blogit. Tilastokeskus. Viitattu 26.2.2022. <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/saannollisesti-kotona-tyoskenteleminen-on-kaksinkertaistunut/>.
- Manko, B. & Rosinski, J. 2021. A Cross-Sector International Study of Remote Work and its Management in the Pandemic. International Journal of Business and Management, IX, 1, 63–77. Viitattu 9.4.2022. <https://iises.net/international-journal-of-business-management/publication-detail-116866>.
- Nyberg, A., Shaw, J. & Zhu, J. 2021. The People Still Make the (Remote Work-) Place: Lessons from a Pandemic. Journal of management, 47, 8, 1967–1976. Viitattu 20.4.2022. https://janet.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_proquest_journals_2578074291, SAGE Journals Premier.

Ollila, S. 2014. Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Julkaisussa Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Tallinna: United Press Global, 181–198.

Owen, J. 2017. The leadership skills handbook. 90 essential skills you need to be a leader. Fourth edition. London: Kogan Page.

Parker S., Knight C. & Keller A. 2020. Remote Managers Are Having Trust Issues. Business Mirror 10.8.2020. Viitattu 2.2.2022.

<http://ezproxy.jamk.fi:2048/login?url=https://www.proquest.com/newspapers/remote-managers-are-having-trust-issues/docview/2432697266/se-2?accountid=11773>, EBSCOhost Business Source Elite.

Pekonen, P., Mäkikangas, H., Franssila, H. & Salmi, J. 2021. Mitä lisääntyvä monipaikkaisuus meille mahdollistaa? Valtiovarainministeriö. Viitattu 2.2.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/mita-lisaantya-monipaikkaisuus-meille-mahdollistaa->.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus: johtamisen dynamiikka. Seitsemäs, uudistettu painos. Helsinki: Otava.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.

Raišienė, A., Rapuano, V., Dőry, T. & Varkulevičiūtė, K. 2021. Does telework work? Gauging challenges of telecommuting to adapt to a “new normal”. Human Technology, 17, 2, 126–144. Viitattu 18.4.2022. <https://ht.csr-pub.eu/index.php/ht/article/view/253>.

Rapley, T. 2004. Interviews. Julkaisussa Qualitative Research Practice. London: SAGE Publications, 16.

Raportti etätöystä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla. Kunta-alan etätöryhmän raportti 2020. 2020. Viitattu 3.2.2022. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-opaat/2020/raportti-etatyosta-ja-sen-hyodyntamisesta-kunta-alalla>.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Ristikangas, M.-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro.

Romana, A. 2007. Coaching edistää esimiestaitoja. Julkaisussa Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 133.

Roth, S. 2017. Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä. Työelämän tutkimus 16.6.2017. 15, 2, 143. Viitattu 30.3.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85287>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 2.2.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.

Seitamaa-Hakkarainen, P. N.d. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Viitattu 2.2.2022. <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>.

Sinervo, T. 2020. Näin tulevaisuuden johtaja mukautuu tilanteisiin ja ohjaa esimerkillään. Telma 30.09.2020. Viitattu 27.3.2022. <https://telma-lehti.fi/nain-tulevaisuuden-johtaja-mukautuu-tilanteisiin-ja-ohjaa-esimerkillaan>.

Skogholm, L. 2021. Kohtaamisen koodit. Kuinka ymmärtää ihmisiä ja saada parempi (työ)elämä. Stockholm: HarperCollins.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Basam Books.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kymmenes uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. Toinen, uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Edita.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Viides, päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

Vilkman, U. 2021. Hybridityö – näin teet siirtymän onnistuneesti. Viitattu 1.2.2022. <https://etajohtaminen.fi/hybridityo-nain-teet-siirtyman-onnistuneesti/>.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Toinen, uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

Vishnevsky, T. & Beanlands, H. 2004. Qualitative research. Nephrology nursing journal: journal of the American Nephrology Nurses' Association 2004-03, 31, 2, 234-238. Viitattu 9.4.2022. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15114810/>. EBSCOhost CINAHL.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J. & Parker, S. 2021. Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. Applied Psychology: an international review, 70, 1, 16–59. Viitattu 17.4.2022. <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/apps.12290>.

Liitteet

Liite 1. Aineistonkeruuseen liittyvä saatekirje

Hei!

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa tradenomin (ylempi AMK) tutkintoa organisaation ja talouden johtamisen tutkinto-ohjelmassa. Tavoitteenani on valmistua kevään 2022 aikana. Teen opinnäytetyönäni tutkimusta esihenkilöiden kokemuksista etäjohtamisesta. Tutkimus kohdistuu Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian sisäiset palvelut - tulosalueen esihenkilöiden johtamiskokemuksiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia **miten** Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradiassa COVID-19-pandemian myötä **arjen toimintatavaksi muodostunut etätyöskentely vaikuttaa esihenkilöiden johtamiskokemuksiin**. Tutkimusongelmana on siten *Mitä kokemuksia esihenkilöille on muodostunut etäjohtamisesta?* ja tutkimuskysymyksiä:

- *Mitä haasteita etätyö asettaa johtamiselle?*
- *Mitä hyötyjä etätyö antaa johtamiselle?*
- *Millaista tukea esihenkilö on saanut omalta esihenkilöltään alaistensa etätyön johtamiseen?*
- *Miten aikaisempi johtajakokemus mahdollisesti vaikuttaa etätyön johtamiseen?*

Tutkimuskysymysten avulla on tarkoitus hahmottaa pandemian myötä muodostumassa olevan, ja jo muodostuneen uudenlaisen johtamiskulttuurin tilaa, jossa suurin osa alaisista työskentelee etänä ja uudenlaisia toimintatapoja kuten hybridikokoukset on otettu käyttöön. Opinnäytetyössä vastauksia pyritään löytämään siihen, asettaako etätyö johtamiselle erilaisia vaatimuksia verrattuna aikaisempaan, tai onko etäjohtamisessa merkittävä ero johtamiseen normaali-tilanteessa. Entä voiko etäjohtaminen antaa lisäarvoa ja kehittää johtamista, ja miten etäjohtaminen on vaikuttanut johtajakokemuksen kasvamiseen. Tutkimus hyödyttää toimeksiantajaa parantamaan digiajan toimintatapoja ja käytänteitä, osoittaa mahdollisia etäjohtamiseen liittyviä riskejä ja keinoja haasteiden hallitsemiseen sekä vahvistaa ja antaa tukea esihenkilöiden etäjohtamistaitoihin ja johtamisosaamiseen.

Tutkimus toteutetaan tammi-helmikuun 2022 aikana puolistrukturoituna yksilöteemahaastatteluna. Haastattelut toteutetaan ja nauhoitetaan Teams-etäyhteyden avulla. Haastattelun kesto tulee olemaan noin 45 min, eikä se vaadi haastateltavalta etukäteisvalmisteluja.

Tutkimuksella kerättyä aineistoa käsitellään huolellisesti, luottamuksellisesti ja anonymisti ja sitä käytetään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten. Aineisto säilytetään huolellisesti Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen mukaisesti. Tutkimuskäytössä ollut aineisto ja sen mahdolliset kopiot hävitetään tietoturvallisesti heti, kun tutkimustulosten oikeellisuus on tarkistettu ja tutkimus saatettu loppuun.

Kiitos osallistumisesta haastatteluun!

Terveisin,
Eevamari Auvinen

Liite 2. Teemahaastattelun kyselyrunko

Taustatiedot:

Tehtävänimike

Ikä

Sukupuoli

Kuinka monelle henkilölle toimit lähi-/esihenkilönä?

Kuinka monta alaista on miehiä/naisia?

Kuinka monta alaista on työskennellyt etänä ennen COVID-19-pandemiaa?

Oma etätyökokemus?

Johtamiskokemus/esihenkilötehtävissä?

Haastattelukysymykset:

1. Kerro mitä kokemuksia nousee päällimmäisenä esiin korona-ajan ja etätyöskentelyn esihenkilötehtävistä?
2. Mitkä asiat koet vaikeana tai haasteellisena etäjohtamisessa?
3. Mitkä asiat koet myönteisinä etäjohtamisessa?
4. Mitä asioita etäjohtamisessa tulisi ottaa huomioon?
5. Millaisissa asioissa koet saaneesi tai tarvitsevasi oman esihenkilösi tukea etäjohtamisessa?
6. Kuvaile miten johtamiskokemuksesi on muuttunut siirryttäessä etä- ja hybridityöskentelyyn.
7. Millaista on mielestäsi hyvä etäjohtaminen / Mitkä asiat vaikuttavat etäjohtamisen onnistumiseen?
8. Kuvaile esihenkilön roolia Gradiassa tulevaisuudessa
9. Tuleeko mieleesi jotain muuta, mitä tässä haastattelussa ei ole vielä tullut esille?