

Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat saattavat poiketa alkuperäisestä julkaisusta.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Meriläinen, S. 2024. Työelämän ja johtamisen muutos kulkevat käsi kädessä. Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti (1/2024).

URL: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=be405f5b-5ff1-4abc-88f1-e9e25cd955f1>



# Työelämän ja johtamisen muutos kulkevat käsi kädessä

*Santeri Meriläinen, MBA, asiantuntija, Älykäs rakennettu ympäristö, Lapin ammattikorkeakoulu*

Asiasanat: etäjohtaminen, etätyö, johtaminen, monimuotoisuus

## Tulevaisuuden monimuotoinen työelämä

Työelämän arvopohja tulee monimuotoistumaan entisestään, kun nuoret uusine arvoineen astuvat ja ovat jo astuneet työelämään. He edellyttävät organisaatioilta uusia toimintamalleja sekä joustavuutta. Jatkuvasti kehittyvät ja ketterät organisaatiot kiinnostavat nykypäivänä varsinkin, kun tarjotaan paikkasitomatonta työtä. Organisaatioiden tulee uudistua niin toimintamallien kun johtamisen saralla. Johtamisen tulisi olla ajatteluun vaikuttamista ja esteiden poistamista, joka saa asiat tapahtumaan tehokkaammin ja paremmin kuin ilman johtamista. Nykypäivän hitaat ja byrokraattiset toiminta- ja johtamismallit eivät tule toimimaan tulevaisuudessa. Viitalan ja Jylhän (2019, 221) mukaan henkilöstöjohtaminen vaikuttaa oleellisesti organisaation menestykseen tai vaihtoehtoisesti epäonnistumiseen. Omat haasteensa henkilöstöjohtamiseen tuovat myös muuttuneet työskentelytavat ja kulttuuri työpaikoilla.

Kilpailukyvyn ylläpitäminen tulee vaatimaan toimialat rikkovaa yhteistyötä niin organisaatioiden, työntekijöiden kuin kuluttajienkin välillä. Työnteon ja työn monimuotoisuus sekä monialaiset organisaatiot ovat osa tulevaisuutta. Nuori sukupolvi oppii työskentelemään monialaisissa työympäristöissä, joissa yhteistyötä tehdään useiden eri toimijoiden sekä henkilöiden kanssa. Nykypäivänä edelleen voimissaan oleva siiloutuminen eri toimialojen tai tiimien välillä ei tule kantamaan tulevaisuudessa. Nykypäivän menestyvät yritykset rakentavat työtä moniosaajatiimien ympärille, jotka ovat itseohjautuvia ja pystyvät ratkaisemaan asioita tehokkaasti ajasta ja työnteon paikasta riippumatta.

## Etäjohtaminen monipaikkatyöympäristössä

Etäjohtaminen on nykyään arkipäivää useissa eri yrityksissä, joten enää ei voida puhua johtamisen uudesta trendistä. Monialaiset ja hajautettua työtä tekevät tiimit ovat normi suomalaisissa yrityksissä. Parhailtaan työtä tehdään eri paikkakunnilta ja uudenlaisiin johtamisen tyyliin on sopeuduttu itsestään, eikä etäjohtamista ole mielletty erityiseksi. Organisaatioissa on otettu käyttöön erilaisia käytänteitä liittyen joustavaan etätööhön. Aihe on ajankohtainen, koska virtuaalitiimit ovat nykypäivää organisaatioiden koosta riippumatta. Etäjohtaminen on useiden eri työntekomuotojen johtamista, joita ovat etätö, hajautettu työ, ajasta ja paikasta riippumaton työ sekä liikkuva työ. Pahimmillaan etäjohtaja näkee alaistensa kasvotusten vain muutaman kerran vuodessa, joten etäjohtaminen vaatii hyvää ihmisten johtamisen taitoa sekä viestintäteknologian monipuolista hallintaa. Johtajan täytyy luoda uusia toimintamalleja, koska vanhat käytännöt ei etäjohtamisessa automaattisesti toimi. Kokeilemalla ja keskustelemalla tiimin kanssa etäjohtaja voi luoda sopivimmat työskentelytavat, johon työntekijät sitoutuvat. (Vilkman 2016, luku 1.)

Esihenkilön on osattava toimia digitaalisen ympäristön ja vaihtelevien tilanteiden mukaan, eikä vanhanaikainen johtamisosaaminen siihen riitä. Insinöörimäisestä asijahtamisesta on päästettävä irti ja aidon kiinnostuksen sekä halun kautta johtaminen on ensiarvoisen tärkeää. Johtamiskäytäntöjä tulee kyseenalaistaa ja muuttaa uusiin olosuhteisiin sopiviksi, koska monipaikkatyötä tulee osata johtaa. Nyt ja tulevaisuudessa se määrittää organisaatioiden menestyksen ja on osa esihenkilöiden ydinosaamista. (Vilkman 2016, luku 1.)

### **Etäjohtamisen kulmakivet**

Etätöissä ja -johtamisessa suurin haaste on luottamus. Etätööhön voidaan suhtautua edelleen nihkeästi useissa organisaatioissa, eikä kyse ole epäluottamuksesta vaan pelosta. Työntekijät eivät ole enää jatkuvan valvonnan alla, jolloin pelätään tekevätkö he oikeasti työnsä ja silloin kyse on kontrollin menettämisen pelosta. Mielenkiintoisen asiasta tekee se, että esimerkiksi asiantuntijatyössä työntekijä voi olla fyysisesti paikalla, mutta on vaikea todeta, tekeekö hän todella töitä. Voidaan siis todeta, että luottamuksen rakentaminen on äärimmäisen tärkeää ja se edellyttää kommunikointia niin tiimin jäsenten kuin esihenkilön välillä. Etäympäristössä luottamuksen merkitys korostuu entisestään, koska sen rakentaminenkin vie enemmän aikaa perinteiseen ympäristöön verrattuna. Luottamus perustuu henkilökohtaisiin kokemuksiin ja uskomuksiin, jolloin jokainen voi vain päättää luottavansa henkilöön, vaikka ei häntä kunnolla tunnustakaan. Hyvän etäjohtajan tulee synnyttää kokemus luottamuksesta työntekijöitä kohtaan,

jolloin työtä tehdään tehokkaasti, sitoutuneesti, laadukkaasti ja ennen kaikkea halutaan olla luottamuksen arvoisia. (Vilkman 2016, luku 2.)

Luottamuksen lisäksi etäjohtamisen kulmakiviä ovat arvostus ja avoimuus. Hyvän yhteistyön mahdollistajana toimii arvostus, jota usein pidetään itsestäänselvyytenä. Pienet asiat osana päivittäistä tekemistä ovat arvostusta. Toisten kohtaaminen, erilaisuuden kunnioittaminen, ajatusten vastaanottaminen ja läsnäolo vuorovaikutustilanteissa ovat niitä yllättävän pieniä asioita, jotka vaikuttavat yhteistyöhön ja täten esimiesasemassa toimivan henkilön menestymiseen tiimin johtajana. Avoimuus puolestaan on tärkeää, koska ilman sitä yhteisöllisyys kärsii ja vuorovaikutus häviää. Kaikesta työhön liittyvästä pitäisi pystyä puhumaan tiimin kesken yhdessä ilman tyrmätyksi tulemisen pelkoa, koska se vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon ja työssä viihtymiseen. Avoin keskustelukulttuuri liittyy vahvasti luottamukseen, jota avoimuuden kautta kasvatetaan. Kaiken edellä mainitun yhteen sovittaa jatkuva vuorovaikutus, joka on yksi kulmakivistä ja kaiken perusta. (Vilkman 2016, luku 2.)

## Johtamisen haasteet muuttuneessa työelämässä

Etätyöaikana johtamiseen liittyviä isoimpia haasteita ovat luottamukseen, vuorovaikutukseen, kuormitukseen, yhteishenkeen ja työtapoihin liittyvät asiat. Luottamuksen merkitys osana etätyötä on tärkeää, koska välimatkojen pidentyessä se korostuu entisestään esihenkilön ja työntekijän välillä. Luottamuksen ollessa korkealla tasolla työntekijät kokevat vähemmän stressiä, jolloin energisyys ja tuottavuus kasvaa. Etäjohtajat pystyvät kasvattamaan luottamusta osoittamalla oikeanlaista asennetta ja suhtautumista osana päivittäisiä tekoja tiimin kesken. Esihenkilön tulee myös asettaa selkeitä tavoitteita työntekijöille ja pyrkiä johtamaan niiden kautta. Selkeät vastuut, konkreettiset ja ymmärrettävät tavoitteet sekä palaute helpottavat johtamista huomattavasti. (Kankainen 2021.)

Vielä nykyäänkin esihenkilöt sortuvat mittaamaan työsuoritusta sen mukaan, onko työpaikalla vietetty riittävästi aikaa. Tästä tulisi irtaantua viimeistään nyt etäjohtamisen aikana kohti tulosten mittaamista. Varsinkin tietotyössä olennaisinta on se mitä saadaan aikaiseksi, ei se, onko työntekijä koko ajan tavoitettavissa ja työn kimpussa. Lähtökohtana työlle tulisi olla työn ja yhteistyön sujuminen, eikä saavutettavuus toimistoaikana tai työn tekeminen yhtä aikaa muiden kanssa. Asia herättää esihenkilöissä monenlaisia tunteita ja kyse on usein henkilökohtaisesta kontrollintarpeesta. Tärkeintä kaikille tulisi loppujen lopuksi olla, että työt

tulevat tehdyksi ja tavoitteet saavutetaan, eikä se, kenen määräysten mukaan ja miten työt tehdään. (Vilkman 2016, luku 3.)

Viitalan ja Jylhän (2019, 243) mukaan esihenkilöt ovat tärkeässä roolissa työn sisältöjen muotoilun, osaamisen kehittämisen, työaikojen ja oma-aloitteisen työn suunnittelun osalta. Johtamisessa tärkeää onkin yksilöllinen kohtaaminen, eli kaikille työntekijöille tulee antaa mahdollisuus tulla nähdyksi sekä kuulluksi. Ihmisten kohtaaminen on yksi toimivimmista ja tehokkaimmista tavoista johtaa ja esihenkilön onkin tärkeä kuulostella, mitä tiimin eri jäsenet tarvitsevat työstä suoriutuakseen. Yhteishengen korottamista vaaditaan kuitenkin kaikilta työntekijöiltä, ei pelkästään esimieheltä. Aktiivisuutta ja kommunikaatiota työntekijöiden ja esimiehen välillä tarvitaan, jotta tiedetään jos jotain hankalaa on meneillään. Kaikilla tiimin jäsenillä, esihenkilö mukaan lukien, on ennen kaikkea tarve tulla kohdatuksi. Yksi isoimmista haasteista nykyään on kuormitus, minkä voi meistä jokainen huomata jatkuvana viestitulvana. Kaikkien ei tarvitse tietää kaikesta ja jokaisen olisi välillä hyvä pysähtyä miettimään omaa ydintehtäväänsä tiimissä. Kaikessa ei tarvitse olla mukana, vaikka olisi kuinka tunnollinen työntekijä ja yksi keino vähentää kuormitusta on oppia sanomaan ei. Hyvällä johtamisella luodaan psykologisesti turvallinen ympäristö, jossa kaikilla tiimin työntekijöillä on tunne, että uskaltaa kieltäytyä, kun kuormitus kasvaa liian suureksi. (Kankainen 2021.)

## Valmentava johtamistyyli

Tiedon ja osaamisen kehittäminen, uusien sukupolvien johtaminen ja yhteisöllisyyden merkityksen korostuminen ovat asioita, jonka takia valmentava johtamistyyli on todettu hyödylliseksi. Esihenkilöltä vaaditaan kykyä ohjata työntekijöitään kehittymään kun osaamisen kasvattaminen on organisaatiolle tärkeää. Valmentavan johtamisen avulla jokaisen potentiaali tulee esiin ja uutta tietoa sekä osaamista pystytään kerryttämään. Työelämään suhtautuminen muuttuu uusien sukupolvien myötä, jolloin johtamisen on muututtava valmentavaksi, jotta se motivoi nuoria. Uusien sukupolvien myötä työn tulee olla innostavaa, oikeudenmukaista ja yhteistyön tulee sujua. Se vaatii johtajalta keskustelu- ja kuuntelukykyä, kannustamista. Palautetta tulee antaa. Vuorovaikutusosaaminen ja yhteistyötaidot siis korostuvat johtamisessa, kun yhteisöllisyyden merkitys työelämässä korostuu etätöiden myötä. Tiimin yhteisöllisyyden tunnetta hyvä johtaja voi nostaa, kun valmentavan johtamisen avulla nostetaan esiin ryhmän ja yksilöiden voimavarat. (Kankainen 2022.)

Valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää tiimin yhteistoiminnan tehostamiseen, vastuun jakamiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen kohti yhteisiä tavoitteita. Esihenkilön tukiessa tiimiläisiä onnistumaan yhdessä on vastuuta helpompi jakaa. Työntekijöiden yksilölliset vahvuudet tulee ottaa huomioon. Työtehtävien jakautuessa niiden mukaan se kehittää koko tiimin toimintaa sekä tekee toiminnasta tehokasta. Esihenkilön sitouttaessa kaikkia tiimin jäseniä kohti yhteisiä tavoitteita tulee toiminnan olla merkityksellistä ja suunnitelmallista. Arvostavan, osallistavan ja tavoitteellisen valmentavan johtamisen avulla tavoitteisiin päästään ja se on meille kaikille hyödyllistä kaikissa elämän vuorovaikutustilanteissa. (Kankainen 2022.)

## Keinoja parempaan etäjohtamiseen

Yhteisten sääntöjen luominen on yhteistyön kannalta tärkeää. Tiimeistä ja työyhteisöistä löytyy usein kirjoittamattomia pelisääntöjä, jotka ovat hyvä ottaa tarkasteluun joustavamman työnteon muodon ollessa vallallaan. Työ ja tekeminen kehittyvät, jolloin on paikallaan toimintatapojen tarkastelu uuden tilanteen sekä kehittämisen näkökulmasta. Keskustelua ja vuorovaikutusta tarvitaan jatkuvasti ja varsinkin, kun tiimiin liittyy uusi työntekijä jolle nämä kirjaamattomat tavat ovat tuntemattomia, tarvitaan toimivat pelisäännöt. Tärkeää on luoda pelisääntöjä yhdessä tiimin kesken, eivätkä ne voi tulla esihenkilöltä suoraan annettuna. Useimmissa tiimeissä on useita erilaisia ja toisistaan poikkeavia työtehtäviä, eivätkä yleispätevät työntekoa jäykistävät säännöt ole järkeviä.

Yhteinen keskustelu tiimin kesken toimii myös yhteisöllisyyden rakentamisessa. Tiimin kesken kannattaa asettaa myös selkeä ja innostava tavoite, joka motivoi jokaista. Tavoitetta ei tule sekoittaa mittareihin, eikä mittaamiseen, koska yrityksen keskeiset toiminnan mittarit eivät ole kenenkään tavoite. Kirkkaat ja selkeästi viestitetyt visiot ja tavoitteet toimivat mittaamista paremmin. Työntekijöiden suoriutumisen näkökulmasta tehtävien priorisointiin johtajana tulee kiinnittää tarpeeksi huomiota. Hajautetussa työympäristössä vastuu priorisoinnista siirtyy entistä enemmän työntekijälle, mutta se ei ole itsestään selvyys kaikille. Selkeät tavoitteet toimivat tässäkin kohtaa esihenkilön tukena, koska työntekijän on huomattavasti helpompi priorisoida työtehtäviään, kun tavoitteet ovat selvät. (Vilkman 2016, luku 5.)

Monipaikkaisen ja monialaisen tiimin johtaminen on huomattavasti helpompaa niinkin yksinkertaisella tavalla kuin yhteistyön kehittämällä. Tekeminen helpottuu, kun työntekijät tuntevat toisensa ja toiselta voi pyytää apua. Keskustelun avaaminen ja vuorovaikutuksen

parantaminen tiimin kesken on ehdottoman tärkeää etäjohtamisen kannalta. Hajautetussa työyhteisössä siihen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Konkreettisia keinoja tähän ovat kohtaaminen, kuunteleminen ja puhuminen, kuten työelämän ulkopuolella.

Nykyään yksi vaikeimmista ja vallitsevista johtamisen muodoista on itsensä johtaminen, johon työntekijät tarvitsevat tukea esihenkilöltään. Vapaus antaa valtaa, mutta myös vastuuta, joka pahimmillaan uuvuttaa työntekijät. Esihenkilön tulee olla tarkkana ja antaa tukea, jotta työntekijän kuormitus ei kasva liian suureksi vapauden tuoman vastuun myötä. Apuna tähän toimii tekemättömyyden salliminen ja luvan kysymisen kulttuurin poistaminen. Esihenkilön pyrkien liialliseen tehokkuuteen kuormitus kasvaa, työn jälki huononee ja työskentely muuttuu tehottomaksi. Itsensä johtamisen kehittämisen työkaluna esihenkilö voi käyttää rohkaisua kohti itsenäisempää toimintaa ja päätöksiä. Se vaatii luottamusta työntekijää kohtaan, koska loppujen lopuksi esimiehen tehtävä on ottaa virheistä vastuu. (Vilkman 2016, luku 5.)

Etäjohtajan tärkein taito on osata toimia yhteistyössä ihmisten kanssa. Keskittyessään henkilöstöön on esihenkilöllä mahdollisuus päästä parhaisiin tuloksiin. Työntekijäkeskeisen johtamistyylin tiimi on tuloksellinen, kun kaikilla on mahdollisuus hallita omaa työtään ja he kokevat vapauden tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Joustavan etätyön aikakaudella esihenkilöllä ei ole enää varaa hoitaa ihmisten johtamista vasemmalla kädellä vaan sille on löydettävä aikaa. (Vilkman 2016, luku 6.)

## Pohdinta

Etäjohtaminen ja sen luomat haasteet sekä muutokset työelämässä ovat tätä päivää. Koronan vauhdittama työelämän murros on ajanut niin esihenkilöt kuin työntekijätkin uusien toimintatapojen ääreen. Uudet teknologiat, sovellukset ja palvelut ovat tulleet kaikille tutuiksi ja niiden käyttöönotto on vaatinut jokaiselta panostusta. Työn kuormitus on kasvanut jokaisella titteliin katsomatta, kun on täytynyt pystyä luomaan uusia toimintatapoja päivittäisistä tehtävistä suoriutuakseen. Näen, että esihenkilöt ovat joutuneet tässä sirkuksessa kovaan paineeseen, jos etäjohtaminen ei ennen korona-aikaa ehtinyt tulla tutuksi.

Ihmiset ovat erilaisia ja etäjohtaminen voi aiheuttaa haasteita, jolloin ratkaisevassa asemassa ovat esihenkilön johtamistaidot. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Selkeimmin vaikutus on nähtävillä esihenkilön asenteessa

työntekijöitään kohtaan, jolloin esihenkilön luottamus työntekijöihin ja siihen, että he hoitavat työtehtävänsä on erityisen tärkeää. (Viitala & Jylhä 2019, 240-241.)

Kaikkiin eri tekijöihin voidaan vaikuttaa työyhteisön sisäisin toimin jatkuvasti uudistumalla, ketterästi kokeilemalla ja luomalla turvallinen työympäristö, jossa epäonnistumisille on tilaa. Lisäksi uusien teknologioiden ja alustojen käyttöönotto on erittäin tärkeää kilpailukyvynturvaamiseksi. Työyhteisöissä työelämän murrokseen voidaan vaikuttaa myös luomalla monialaisia tiimejä, rekrytoimalla oikein. Innovatiivisten toimintaympäristöjen valttikortti on monialaisuus, koska monialaiselta työyhteisöltä löytyy ratkaisupua vaikeisiin ongelmiin. Toisilta oppiminen kasvattaa myös omaa osaamista ja nykypäivän työn murroksessa läsnä oleva jatkuva oppiminen ja uudistuminen, myös henkilökohtaisella tasolla on helpompaa.

Luottamus on yksi elämän, sekä työelämän tukipilareita ja jokainen etäjohtaja on varmasti joutunut viimeisten vuosien aikana tekemisiin sekä luotettavan että epäluotettavan työntekijän kanssa. On varmasti ollut vaikeaa, jos esihenkilö on joutunut taistelemaan vanhan kontrollihakuisuuden ja sokean luottamisen välillä. Mielestäni tästä on voinut selvitä ainoastaan tärkeimmän taidon omaavat esihenkilöt, ja se taito on osata toimia yhteistyössä ihmisten kanssa.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi jatkuva uusien toimintamallien ideointi osana päivittäistä työntekijöiden ideoiden tulvaa on varmasti haastanut jokaisen esihenkilö asemassa toimivan ihmisen. Tästä kaikesta ovat varmasti selvinneet ne johtajat, jotka ovat omaksuneet asioiden hoituvan parhaiten vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä oman tiimin kesken. Puhumattakaan siitä, että vanhasta ja kontrollihakuisesta johtamisesta on ollut aika päästää irti. Yksi etäjohtamisen suurimpia haasteita on varmastikin aito halu muuttua muutoksen mukana. Tämä hetki on työyhteisön etäjohtajan normi ja etäjohtaminen on tullut jäädäkseen

## Lähteet

Kankainen, S. 2021. Työyhteisön kehittäminen ja etätyö: johtamisen viisi haastetta. Blogi. <https://hyplus.helsinki.fi/tyoyhteison-kehittaminen-ja-etatyo-johtamisen-viisi-haastetta/>

Kankainen, S. 2022. Miksi valmentava johtaminen kannattaa. Blogi. <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro Oy. E-kirja. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent.



Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki:  
Edita. E-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3>



Henkilökuva: Santeri Meriläinen (Kuvaaja: Henna Harmoinen)