



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Minna Toivonen

Yhdessä yössä etäjohtajaksi:

Pandemia-ajan etäjohtaminen suomalaisessa mediassa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Minna Toivonen		
Tutkielman nimi:	Yhdessä yössä etäjohtajaksi: Pandemia-ajan etäjohtaminen suomalaisessa mediassa		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Maria Järnlström		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	80

TIIVISTELMÄ:

Työelämä muuttui yllättäen maaliskuussa 2020 COVID-19-pandemian puhjettua. Maailmanlaajuisesti pyrittiin siihen, että kontakteja olisi mahdollisimman vähän ja tällä keinolla saataisiin pandemia pysymään aisoissa. Myös Suomessa annettiin etätyösuositus ja suurin osa työstä, joka oli mahdollista tehdä työnantajan tilojen ulkopuolella, siirtyi koteihin. Laajamittainen etätyö pakotti myös esihenkilöt mukautumaan tilanteeseen ja etäjohtamisesta tuli tilanteen myötä yhä tavallisempaa. Vaikka etätyötä ja -johtamista tehtiin melko paljon jo ennen pandemiaa, antoi pandemia voimakkaan sysäyksen eteenpäin etätyön mahdollistamisessa. Joidenkin arvioiden mukaan pandemia on ollut suurin yksittäinen työelämää muuttanut asia.

Tämä tutkimus keskittyy pandemian aikaiseen etäjohtamiseen. Pandemia-aika antoi mahdollisuuden tutkia etäjohtamista aikaisempaa laajemmin, kun johtamista täytyi yhtäkkiä toteuttaa totutusta poikkeavasti virtuaalisissa työympäristöissä ja sähköisten työkalujen avustuksella. Tässä tutkimuksessa pyritään luomaan käsitystä siitä, millaista etäjohtaminen on pandemian aikana ollut Suomessa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineistona käytettiin suomalaisissa medioissa COVID-19-pandemian aikana olleita etäjohtamista käsitteleviä artikkeleita. Näitä artikkeleita tutkittiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin ja niistä pyrittiin löytämään kuvauksia etäjohtamisesta.

Tutkimuksen tulosten perusteella etäjohtaminen vaikuttaisi olleen pandemia-aikana hyvin samankaltaista kuin lähijohtaminenkin. Avuksi on kuitenkin tarvittu tietotekniikkaa mahdollistamaan viestintää ja yhteydenpitoa. Tämän lisäksi mm. luottamus ja tuki osoittautuivat tärkeiksi johtamisen ulottuvuuksiksi poikkeuksellisessa tilanteessa. Myös aiempi tutkimus on korostanut sähköisten työvälineiden merkitystä etäjohtamisessa ja toisaalta esimerkiksi luottamuksen ja viestinnän sekä työntekijän tukemisen merkitystä. Tutkimusaineistosta löytyi yhteys myös Van Wartin ja muiden kuuden etäjohtamiskompetenssin SEC-malliin, joten tuloksia peilataan myös siihen. Tulokset osoittavat myös, että etäjohtaminen nähdään sekä esihenkilöiden, että työntekijöiden näkökulmasta monin eri tavoin. Toiset työntekijät ovat kokeneet tilanteen helpottavaksi, kun esihenkilö ei ole koko ajan hengittämässä niskaan, mutta toiset olisivat kaivanneet enemmän esihenkilön tukea. Esihenkilöistä puolestaan osa piti johtamista etänä haasteellisena, koska ei ollut kasvokkaista lähikontaktia. Osa esihenkilöistä puolestaan koki johtamistyön helpommaksi, kun sähköinen kommunikaatio antoi aiempaa enemmän mahdollisuuksia pohtia rauhassa, miten reagoida asioihin.

AVAINSANAT: etäjohtaminen, etätyö, etäjohtamisen kompetenssit, COVID-19

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus	7
1.2	Keskeiset käsitteet	8
1.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	Etätyö	10
2.1	Etätyön määritelmä	10
2.2	Etätyön edut	11
2.3	Etätyön haitat	14
2.4	Etätyö pandemia-ajan kontekstissa	15
3	Johtamisesta etäjohtamiseen	21
3.1	Etäjohtamisen määritelmä	23
3.2	Etäjohtamisen ominaisuudet	25
3.3	Etäjohtajan kompetenssit	26
3.3.1	Kommunikaatiokompetenssit	30
3.3.2	Sosiaaliset kompetenssit	30
3.3.3	Tiiminrakennuskompetenssit	31
3.3.4	Muutoksen johtamisen kompetenssit	33
3.3.5	Teknologiset kompetenssit	33
3.3.6	Luottamuksen kompetenssit	35
3.4	Etäjohtaminen pandemia-ajan kontekstissa	36
3.5	Teoreettinen viitekehys	39
4	Metodologia	41
4.1	Aineisto	41
4.2	Tutkimusmenetelmä	43
4.3	Analyysi	43
5	Tulokset	45
5.1	Etäjohtamisessa tarvittava osaaminen	45
5.1.1	Johtaminen	46

5.1.2	Viestintä ja vuorovaikutus	48
5.1.3	Esihenkilöiden osaaminen	49
5.2	Muutostilanne ja siitä selviäminen	50
5.2.1	Työn muutos	51
5.2.2	Työssä jaksaminen	54
5.2.3	Välittäminen	56
5.2.4	Tuki ja kehittyminen	58
6	Johtopäätökset	60
6.1	Yhteenveto tutkimustuloksista	60
6.2	Tutkimuksen tulokset ja aikaisempi tutkimus	60
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	63
6.4	Käytännön suositukset	65
6.5	Lisätutkimuksen aiheita	66
	Lähteet	67

Kuvat

Kuva 1. Johtajuuden osaamispuu.	28
--	----

Taulukot

Taulukko 1. Etäjohtamisen kompetenssit.	27
Taulukko 2. Tutkimukseen valitut ja siitä pois jätetyt artikkelit.	42

1 Johdanto

Suomalaisen työelämän historiassa avautui täysin uusi ja arvaamaton luku maaliskuussa 2020. COVID-19-pandemia aiheutti maailmanlaajuisesti sen, että ihmisiä ohjattiin laajamittaisesti etätöihin kontaktien, ja sitä myötä tartuntojen välttämiseksi.

Suomessa todettiin poikkeusolot 16.3.2020 ja osana hallituksen linjaamia toimenpiteitä väestön suojelemiseksi ja yhteiskunnan ja talouselämän toiminnan turvaamiseksi kaikki julkisen sektorin työntekijät, joiden työtä oli mahdollista tehdä etänä, määrättiin etätöihin (Valtioneuvosto, 2020a). Vaikka määräys voitiin antaa vain julkiselle sektorille, suositeltiin etätöitä myös yksityiselle sektorille ja etätöihin siirryttiinkin laajamittaisesti sektorista riippumatta. 6.5.2020 annettiin periaatepäätös etätyösuosituksen jatkamisesta toistaiseksi (Valtiovarainministeriö & Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020). Kesäkuussa 2020 pandemian nähtiin kuitenkin laantuneen siinä määrin, että valtakunnallinen etätyösuositus päätettiin kumota 1.8.2020 alkaen, mutta hallitus suositti alueellista etätöitä jo 13.8.2020 alkaen niillä alueilla, joilla epidemian voitiin nähdä olevan kasvussa (Valtiovarainministeriö & Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020). 15.10.2020 hallitus antoi jälleen toistaiseksi voimassa olevan, valtakunnallisen etätyösuosituksen pahenevan pandemiatilanteen vuoksi (Valtioneuvosto, 2020b), kunnes valtakunnallisesta etätyösuosituksesta luovuttiin vuotta myöhemmin 15.10.2021 (Valtioneuvosto, 2021). Aiempia virusvariantteja helpommin leviävä Omikron-variantti (WHO, 2021) aiheutti kuitenkin sen, että hallitus päätyi vielä suosittelemaan etätöitä pandemian leviämisaueilla työtehtävien niin salliessa 2.12.2021 (STM, 2021). Etätyösuositus päätettiin kumota 28.2.2022 jälkeen, jolloin vastuu työhön liittyvien riskien arvioinnista siirtyi tehtäväksi yhteistyössä työnantajien ja -tekijöiden kesken (Valtioneuvosto, 2022). Käytännössä Suomessa oli siis jonkinasteinen etätyösuositus voimassa lähes yhtäjaksoisesti kahden vuoden ajan.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Etäjohtaminen on teemana ollut viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana lisääntyvän kiinnostuksen kohteena (Cortellazzo ja muut, 2019, s. 4). Pandemian aiheuttaman laajamittaisen etätyön vuoksi etäjohtaminen on ajankohtaisena aiheena kerännyt yhä enemmän kiinnostusta, ja tilanne on antanut mahdollisuuden etätyön ja etäjohtamisen uudelleen tutkimiseen viimeisimpinä vuosina. On jopa esitetty arvioita, joiden mukaan COVID-19-pandemia saattaa olla suurin yksittäinen tapahtuma, joka muuttaa työelämää pysyvästi (Camp ja muut, 2022, s. 636). Etäjohtaminen saattaaakin jäädä pandemia-aikaa pysyvämmäksi ilmiöksi, sillä etä- ja hybridityön uskotaan säilyttävän suosionsa myös jatkossa. Aihetta on tutkittu aivan viimeisimpinä vuosina paljon ja lukuisia opinnäytetöitäkin on tehty varmasti juuri tämän erityislaatuisen tilanteen vuoksi. Pandemiatilanne onkin antanut poikkeuksellisen mahdollisuuden tutkia etätyötä ja etäjohtamista, kun etätyö on ollut enemmän sääntö kuin poikkeus niillä työpaikoilla, joilla työn luonne on ylipäätään sallinut etätyön. Useimmat opinnäytteet ja pro gradu -tutkimukset ovat kuitenkin käsitelleet etäjohtamista jonkun tietyn case -organisaation kautta.

Otan tässä pro gradu -tutkimuksessa hieman erilaisen näkökulman aiheeseen, ja tutkin millaisena etäjohtaminen on näyttäytynyt laajemmin suomalaisessa työelämässä COVID-19-pandemian aikana. Pyrin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin vastaamaan siihen, miten pandemia-ajan etäjohtaminen näkyy suomalaisissa mediateksteissä sekä miten etäjohtamiskompetenssit ovat nousseet näissä teksteissä esiin.

Käytän tämän tutkimuksen aineistona suomalaisissa lehdissä ja verkkomedioissa olleita artikkeleita etäjohtamisesta. Tutkimuksen lähdeaineiston rajaan luotettavina pidettyihin sanomalehtiin ja talousasioita käsitteleviin lehtiin, joihin on ollut mahdollista tutustua Internetissä. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jäävät mm. iltapäivä- ja naistenlehtien artikkelit etäjohtamisen teemasta. Ajallisesti tutkimus rajautuu COVID-19-pandemian aikaan maaliskuusta 2020 joulukuuhun 2022.

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkimuksen tärkein käsite on etäjohtaminen. Etäjohtamisen käsitettä pohjustan johtamisteorialla *leadershipista* ja *managementista*. Koska etäjohtaminen kytkeytyy useimmiten - myös pandemia-aikana - vahvasti etätöihin, aloitan kirjallisuuskatsauksen kuitenkin etätöiden käsitteellä. Käsitteelen sekä etätöiden, että etäjohtamisen käsitteitä kirjallisuuskatsauksessa sekä yleisellä tasolla, että pandemia-ajan poikkeuksellisen tilanteen näkökulmasta. Tilastokeskus (n.d.) määrittelee etätöiden seuraavasti:

Etätöillä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella - esimerkiksi kotona, kesämökillä tai junassa matkustaessa - niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätöihin liittyy yleensä tietotekniikan käyttö. Etätö on työtä, jota voisi työn luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla. Esimerkiksi puhelinasentajan työtä tai lähetintyötä ei lueta etätöiksi. Olennaista etätöille ovat ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt.

Etätöiksi lasketaan myös osittainen etätö. Syvennyn etätöihin tarkemmin luvussa 2.

Työturvallisuuskeskus (2018) määrittelee etäjohtamisen johtamiseksi, jota tehdään tilanteissa, joissa esihenkilö ja alaiset eivät tapaa fyysisesti kovin usein, jos tapaavat ollenkaan. Työntekijä ja esihenkilö siis työskentelevät eri paikoissa, ja tapaavat harvakseltaan. Myös etäjohtamisen kokonaisuuteen pureudun tarkemmin myöhemmin luvussa 3. Etäjohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa ja tieteellisissä artikkeleissa käsitellään usein myös sitä, miten globaalisti laajentunut etätö voi vaikuttaa etäjohtamiseen, mutta koska tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään pandemia-ajan tilanteeseen nimenomaan Suomessa, on tämä näkökulma jätetty irrelevanttina huomioimatta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Luvussa 2 määrittelen etätöiden käsitteen ja käyn läpi etätöissä nähtäviä etuja ja haasteita. Luvun lopussa käsitteelen myös etätöitä pandemia-ajan kontekstissa. Luvun 3 alussa pohjustan etäjohtamisen teemaa ensin johtamisteorialla *leadershipista* ja *managementista*, jonka jälkeen tuon esiin etäjohtamisen määritelmiä. Tämän jälkeen käsitteelen etäjohtamisen ominaispiirteitä ja esittelen etäjohtamisen kompetensseja Van Wartin ja muiden

(2019) SEC-malliin pohjautuen. Luvun lopussa teen katsauksen etäjohtamiseen pandemia-aikana ja esittelen tutkimuksen viitekehysten.

Lukujen 2 ja 3 kirjallisuuskatsauksen jälkeen kerron luvussa 4 tutkimusmetodina tässä tutkimuksessa käytettävästä aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä, sekä käyttämästäni aineistosta. Luvussa 5 käyn läpi tutkimuksen tuloksia tutkimusaineistona käyttämieni lehtiartikkeleista tekemistäni havainnoista. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin olen luokitellut aineistosta nousseita havaintoja ja esitän tässä luvussa luokittelun tulokset. Viimeisessä, kuudennessa luvussa esitän johtopäätökset. Vedän tässä luvussa yhteen tutkimustulokset ja peilaan niitä aiempaan tutkimukseen, erityisesti Van Wartin ja muiden (2019) kuuden etäjohtamiskompetenssin SEC-malliin. Arvioin viimeisessä luvussa myös tutkimuksen luotettavuutta ja annan tutkimuksen pohjalta käytännön suosituksia sekä mahdollisia lisätutkimuksen aiheita.

2 Etätyö

Etätyön tekeminen on ollut viime vuosikymmeninä kasvussa ja etenkin aivan viimeisinä vuosina etätyötä on tehty huomattavan paljon, kun pandemian leviämistä on yritetty estää. Yhä laajempi etätyön tekeminen on mahdollistunut teknologisen kehityksen myötä, kun monessa työssä ei välttämättä ole enää merkitystä sillä, mistä käsin ja milloin työtä tehdään. Seuraavassa käsittelemme etätyön määritelmää.

2.1 Etätyön määritelmä

Etätyölle voidaan antaa useita erilaisia määritelmiä. Englannin kielessä hieman erilaisilla painotuksilla olevia etätyötä kuvaavia sanoja on paljon, mm. *telecommuting*, *telework*, *remote work*, *virtual work* ja *mobile work*. Suomen kielessä puhutaan yleisimmin etätyöstä, mutta sen lähikäsitteitä ovat esimerkiksi hajautettu työ, joustotyö ja rinnakkainen työ.

Yhtenä yhteisenä tekijänä etätyön määritelmille kuitenkin on työn tekeminen jossain muualla, kuin varsinaisella työpaikalla ja työtä tehdään usein tietokoneella (Vilkman, 2016, s. 13). Teknologian kehitys onkin mahdollistanut etätyön tekemisen, mutta samalla kun teknologian voidaan nähdä helpottavan työntekoa, saattaa se aiheuttaa myös lieveilmiöitä, kuten työhyvinvoinnin haasteita (Guest, 2017, s. 23). Etätyöstä kuulee puhuttavan niin positiivisessa sävyssä mahdollisuutena keskittyä vaativiin tehtäviin, mutta myös negatiivissävytteisesti vaikkapa työntekijän keinona pitkän viikonlopun viettämiseen työnantajan piikkiin.

Gajendran ja Harrison (2007, s. 1525) puolestaan esittävät etätyön olevan vaihtoehtoinen järjestely perinteiselle työpaikalla tehtävälle työlle. Heidän näkemyksensä mukaan etätyö voi olla niin kokoaikaista, kuin osa-aikaistakin ja siihen liittyy sähköisten viestimien käyttö.

Hieman erilaisen näkökulman etätöihin tarjoavat Messenger & Gschwind (2016) esittäessään etätöiden evoluution teknologisen kehityksen saattelemana. Tämä kehitys lähtee kotitoimistosta, etenee liikkuvaan toimistoon ja voidaan tällä hetkellä nähdä muodostuvan virtuaalitoimistosta. Kun teknologia alkoi mahdollistaa työn tekemisen jostain muualta, kuin työnantajan tiloista käsin, ei se kuitenkaan vielä mahdollistanut työn tekemistä liikkeessä. Käytännössä tämä tarkoitti etätöiden tekemistä kotoa käsin. Teknologisen kehityksen myötä työvälineet muuttuivat mukana kulkeviksi (esim. kannettava tietokone, matkapuhelin) ja samalla etätömahdollisuudet laajenivat kodin ulkopuolelle. Liikkuvan toimiston vaihe vaati kuitenkin edelleen kaiken työssä tarvittavan tiedon säilyttämistä ja mukana kuljettamista, kun taas teknologian kehityttyä kohti erilaisia pilvipalveluja ja älylaitteita syntyi virtuaalitoimisto, joka mahdollistaa työn tekemisen mistä tahansa aivan uudella tavalla.

COVID-19-pandemian seurauksena laajamittaisesti käyttöön otettu etätö on varmasti tuonut esiin sekä etätöiden etuja, että sen aiheuttamia lieveilmiöitä uudella tavalla. Sitoutuminen organisaatioon voi etätöaikana olla haasteellista ja luottamuksen rakentaminen tiukassa, kun kollegoita ja esihenkilöitä ei välttämättä nähdä lainkaan. Toisaalta aiemmin avokonttorin hälystä kärsineet saattavat voida entistä paremmin ja kokea saavansa paljon aiempaa enemmän aikaan, jos kotona on rauhallisempaa tehdä töitä.

2.2 Etätöiden edut

Etätöillä voidaan nähdä olevan monenlaisia etuja niin työnantajalle kuin työntekijälle. Etujen kirjo on laaja ja monet asiat voidaan nähdä etuina molemmille osapuolille. Käyn seuraavassa läpi näitä etuja ja tuon esiin sekä työnantajan, että työntekijän näkemykset. Kokemukset etätöistä ovat toki yksilöllisiä, joten etätöiden edutkin näyttävät eriarvoisina ja eri kulmista riippuen siitä, kuka niitä tarkastelee.

Yksi monesti etätöihin liitettävä etu on mahdollisuus keskittyä. Toimistot ovat usein avokonttoreita, joissa keskittymistä vaativia tehtäviä voi olla vaikea tehdä. Avokonttorissa

puheen aiheuttamalta häiriöltä voi olla vaikea välttyä ja työ keskeytyy helposti, kun kollega tulee yllättäen kysymään jotakin. Jatkuvan puheen on tutkittu vaikuttavan niin suoriutumiseen työssä, kuin psykologiseen kokemukseen ja fysiologisiin stressitasoihin (Radun ja muut, 2019, s. 2374). Vartiaisen ja Hyrkkäsen (2010, s. 123) tutkimuksen mukaan koti tarjoaa usein rauhallisemman paikan työskentelyyn, kuin varsinainen työpaikka. Keskeyttämismahdollisuus helpottaakin työn tekemistä, aiheuttaa työntekijälle vähemmän kuormittumista vähentyneiden keskeytysten myötä ja auttaa saamaan enemmän aikaan. Etätyö voi mahdollistaa tehokkaamman työnteon, mikäli etätyöntekopaikassa on rauhallisempaa, kuin työpaikalla (Kelliher & Anderson, 2010, s. 93–94). Kaikkiaan Kelliher ja Anderson (2010) siis esittävät, että työnantaja hyötyy tarjoamastaan etätyöstä niin tyytyväisempinä ja sitoutuneempina työntekijöinä, kuin työntekijöinä, jotka saavat muita enemmän aikaiseksi. Sekä työnantaja, että työntekijä näyttäisivät siis hyötävän etätyön tehokkuudesta.

Itse valittu etätyö voi myös vaikuttaa positiivisesti tyytyväisyyteen (Kelliher & Anderson, 2010). Verrattuna vain työpaikalla työskenteleviin kollegoihin, osittaista etätyötä tekevät vaikuttivat Kelliherin ja Andersonin (2010) haastattelututkimuksen mukaan tyytyväisemmiltä työhönsä siitä huolimatta, että he kokivat myös työnsä olevan intensiivisempää. Heidän mukaansa tämä voi selittyä sillä, että etätyössä työntekijä kokee omaavansa paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä. Etätyössä työntekijällä on usein mahdollisuus vaikuttaa siihen, mihin aikaan hän työtä tekee ja voi siten ajoittaa työn sellaiseen ajankohtaan, jolloin on virkeimmillään tai joka antaa mahdollisuuden helpompaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen (Työterveyslaitos, n.d. -a). Etätyö tarjoaa siis joustoa työn tekemiseen, mutta jousto antaa myös paremmat lähtökohdat työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, kuin kiinteä kahdeksasta neljään työaika, jota tehdään kontorilla (Jamal ja muut, 2021, s. 300). Toisaalta työntekijä voi ikään kuin kiitoksena työnantajan tarjoamasta joustosta tehdä etätyössä enemmän kokematta tätä välttämättä kuormittavaksi (Kelliher & Anderson, 2010, s. 94–97). Etätyöläisillä voidaan siis nähdä olevan parempi tasapaino työn ja muun elämän välillä, minkä seurauksena etätyötä te-

kevät ovat motivoituneempia ja saavat joustavuuden seurauksena lopulta myös enemmän aikaan (Kwon & Jeon, 2020, s. 38). Esimerkiksi juuri aiemmin mainittu mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin on työn voimavaratekijä, joita puolestaan tulisi olla vaakakupissa kuormitustekijöitä enemmän työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi (Sutela, 2020).

Myös Guest (2017, s. 31) pitää vaikutusmahdollisuuksia työssä tärkeinä työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Voidaankin nähdä, että etätöiden tarjoamalla joustolla työhön ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen on positiivisia heijastusvaikutuksia niin työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, sitoutumiseen kuin työn voimavaratekijöihin. Guest (2017, s. 30) esittää, että työhyvinvoinnilla on vaikutusta sekä yksilön, että organisaation suoriutumiseen. Näin ollen organisaatioiden kannattaisi Guestin mukaan ottaa henkilöstöjohtamiskäytännöissään huomioon työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ei vain sen vuoksi, että se on eettisesti oikein, vaan myös siksi, että organisaatiolle on siitä taloudellista hyötyä. Myös Van de Voorden (2009, s. 43–44) tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamiskäytännöillä on vaikutusta työtyytyväisyyteen, sekä positiivinen vaikutus organisaation menestykseen. Erityisesti etätöissä korostuu monen työntekijän arvostama mahdollisuus parempaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen, jota Guest (2017, s. 31) pitää yhtenä tärkeänä työhyvinvoinnin tekijänä.

Etätö voi synnyttää kustannussäästöjä työnantajalle, mikäli jokaiselle työntekijälle ei tarvitakaan omaa työpistettä työpaikalla. Tilaa tarvitaan näin ollen vähemmän, ja tilakustannukset voivat olla pienemmät (Jurvelin, 2020). Etätöillä voi olla positiivisia taloudellisia vaikutuksia myös työntekijälle, kun työmatkoihin ei kulu rahaa (Spagnoli ja muut, 2020, s. 1). Esimerkiksi Helsingin seudulla matkustajamäärät putosivat pandemian alussa maaliskuussa 2020 alle puoleen pandemiaa edeltäneestä ajasta ja olivat edelleen vuonna 2021 noin 40 prosenttia pienemmät, kuin ennen pandemiaa (Helsingin kaupunginkanslia, 2022). Käytännössä siis pandemia-aika osoitti, että laajamittainen etätö johtaa vähentyvään työmatkojen tekemiseen ja näin ollen työntekijä säästää työmatkakuulissa työskennellessään kotoa käsin. Talousvaikutusten lisäksi työmatkojen pois jäämi-

nen lisää myös johonkin muuhun käytettävissä olevaa aikaa (Melin, 2020). Työskennellessä etänä työntekijä saa siis myös työmatkojen verran lisää vapaa-aikaa – olettaen tietysti, ettei tämä aika mene työn tekoon.

2.3 Etätyön haitat

Etätyöstä nostetaan usein esiin sen positiivinen vaikutus työn tuottavuuteen, mutta etätyöskentely ei sovi kaikille ja syitä tähän voi olla monia. Yhdelle työn ja vapaa-ajan erottaminen voi olla hankalaa, jos työtä tehdäänkin työpaikan sijaan kotona. Kun työkone tai -puhelin ovat lähellä, voi tulla kiusaus vastata tullessiin viesteihin kellon ympäri, ja työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy (Kwon & Jeon, 2020, s. 38). Vaikka työnantajan näkökulmasta jatkuvasti tavoitettavissa oleva työntekijä saattaakin vaikuttaa positiiviselta asialta, saattaa tilanne kääntyä negatiiviseksi työntekijän mahdollisesti heikentyvän hyvinvoinnin, puutteellisen palautumisen ja siitä seuraavan tuottavuuden laskun myötä (Charalampous ja muut, 2018, s. 53).

Jos yhdellä työ tahtoo luisua myös vapaa-ajan puolelle, voi toisella olla päinvastainen ongelma. Kotona ollessa esimerkiksi tekemättömät kotityöt voivat vetää puoleensa ja viedä aikaa tuottavalta työnteolta (Saunders, 2021, s. 12). Toisaalta myös etätyöpaikalla olevat muut ihmiset, kuten perheenjäsenet, saattavat häiritä työntekoa (Otonkorpi-Lehtoranta ja muut, 2021, s. 1961). Tällöin voi käydä niin, että työntekijä ei saakaan kaikkia työtehtäviään hoidetuksi ja tämä näkyy työnantajalle heikompana tuottavuutena.

Riippuu myös työn luonteesta, miten sen tekeminen etäältä onnistuu. Itsenäistä työtä tekeväille asiantuntijalle työn tekeminen etänä ei välttämättä eroa toimistolla tehtävästä työstä juuri lainkaan, mutta vahvasti asiakkaisiin sidoksissa oleva työ tai tiimityöhön ja yhdessä sparrailuun perustuvalle työlle etätyö voi tuoda omat haasteensa (Jamal ja muut, 2021, s. 298). Mikäli työ ei luonteensa puolesta sovellu hyvin tehtäväksi muualla kuin työnantajan tiloissa, voi työtehtäviä jäädä tekemättä, tuottavuus laskea ja työntekijä turhautua, kun ei pysty tekemään tehtäviään (Heinonen & Saarimaa, 2009).

Yhtenä etätöön haasteena voidaan nähdä myös se, ettei toisia nähdä toimistolla ja tämän vuoksi suhteiden luominen ja ylläpitäminen saattavat heikentyä, joka puolestaan voi johtaa tiimin heikompaan suoriutumiseen (Eisenberg ja muut, 2019, s. 354). Kwon & Jeon (2020, s. 38) nostivat esiin myös etätöön heikommat valvontamahdollisuudet, jotka voivat heidän mukaansa johtaa heikompaan suoriutumiseen etätöntekijöiden mahdollisesti luistaessa tehtävistään tilaisuuden tullen. Voidaan nähdä, että etätöössä onkin riskinä löyhä yhteisöllisyyden tunne, joka voi aiheuttaa välinpitämättömyyttä työtehtävien hoitamista kohtaan.

Työergonomia voi kotikonttorilla olla aivan jotain muuta, kun toimistolla. Jotkut ovat saattaneet satsata kunnan työväliseisiin ja työtilaan, jossa ergonomia voi olla jopa työnantajan tarjoamia tiloja parempi, mutta jotkut asuvat ahtaasti, eikä erilliselle työpisteelle ole välttämättä tilaa (Halonen, 2020) tai etätöypisteeseen ei muuten ole kiinnitetty huomiota. Puutteellinen etätöntekopaikan ergonomia voi aiheuttaa tuki- ja liikuntaelinhaasteita ja aiheuttaa sairauspoissaoloja (Työterveyslaitos, n.d. -b).

2.4 Etätö pandemia-ajan kontekstissa

COVID-19-pandemian myötä etätöön tekeminen kasvoi merkittävästi. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan etätöitä tekevien määrä kaksinkertaistui vuodesta 2018 vuoteen 2021 (Sutela & Pärnänen, 2021, s. 40). Vuonna 2020 kotona työskentelevien määrä näytti vaihdelleen kulloisenkin taudin leviämistilanteen ja asetettujen rajoitusten mukaan (Leskinen, 2020). Alkuvuodesta 2021 etätö oli vielä hyvin suosittua, mutta sen suosio hiipui kesään 2021 tultaessa (Leskinen, 2021). Tilastokeskus keräsi vuonna 2021 tietoa koronan vaikutuksista työelämään, ja tässä yhteydessä selvisi, että puolet keväällä 2021 etätöitä tehneistä ei ollut tehnyt lainkaan etätöitä ennen pandemiaa (Sutela & Pärnänen, 2021, s. 41). Samassa tiedonkeruussa ilmeni, ettäöntekijät ovat tykästyneet etätööhön siinä määrin, että jopa 67 % vastanneista haluaisi tehdä etätöitä pandemia-ajan jälkeen enemmän, kuin olivat ennen pandemiaa tehneet.

Mutta miten etätyö pandemia-aikana eroaa etätyöstä ennen pandemiaa? Itse asiassa eroja voidaan löytää aika paljonkin. Yksi suurimmista eroavaisuuksista on se, että COVID-19-pandemian vuoksi etätöitä on ollut käytännössä pakko tehdä (Chamakiotis ja muut, 2021, s. 2), jos työtehtävät sen sallivat, koska tästä on annettu valtakunnallisia määräyksiä tai suosituksia (Valtioneuvosto, 2020a). Organisaatioiden jatkuvuus ja selviytyminen ovat pandemian vuoksi olleet riippuvaisia laajamittaisesta etätyön tekemisestä, vaikka valmiudet etätyön tekemiseen eivät välttämättä ole kaikissa tapauksissa olleet erityisen hyvät (Chamakiotis ja muut, 2021, s. 2). Aiemmin etätyö nähtiin usein työnantajan tarjoamana etuna (Ala-Kivimäki, 2018), jota ei ole pakko – mutta on mahdollista – hyödyntää. Etätyö oli myös vain harvoin jatkuvaa ja kokoaikaista, vaan etätyötä tehtiin yleisemmin osan työajasta (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020, s. 77) - päivä tai pari viikko- tai kuukausitasolla. Pandemian aikana etätyö kuitenkin oli monelle kokoaikaista tai pääsääntöistä (Leskinen, 2020).

Etenkin COVID-19-pandemian alkuvaiheilla myös etätyöolosuhteet olivat monille aiempaa haastavammat mm. koulujen ja päiväkotien sulkujen vuoksi (Otonkorpi-Lehtoranta ja muut, 2021, s. 8). Otonkorpi-Lehtorannan ja muiden (2021, s. 8) tutkimuksen mukaan yli 80 % kyselyyn vastanneista koki pandemia-aikana lastenhoidon haitanneen työntekoa. Monen kotona saattoi myös olla pulaa rauhallisesta työtilasta, kun yhtäkkiä kaikki viettivät kotona enemmän aikaa (Heiskanen, 2020). Tyypillisimmin etätyötä tehtiinkin juuri kotoa käsin (Chamakiotis ja muut, 2021, s. 5).

Sen lisäksi, että kotona olleet muut henkilöt saattoivat häiritä työskentelyä, saattoi myös työpisteen nopea siirtyminen konttorilta kotiin aiheuttaa luovia ratkaisuja. Etenkin pandemian alkuvaiheilla saattoi nähdä kuvia mielenkiintoisista työpisteratkaisuista. Joku teki töitä saunassa, koska se oli ainut paikka missä sai työskennellä rauhassa, kun muikin perhe oli samaan aikaan kotona. Moni istui keittiön pöydän ääressä tai sohvan nurkassa, joku saattoi tehdä töitä jopa sängystä käsin (YIT, 2021). Voitaneen olettaa, että perinteisestä poikkeavat työpisteratkaisut olivat seurausta poikkeuksellisen tilanteen aiheuttamasta nopeasta siirtymisestä kotikonttorille.

Toisaalta pandemian aiheuttama jatkuva etätyö on voinut olla entistä haastavampaa aikaa myös perheettömille työntekijöille, jotka ovat perheellisiin verrattuna voineet kokea normaalia enemmän yksinäisyyttä ja eristäytymistä ja niistä johtuvia mielenterveyden ja työhyvinvoinnin haasteita kontaktien välttämisen myötä (Carnevale & Hatak, 2020, s. 185). Yhdysvaltalaistutkimuksen mukaan yksinäisimpiä etätyöntekijöitä ovat juuri korkeasti koulutetut lapsettomat ja sinkut (Achor ja muut, 2018). Tässä tutkimuksessa havaittiin, että yksinäiset työntekijät suoriutuvat muita huonommin, etenevät heikommin uralaan, irtisanoutuvat helpommin ja ovat vähemmän tyytyväisiä työhönsä kuin kollegansa. Toisaalta tutkimus osoitti, että työpaikalta saatu sosiaalinen tuki ja merkityksen luominen sekä ystävyysuhteet myös työn ulkopuolella indikoivat pienempää riskiä yksinäisyydelle ja sen aiheuttamille seurauksille työelämässä. Perheettömät asuvat myös usein pienissä asunnoissa, joissa ei välttämättä ole mahdollisuutta edes pienelle erilliselle työpis- teelle. Tällöin työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy entisestään ja työ saattaa näin ollen kuor- mittaa aiempaa enemmän.

Jamalin ja muiden (2021, s. 307) tutkimuksen mukaan pandemia-ajan etätyöskentely on aiheuttanut työkuormituspainetta ja ammatillista eristäytymistä, minkä lisäksi tehtävien keskinäinen riippuvuus on myös erityisesti aiheuttanut stressiä ja uupumista. Työkuor- mituspaine oli heidän mukaansa arvattavissa, sillä nopealla aikataululla toimistolta jat- kuvaan etätyöhön siirtyminen on ollut haasteellista niin esihenkilötyön näkökulmasta kuin mahdollisesti puutteellisten työvälineiden vuoksi. Tehtäessä etätyötä kokoaikaisesti on ymmärrettävää, että tapahtuu ammatillista eristäytymistä, minkä lisäksi muista riip- puvaisten työtehtävien tekeminen on voinut olla haastavaa, kun kollegoiden tapaaminen kasvotusten ja spontaani kanssakäyminen on vähentynyt (Jamal ja muut, 2021, s. 307). Myös Rudnicka ja muut (2020) totesivat tutkimuksessaan, että pandemia-ajan etätyö on aiheuttanut kuormitusta työntekijöille mm. huonojen työvälineiden ja puutteellisen kol- legoiden tuen muodossa. Näitä haasteita voidaan kuitenkin ratkoa kunnollisilla työväli- neillä, riittävän nopealla nettiyhteydellä ja erilaisilla sähköisillä työkaluilla, joiden avulla saadaan parhaimmillaan hyvin pidettyä yhteyttä työyhteisöön, vaikka ne eivät täysin pys-

tykään vastaamaan kasvokkaista vuorovaikutusta (Jamal ja muut, 2021, s. 307–308; Rudnicka ja muut, 2020). Työnteon tapojen äkillinen muutos vaati totuttelua uuteen tilanteeseen ja uusien työvälineiden haltuun ottoa.

Työolobarometri 2020:n (Keyriläinen, 2021, s. 102) mukaan suomalaiset palkansaajat kivat vaikuttamismahdollisuuksiensa kasvaneen sen suhteen, missä työtä tehdään. Työolobarometrissa esitetään, että tämä johtunee alkaneesta pandemiasta, joka ajoi työntekijöitä laajamittaiseen etätyöhön. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat Gustin (2017, s. 31) mukaan myös tärkeässä roolissa työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Toisaalta laajamittaisen etätyöskentelyn aikana on ajateltu hyvinvoinnin kasvun voivan johduttaa myös siitä, että perheelle on ollut entistä enemmän aikaa työpaikalle matkustamiseen käytetyn ajan säästyttyä (Jamal ja muut, 2021, s. 308). Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan (Virtanen ja muut, 2022, s. 22) pandemia-ajan pitkittyessä positiivisen työhyvinvoinnin indikaattorit työn imu, työtyytyväisyys ja työkyky kääntyivät kuitenkin laskuun. Pitkittänyt pandemiatilanne osoitti siis työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden tärkeyden myös etätyössä.

Etenkin pandemian ensimmäisen vuoden aikana puhuttiin myös paljon Zoom-väsymyksestä. Tällä tarkoitetaan etätyössä paljon käytettyjen videokokoustyökalujen käytön mukanaan tuomaa kuormitusta. Nerys Williams (2021) kokoaa Occupational Medicinen artikkeliin syitä Zoom-väsymykselle. Hän esittää, että videokokous nähdään tavallista kokousta kuormittavampana, koska videokuvaa katsoessa joudumme keskittymään enemmän, ja toisaalta monesti myös useampiin kasvoihin kerrallaan, kuin tavallisessa, kasvokkain tapahtuvassa kokouksessa. Vaikka voisi ajatella videokuvan vastaavan kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutustilannetta, ei videolta ole Williamsin mukaan yhtä helppoa tulkita kehon kieltä tai huumoria. Hän esittää, että myös oman kuvan jatkuva näkeminen saattaa aiheuttaa tyytymättömyyttä omaan ulkonäköön ja aiheuttaa itsetunnon alenemista. Pahimmassa tapauksessa videokokouksia saattaa olla koko päivän peräkkäin niin, ettei ole mahdollisuutta pitää taukoa välissä (Döring ja muut, 2022, s. 14; Williams, 2021). Döring ja muut (2022, s. 14) ja Williams (2021) näkevät myös, että videokokouksessa voi

helposti tulla houkutus tehdä samanaikaisesti myös muuta, mikä taas on haaste asiaan keskittymiselle. Videokokoukset aiheuttavat myös helposti sen, että epämuodollinen keskustelu jää pois, kun kollegoita ei tapaakaan kokouskahveja hakiessaan tai työpisteelle palatessaan (Williams, 2021). Stressiä saattaa aiheuttaa myös se, mitä videokokoukseen pukee päälle, miten tekniikka toimii, miltä koti näyttää tai hyppääkö vaikka kissa työpöydälle kesken kokouksen (Döring ja muut, 2022, s. 13–14; Williams, 2021, s. 164). Tämä voidaan nähdä nimenomaan pandemia-ajan vitsauksena, kun käytännössä kaikki työskentely on tapahtunut etänä, ja tämän vuoksi monella on ollut videopalaveriteita enemmän kuin koskaan aiemmin. Työpäivien lisäksi videopalaverityökaluja ryhdyttiin hyödyntämään myös monenlaiseen vapaa-ajan viettoon, kuten harrastuksiin, läheisten tapaamiseen tai after workeihin kollegoiden kanssa (Sugden, 2020). Döring ja muut (2022, s. 13) esittävät, että henkilöt, joilla on taitoa videokokoustyökalujen käyttämiseen sekä hyvä fyysinen ja henkinen terveys, kärsivät vähemmän Zoom-väsymyksestä.

Zoom-väsymyksen lisäksi Spagnoli ja muut (2020, s. 2) esittävät, että pandemia-aikana monelle on myös aiheutunut teknostressiä, kun käytännössä kaikki työ on yhtäkkiä tehty tietokoneella tai muita sähköisiä välineitä hyödyntäen. Heidän mukaansa teknostressi ilmenee mm. ahdistuksena, uupumuksen tunteena, henkisenä väsymyksenä, huonona keskittymisenä, fyysisinä sairauksina, unettomuutena, tuottavuuden laskuna, työtyytymättömyytenä, sitoutumattomuutena työhön ja/tai organisaatioon, lisääntyneinä poissaoloina ja vaikutuksena organisaation liikevaihtoon. Mutta mikä aiheuttaa teknostressiä? Tarafdarin ja muiden (2007, s. 314) mukaan voidaan havaita viisi teknostressiä aiheuttavaa tekijää. Nämä tekijät ovat lisääntyvä teknologian käyttö, työn- ja vapaa-ajan rajapintojen sumentuminen, teknologian monimutkaisuuden aiheuttama osaamattomuuden tunne, pelko työn siirtymisestä robottien tai itseä teknologisesti viisaampien tehtäväksi ja teknologian jatkuvat muutokset. Etätyöhön siirtyminen on voinut edellyttää joiltakin työntekijöiltä täysin uusien teknologisten työvälineiden käyttöönottoa ja opettelua, mikä on voinut aiheuttaa teknostressiä.

Vaikka pandemia-aika on osoittanut etätyössä olevan myös haasteita, vaikuttaa siltä, että etätyötä tullaan pandemian jälkeen tekemään enemmän, kuin sitä tehtiin ennen pandemiaa (Chamakiotis ja muut, 2021, s. 2). Myös Tilastokeskuksen tekemän tiedonkeruun mukaan vaikuttaa siltä, että suomalaisista työntekijöistä jopa kaksi kolmasosaa haluaisi tehdä enemmän etätöitä pandemia-ajan jälkeen (Sutela & Pärnänen, 2021, s. 51). Pandemian aiheuttama pakotettu etätyö voidaan nähdä eräänlaisena kokeena, jonka seurauksena tapahtunut työelämän ja työn tekemisen tapojen muutos voi aiheuttaa pysyvämmänkin muutoksen. Onkin arvioitu, että täydellistä paluuta entisenkaltaiseen työhön ei enää ole.

Työelämän mahdollisesti muuttuessa pysyvämminkin etätyöpainotteiseksi, voi myös etäjohtamiselle olla tulevaisuudessa entistä enemmän tarvetta. Seuraavassa luvussa siirryn yleisen johtamisen kautta etäjohtamisen teemaan.

3 Johtamisesta etäjohtamiseen

Suomen sanan *johtaminen* voidaan ajatella pitävän sisällään kaksi asiaa: englannin sanan *management* ja sanan *leadership*. Näkemykset näiden kahden suhteesta vaihtelevat, mutta karkeasti voidaan sanoa, että *management* on asioiden ja prosessien johtamista, eräänlaista arjen toimintojen varmistamista, kun taas *leadership* on kauaskantoisempaa visioiden ja strategioiden luomista. Voidaan nähdä, että jako näiden kahden välillä on myös jako asioiden ja ihmisten johtamiseen.

Leadershipia ja *managementia* käsitellään johtamiskirjallisuudessa hyvin monin eri tavoin, eikä ole olemassa selkeää yhtenäistä käsitystä siitä, miten nämä kaksi kietoutuvat toisiinsa tai mitä kaikkea termit pitävät sisällään. Yleisimmin johtaminen kuitenkin jaetaan erikseen *leadershipiin* ja *managementiin*. Toisinaan nämä erotellaan hyvin vahvasti toisistaan ja toisinaan taas nähdään, että yksittäisen johtajan tai esihenkilön johtamistyö pitää sisällään näitä molempia. Kuten edellä mainittu, *manager* keskittyy asioiden ja prosessien johtamiseen, joten käytännössä karkeasti jaoteltuna lähiesihenkilön voidaan nähdä olevan tässä roolissa. *Leader* puolestaan voidaan luonnollisemmin nähdä korkeamman tason esihenkilönä, suunnannäyttäjänä ja visionäärinä.

Fayol (1987, s. 13) muotoili johtamisen käsittämään suunnittelun, organisoinnin, koordinoinnin, komentamisen ja kontrollin. Hänen näkemyksensä mukaan suunnittelu pitää sisällään tulevaisuuden tutkimisen ja tarvittavien toimenpiteiden hahmottamisen. Organisointi puolestaan tarkoittaa Fayolin näkemyksen mukaan toimivalta- ja vastualueiden määrittämistä sekä yrityksen materiaalista ja inhimillistä rakentamista. Toimintojen ajoituksen ja järjestyksen määrittely ja kaikkien toimintojen ja pyrkimysten harmonisointi ja yhdistäminen ovat Fayolin mukaan koordinoinnin osia. Komentaminen on hänen mukaansa suunnitelman täytäntöönpanemista ja työn käynnistämistä. Kontrolli puolestaan pitää sisällään valvonnan, tarkistamisen ja korjaamisen, jotta kaikki tapahtuu ilmaistun käskyn ja sääntöjen mukaisesti (Fayol, 1987, s. 13). Fayol on muodostanut käsityksensä johtamisesta jo 1900-luvun alussa, jolloin työelämä on ollut vielä hyvin erilaista, kuin nykypäivänä, eikä *leadershipista* vielä puhuttu. Hänen määritelmästänsä voidaan kuitenkin

löytää myös *leadershipin* piirteitä tulevaisuuden tutkimisen muodossa. Pääpiirteissään Fayolin johtamiskäsitys pitää sisällään kuitenkin nykyisin *managementiin* liitetyjä piirteitä.

Mintzberg (1973, s. 56) esittää, että esihenkilön tehtävät jakautuvat kolmeen ryhmään: suhteisiin liittyvät tehtävät, tiedonsiirtoon liittyvät tehtävät ja päätöksentekoon liittyvät tehtävät. Hänen mukaansa suhteisiin liittyviin tehtäviin kuuluu esikuvana toimiminen, yhteyshenkilön rooli niin organisaation sisällä mutta myös organisaation ulkopuolelle sekä johtajan rooli. Näissä rooleissa esihenkilö saa tietoa, joka auttaa häntä lisäämään ymmärrystä organisaatiota koskien, Mintzberg toteaa. Tätä tietoa esihenkilö levittää organisaation sisällä ja toisaalta toimii myös organisaation edustajana levittäessään tietoa organisaatiosta myös sen ulkopuolelle (Mintzberg, 1973, s. 56–57). Päätöksentekijän rooli puolestaan koostuu Mintzbergin mukaan muutoksen aloittamisesta, vetovastuusta organisaatiota uhkaavissa tilanteissa, voimavarojen kohdentamisesta ja neuvottelemisesta. Edelleen myös Mintzbergin kuvaus pitää sisällään pienen ripauksen *leadershipiä*, mutta kuvauksen voidaan pääpiirteissään katsoa esittävän *managerin*, lähiesihenkilön työnkuvaa.

Fayolin ja Mintzbergin johtamiskuvauksissa ei vielä käytetty *leadershipin* käsitettä, mutta Kotter (1999, s. 11) puolestaan vertailee *leadershipia* ja *managementia* ja kertoo *leadershipin* ja *managementin* olevan keskenään erilaista johtamista ja palvelevan eri tarkoitusta. Hänen mukaansa johtaminen on tasapainoilua näiden kahden välillä, jossa *managementin* perimmäinen ajatus on ylläpitää nykyisiä toimintoja, kun taas *leadership* tähtää hyödylliseen muutokseen. Liaksi painottuva *leadership* voi Kotterin mukaan ajaa organisaation kaaokseen, kun taas ylikorostuva *management* estää organisaation kehittymisen ja heikentää näin sen toimintaedellytyksiä. Myös Kotter (1999, s. 13) näkee, että mitä ylempänä hierarkiassa esihenkilö on, sitä enemmän hänen työssään yleensä on *leadershipiä*. *Leadership* täydentää *managementia*, mutta ei korvaa sitä ja erityinen tarve *leadershipille* on muutostilanteissa, joista selviäminen pelkästään *managementin* kei-

noin on mahdotonta (Kotter, 1999, s. 52). Kotter perustaa siis johtamiskäsityksensä siihen, että johtaminen pitää sisällään sekä *managementia*, että *leadershipia* ja molemmille on oma paikkansa ja roolinsa. Kotter myös näkee työelämän muutoksen merkityksen johtamistyölle ja esittää, että nykyisen jatkuvan muutoksen olotilassa *leadershipin* tarve kasvaa.

Myös Yukl erottelee *leadershipin* ja *managementin* toisistaan. Hänen mukaansa henkilö voi olla *leader* olematta *manager* ja toisin päin (Yukl, 2006, s. 5). Yukl (2006, s. 8) kuvaa *leadershipin* olevan prosessi, jolla pyritään vaikuttamaan siihen, että muut ymmärtävät ja ovat yhtä mieltä siitä, mitä tulee tehdä ja miten se tulee tehdä, mutta myös prosessi, jolla edesautetaan yksilöitä ja yhteisöä saavuttamaan nämä yhdessä jaetut tavoitteet. *Management* puolestaan pitää Yuklin (2006, s. 41) mukaan sisällään suhteiden luomista ja ylläpitoa, tiedon saamista ja tarjoamista, päätösten tekemistä ja ihmisiin vaikuttamista. Peilaten edellä esitettyihin kuvauksiin *leadershipista* ja *managementista* *leadership* on ylätason johtamista, kun taas *management* on arjen johtamistyötä. Molempia tarvitaan, jotta organisaatio voi menestyä.

Johtamisen voidaan nähdä olevan pohjimmiltaan samanlaista, tapahtuu se sitten perinteisessä työyhteisössä tai etäältä käsin. Usein etätyö ja etäjohtaminen liittyvät vahvasti toisiinsa, mutta etäjohtamista esiintyy myös tilanteissa, joissa työskennellään työnantajan tiloissa. Tämä pro gradu -tutkimus keskittyy kuitenkin COVID-19-pandemian aikaiseen poikkeukselliseen laajaan etätyöhön ja sen mukanaan tuomaan etäjohtamiseen, joten etäjohtamista käsitellään tässä yhteydessä nimenomaan etätyöhön liittyen.

3.1 Etäjohtamisen määritelmä

Etäjohtaminen voidaan määritellä eri tavoin. Yksi käytetyimmistä etäjohtamisen määritelmistä lienee Avolion ja muiden (2000, s. 617) määritelmä:

E-leadership is defined as a social influence process mediated by AIT to produce a change in attitudes, feelings, thinking, behavior, and/or performance with individuals, groups, and/or organizations. E-leadership can occur at any hierarchical level in an organization and can involve one-to-one and one-to-many interactions within and across large units and organizations. It may be associated with one individual or shared by several individuals as its locus changes over time.

Heidän mukaansa etäjohtaminen on siis vaikuttamisprosessi, jossa kehittyneen tietoteknologian (*Advanced Information Technology, AIT*) avulla pyritään muuttamaan joko yksilöiden, ryhmien tai koko organisaation asenteita, tunteita, käyttäytymistä ja/tai suoriutumista. Avolio ja muut (2000, s. 617) esittävät, että etäjohtamista voi tapahtua organisaation millä tahansa tasolla, kohdistuen joko yksittäisiin henkilöihin tai laajempaan joukkoon.

Krehl & Büttgen (2022, s. 328) määrittelevät etäjohtamisen johtamiseksi hajautuneessa työympäristössä, jossa työntekijöiden vuorovaikutus pohjautuu digitaalisten työkalujen käyttöön. Van Wart ja muut (2019) puolestaan täydentävät tätä määrittelemällä etäjohtamisen tehokkaaksi sähköisten ja perinteisten viestintäkanavien käytöksi, pitäen sisällään teknologisen ajan tasalla pysymisen ja toisaalta uusien teknologioiden käyttöön-oton ja hyödyntämisen, sekä myös alaisten kannustamisen uusien välineiden hyödyntämiseen.

Työturvallisuuskeskuksen (2018) määrittelyn mukaisesti etäjohtaminen pitää sisällään jo edellä mainitun etäisyyden ja harvoin tapaamisen lisäksi tukemisen ja luottamuksen. Etäjohtamisessa nousee Työturvallisuuskeskuksen mukaan esiin yhteisen päämäärän koostaminen, kohtaamiset niin kasvokkain kuin erilaisilla sähköisillä välineillä, työntekijöiden yksilölliset tarpeet, työtehtävien laaja kirjo, erilaiset työskentelypaikat ja etäisyydet sekä tukeminen yhteisöllisyydessä, osaamisessa ja työssä suoriutumisessa.

3.2 Etäjohtamisen ominaisuudet

Teknologian kehitys on vaikuttanut työn tekemisen murrokseen, mikä puolestaan pakottaa myös muuttamaan johtamisen käytäntöjä (Roman ja muut, 2018, s. 856; Torre & Sarti, 2020, s. 2). Teknologinen kehitys on johtanut siihen, että asiakkaat vaativat yhä nopeampaa palvelua vaihtelevissa tilanteissa ja työtä voi nykyisin tehdä lähes missä tahansa, eikä työ ole enää välttämättä sidoksissa juuri työpaikkaan (Avolio ja muut, 2000, s. 617). Toisaalta teknologinen kehitys on aiheuttanut myös sen, että työntekijöillä on usein samanaikaisesti esihenkilöiden kanssa pääsy erilaisiin tietoihin, mikä puolestaan vaatii esihenkilöiltä valmiutta perustella päätöksensä hyvin nopeasti (Avolio & Kahai, 2003, s. 327).

Kun työyhteisö on hajallaan kuka missäkin, tarvitaan johtamiseen uudenlaisia keinoja (Avolio ja muut, 2000, s. 617). Paikkariippumattoman työn mahdollistavia sähköisiä kanavia voidaankin hyödyntää myös johtamisessa (Avolio ja muut, 2000, s. 617; Torre & Sarti, 2020, s. 3). Käytännössä etäjohtaminen ei siis ole mikään johtamis-ismi, vaan tapa hyödyntää olemassa olevaa teknologiaa johtamistyössä silloin, kun työskentely tapahtuu jossain muualla, kuin työnantajan tiloissa yhdessä esihenkilön kanssa (Avolio & Kahai, 2003, s. 326).

Esimerkiksi Roman ja muut (2018, s. 862) määrittelevät etäjohtamisen vahvasti viestinnän ja sähköisten työkalujen kautta. Heidän mukaansa etäjohtaminen on sarja teknologiavälitteisiä sosiaalisia vaikuttamisprosesseja, joilla pyritään vaikuttamaan asenteisiin, tunteisiin, ajatteluun, käyttäytymiseen ja suoriutumiseen. Tämän lisäksi he esittävät, että etäjohtamisen tavoitteena on selkeä ja tehokas viestintä, jolla hallitaan muutosta, inspiroidaan työntekijöitä, tarjotaan riittävää vuorovaikutusta, rakennetaan ja ylläpidetään vastuullisia tiimejä ja kehitetään luottamusta. Luottamusta voi olla haasteellisempi rakentaa ja ylläpitää etätilanteessa, kuin kasvokkain työskenneltäessä ja johtamisessa onkin hyvä huomioida erilaisten viestintävälineiden vaikutukset luottamukseen (Norman ja muut, 2019, s. 292).

Etäjohtaminen on kuitenkin muutakin kuin pelkkien sähköisten työkalujen hallitsemista. Sähköisten työkalujen ollessa merkittävässä roolissa nykypäivän työelämässä, saattaa kuitenkin edelleen keskiössä oleva ihminen – työntekijä – helposti unohtua (Zander ja muut, 2013, s. 228). Vaikka edellä esitetty Romanin ja muiden esittämä etäjohtamisen määritelmä nojaakin vahvasti sähköisten työkalujen käyttöön, voidaan määritelmästä löytää myös Zanderin ja muiden peräänkuuluttama ihmisen merkitys etäjohtamisen kokonaisuudessa. Contreras ja muut (2020, s. 4) esittävät, että asioiden johtaminen etäältä onkin ihmisten johtamista helpompaa.

Etäjohtaminen on myös Romanin ja muiden (2018, s. 861) tutkimuksen mukaan monitahoinen käsite, jonka eri ulottuvuudet ovat toisistaan riippuvaisia. Roman ja muut (2018) perustavat tutkimuksensa Van Wartin ja muiden (2019) kuuden etäjohtamisen kompetenssin malliin. Nämä etäjohtamisen kompetenssit ovat kommunikaatio-, sosiaaliset-, tiimin rakentamisen-, muutoksen johtamisen-, teknologiset- ja luottamuksen kompetenssit. Käsittelen näitä kompetensseja tarkemmin seuraavassa luvussa 3.3. ja eriteltyinä vielä kyseisen luvun alaluvuissa.

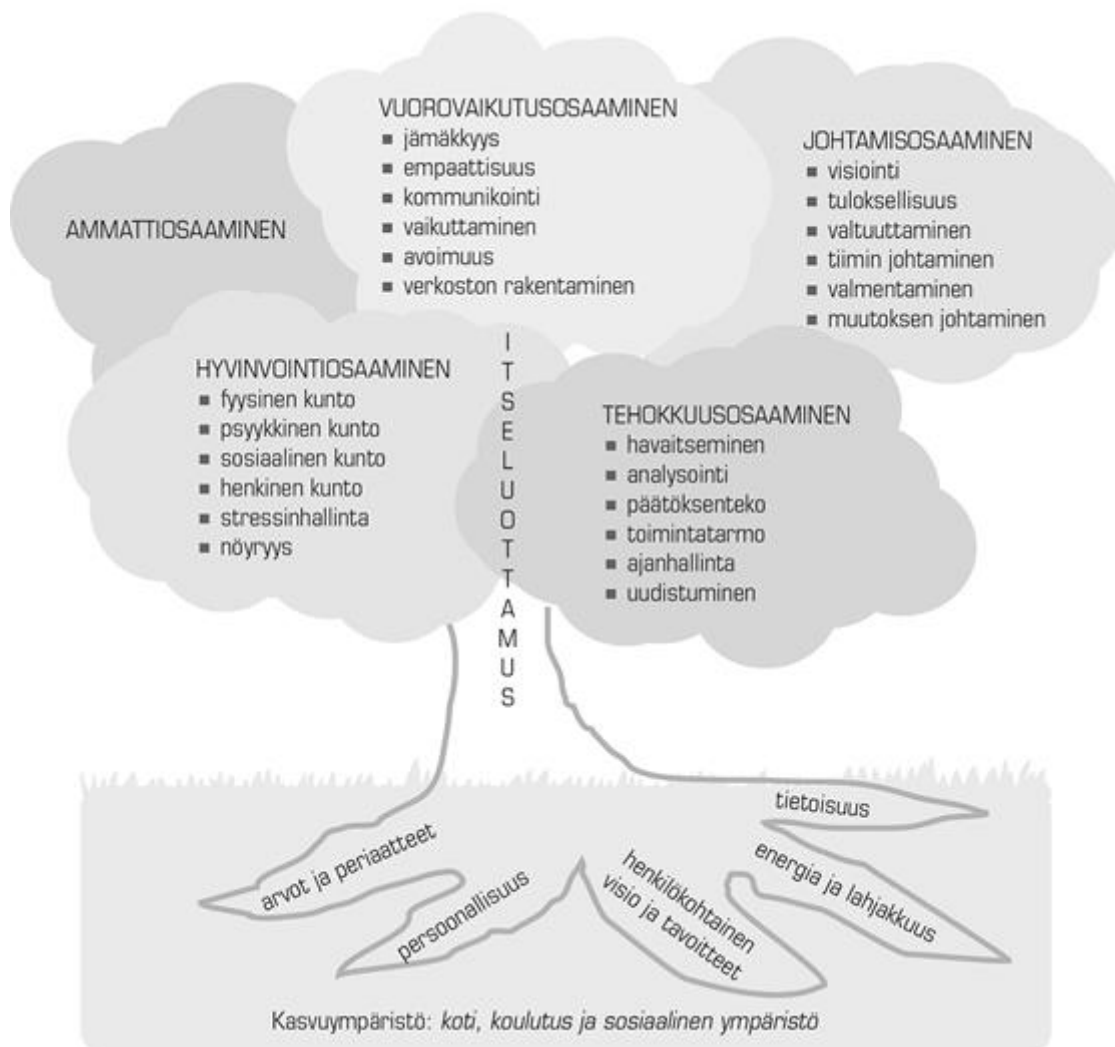
3.3 Etäjohtajan kompetenssit

Van Wart ja muut (2019) ovat kehittäneet mallin, joka kuvaa etäjohtamisessa tarvittavaa osaamista kuuden etäjohtamisen kompetenssin kautta. Nämä kompetenssit ovat vapaasti suomennettuna: kommunikaatiokompetenssit, sosiaaliset kompetenssit, tiiminrakennuskompetenssit, muutoksen johtamisen kompetenssit, teknologiset kompetenssit ja luottamuksen kompetenssit ja niiden tarkemmat kuvaukset löytyvät taulukosta 1. Vertaamalla tätä mallia esimerkiksi Sydänmaanlakan (2009, s. 149) johtajuuden osaamispuuhun, kuva 1, voidaan huomata, että tarvittavat taidot tai kompetenssit ovat kasvokkaisessa johtamisessa hyvin samankaltaisia kuin etäjohtamisessakin. Suurimpana erona on toimintaympäristö ja viestinnän kanavat, jotka ovat etäjohtamisessa pääasiallisesti sähköisiä.

Taulukko 1. Etäjohtamisen kompetenssit (mukaillen Van Wart ja muut, 2019, s. 92–93).

Etäjohtamisen kompetenssit	Kuvaus
Kommunikaatiokompetenssit	<i>Kommunikaation selkeys:</i> Kommunikaation sähköisissä kanavissa on hyvin selkeää, hyvin jäsen- neltyä ja mahdollistaa palautteen virheiden ja virheellisten olettamusten välttämiseksi <i>Virheellisen viestinnän välttäminen:</i> Viestintä sähköisissä kanavissa erityisen varovaista, jotta vältetään vastaanottajan loukkaantumiselta ja väärinkäsityksiltä <i>Viestintävirran hallinta:</i> Varmistaa, ettei kommunikoinnin helppous aiheuta liiallista viestintää, joka haittaa työn tekemistä. Suodattaa tietoa, kun sitä on tarjolla paljon ja liika tieto voi kuormit- taa työntekijöitä.
Sosiaaliset kompetenssit	<i>Esihenkilön tuki:</i> Varmistaa työntekijöiden saavan ajoittain räätälöityä viestintää sähköisessä ympä- ristöissä. Käyttää tarkoituksenmukaisia viestintäkanavia (kasvokkaiset tapaamiset, puhelin, vi- deoneuvottelu). Varmistaa, että tiimeissä käytetään osallistavia ja vankkoja vuorovaikutusmenete- elmiä.
Tiimirakennuskompetenssit	<i>Tiimin motivaatio:</i> Varmistaa tiimin rakentumisen sähköisessä ympäristössä. Varmistaa, että esit- täytyminen sujuu uusissa tiimeissä ja uudet tiimin jäsenet esitellään ja integroidaan tiimiin. Var- mistaa, että tiimillä on ymmärrys tarkoituksestaan ja rohkaisee tarpeen mukaan. <i>Tiimin vastuu:</i> Varmistaa, että tiimin jäsenet ovat vastuussa omasta osallistumisestaan tiimin toi- mintaan. <i>Tunnustuksen antaminen tiimille ja sen jäsenille:</i> Varmistaa, että etätyössä olevat tiimin jäsenet saavat yhtä paljon mahdollisuuksia tunnustukseen, palkkioihin, kehitykseen ja edistymiseen kuin kasvokkaiset tiimin jäsenet.
Muutoksen johtamisen kom- petenssit	<i>Muutoksen johtaminen:</i> Hallitsee muutosta tekemällä ennakkosuunnittelua, seuraamalla toteu- tusta ja hiomalla teknologian käyttöä.
Teknologiset kompetenssit	<i>Ajan tasalla pysyminen:</i> Seuraa teknologista kehitystä, tutkii ja vertaa eri välineitä varmistaak- seen, että käytössä ovat parhaat työkalut niiden kustannukset huomioiden. <i>Perinteisten ja sähköisten menetelmien yhdistäminen:</i> Hyödyntää sekä perinteisiä viestintäme- netelmiä, että sähköisiä viestimiä järkevästi ja tarkoituksenmukaisesti. <i>Teknologinen perusosaaminen:</i> Omaa riittävät taidot teknologian käyttämiseen ja häiriötilan- teista selviämiseen. Osaa tarvittaessa pyytää asiantuntijoiden apua. Pystyy tukemaan myös muuta häiriötilanteissa ja teknologisessa alisuoriutumisessa. <i>Tietoturva:</i> Huolehtii yksityisyyden suojasta ja tietojen tallentamisesta tietoturvallisesti. On valp- paana tietoturvariskien ja hakkeroinnin varalta.
Luottamuksen kompetenssit	<i>Luotettavuus:</i> Luo luottamuksen tunteen olemalla rehellinen, johdonmukainen ja oikeudenmu- kainen ja seuraamalla työntekijöiden toimia. <i>Työn ja muun elämän tasapaino:</i> Ei anna työn tunkeutua liiaksi vapaa-ajalle, vaikka teknologia sen mahdollistaa. Varmistaa, että asiakkaiden vaatimukset nopeaan reagointiin eivät kuormita työntekijöitä. <i>Monimuotoisuus:</i> Varmistaa tuen monimuotoisuudelle myös sähköisessä ympäristössä, kuten kasvokkaisessa työskentelyssä.

Sydänmaanlakan (2009, s. 148–149) johtajuuden osaamispuumalli on Van Wartin ja mui-
den (2019) kuuden etäjohtamiskompetenssin SEC-mallia laajempi ja puun lehvästä ku-
vaa johtajuutta sen kautta, mitä johtaja tekee, kun taas puun juuret kuvaavat myös mil-
lainen hän on. Sydänmaanlakka (2009, s. 152–153) nostaa esiin ammatillisen osaamisen
tärkeänä esihenkilöosaamisena, mutta näkee toisaalta myös, ettei ammatillinen osaami-
nen ole aina johtamisessa välttämätöntä, vaan etenkin ylemmällä tasolla yleisjohtajuus
korostuu substanssiosaamista enemmän.



Kuva 1. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka, 2009, s. 149).

Vuorovaikutusosaaminen (Sydänmaanlakka, 2009, s.154–155) puolestaan linkittyy vahvasti myös SEC-mallin kommunikaatiokompetensseihin (Van Wart ja muut, 2019, s. 92). Sydänmaanlakan (2009, s. 154) mallissa vuorovaikutusosaaminen pitää sisällään suoran kommunikoinnin, empatian, tehokkaan ja täsmällisen viestinnän, vaikuttamisen, aitouden ja verkostojen rakentamisen. Van Wartin ja muiden (2019, s. 92) SEC-malli puolestaan menee hieman tarkempiin yksityiskohtiin nostaten esiin kommunikaatiokompetensseihin liittyen selkeän viestinnän, väärinkäsitysten välttämisen ja tiedon suodattamisen. Sydänmaanlakka (2009, s. 155–156) niputtaa johtamisosaamiseen visioinnin, tuloksellisuusosaamisen, jaettuun johtajuuteen pyrkimisen, tiimin johtamisen, alaisten kehittämisen ja kasvattamisen sekä muutoksen johtamisen. SEC-mallista on löydettävissä samoja

teemoja sosiaalisista kompetensseista, tiiminrakennuskompetensseista sekä muutoksen johtamisen kompetensseista (Van Wart ja muut, 2019, s. 92).

Sydänmaanlakan (2009, s. 157–158) mukaan tehokkuusosaaminen koostuu jatkuvasta tiedon hakemisesta havaitsemalla, monimutkaisten kokonaisuuksien jäsentämisestä ja yhteyksien näkemisestä asioiden välillä (analysointi), päätöksenteosta, energian käyttämisestä tarkoituksenmukaisesti tavoitteiden saavuttamiseksi (toimintatarmo), ajanhallinnasta ja kykyä omien ajattelumallien ja toimintatapojen muuttamiseen (uudistuminen). Van Wartin ja muiden (2019, s. 92) SEC-mallissa tehokkuusosaaminen ei sinänsä nouse kovin vahvasti esiin, mutta esimerkiksi osana teknologisia kompetensseja uuden teknologian omaksumisen ja hyödyntämisen voidaan nähdä omaavan piirteitä Sydänmaanlakan tehokkuusosaamisesta.

Viimeisenä Sydänmaanlakan (2009, s. 149) johtajuuden osaamispuun lehvästössä on hyvinvointiosaaminen. Se koostuu kokonaiskuntoisuuden ajatuksesta, joka pitää sisällään fyysisen-, psyykkisen-, sosiaalisen- ja henkisen kunnon sekä stressinhallinnan ja nöyryyden (Sydänmaanlakka, 2009, s. 159–160). Tämä voidaan nähdä tasapainona sekä työssä, että työn ja muun elämän välillä. SEC-mallissa hyvinvointi löytyy luottamuksen kompetensseista, joiden osana on työn ja muun elämän välinen tasapaino (Van Wart ja muut, 2019, s. 93).

Edellä esitettiin vertailua Sydänmaanlakan (2009) johtajuuden osaamispuu -mallin ja Van Wartin ja muiden (2019) kuuden etäjohtamiskompetenssin SEC-mallin välillä. Vaikka Sydänmaanlakan (2009) malli on malli johtajuudesta yleensä ja Van Wartin ja muiden (2019) malli keskittyy etäjohtamisen kompetensseihin, voitiin näiden väliltä löytää paljon yhteistäkin. Seuraavassa keskityn kuitenkin etäjohtamisen kompetensseihin Van Wartin ja muiden (2019) mallin mukaisesti.

3.3.1 Kommunikaatiokompetenssit

Viestintä on keskeinen taito johtamisessa sekä läsnä, että etänä. Van Wart ja muut (2019) määrittävät sähköisen viestinnän taidot yhdeksi keskeiseksi etäjohtajan kompetenssiksi. Nämä taidot pitävät sisällään selkeän ja hyvin organisoidun viestinnän hallitsemisen, joka mahdollistaa myös palautteen antamisen virheiden ja väärin olettamien välttämiseksi (Van Wart ja muut, 2019, s. 92). Osa onnistunutta viestintää on myös sen yhdenmukaisuus. Toistuva, monelta taholta tuleva yhdenmukainen viesti on tehokas ja ymmärrettävä, kun taas yhden asian viestiminen tänään ja toisenlainen viesti ylihuomenna aiheuttaa vain hämmennystä (Sanders ja muut, 2020, s. 291).

Tämän lisäksi taitava sähköinen viestijä on erityisen varovainen sen suhteen, ettei lähetä epätarkoituksenmukaisia tai tökeröjä viestejä, jotka saattavat loukata tai suututtaa vastaanottajan (Van Wart ja muut, 2019, s. 92). Sähköinen viesti ymmärretään helposti väärin, sillä siitä puuttuvat ilmeet ja kehon kieli, jotka kertovat hyvin paljon enemmän, kuin pelkät sanat (Avolio & Kahai, 2003, s. 331). Yksi tärkeä osa onnistunutta sähköistä viestintää on myös taito suodattaa turhaa tietoa pois ennen viestin välittämistä ja tiedon selventäminen tarvittaessa sekä ymmärrys liiallisen viestinnän välttämisestä (Van Wart ja muut, 2019, s. 92). Voidaan siis sanoa, että viestinnän perussääntöjen hallitseminen: oikea viesti, oikealle yleisölle, oikeaan aikaan ja oikealla tavalla viestittynä on myös etäjohtamisessa valttia (Cortellazzo ja muut, 2019, s. 12).

3.3.2 Sosiaaliset kompetenssit

Menestyksekkäs etäjohtaja osaa olla tukena myös silloin, kun hänen ja alaisten välillä on etäisyyttä. Hän ottaa ajoittain yhteyttä työntekijöihinsä myös henkilökohtaisesti ja osaa hyödyntää näissä tilanteissa välineitä – kuten puhelin, kasvokkaiset tapaamiset tai video-palaverit - joissa parhaiten pääsee aistimaan, mitä työntekijälle ihan oikeasti kuuluu (Van Wart ja muut, 2019, s. 92). Van Wart ja muut (2019, s. 92) esittävät, että osa tätä sosiaalista tukea on myös se, että esihenkilö osaa varmistaa toimivan vuorovaikutuksen myös

työntekijöiden välillä ja käyttää menetelmiä, jotka osallistavat työntekijöitä. Myös tunneälyn voidaan nähdä olevan osa esihenkilön tukemisen taitoa: tunneälytaidot voivat vaikuttaa positiivisesti niin tiimin suoriutumiseen, tiimin yhdessä pysymiseen kuin tiimin jäsenten tyytyväisyyteenkin (Mysirlaki & Paraskeva, 2020, s. 558).

Osana tiimin tehokkaan yhteistyön varmistamista esihenkilön vastuulla on varmistaa, että työntekijät ottavat vastuun omasta työstään (Van Wart ja muut, 2019, s. 92). Etäältä johdettaessa sähköiset työkalut voivat antaa mahdollisuuden osallistaa työntekijöitä päivittäiseen päätöksentekoon myös silloin, kun esihenkilöön ei ole jatkuvaa yhteyttä, jolloin näiden vastuullisuus kasvaa ja toisaalta esihenkilön tarve valvoa alaisiaan vähenee (Cortellazzo ja muut, 2019, s. 11; Eisenberg ja muut, 2019, s. 370). Toisaalta digitaalinen maailma, joka voi parhaimmillaan vastata fyysistä työpaikkaa etätyöntekijälle, voi huonoimmillaan ajaa tämän erakoitumaan ja ottamaan heikosti vastuuta omasta työstään (Cortellazzo ja muut, 2019, s. 12). Myös tilanteessa, jossa osa työntekijöistä työskentelee työpaikalla ja osa jostain muualta käsin, esihenkilön kuuluu varmistaa, että etätyöntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet erilaisiin tunnustuksiin, palkintoihin ja kehittymiseen työssä (Van Wart ja muut, 2019, s. 92).

3.3.3 Tiiminrakennuskompetenssit

Etäjohtamisessa on tärkeää luoda sellainen positiivinen ympäristö sähköisissä kanavissa, jossa työntekijä kokee olonsa turvalliseksi, sillä normaalin työyhteisön tuen puuttuessa, ilman esihenkilöltä saatavaa tukea työntekijä saattaa kokea yksinäisyyttä, voi eristäytyä ja toisaalta myös tämän työkyky voi heikentyä (Roman ja muut, 2018, s. 857; Van Wart ja muut, 2019, s. 89). Zander ja muut (2013) tuovat artikkelissaan esiin myös tavoitteiden asettamisen, tiedon jakamisen ja motivaation merkityksen tiimin menestykselle. Nämä teemat ovat erityisen haasteellisia etänä johdettaessa, sillä oltaessa etäällä toisista normaalisti tulkitsemamme kehollinen viestintä jää pois (Zander ja muut, 2013, s. 229).

Tavoitteiden asettaminen on toki tärkeää sekä esihenkilön johtaessa alaisiaan samassa tilassa, kuin silloin, kun esihenkilö ja työntekijä ovat etäällä toisistaan. Etänä johdettavissa tavoitteiden asettamisen merkitys kuitenkin korostuu, sillä sähköisen viestinnän varassa oleva keskustelu voi aiheuttaa enemmän haasteita ja konflikteja tavoitteiden ymmärtämisessä (Zander ja muut, 2013, s. 229). Gongin ja muiden (2022, luku 2) mukaan pelkkien tavoitteiden asettamisen lisäksi on tärkeää pyrkiä tunnistamaan työntekijöiden erilaiset uraprofiilit ja pyrkiä hyödyntämään alaisten osaamista parhaalla mahdollisella tavalla. Heidän mukaansa tämä voi kuitenkin olla haasteellista, kun työntekijät ovat 'näkyvässä' etätyössä.

Tiimien tehokkaan yhteistyön mahdollistaminen on yksi Van Wartin ja muiden (2019, s. 92) esittämistä etäjohtajan olennaisista kompetensseista. He esittävät, että tähän kompetenssiin kuuluvat tiimin motivaatio, tiimin vastuullisuus ja tiimin sekä sen jäsenten tunnistaminen. Motivaatio voi olla haasteellisesti havaittavissa virtuaalisessa työympäristössä, minkä vuoksi siihen on etäjohtamisessa hyvä kiinnittää erityistä huomiota (Zander ja muut, 2013, s. 229). Esihenkilön tehtävä ja vastuu on auttaa työntekijöitä näkemään työnsä merkityksen ja suunnata viestintää niin, että työntekijöiden motivaatio säilyy korkealla (Zander ja muut, 2013, s. 231). Etäesihenkilön rooli ei kuitenkaan ole tässäkään helppo, sillä eri työntekijät kaipaavat esihenkilöltä eri asioita. Esimerkiksi johtamistyyli voi olla asia, joka yhden mielestä on hyvä ja toimiva, mutta toiselle se voi aiheuttaa motivaation laskua (Zander ja muut, 2013, s. 231). Etäesihenkilönä toimiminen voidaan siis nähdä tasapainoiluna erilaisten toiveiden ja tavoitteiden välillä.

Etäjohtajan harteilla on varmistaa, että tiimiytyminen onnistuu myös silloin, kun työskennellään etäällä toisistaan (Van Wart ja muut, 2019, s. 92). He esittävät, että esihenkilön tulee myös huolehtia siitä, että tiimin jäsenet tutustuvat toisiinsa ja uusien tiimijäsenten kohdalla varmistaa kunnollisen esittäytymisen puolin ja toisin, sekä uuden tiimijäsenen integroitumisen tiimiin. Koska ihmisten käyttäytymistä – eleitä, ilmeitä, kehon kieltä – ei etäältä näe, aiheuttaa se kuitenkin haasteita suhteiden luomiselle ja ylläpitämiselle (Cortellazzo ja muut, 2019, s. 14).

3.3.4 Muutoksen johtamisen kompetenssit

Työelämän muuttuessa jatkuvasti kiivastahtisemmaksi teknologisen kehityksen myötä, myös etäjohtajalta vaaditaan ripeää päätöksentekoa ja datan analysointia (Cortellazzo ja muut, 2019, s. 12). Cortellazzo ja muut esittävät, että tämä vaatii epävarmuuden sietämistä ja toisaalta myös luovien ratkaisujen keksimistä tilanteissa, joissa kaikkea tarvittavaa tietoa ei välttämättä ole päätöksenteon tueksi saatavilla tai toisaalta jos tietoa on jopa liikaa sisäistettäväksi riittävän nopeasti.

Muutos on teema, joka on työelämästä puhuttaessa usein läsnä. Roman ja muut (2018, s. 857) esittävät, että menestyksekkäällä etäjohtajalla on hallussa kyky muutosaloitteiden hallintaan sähköisissä kanavissa. Tämä tarkoittaa, että esihenkilö suunnittelee ennalta mahdollisesti tulevia muutoksia, seuraa erilaisten muutosten toteutusta ja käyttää aiempia kokemuksia hyväksi muutoksen suunnittelussa (Van Wart ja muut, 2019, s. 92). Mysirlakin ja Paraskevan (2020, s. 559) tutkimuksen mukaan muutosjohtajuuskäytös voi vaikuttaa positiivisesti tiimin suoriutumiseen, tiimin yhdessä pysymiseen ja sen jäsenten tyytyväisyyteen.

3.3.5 Teknologiset kompetenssit

Vaikka perinteisellä puhelimella ehkä tarvittaessa pärjääkin melko pitkälle, tarvitaan johtamiseenkin erilaisia sähköisiä yhteydenpidon kanavia, kun esihenkilö ja työntekijät ovat fyysisesti eri paikoissa (Van Wart ja muut, 2019, s. 83). Jotta johtaminen olisi tehokasta, tulee esihenkilön olla tietoinen erilaisista käytettävissä olevista sähköisistä työkaluista, osata valita kuhunkin tilanteeseen sopiva työkalu ja omata riittävät valmiudet niiden käyttämiseen (Torre & Sarti, 2020, s. 5; Van Wart ja muut, 2019, s. 83). Gong ja muut (2022, luku 3) esittävätkin, että kehittämällä esihenkilöiden teknistä osaamista, voidaan myös samalla parantaa etäjohtamista. Koska viestintä on sähköisessä muodossa pysyvämpää, kuin esimerkiksi perinteisessä kokouksessa, on myös hyvin tärkeää miettiä mitä ja miten viestii, jottei tule aiheuttaneeksi vahinkoa viestinnällä (Avolio & Kahai, 2003, s.

329). Voidaankin nähdä, että sähköiset työkalut ja niiden tehokas ja osaava käyttö ovat avainasemassa toimivassa sähköisessä viestinnässä, jota esimerkiksi Roman ja muut (2018, s. 857) pitävät tärkeänä etäjohtamisen ulottuvuutena. Toisaalta, vaikka kehittyvän teknologian voidaan nähdä muokkaavan johtamista, myös johtamisen asettamat vaatimukset muokkaavat teknologiaa (Cortellazzo ja muut, 2019, s. 7) ja jo pelkästään teknologian käyttäminen muuhun, kuin mihin se oli alun perin tarkoitettu, muokkaa sitä (Avolio ja muut, 2000 s. 619).

Tietoisuus ihmisten johtamisesta hyödyntäen sähköisiä työkaluja on viime vuosina lisääntynyt ja voidaankin myös nähdä, että teknisesti orientoituneet esihenkilöt ovat valmiimpia omaksumaan sähköisten työkalujen käytön omaan johtamiseensa (Torre & Sarti, 2020, s. 7–8). Ei kuitenkaan riitä, että esihenkilö itse osaa käyttää tarjolla olevia sähköisiä työkaluja, vaan esihenkilöllä on vastuuta myös siitä, että hänen alaisensa innostuvat uusista työkaluista ja osaavat niitä hyödyntää (Van Wart ja muut, 2019, s. 83). Esihenkilö voidaan siis nähdä eräänlaisena esimerkkinä myös siinä, miten uutta teknologiaa otetaan vastaan ja tämän asennoituminen – sekä positiivinen, että negatiivinen - tarttuu helposti myös alaisiin (Avolio ja muut, 2000, s. 623). Esihenkilön on myös tärkeää olla tietoinen sähköisten työkalujen käytön mukanaan tuomista tietoturvariskeistä ja varmistaa tietojen asianmukainen säilytys (Van Wart ja muut, 2019, s. 93).

Avolio ja muut (2000, s. 625) esittävät, että sähköisten työkalujen käyttöönotto voi myös horjuttaa valtasuhteita erityisesti niissä tilanteissa, kun organisaatiota on johdettu vahvasti ylhäältä alas. Heidän mukaansa sähköiset työkalut lisäävät usein käytössä olevan tiedon määrää, auttavat muodostamaan suhteita ja laajentavat yhteistyötä, mikä puolestaan voi johtaa valtasuhteiden muuttumiseen, aiempien johtamisuskomusten horjumiseen ja johtajuuden kehittymiseen. Avolion ja muiden (2000, s. 654) mukaan teknologinen kehitys muuttaa myös tapaamme ajatella johtamista sosiaalisen vaikuttamisen prosessina.

Van Wart ja muut (2019) ovat tutkineet sähköisten työkalujen käyttöä opetustilanteissa, ja huomanneet, että olemassa olevat työkalut saattavat kuitenkin jäädä hyödyntämättä siksi, että niiden opettelu koetaan hankalaksi ja aikaa vieväksi siihen nähden, miten paljon niiden käyttämisestä nähdään saatavan hyötyä. Avolio ja muut (2000, s. 624) esittävät kuitenkin, että vastarinta on voimakkainta, kun uuden teknologian käyttöönotosta kerrotaan ensimmäisen kerran, mutta tiedon lisääntyessä, sekä esihenkilön positiivisen esimerkin myötä vastarinta laantuu. Tässä olennaista onkin se, miten esihenkilö johtaa alaisiaan. Osallistava johtaja saa perinteistä ylhäältä alas -johtajaa paremmin uuden teknologian käyttöönoton vietyä läpi alaisilleen (Avolio ja muut, 2000, s. 624).

3.3.6 Luottamuksen kompetenssit

Työskenneltäessä etäällä esihenkilöstä ja ehkä kollegoistakin, ilmenee tiedon jakamisessa helposti haasteita. Viestintä ja aito vuorovaikutus luovat luottamusta, ja voivat Guestin (2017, s. 31) mukaan vaikuttaa myös työn tuloksellisuuteen. Viestintä onkin avainroolissa kommunikoitaessa etäältä ja viestiminen pelkästään sähköisten työkalujen avulla voi jäädä yksipuoliseksi, jolloin tieto ei välttämättä kulje (Zander ja muut, 2013, s. 229–230). Virtuaalimaailmassa yhteisymmärryksen löytäminen ei vain ole yhtä helppoa, kuin työskenneltäessä kasvokkain, jossa vuorovaikutus on selkeästi rikkaampaa ja keskinäinen luottamus on helpommin saavutettavissa (Zander ja muut, 2013, s. 230). Zander ja muut (2013, s. 230–231) esittävätkin, että tieto kulkee parhaiten sellaisten henkilöiden välillä, joilla on jotain yhteisiä kokemuksia ja joiden väliltä löytyy luottamusta: he näkevät, että tiedon jakaminen on luonnollinen sivutuote keskinäiselle kommunikoinnille.

Luottamuksen luominen onkin yksi Van Wartin ja muiden (2019, s. 93) määrittelemistä olennaisista etäjohtajan kompetensseista. Heidän mukaansa tämä vaatii etäjohtajalta rehellisyyttä, johdonmukaisuutta, oikeudenmukaisuutta ja yleisen eheyden osoittamista. Van Wart ja muut katsovat, että luottamuksen kokonaisuuteen kuuluu myös varmistaa, ettei työ läiky liikaa vapaa-ajalle, vaikka teknologia sen mahdollistaa ja asiakkaat vaativat

yhä nopeampaa reagointia viesteihin myös normaalin toimistoajan ulkopuolella. Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että työntekijät ovat usein etätyössä tehokkaampia ja tekevät pidempiä päiviä, mutta esihenkilöt uskovat heidän silti usein suoriutuvan työstään työpaikalla työskenteleviä kollegoita huonommin (Gong ja muut, 2022, luku 2), mikä puolestaan voi nakertaa luottamusta. Myös monimuotoisuuden tukeminen etätyössä, kuten läsnätyössäkin on osaltaan etäjohtajan vastuulla osana luottamusta (Van Wart ja muut, 2019, s. 93).

3.4 Etäjohtaminen pandemia-ajan kontekstissa

Pandemia-ajan työtä leimaa pakotettu etä- ja hybridityö, kun taas aiemmin etätyö oli yleisemmin yksilön tai organisaation valinta (Chamakiotis ja muut, 2021, s. 2). Pakotettu etä- ja hybridityö on myös asettanut esihenkilöt uudenlaisen tilanteen eteen ja pakottanut luomaan uudenlaisia johtamisen tapoja työelämän muututtua käytännössä lähes yhdessä yössä täysin uudenlaiseksi (Carnevale & Hatak, 2020, s. 183; Chamakiotis ja muut, 2021, s. 1). Äkkinaisessa muutostilanteessa esihenkilöiltä on tarvittu nopeaa päätöksentekoa, muutosviestintää ja työntekijöiden tukemista epävarmassa tilanteessa (Liebermann ja muut, 2021, s. 259). Pelkkä oppiminen vanhojen tapahtumien perusteella ei ole riittänyt, vaan on tarvittu myös uudenlaista ajattelua ja totutuista kaavoista irtautumista, jotta tilanteesta on ollut mahdollista selvitä kilpailukykyisenä (Rigolizzo, 2022, luku 1). Perinteisen lineaarisen ajattelun sijaan verkostomainen ajattelu, erilaisten uhka- ja mahdollisuussignaalien tunnistaminen ja taito johtaa muutosta ovat COVID-19-pandemian kaltaisessa tilanteessa hyvän johtajan piirteitä (Groves & Feyerherm, 2022, s. 980). Epävarmoina aikoina työntekijät tarvitsevat myös tukea ja empatiaa, esimerkillistä suunnan näyttöä ja uskoa esihenkilöiltään (Turi & Sorooshian, 2022, luku 1). Liebermann ja muut (2021, s. 264) toivat esiin myös sen, että ensisijaisen tärkeää työn ja johtamisen sujuvuuden kannalta on se, että työvälineet ovat asianmukaiset, jotta yhteydenpito sujuu myös etäältä työskenneltäessä.

Työn johtamisen kannalta myös riittävä tiedon saaminen työntekijöiltä ja yhteydenpito heidän tilanteestaan ja työssä suoriutumisestaan on merkittävää, kun työtä ei ole mahdollista seurata entiseen tapaan (Gong ja muut, 2022, luku 2). Liebermannin ja muiden (2021, s. 262) tutkimuksen mukaan osa esihenkilöistä on kokenut etätyöskentelyyn siirtymisen positiivisena asiana sen vuoksi, että puhelimitse viestiessä heillä oli aikaa valmistautua paremmin ja ajatuksella, sekä ehtivät reflektoida tunteitaan ennen asiaan reagoimista. Näin ollen he kokivat, että pystyivät olemaan parempia roolimalleja alaisilleen. Toisaalta samassa tutkimuksessa kolmannes haastatelluista esihenkilöistä koki, että henkilökohtaisen kontaktin puuttuminen pandemia-aikana vaikeutti heidän toimimistaan roolimalleina.

Yhtenä tärkeänä etäjohtamisen teemana jo ennen COVID-19-pandemian aiheuttamaa laajamittaista etätyötä on pidetty luottamuksen luomista. Luottamus on tärkeä osa etätyötä ja -johtamista, mutta pandemia-ajan etäjohtamisessa tilanne on hieman toisenlainen. Usein luottamus on ehditty jo luomaan työpaikalla työskenneltäessä, mutta työn muututtua etätyöksi painopiste siirtyi luottamuksen ylläpitämiseen ja sen seuraamiseen, jotta mahdolliseen luottamuksen murentumiseen on mahdollista puuttua ajoissa (Feitosa & Salas, 2021, s. 1–2). Toisaalta Kähkönen (2023) esittää, että luottamus voi etätyössä säilyä ennallaan tai jopa parantua. Kähkösen tutkimus on kuitenkin toteutettu Suomen puolustusvoimissa, missä selviäminen poikkeusoloista kuuluu henkilöstön koulutukseen, eikä tuloksia voida suoraan tämän tutkimuksen perusteella yleistää.

Työskenneltäessä yhdessä työpaikalla tiimien tehokas yhteistyö saattoi muodostua esimerkiksi spontaaneista tilanteista, joissa saatiin helposti ja nopeasti palloiteltua ajatuksia (Feitosa & Salas, 2021, s. 2). Etätilanteessa spontaani pikapalaveri kollegan kanssa ei kuitenkaan suju yhtä luontevasti, joten yhteistyö voi muuttua tehottomammaksi (Feitosa & Salas, 2021, s. 2). On nähty, ettei yhteydenpito sähköisillä välineillä voisi täysin korvata kasvokkaisia tapaamisia, joissa esimerkiksi luottamuksen luominen onnistuu paremmin

(Pyöriä & Saari, 2014, s. 222). Pandemia-ajan etäjohtamisessa onkin ollut tärkeää keskittyä haasteiden vattvomisen sijaan siihen, miten sähköisiä työkaluja voidaan parhaalla tavalla hyödyntää tiimien yhteistyön hyväksi (Feitosa & Salas, 2021, s. 2).

Yhteenkuuluvuus työelämässä on tärkeää, sillä se tukee hyvinvointia ja motivaatiota ja työntekijällä on tunne, että hänestä välitetään ja hän kuuluu joukkoon (Sjöblom & Mäkikangas, 2021). Yhteenkuuluvuuden luomiseksi on usein ehdotettu säännöllisiä kasvokkaisia tapaamisia, joiden tarkoituksena on ensisijaisesti saada työntekijät tuntemaan toisensa paremmin. Pakotetussa COVID-19-pandemian aikaisessa etätyössä kasvokkaiset tapaamiset eivät kuitenkaan ole olleet useinkaan mahdollisia. Psykologisen turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen edistämiseksi etätyössä etäjohtamisessa on tärkeää huomioida työntekijöiden erilaiset lähtökohdat ja luoda käytettävissä olevien sähköisten työkalujen avulla mahdollisuuksia oppia tuntemaan kollegoita paremmin (Feitosa & Salas, 2021, s. 2). Käyttämällä sähköisiä työkaluja myös muuhun, kuin tiukkaan asiaan, voidaan lisätä merkityksellisuuden tunnetta sekä niin, että yksittäinen työntekijä kokee olevansa merkityksellinen ryhmälle, mutta myös niin että ryhmä on yksilölle tärkeä (Sjöblom & Mäkikangas, 2021).

Tiimin jäsenten suoriutumisen seuranta ja arviointi voi olla haastavaa, kun näitä ei pakotetun etätyön aikana näe (Feitosa & Salas, 2021, s. 2). Feitosa ja Salas (2021, s. 3) esittävät, että tiimityöskentelyn onnistumisen kannalta olennaista on tiimin jäsenten välinen kommunikaatio ja sen toimiminen. Etätyössä riski kommunikaatiokatkoksille on merkittävä verrattuna työpaikalla työskentelyyn. Esihenkilön tulee saada työntekijänsä tekemään yhdessä parhaansa, jotta vaikean ajan yli selvitään (Turi & Sorooshian, 2022, luku 1). Etäjohtajalta ei kaivata mikromanageerausta, vaan mahdollisimman paljon aitoa palautetta siitä, missä on onnistuttu, mutta toisaalta myös rakentavaa palautetta tilanteista, joissa olisi ollut kehitettävää (Feitosa & Salas, 2021, s. 3).

Feitosa ja Salas (2021, s. 3) pitävät sopeutuvaa, erilaisuutta ymmärtävää ja tiimin yhteen hitsaavaa esihenkilöä todennäköisimmin menestyksekkäästi pandemia-ajasta selviävänä

ja myös Turi ja Sorooshian (2022, luku 2) esittävät, että haastavassa toimintaympäristössä esihenkilöltä vaaditaan sopeutuvaisuutta ja joustavuutta. Chamakiotis ja muut (2021) nostavat esiin neljä keskeistä teemaa pandemia-ajan etäjohtamisessa: digitaalinen hyvinvointi; sitoutuminen, luottamuksen luominen ja suhteiden rakentaminen; työelämän rajojen ylläpito tai luominen sekä luova suoriutuminen ja innovointi. Digitaalinen hyvinvointi muodostuu Chamakiotisin ja muiden mukaan virtuaalisten työvälineiden tarkoituksenmukaisesta käytöstä, työn vaatimusten ja resurssien tasapainosta, etätyön aiheuttamista rooliristiriidoista kotoa työskenneltäessä ja etätyöskentelyn mahdollisesti mukanaan tuomasta ylimääräisestä digisiivoustyöstä, kuten dokumenttien kansioinnista tai sähköpostin järjestämisestä. He esittävät, että sitoutumista, luottamusta ja suhteita puolestaan voidaan rakentaa esihenkilön tuella, kommunikoinnilla ja ylläpitämällä jo ennen pandemia-aikaa syntyneitä suhteita. Chamakiotis ja muut pitävät työelämän rajojen ylläpitoa puolestaan on tärkeänä pandemia-ajan etätyössä, sillä työskenneltäessä yhtäkkiä pääsääntöisesti kotoa käsin, voi työ läikkyä myös vapaalle ja hyvinvointi kärsiä. Heidän näkemyksensä mukaan on myös tärkeää pohtia, miten voidaan hyödyntää digityövälineitä luovan työn ja innovoinnin mahdollistamiseksi.

Liebermann ja muut (2021, s. 264) peräänkuuluttavat sitä, että pandemia-aika on opettanut meille paljon etätyöstä ja etäjohtamisesta kriisitilanteessa ja että näitä oppeja on syytä hyödyntää myös tulevaisuudessa. Pandemia-aikana on tarvittu uudenlaisia prosesseja ja rutiineja – kuten jaettua johtajuutta - jotka ovat voineet osoittautua hyvin toimiviksi ja joista kannattaa pitää kiinni myös siirryttäessä kohti pandemian muokkaamaa, uudenlaista työelämää (Liebermann ja muut, 2021, s. 264).

3.5 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen viitekehys koostuu etätyön ja etäjohtamisen käsitteistä, sekä COVID-19-pandemian kontekstista. Edellä olevassa luvussa 2 on käsitelty etätyön käsitettä, sekä etätyössä nähtäviä etuja ja haittoja sekä pandemia-ajan etätyötä. Vaikka tämä tutkimus keskittyy etäjohtamiseen pandemian aikana, on myös etätyöhön paneutuminen nähty

tärkeänä juuri pandemian vuoksi. Pandemia-aikana etäjohtaminen on kytkeytynyt hyvin vahvasti etätyöhön ja etäjohtamista on jouduttu harjoittamaan juuri laajamittaisen etätyön vuoksi.

Etäjohtamisen käsitteeseen on puolestaan syvennytty edellä luvussa 3. Etäjohtamiseen on otettu näkökulma Van Wartin ja muiden (2019) kuuden etäjohtamisen kompetenssin SEC-mallista, jonka pohjalta on pohdittu etäjohtamisessa tarvittavia kompetensseja. Heidän esittämänsä etäjohtamisen kompetenssit ovat: kommunikaatio-, sosiaaliset-, tiimirakennus-, muutoksen johtamisen-, teknologiset-, sekä luottamuksen kompetenssit. Kompetensseja käsitteleviin lukuihin on sisällytetty myös muiden tutkijoiden näkemyksiä kyseisiin kompetensseihin liittyen. Myös etäjohtamista erityisesti pandemian kontekstissa on käsitelty, sillä tutkimus sijoittuu juuri pandemia-ajan etäjohtamiseen ja sen kuvaukseen.

Tämän viitekehyksen pohjalta lähdetään selvittämään, miten pandemia-ajan etäjohtaminen näkyy suomalaisissa mediateksteissä sekä miten etäjohtamisen kompetenssit ovat nousseet suomalaisissa mediateksteissä esiin. Seuraavassa luvussa syvennytään tutkimuksen metodologiaan.

4 Metodologia

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisena COVID-19-pandemian aikainen etäjohtaminen näyttäytyy suomalaisessa yhteiskunnassa. Asiaa peilataan tutkimusaineistona käytettävien muutamien suomalaisten sanoma- ja talouslehtien, sekä YLE:n artikkeleiden kautta, jotka on julkaistu maaliskuun 2020 ja joulukuun 2022 välillä. Aineistosta etsitään kaikenlaisia näkökulmia etäjohtamiseen rajaamatta mitään etäjohtamiseen liittyvää pois tutkimuksesta.

4.1 Aineisto

Käytetty aineisto on kerätty Kauppalehden, Kauppalehti Option, Kauppalehti Faktan, Helsingin Sanomien, Talouselämän ja YLE:n verkkopalveluista tammikuussa 2023. Artikkeleita on haettu hakusanoilla *etäjohtaminen* ja *etätyön johtaminen* ja ne on ajallisesti rajattu COVID-19-pandemian aikaan aikavälille maaliskuu 2020 – joulukuu 2022. Artikkelityyppejä ei ole lähdetty tässä rajaamaan, vaan tarkasteluun on otettu mukaan kaikki kyseisissä medioissa julkaistut kirjoitetut artikkelit, jotka ovat tulleet hauissa esiin. Minäkään tyyppisiä artikkeleita ei ole haluttu jättää pois pelkästään artikkelityypin vuoksi, sillä tutkimuksessa haetaan kuvauksia etäjohtamisesta, eikä niinkään esimerkiksi asiantuntijalausuntoja aiheesta.

Helsingin Sanomien ja YLE:n palveluista on käyty läpi kaikki edellä mainituilla hakusanoilla löytyneet artikkelit ja Talouselämän, Kauppalehden, Kauppalehti Option ja Kauppalehti Faktan palveluista artikkeleita on valittu ainoastaan hakusanalla *etäjohtaminen*, sillä näissä palveluissa *etätyön johtaminen* antoi osumia enemmän, kuin oli mahdollista tämän tutkimuksen puitteissa käydä läpi. Toisaalta Helsingin Sanomista ja YLE:n palvelusta tehdyn haun perusteella huomattiin, että enemmistö hakusanalla *etätyön johtaminen* löytyneistä artikkeleista ei vastannut sisällöltään sitä, mitä tutkimukseen haettiin, eli etäjohtamisen teemoja löytyi artikkeleista tällä hakusanalla hyvin vähän, joten ei nähty myöskään tarpeelliseksi käydä läpi tällä hakusanalla löytynyttä suurta artikkelimäärää.

Tutkimuksesta on jätetty pois vain ne artikkelit, joissa ei hakusanoista huolimatta varsinaisesti käsitellä etäjohtamista. Pois jätetyissä artikkeleissa on mm. Helsingin Sanomissa julkaistuja Wall Street Journalista suomeksi käännettyjä artikkeleita sekä esimerkiksi yksittäisen henkilön uraan keskittyviä artikkeleita. Koska tutkimuksella pyritään selvittämään COVID-19-pandemian aikaista etäjohtamista Suomen kontekstissa, on nämä jätetty irrelevantteina tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimusta varten käytiin läpi 90 artikkelia edellä mainituista verkkomediaista. Näistä artikkeleista 36:ssa käsiteltiin etäjohtamista ja loput 54 jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle irrelevantteina tutkimuksen kannalta. Tutkimuksessa käytettävistä artikkeleista 25 löytyi hakusanalla *etäjohtaminen* ja 11 hakusanalla *etätyön johtaminen*. Oheisesta taulukosta löytyvät tarkemmat tiedot tutkimukseen mukaan otetuista ja pois jätetyistä artikkeleista medioittain ja hakusanoittain.

Taulukko 2. Tutkimukseen valitut ja siitä pois jätetyt artikkelit.

	Etäjohtaminen / relevantit artikke- lit	Etäjohtaminen / pois jätetyt artik- kelit	Etätyön johtaminen / relevantit artikkelit	Etätyön johtaminen / pois jätetyt artikkelit	Artikkelit yhteensä
Kauppalehti	17	2	-	-	19
Kauppalehti Optio	1	1	-	-	2
Kauppalehti Fakta	3	4	-	-	7
Helsingin Sa- nomat	0	1	1	25	27
YLE	4	2	10	14	30
Talouselämä	0	5	-	-	5
	25	15	11	39	90

Jo aineistoa kerätessä kirjattiin ylös artikkeleissa esiintyneet ajatukset etäjohtamisesta pandemia-aikana. Näin pystyttiin samalla seuraamaan aineiston saturoitumista. Saturaa-tiota seurataan usein laadullisessa tutkimuksessa, sillä ajatellaan, että tietyn aineisto-määrän jälkeen saadut vastaukset alkavat toistua, eikä tämän jälkeen kerättävällä uudella aineistolla ole merkitystä tutkimusongelman ratkaisun kannalta (Tuomi & Sarajärvi, 2018,

s. 99). Saturaatiopisteen määrittämistä pidetään haasteellisena, sillä täyttä varmuutta siitä, toisiko lisäaineisto jotakin uutta tietoa, ei voi ennakolta olla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka lisäävät, että saturaatio, eli kyläntyminen on kuitenkin yksi keino rajata laadullisen tutkimuksen aineiston määrää. Samat ajatukset alkoivat toistua kerätyissä artikkeleissa hyvin pian, joten suuremman aineiston kerääminen ei vaikuttanut tarpeelliselta tutkimuksen lopputuloksen kannalta.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Aineiston tutkimiseen käytetään tässä tutkimuksessa aineistolähtöistä sisällönanalyysia eli induktiivista aineiston analyysia. Tämä metodi on valittu, sillä tällä tutkimuksella pyritään selvittämään millaiset asiat etäjohtamisessa ovat erityisesti nousseet esille COVID-19-pandemian aiheuttaman erityislaatuisen etätyötilanteen aikana. Pyritään siis tekemään kuvaus siitä, millaista etäjohtaminen on tänä aikana ollut.

Tällä tutkimuksella ei haeta vahvistusta aiemmalle teorialle tai yritetä kumota aiempaa teoriaa, vaan halutaan tutkia, millaisena etäjohtaminen nähdään pandemian aiheuttaman laajan etätyöskentelyn aikana Suomen kontekstissa. Tähän tarkoitukseen aineistolähtöinen sisällönanalyysi sopii hyvin, sillä sen avulla aineistosta on mahdollista löytää toistuvia teemoja ja asiakokonaisuuksia, eikä välttämättä niinkään aiempaan teoriaan kytkeytyviä asioita (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108). Sisällönanalyysi sopii hyvin erilaisen dokumenttien systemaattiseen ja objektiiviseen analysointiin ja sen avulla pyritään kuvaamaan sanallisesti dokumenteissa esiintyvää tutkittavaa ilmiötä tiivistetysti ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117–119).

4.3 Analyysi

Tutkimus aloitettiin tutustumalla suomalaisiin verkkomedioihin ja etsimällä niistä etäjohtamiseen liittyviä artikkeleita. Aluksi aineistoa pelkistettiin, eli redusointiin poimimalla

siitä tutkimuksen kannalta olennaisia asioita, eli artikkeleissa esiin nousseita näkemyksiä etäjohtamisesta pandemia-aikana. Samalla tutkimuksen kannalta epäolennainen karsiutui pois.

Tutkimukseen mukaan otetuissa 36 artikkelissa oli yhteensä 155 pandemia-ajan etäjohtamista kuvaavaa mainintaa. Näistä poiminnoista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka mahdollisimman tarkasti kuvastivat artikkelin näkökulmaa. Pelkistettyjä ilmauksia ryhmiteltiin eli klusteroitiin samankaltaisten ilmaisujen kanssa alaluokiksi, joita muodostui 17. Alaluokkia tutkittiin edelleen ja samankaltaisista luokista muodostettiin 7 yläluokkaa. Yläluokista saatiin vielä muodostettua kaksi pääluokkaa: etäjohtamisessa tarvittava osaaminen sekä muutostilanne ja siitä selviäminen, joista muodostui yhdistävä luokka: näkökulmia esihenkilötyöstä muutostilanteessa.

5 Tulokset

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin ryhmittelyn ja abstrahoinnin seurauksena tutkimuksen aineistona olleista artikkeleista saatiin muodostettua kaksi pääluokkaa: etäjohtamisessa tarvittava osaaminen sekä muutostilanne ja siitä selviäminen. Nämä yhdistämällä saatiin muodostettua kuvaus tutkimuskohteesta, joka nimettiin *näkökulmia esihenkilötyöstä muutostilanteessa*. Yhdistävän luokan muodostaneet kaksi teemaa korostuivat aineistona käytetyissä artikkeleissa ja kertovat pandemian aiheuttaman laajamittaisen etätyötilanteen erityislaatuisuudesta niin työntekijöille, kuin esihenkilöille. Äkillinen ja yllättävä tilanne johti siihen, että työn tekemisen tavat muuttuivat liki yhdessä yössä ja esihenkilöiltä vaadittiin yhtäkkiä uudenlaista johtamisosaamista, resilienssiä ja kykyä arki-työn pyörittämiseen läpi poikkeustilanteen.

Millaisen kuvan tässä tutkimuksessa aineistona käytetyt artikkelit loivat pandemia-ajan etäjohtamisesta Suomessa? Etäjohtaminen on artikkeleiden näkemysten mukaan enemmänkin tapa hoitaa arjen esihenkilötyötä, kuin mikään johtamis-ismi. Se vaatii mm. teknologista osaamista, mutta edelleen esihenkilötyössä olennaisimmat asiat ovat niitä samoja, kuin samassa tilassa työskenneltäessä. Väliin vain tarvitaan teknisiä apuvälineitä, jotta voidaan selvittää miten työt etenevät, kysyä onko kaikki hyvin tai antaa tukea henkilälässä tilanteessa. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan lähemmin aineistosta esiin nousseita teemoja.

5.1 Etäjohtamisessa tarvittava osaaminen

Toinen tutkimuksessa esiin nousseista pääteemoista oli etäjohtamisessa tarvittava osaaminen. Se jakaantui johtamisosaamiseen, viestintään ja vuorovaikutukseen sekä esihenkilöiden osaamiseen. Seuraavassa käsitellään näitä teemoja.

5.1.1 Johtaminen

Yksi aineistosta esiin nousseista teemoista oli johtaminen. Näkökulmana monessa johtamiseen keskittyvässä nostossa oli se, että esihenkilöllä täytyy olla johtamisosaamista jo ennalta, jotta poikkeuksellisen pandemiatilanteen vaatima etäjohtaminen voisi onnistua. Johtamisen kulmakivenä voidaan pitää johdonmukaisuutta, joka nousi esiin myös tässä aineistossa. Johtamista tulisikin toteuttaa johdonmukaisina toimina niin johdettaessa läheltä, kuin etäältä. Olennaisena osana johtamiseen kuuluu päätösten teko ja asioiden eteenpäin vieminen. Myös COVID-19-pandemian aikaisessa etäjohtamisessa nämä tulivat tutkimusaineistosta esiin. Jotta työ voi jatkua ja organisaatio selvittää poikkeuksellisesta tilanteesta, ei esihenkilöillä ole varaa jättää näitä asioita tekemättä siitä huolimatta, että normaalia epävarmemmassa tilanteessa päätöksenteko voi olla hyvin haastavaa. Esimerkissä (1) käy myös ilmi, että etäjohtaminen vaatii esihenkilöltä enemmän kuin perinteinen johtaminen.

- (1) ...etäjohtaminen vie helposti enemmän aikaa ja vaatii erilaista huomiota kuin toimistojohtaminen, jossa kuulumiset vaihtuvat kuin itsestään kahvi- tai teekupposen ääressä. (Kuitunen, Kauppalehti 22.2.2021.)

Vaikeassa tilanteessa lähiesihenkilötyön merkitys korostuu ja lähiesihenkilöön kohdistuu paljon odotuksia. Toisaalta aineistosta nousi esiin myös ajatus, että etäjohtaminen vaatii aiempaa normaalitilanteen johtamista enemmän aikaa ja johtamiskäytäntöihin täytyy kiinnittää enemmän huomiota. Esimerkissä (1) nousi jo esiin, kuinka etäesihenkilöltä tarvitaan uudenlaisia toimia, kun hän ei voi suoraan havainnoida miten työntekijöillä menee tai vaihtaa kuulumisia työpäivän taukojen lomassa. Esimerkki (2) puolestaan jatkaa, että esihenkilön tulee toteuttaa johtamista aiempaa suunnitelmallisemmin.

- (2) Tavallisten kahvipöytäkeskusteluiden ja palavereiden puuttuessa johtamisen onkin oltava entistä suunnitelmallisempaa ja esimiesten aktiivisesti kontaktissa työntekijöiden kanssa. (Ylä-Anttila, Kauppalehti 9.3.2021.)

Kuten esimerkistä (2) voidaan havaita, myös aktiivinen vuorovaikutus työntekijöiden kanssa on etätilanteessa tärkeää. Etenkin ennalta tuntemattomassa tilanteessa esihenkilöltä odotetaan myös taitoa auttaa työntekijöitään näkemään mikä työssä on olennaista, ja millaiseen tärkeysjärjestykseen tehtäviä tulee asettaa. Tämä näkyy esimerkissä (3). Myös työtehtävien selkeys mainittiin ja tämän kommunikoimisessa työntekijälle esihenkilöllä on merkittävä rooli.

- (3) Ihmisille voi tulla kokemus irrallisuudesta. Silloin ei nähdä oman työn merkitystä osana organisaation toimintaa, eikä sitä, mitä muuta työpaikassa tapahtuu... ..Tällöin keskustelu esihenkilön kanssa on todella tärkeää. Hänellä on tässä tilanteessa tärkeä rooli auttaa työntekijää näkemään, mihin tämän tulee keskittyä ja mitä priorisoida. (Mäentausta, Kauppalehti 24.5.2021.)

Jo esimerkissä (3) nousi esiin työn merkityksellisyys. Tämän lisäksi myös etätyössä työn tavoitteet ovat tärkeitä. Etäjohtamisessakin osansa on sillä, että tavoitteet tuodaan selkeästi esiin ja tarvittaessa kirkastetaan niitä työntekijöille. Jotta tavoitteilla oikeasti on myös merkitystä, tulee niitä systemaattisesti seurata. Myös motivointi nähdään osaksi etäesihenkilön työnkuvaa. Valmentava johtaminen on ollut esillä yhtenä trendikkäänä johtamistyylinä viime vuosikymmeninä ja myös etäjohtamisessa nähdään esihenkilöllä olevan valmentajan rooli, jonka puitteissa hän pyrkii saamaan työntekijät suoriutumaan mahdollisimman hyvin. Kuten esimerkki (4) osoittaa, tavoitteella on suuri merkitys etätyössä, joka on usein hyvin itseohjautuvaa. Saavutusten esiin tuominen myös etänä on tärkeää esimerkiksi motivaation ylläpitämiseksi.

- (4) Määritä tavoite. Se on aina tärkeää, mutta etenkin etäjohtetussa hankkeessa. Tiimin pitää pystyä itseohjautumaan, ja se ei onnistu ilman kirkkaasti viestittyä tavoitetta. (Sommers, Kauppalehti Optio 8.6.2020.)

Yllä oleva esimerkki (4) tutkimusaineistosta tuo hyvin esiin etäjohtamisessa ja -työssä olennaisen tavoitteiden asettamisesta. Kun työ on entistä itsenäisempää, tulee myös tavoitteen olla selkeä ja työntekijän helposti ymmärrettävissä. Ilman kirkkaana mielessä olevaa tavoitetta työntekijä ei välttämättä osaa suunnata energiaansa ja toimintaansa organisaation kannalta oikeisiin asioihin. Osa johtamista on juuri suunnan näyttäminen, jota tämäkin esimerkki kuvastaa.

5.1.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Toinen aineistosta esiin noussut etäjohtamisessa tarvittavan osaamisen teema oli viestintä ja vuorovaikutus. Työntekijöiden kanssa kommunikointi nousi esiin aineistosta monesti ja aktiivista otetta yhteydenpidossa pidettiin tärkeänä. Toisaalta esiin nousi myös ajatus siitä, että yhteydenpito tulisi ylipäättään mahdollistaa. Mikäli etätyövälineet eivät ole kunnossa tai työajat menevät esihenkilöllä ja työntekijällä jatkuvasti ristiin, voi yhteydenpito olla erittäin haasteellista. Toisaalta esiin nousi myös ajatus siitä, että etäjohtaminen vaatii uudenlaista kommunikointia ja entistä rohkeampaa kysymyksenasettelua työntekijöille, jotta esihenkilö pysyy kartalla työntekijöidensä tilanteesta. Osa esihenkilöistä näyttää sisäistäneen kommunikoinnin merkityksen pandemia-ajan etätyössä, kun taas toisessa äärilaidassa yhteydenpito alaisten kanssa on typistynyt minimiin, kuten esimerkeistä (5) ja (6) voidaan havaita.

- (5) Aikaisemmin en puhunut esimieheni kanssa kuukausiin. Nyt etätöiden myötä meillä on joka viikko tunnin pituinen kahdenkeskinen keskustelu. Ihan täydellistä! (Tolkki, YLE 28.2.2021.)
- (6) Johtaminen on surkeaa. Työ on hyvin itseohjautuvaa, johtajuus on typistynyt kokouksen vetämiseksi kerran viikossa. Esimies on kerran vuoden aikana etäyhteydellä halunnut kanssani keskustella etätyöstä ja työn sujumisesta, tämä tapahtui lähes vuosi sitten. (Tolkki, YLE 28.2.2021.)

Myös asioista viestiminen on ollut pandemia ajan etäjohtamisessa korostetussa asemassa. Uudenlaisen työnteon myötä viestintäkanavia on ollut tarpeen pohtia uudesta näkökulmasta, kuten esimerkki (7) osoittaa, ja viestinnälle on ollut myös korostunut tarve. Viestinnältä on odotettu systemaattisuutta ja tiedonkululta avoimuutta. Myös viestinnän tarkkuus nousi aineistosta esiin – on tärkeää toteuttaa viestintää harkiten, vaikkakin avoimesti. Tämä voidaan havaita esimerkistä (8), jossa nostetaan esiin erityisesti pandemia-ajan kokouskäytäntöjä. Etenkin selkeä odotuksista viestiminen nousi aineistosta. Viestintä ei toisaalta ole myöskään ainoastaan viestijän harteilla, vaan molemmilla osapuolilla on vastuu viestinnän onnistumisesta. Myös vuorovaikutus mainittiin aineistossa ja etenkin etätyön aiheuttamat haasteet vuorovaikutukselle.

- (7) Etäaikana on ollut iso työ pohtia, miten työ organisoidaan etäajassa ja miten viestintä hoituu. Lisäksi esihenkilön on pitänyt ymmärtää, miten teknologia toimii ja miten ihmiset saa mukaan. (Erkko, Kauppalehti 13.9.2022.)
- (8) Etäkokouksissa ja etäjohtamisessa pätevät normaalit hyvän johtamisen käytännöt. Fasilitoi online-kokouksia niin, että kamerat ovat käytössä, jos mahdollista. Pidä kokoukset mieluiten lyhyinä ja sellaisina, että niissä on selkeä agenda ja tavoite, joka on kommunikoitu etukäteen. Jos osallistujia on paljon, ole kärsivällinen vastausten kanssa. Aktivoi ihmisiä, jotka eivät ole aktiivisia, ja kysy heidän mielipidettään niin, ettei kukaan pysty piiloutumaan. Tee väliyhteenvetoja, jotta kaikki ovat ymmärtäneet oikein. Ylikommunikoi kaikessa. Ole siis selkeä ja systemaattinen ja salli lyhyt jutustelu alussa, niin kokoukseen tulee hyvä boogie. (Eskola, Kauppalehti 6.5.2020.)

Yllä olevissa esimerkeissä (7) ja (8) nousi esiin viestintä ja sen tarkkuus sekä systemaattisuus. Esimerkeissä viestintäosaaminen nähtiin sellaisena osaamisena, jota esihenkilö tarvitsee erityisesti johtaessaan etänä. Seuraavassa luvussa tulee esiin myös laajemmin esihenkilöiden osaamiseen liittyviä asioita.

5.1.3 Esihenkilöiden osaaminen

Jo aiemmassa johtamisosaamista käsittelevässä luvussa sivuttiin esihenkilöiden osaamista. Aineiston perusteella vaikuttaisi siltä, että esihenkilöiden osaaminen ei kaikissa tapauksissa ole riittävällä tasolla. Esihenkilö ei välttämättä hallitse omaa työtään, minkä seurauksena työntekijät eivät vastaavasti saa tarvitsemaansa tukea työhönsä. Esihenkilöitä kritisoitiin myös muun muassa siitä, että tulos vaikuttaisi olevan ainoa kiinnostava asia, kuten esimerkki (9) osoittaa, mutta miten hyvään tulokseen voidaan päästä, jos ohjaus tavoitteiden saavuttamiseksi puuttuu? Esihenkilötyön pehmeämpien puolien puuttumista harmiteltiin, erään kokemuksen mukaan aito huomiointi puuttui ja toinen kertoi, ettei esihenkilöltä saa tukea. Ikään kuin esihenkilöt olisivat piiloutuneet etätyön alettua, eikä heitä enää tavoittanut.

- (9) Työpäivien aikana esihenkilöt näyttäytyvät tietokoneen ruudulla silloin, kun on aika antaa seuraava tehtävä. Silloin ruudulle pamahtaa flash-viesti. – Aina välillä voisi kysyä, että miten jaksat. Näin on tehty viimeisen vuoden aikana muutaman kerran. Rosenström on pohtinut, että työn tulos on ainoa asia, joka esihenkilöitä tuntuu kiinnostavan. (Tolkki, YLE 28.2.2021.)

Edellä esimerkissä (9) esitettiin, että esihenkilö on ollut yhteydessä vain silloin, kun on ollut aika antaa uusia tehtäviä, eli esihenkilö on toteuttanut esihenkilön tehtävästä vain pientä osaa. Aineistosta nousi esiin myös toinen näkökulma esihenkilöiden osaamiseen liittyen, eli esihenkilöiden kouluttaminen. Esihenkilöiden kouluttamista etäjohtamiseen pidettiin tärkeänä ja kouluttaminen nähtiin tarpeelliseksi. Erityisesti esiin nostettiin osaaminen työntekijöiden tukemiseen. Toisaalta taas eräässä artikkelissa kerrottiin, että etäjohtamiseen on tarjolla erilaisia koulutuksia niin meneillään olleeseen kriisitilanteeseen liittyen kuin pysyvämpäänkin työelämän muutokseen. Tämä näkyy esimerkissä (10).

- (10) Vaikka työntekijöillä on halukkuutta etätöihin, kaikki johtajat eivät ole päässeet etätyömoodiin käden käänteessä. Tähän ovat tarttuneet monet johtamiskonsultit. Tarjolla on vaikkapa Hybridijohtamisen valmennus esihenkilöille, Onnistu etäjohtamisessa, Paikkariippumaton johtaminen ja muita kursseja. Etätöiden johtamisen koulutukset alkoivat jo viime syksynä, mutta nyt edessä on hybridijohtamisen kurssien buumi. Enää ei kouluteta poikkeusoloista selviämiseen vaan työelämän pysyvään muutokseen. (Muilu, YLE 2.8.2021.)

COVID-19-pandemia aiheutti nopealla aikataululla sellaisen muutoksen työelämään, johon tuskin monikaan oli osannut ennalta varautua. Esimerkki (10) osoittaa, että tilanne on ollut uusi myös esihenkilöille ja on havaittu, että kouluttamisella voitaisiin saada esihenkilöitä selviämään paremmin uudentilanteessa. Seuraavassa luvussa pureudutaan tarkemmin pandemian aiheuttaman muutostilanteen vaikutuksiin ja muutostilanteesta selviämiseen.

5.2 Muutostilanne ja siitä selviäminen

Toinen tutkimuksessa esiin noussut pääteema oli muutostilanne ja siitä selviäminen. Tämän teeman alle kertyi työn muutokseen, työssä jaksamiseen, välittämiseen sekä tukeen ja kehittymiseen liittyviä ajatuksia etäjohtamisesta. Seuraavassa käsitellään kyseisiä aihealueita.

5.2.1 Työn muutos

Pandemian alettua työ muuttui hyvin nopeasti. Kaikkien läsnätyöstä etätöihin siirtyneiden piti opetella uusia toimintatapoja. Esihenkilöiden tärkeä rooli työn nopeassa muutoksessa oli ensinnäkin huolehtia siitä, että kaikilla oli mahdollisuus tehdä työtä uudellisessa tilanteessa. Tämä käy ilmi esimerkiksi (11). Myös erilaisista uusista käytännöistä sopiminen ja viestiminen kuuluivat esihenkilön tehtäväkenttään – miten kokouksia järjestetään tai millaista yhteydenpitoa odotetaan. Myös muutostilanteessa esihenkilön tehtävänä on huolehtia, että kaikkia kuullaan, että kaikki tietävät vastuunsa ja tavoitteet ja että työ on tekijälleen merkityksellistä ja mielekästä. Toisaalta aineistossa esitettiin, että etäisyys on vain mielikuva, kuten esimerkki (12) osoittaa ja työ on sijainnista riippumatta aina samaa, mutta toisaalta esiin nousi myös huoli siitä, ettei hiljaisella tiedolla ole etätöissä samanlaista mahdollisuutta siirtyä eteenpäin, kuin läsnätyössä, jossa sosiaaliset kontaktit ja epäviralliset keskustelut ovat enemmän osa arkea.

- (11) Johtaja, tässä on kaksi ehdotusta seuraavaan virtuaalipalaveriin. Ensinnäkin, valtuuta tiimit koordinoimaan työt keskenään ja esittelemään työtään ja kysymyksiään seuraavassa etäpalaverissa. Siinä voivat etenkin tiimin jäsenet olla äänessä. Toiseksi, varmista että heillä on olosuhteet kunnossa: työvälineet, sovit ja muu tarvittava etäpalaverien hoitoon. Kysy, mitä he tarvitsevat, älä pelkästään kerro vastauksia. (Salovaara, Kauppalehti 26.3.2020.)
- (12) Digiaikana etäisyys on ainoastaan mielikuva, tunnelma. Digietäisyyttä voi vähentää pyrkimällä asettumaan toisen asemaan ymmärryksen lisäämiseksi ja olemalla itse avoin sekä aito. (Kuitunen, Kauppalehti 22.2.2021.)

Työn tekemiseen tulleiden uusien toimintatapojen lisäksi toki myös esihenkilötöihin tuli kertarysäyksellä uusia toimintatapoja pandemian aiheuttaman laajamittaisen etätöiden myötä. Lähiesihenkilötö muuttuikin etänä tapahtuvaksi esihenkilötöksi ja kaikkialla missä näin kävi, tuli pohtia miten etäjohtamista oikein tehdään. Perinteinen kontrolloiva ote ei välttämättä enää etänä johtaessa ollutkaan kovin toimiva ratkaisu, kuten esimerkiksi (11), (12) ja (13) osoittavat. Esihenkilöllä nähtiin myös olevan vähemmän työkaluja käytössään etänä, jolloin paikan päällä haahuilu ja satunnaiset juttelut työntekijöiden kanssa eivät olleet käytännössä mahdollisia. Haasteita nähtiin esimerkiksi luovuuden

ruokkimisessa ja sparrailussa ja toisaalta uusien työntekijöiden sitouttamisessa, kun kasvokkainen kanssakäyminen ei ollut mahdollista. Tämä näkyy esimerkissä (14).

- (13) Muutoksia on jo tapahtunut esihenkilötyössä, koska etätyö on pitkittynyt. Tutkijan mielestä tämä on tervetullut muutos. – Pandemian aikaansaamana etätyöaikana tämä on korostunut, eli esihenkilö toimii valmentajana ja tukee tavoitteiden hahmottamisessa. Perinteinen kontrolloiva ote on vähentynyt. (Mäentausta, YLE 24.5.2021.)
- (14) Toisaalta on asioita, joita etätyössä ei saavuteta. Videon välityksellä on vaikeaa sparrailla tai ruokkia luovuutta. (Mäntylä, YLE 31.7.2020.)

Etäjohtamistilanne vaatii esihenkilöltä erityistä aktiivisuutta, kun vanhat toimintatavat eivät enää sellaisenaan toimi, kuten esimerkit (13) ja (14) osoittivat. Säännöllisiä keskusteluja työntekijöiden kanssa pidettiin tärkeinä, mutta myös verkostojen hyödyntämisen katsottiin auttavan etäjohtamisessa. Tämä näkyy esimerkissä (15). Jo aiemmin luvussa 5.1.1. mainittu tavoitteiden asetanta nähtiin tärkeänä osana etänä tapahtuvaa esihenkilötyötä. Osana etäesihenkilötyötä tulee myös pohtia, miten palaverieita rytmitetään tai tiimihenkeä kasvatetaan. Toisaalta myös aito kiinnostus esimerkiksi uuden työntekijän etäperehdytystä kohtaan nähtiin tärkeänä osana uusia esihenkilötyön toimintatapoja, kuten esimerkistä (16) voidaan havaita.

- (15) Toisekseen johtajat tarvitsevat omia sosiaalisia verkostojaan. Etäjohtamisen yksinäisyydessä verkostojen merkitys nousee uuteen arvoon. ”Verkostoista saa tukea, uutta näkemystä ja oman ajattelun peilausta. Muutamat kuvasivatkin, että juuri verkostot on auttanut löytämään itselle uutta ajattelua.” (Eskola, Kauppalehti 1.1.2022.)
- (16) Esimies ei saa olla liian kiireinen ja etäinen. Hänen pitää olla aidosti kiinnostunut siitä, miten uusi työntekijä perehdytetään uuteen tiimiinsä. Uusi työntekijä joutuu etätöitä aloittaessaan ottamaan tavallista enemmän vastuuta omasta oppimisestaan. Esimies voi esimerkiksi kysyä ensimmäisen viikon jälkeen, onko uusi työntekijä saanut riittävästi tukea ja minkälaista lisäohjausta hän vielä tarvitsee. (Rytönen, YLE 11.5.2020.)

Edellä esitetyt esimerkit (15) ja (16) nostivat esiin toimia, joita esihenkilöltä odotetaan muuttuvassa työtilanteessa. Myös kriittiset äänet esihenkilötyön uusia toimintatapoja kohtaan nousivat esiin aineistosta. Johtamisen nähtiin osassa aineistoa olevan aiempaa

huonompaa ja myös selkeämpiä johtamiskäytäntöjä peräänkuulutettiin. Tämä käy ilmi esimerkistä (17).

- (17) Teettämämme selvityksen mukaan ihmiset kokevat, että työ kyllä sujuu ja yhteistyökin pelaa, mutta johtaminen on ollut selkeästi huonompaa. Toimintatavat ja käytännöt vaativat selkeästi kehittämistä. (Toivio, Kauppalehti 19.9.2021.)

Näin suurta ja yhtäkkistä työelämän muutosta tuskin olisi tullut ilman pandemiaa. Iso osa tätä muutosta olikin kriisitilanteesta selviäminen. Esimerkin (17) mukaan työ itsessään kyllä sujui myös muutostilanteessa, mutta johtamiskäytännöt ja esihenkilötyö eivät välttämättä ole pysyneet muutoksessa mukana. Toisaalta yhtäkkisellä laajamittaisella etätyöllä pyrittiin varmistamaan henkilöstön turvallisuus, kuten esimerkissä (18). Työ siirtyi hajautetuksi aiemman kollektiivisen työskentelyn sijaan. Ehkä jopa hieman yllättäen muutokseen sopeutuminen tuntui sujuvan melko hyvin ja on koettu, että työ sujui hyvin myös pandemia-ajan poikkeustilanteessa. Molemminpuolisen luottamuksen koettiin olevan avainasemassa työn sujumisen kannalta. Tämä voidaan havaita esimerkissä (19).

- (18) Kun väkeä rupesi jäämään etätöihin, se aiheutti jonkinlaista hämmästelyä tuotannon henkilöstössä. Lähdimme nopeasti työstämään sitä, miten varmistamme henkilöstön terveyden ja turvallisuuden tehtaalla ja miten varmistamme toimitusten sujumisen. Ensisijaista on henkilöstön turvallisuus. (Honkanen, Kauppalehti 27.5.2020.)
- (19) Avainsana niin etätyössä kuin etäjohtamisessa on luottamus. Alaisten on luotettava esihenkilöönsä ja ennen kaikkea, esihenkilön on luotettava alaisiinsa. (Saarinen, Kauppalehti Fakta 12.12.2020.)

Osana tätä kriisistä selviämistä nousi esiin myös kriisinhallinta ja kriisin johtaminen edestä, kuten esimerkissä (20). Pandemia nähtiin myös eräänlaisena johtamisen tuliko-keena ja osana kriisistä selviämistä pelisääntöjen luominen uudelleen työsken- telyyn koettiin merkittävänä. Turvallisuuden tunnetta oli mahdollista lisätä epävarmassa ja pe- lottavassakin tilanteessa tiedottamalla. Myös positiivisen tunneilmapiirin luominen nähtiin tärkeäksi muutoin haastavassa tilanteessa. Kriisitilanteen keskelläkin normaalin työn

eteenpäin vieminen nousi esiin aineistosta. Pitkäjänteisen kehitystyön tekeminen ja konaiskuvan kirkastaminen nähtiin tärkeinä pandemian aikanakin. Asiantuntijuuden nähtiin jopa kasvavan, kun työ oli luonteeltaan aiempaa itsenäisempää. Tämä käy ilmi esimerkistä (21).

- (20) Oppi vanhastaan on se, että kriisitilanteessa johtamisen pitää tapahtua edestä. Se oli minulle tärkeä asia. Ensimmäiset sata päivää pidin blogia päivittäin. Meidän ihmisten oli saatava tietoa ja nähtävä, että johto on ajan tasalla, sillä se luo turvallisuuden tunnetta. (Eskola, Kauppalehti 30.12.2020.)
- (21) Toisaalta ihmiset kasvavat nopeammin tehtävässään ja tuntevat omistajuutta työhönsä, kun ei voi kysyä jokaista pikkuasiaa pomoltaan. (Saarinen, Kauppalehti Fakta 12.12.2020.)

Pandemian myötä muuttunut tilanne vaati siis kriisijohtamista ja tiedottamista tuomaan turvallisuuden tunnetta, kuten esimerkki (20) osoitti. Monelle uudenlainen tapa tehdä työtä saattoi myös antaa mahdollisuuden ammatilliseen kasvuun, kuten esimerkistä (21) voidaan havaita. Poikkeuksellinen tilanne antoi myös haastetta työssä jaksamiselle ja tätä käsitellään seuraavassa luvussa.

5.2.2 Työssä jaksaminen

Työssä jaksaminen aiheutti huolta pandemian aiheuttaneen työn muutoksen myötä. Hyvinvointi nousikin paljon esiin pandemiavuosina niin tutkimuksissa, kuin yleisemmässäkin keskustelussa. Tässä tutkimuksessakin hyvinvoinnilla oli oma roolinsa. Etäjohtamisen kannalta tärkeänä nähtiin esihenkilön oma hyvinvointi, sillä sen ajateltiin heijastuvan myös alaisiin, kuten esimerkki (22) osoittaa. Laajamittainen etätyö toi uudenlaisia haasteita hyvinvoinnille, kun esihenkilön tai työyhteisön luomaa painetta esimerkiksi työajoista kiinni pitämiseen ei yhtäkkiä ollutkaan. Aineistossa esitettiin esimerkiksi, että työaikakirjanpitoa voitaisiin käyttää etäjohtamisen välineenä. Tämä on havaittavissa esimerkissä (23). Työn ja vapaa-ajan erottaminen saattoi olla aiempaa hankalampaa jo sen vuoksi, että työ ja vapaa-aika tapahtuivat kaikki pitkälti samassa paikassa, eli yleensä kotona. Toisaalta pandemia-aika antoi myös mahdollisuuden rauhoittumiseen, kun monet

arjessa aikaa vieneet asiat olivatkin yhtäkkiä katkolla. Tutkimuksessa nousi esiin toivomus myös työhyvinvoinnin edistämisen kannustamiseen pandemian keskellä.

- (22) Esimies voi itse hyväksyä, että tilanne on uusi eikä valmiita ratkaisuja välttämättä ole kaikkiin tilanteisiin ja niitä voidaan keksiä yhdessä. Esimies voi tukea muiden työn hallintaa hallitsemalla omaa työtään. Kaoottisuus valuu helposti alaspäin. (Eskola, Kauppalehti 28.3.2020.)
- (23) Työtuntien kirjaaminen on käytännössä oiva apuväline saada osviittaa siitä, miten työntekijällä töissä – ja varsinkin etätöissä – menee. – Meillä on tuntipankin saldolle määritetty ylä- ja alaraja. Jos ylityksiä tulee, pitää niitä lähteä purkamaan mahdollisimman pian. Silloin esimies ottaa puheeksi, milloin työntekijän olisi aika pitää vapaata. (Mäentausta, YLE 24.5.2021.)

COVID-19-pandemian keskellä oltiin huolissaan myös työyhteisön sosiaalisuudesta. Työn siirryttyä yhteisölliseltä konttorilta yksityisiin koteihin pidettiin tärkeänä, että yhteisöllisyyteen panostettiin. Tilannetta pidettiin haasteellisena, kun normaalit sattumanvaraiset kohtaamiset työpaikoilla eivät enää olleet mahdollisia. Tämä nousee esiin esimerkissä (24). Kaikille uudessa tilanteessa toivottiin vertaistukea ja mahdollisuutta puhua myös muusta, kuin puhtaasti työstä. Tämä mahdollisuus toteutuikin monella työpaikalla yhteisten etälounaiden tai -kahvien muodossa, kuten esimerkistä (25) voidaan nähdä. Yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi tarvittiin siis uudenlaisia työkaluja, kun tavallinen työpaikoilla tapahtuva jutustelu jäikin repertuaarista pois. Myös tunnelmaan oli mahdollista vaikuttaa juuri tällaisilla epävirallisilla etätapaamisilla.

- (24) Kahvikoneilla ja käytävillä ei enää törmäillä tuttuihin ja arkea kannatteleva small talk jää pois. Tiimin vetäjät joutuvat miettimään, miten sama välittämisen kokeminen tarjotaan etänä. Hyvin toimivia käytäntöjä on vaikeaa siirtää tietokonemaailmaan. (Tolkki, YLE 20.2.2021.)
- (25) On todella tärkeää ideoida ja sopia yhdessä, miten esimerkiksi tiimin yhteiset lounaat ja kahvitauot toteutetaan etänä. Esimerkiksi päivittäinen kahvihuone Hangoutissa tai Teamsissä on hyvä idea, jota ehdotin juuri meidän tiimille. Paikalle ilmestyvät ne, ken kahviteluseuraa kaipaavat. (Rantanen, Kauppalehti 6.4.2020.)

Edellä annetuissa esimerkeissä (24) ja (25) nousi esiin keinoja yhteisöllisyydestä huolehtimiseen. Työyhteisöstä huolehtimisen vastapainona myös yksilöiden huomioiminen

nousi tärkeänä teemana esiin aineistosta. Etenkin pandemian aiheuttamassa poikkeus-tilanteessa koettiin, että välittäminen, läsnäolo, kuunteleminen, myötätunto ja työntekijän kohtaaminen yksilönä ovat etäjohtamisen tärkeitä elementtejä. Ihmisten erilaiset elämäntilanteet vaikuttivat eri tavoin etätyön tekemiseen pandemian aikana ja näin ollen elämäntilanteiden huomioiminen etäjohtamisessa on tärkeää. Etäjohtamisessa tarvitaankin hyvää ihmistuntemusta ja pelisilmää, sillä erilaiset johtamisen keinot koetaan yksilöllisesti, kuten esimerkeistä (26) ja (27) voidaan havaita. Etäesihenkilön pelisilmästä kertoo myös se, miten hyvin hän osaa käyttää eri yhteydenpidon kanavia eri tilanteissa. Mitä haasteellisempi tai arkaluontoisempi asia on kyseessä, sitä rikkaampaa kanavaa asian hoitamisessa kannattaa käyttää, jotta välttyttäisiin väärinkäsityksiltä.

- (26) Etätyössä persoonallisuuserot korostuvat. Etätyön pitäisikin herättää johtajat kiinnostumaan ihmisistä: Millainen johtaja olen? Osaanko tunnistaa erilaiset persoonallisuuspiirteet työntekijöissä ja johtaa heitä jokaista persoonaan sopivalla tyylillä? Olenko riittävän innostava ja kiinnostunut työntekijöistä? Miten yhdistän ihmiset toimimaan yhdessä kohti tavoitteita? (Vilkman & Laine, Kauppalehti 25.3.2021.)
- (27) Katja Nousiaisen mukaan etätyöntekijöiden johtaminen vaatii ihmistuntemusta ja pelisilmää. Ongelmia voi myös helposti jäädä huomaamatta. – Me ollaan niin erilaisia. Toiset toivovat kontaktia viikoittain, toiset ehkä kuukausittain. Se on suuri haaste. (Muilu, YLE 2.8.2021.)

Sekä yhteisöstä, että yksilöistä huolehtiminen koettiin siis tärkeäksi ja esihenkilöiltä odotettiin inhimillisyyden ja yksilöllisyyden ymmärtämistä, kuten esimerkit (26) ja (27) osoittivat. Nämä havainnot sivuavat välittämistä, johon paneudutaan seuraavassa luvussa.

5.2.3 Välittäminen

Yksi aineistosta esiin noussut etäjohtamisen teema oli välittäminen. Välittäminen jakautui kolmeen alaluokkaan: läsnäolo, tunteiden huomioiminen ja luottamuksen osoittaminen. Esihenkilöiltä odotettiin saavutettavuutta, kuten esimerkissä (28) ja myös sitä, että tämä aktiivisesti selvittää onko työntekijällä kaikki kunnossa. Läsnäolo on etäjohtamisessa haaste, sillä huolenpitoa, arvostusta ja kiinnostusta tulisi pystyä osoittamaan niin, etteivät työntekijät koe sitä käyttämiseksi. Tämä nousee esiin esimerkissä (29).

- (28) Yrityksissä on tosi paljon eroja esimerkiksi siinä, miten esihenkilö on saavutettavissa, millaista palautetta saa ja miten sekä millainen luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä on. (Mäentausta, YLE 24.5.2021.)
- (29) Nykytilanteessa luottamuksen rooli korostuu. Lappalainen tietää, että esimieheltä vaaditaan uusia keinoja huolenpidon, arvostuksen ja kiinnostuksen osoittamiseen ilman, että se alkaa joistakin työntekijöistä tuntua kyttäämiseltä. Ja se on vaikeaa. (Ziemann, YLE 21.4.2020.)

Esimerkit (28) ja (29) kuvasivat esihenkilön läsnäoloa alaisilleen. Uudenlainen pandemian aiheuttama etätyötilanne luonnollisesti aiheuttaa myös erilaisia tunteita. Osa esihenkilötyötä on myös näiden tunteiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja huomioiminen. Tämä voidaan havaita esimerkissä (30). Toisaalta aineistosta nousi esiin myös huomio, että toisten tunteita voi olla haastavaa tukea.

- (30) Kun tunteet nousevat pintaan pitkittyneen kriisin keskellä, esihenkilöiltä ja johdolta kysytään tunnetaitoja. Kyse on siitä, että tunteet tunnistetaan ja ne ymmärretään, mutta niiden riepoteltavaksi ei antauduta. "Toisaalta pitää hyväksyä toisten tunteet ja myös oma tunnemaailma. Tunteita tulee ja menee, mutta fokus täytyy pysyä johtamistyössä. Tunteiden vietaväksi ei pidä jättäytyä." (Eskola, Kaupalehti 1.1.2022.)

Yksi olennainen osa onnistunutta etäjohtamista on luottamus ja se nousikin useasti esiin aineistosta. Kun esihenkilö ei ole samassa tilassa työntekijöidensä kanssa, tarvitaan luottamusta siihen, että tämä hoitaa tehtävänsä. Etenkin asiantuntijatyössä työntekijä onkin yleensä itse oman työnsä paras asiantuntija ja tietää parhaiten, miten hänen kannattaa työnsä tehdä. Toisaalta myös työntekijällä tulee olla luottamusta esihenkilöä kohtaan, jotta yhteistyö sujuu. Osana luottamusta esihenkilön tulee myös pystyä näyttämään arvostusta työntekijöitään kohtaan. Tämä käy ilmi esimerkistä (32). Etätyössä luottamuksen rakentaminen voi olla haasteellisempaa, mutta kuitenkin tärkeää. Myös työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon voi osaltaan auttaa luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä työntekijän näkökulmasta, kuten esimerkissä (31) esitetään.

- (31) Etänä tiedon pitää kulkea mahdollisimman avoimesti. Ja kaikki pitää saada osallistettua mukaan. (Valkama, YLE 22.2.2021.)

- (32) Suomalaisen esimiehen pitäisi oppia ymmärtämään tunteita ja arvostuksen näyttämistä. Ne ovat yhä tärkeämmässä roolissa, kun emme pääse tulkitsemaan kehon kieltä. (Eskola, H. Kauppalehti 28.10.2020.)

Edellä olevat esimerkit (31) ja (32) kuvasivat luottamusta avoimen tiedonkulun, osallistamisen, tunteiden ymmärtämisen ja arvostuksen näyttämisen kautta. Seuraavassa luvussa käsitellään työntekijöiden tukemista ja kehittymistä esihenkilön näkökulmasta.

5.2.4 Tuki ja kehittyminen

Tärkeä osa esihenkilötyötä on työntekijän tukeminen ja tuelle voi olla erityinen tarve, kun työyhteisö ei ole lähellä ja työtä tehdään uudella tavalla. Aineistosta nousikin esiin tuen antamisen tärkeys. Erityisesti mainittiin tarve yksilölliselle tuelle ja toisaalta jaksamiselle, kuten esimerkissä (33). Työntekijöiden innostamisen koettiin myös olevan haasteellista poikkeustilanteessa.

- (33) Lisäksi muu jaksamisen tuen kaipuu nousi vastauksissa esille. LähiTapiolan johtavan asiantuntija Vesa Kynsijärven mukaan pandemia-aika on koetellut työntekijöiden jaksamista. ”Pandemia on vaikuttanut lähes jokaisen työhön, tehdään sitä sitten etänä tai läsnä. Myös niillä työpaikoilla, joilla etätyön tekeminen on mahdotonta, rajoitustoimet ovat tuoneet myös monia haasteita. Muun muassa töiden järjestelyt, huoli omasta terveydestä ja jaksamisesta sekä stressi mahdollisista lomautuksista tai irtisanomisista ovat osaltaan vaikuttaneet siihen, että varsinkin työntekijät ovat kokeneet joutuneensa venymään usein liiaksikin”. (Mänty, Kauppalehti 17.6.2021.)

Palautteella on tärkeä rooli kehitymisessä. Etenkin, kun ollaan uudentilanteessa, on tärkeää antaa työntekijälle palautetta, jotta hän tietää milloin on onnistunut ja toisaalta jos olisi tarvetta muuttaa jotakin, kuten esimerkistä (34) voidaan havaita. Haastavassa tilanteessa etenkin myönteinen palaute ja kannustaminen auttavat jaksamaan eteenpäin. Tämä käy ilmi esimerkistä (35).

- (34) Poikkeusaikoina tarvitaan hyvää johtamista, yhteydenpitoa, myönteistä palautetta ja runsaasti myötätuntoa silloin, kun asiat eivät suju. (Helsingin Sanomat 9.2.2021.)

- (35) Työyhteisöissä tärkeä rooli koronapandemian aikana on esimiehillä. Björkmanin mukaan esimiehiin kohdistuvat isot paineet. Työyhteisöissä kun on nyt monenlaisia epävarmuuksia. – Se kulminoituu siihen, että esimiehiin luotetaan ja johtajien puoleen käännetään. Heiltä halutaan saada kannustusta ja tukea. Esimiehet joutuvat kannattelemaan itsensä lisäksi myös henkilökuntaa. (Varjonen, YLE 9.4.2020.)

Edellä olevat esimerkit (34) ja (35) summasivat esihenkilötyön merkityksen poikkeusajana. Johtamisen merkitys korostuu, kun työn tekeminen yhtäkkiä muuttuu ja toisaalta esihenkilöihin luotetaan myös epävarmoina aikoina. Esihenkilöillä onkin tärkeä rooli organisaatioissa etenkin poikkeuksellisena aikana.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa vedetään yhteen tämän tutkimuksen tulokset ja verrataan niitä aiempaan tutkimukseen. Luvun lopussa arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja siihen liittyviä rajoituksia, sekä annetaan käytännön suosituksia ja esitetään lisätutkimuksen kohteita.

6.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tällä tutkimuksella pyrittiin selvittämään millaisen kuvan suomalaiset mediatekstit ovat luoneet etäjohtamisesta COVID-19-pandemian aikana. Tehdyn lehdistöanalyysin perusteella voidaan sanoa, että etäjohtaminen näyttäytyi monenlaisina näkemyksinä erikoislaatusesta tilanteesta. Aineistosta saatiin muodostettua kaksi teemaa, jotka kuvaavat etäjohtamista viimeisimpien vuosien aikana. Nämä teemat ovat etäjohtamisessa tarvittava osaaminen ja muutostilanne sekä siitä selviäminen.

Tämän tutkimuksen valossa etäjohtaminen voidaan nähdä arjen johtamistyönä, joka vaatii perinteiseen kasvokkaiseen johtamiseen verrattuna enemmän vaivannäköä ja toisaalta uudenlaisia kanavia johtamisen toteuttamiseen. Aineistosta nousivat selkeimmin esiin sellaiset teemat, kuten viestintä, luottamus, muutos ja esihenkilön osaaminen ja kaikista teemoista näyttäytyi sekä positiivinen, että negatiivinen puoli.

6.2 Tutkimuksen tulokset ja aikaisempi tutkimus

Tämä tutkimus tehtiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin, eikä tutkimuksella näin ollen varsinaisesti pyritty vertailtavuuteen aiempaan tutkimukseen nähden. Tutkimuksen edetessä kuitenkin huomattiin, että esimerkiksi Van Wartin ja muiden (2019) kuuden etäjohtamiskompetenssin SEC-mallissa löytyi vahvasti samoja teemoja tämän

tutkimuksen kanssa. Nämä kuusi kompetenssia ovat kommunikaatiokompetenssit, sosiaaliset kompetenssit, tiiminrakennuskompetenssit, muutoksen johtamisen kompetenssit, teknologiset kompetenssit ja luottamuksen kompetenssit. Käytännössä kaikki kompetenssit teknologisia kompetensseja lukuun ottamatta nousivat tässä tutkimuksessa etäjohtamisen kannalta olennaisina kompetensseina esiin. Teknologisen kompetenssin kuitenkin eittämättä ovat merkittävässä roolissa etäjohtamisessa, vaikka tämä aineisto ei niitä erityisesti korostanutkaan. Muutamasta kohtaa aineistosta saattoi kuitenkin löytää viitteitä myös teknologisten kompetenssien merkityksestä esimerkiksi sähköisten työkalujen tarkoituksenmukaisen hyödyntämisen muodossa tai siinä, että esihenkilön tulisi olla kiinnostunut sähköisistä työkaluista ja niiden hyödyntämismahdollisuuksista.

Kommunikaatiokompetenssien merkitys nousi tutkimuksen tuloksissa esiin vahvasti, sillä viestintä ja vuorovaikutus nousi isona teemana esiin. Kuten Van Wart ja muut (2019) esittävät, viestinnän tulee onnistuakseen olla selkeää, tarkkasanaista ja viestitulvaa tulee moderoida. Tutkimuksessa nousikin esiin, miten tärkeää viestien muotoilu sähköisessä toimintaympäristössä on, jotta vastaanottaja tulkitsee sen oikein ja osaa sitten toimia tarkoitetulla tavalla. Pandemia-aikana viestintä on voinut olla paikoin hyvin runsasta ja esihenkilön tehtävänä on ollut suodattaa tiedosta alaisilleen työn kannalta oleellinen tieto, jotta nämä eivät kuormittuisi heille turhalla tiedolla.

Toinen tässä tutkimuksessa voimakkaasti esiin noussut etäjohtamisen kompetenssi oli muutoksen johtaminen. Van Wart ja muut (2019) pitävät tämän kompetenssin osina muutoksen suunnittelua, muutoksen toteutuksen seuranta ja teknologiakäytäntöjen hiomista. Pandemiatilannetta ajatellen tuskin monikaan oli osannut ennalta tehdä suunnitelmaa, vaan tähän muutokseen jouduttiin sopeutumaan ilman ennakkovarautumista. Tutkimuksessa nousi esiin, että tilanteeseen nähden sopeutuminen on onnistunut yllättävän hyvin. Teknologiakäytäntöjen hiominen nousi kuitenkin tässäkin tutkimuksessa esiin mm. siitä näkökulmasta, että teknologisia työkaluja voidaan käyttää hyvin moneen

ja videokokoustyökalut voivat palvella myös esimerkiksi etäkahvien tai -lounaiden alustana, kun halutaan ylläpitää yhteisöllisyyttä.

Kolmas erityisesti korostunut kompetenssi oli luottamus. Van Wartin ja muiden (2019) näkemyksen mukaan luottamuksen kompetenssit jakautuvat luottamukseen sähköisessä ympäristössä, työn ja muun elämän tasapainoon ja moninaisuuden johtamiseen. Etenkin luottamus itsessään nousi tutkimuksessa voimakkaasti esille, mutta myös työn ja vapaaajan tasapaino nähtiin tärkeänä. Keinoina työntekijän suojelemiseksi ylipitkiltä työpäiviltä ja työn läikkymiseltä vapaalle nähtiin esimerkiksi työajanseurannan hyödyntäminen johtamisessa, palaverikäytäntöjen hiominen niin, etteivät ne ajoitu myöhään iltapäivään sekä esihenkilön toimiminen esimerkkinä.

Van Wart ja muut (2019) korostavat esihenkilön merkitystä alaisten tukena sähköisessä ympäristössä osana sosiaalisia kompetensseja. Poikkeuksellisessa ja useimmille uudenaikaisessa tilanteessa esihenkilön tuelle onkin ollut korostunut tarve. Tämän tutkimuksen valossa etenkin säännöllinen yhteydenpito ja esihenkilön läsnäolo nähtiin keinoina tuen antamiseen.

Tiiminrakennuskompetenssit muodostuvat Van Wartin ja muiden (2019) mukaan tiimin motivoinnista, sen vastuullisuudesta ja tiimin sekä sen jäsenten tunnustamisesta. Keinoja näihin ovat mm. esittäytymiset, kun tiimi tai joku sen jäsenistä on uusi, ymmärryksen luominen työn aidosta tarkoituksesta ja tiimin jäsenten rohkaisu tarpeen mukaan. Tutkimuksessakin nousi esiin ajatuksia siitä, että työn tulee olla merkityksellistä, työntekijöitä tulee kannustaa ja esihenkilön tulee olla kiinnostunut uusien työntekijöiden perehdytyksestä. Myös tunnustuksen antaminen hyvästä työstä ja työssä kehittymisen mahdollisuudet nähtiin tärkeinä niin kasvokkaisessa työskentelyssä, kuin etänäkin.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa perinteisten reliabiliteetin ja validiteetin arvioimisen nähdään olevan vaikeaa tai irrelevanttia, sillä nämä on kehitetty kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa suositellaankin käytettäväksi muita luotettavuuden mittareita (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 161). Tällä tutkimuksella ei pyritä yleistettäviin tuloksiin vaan pikemminkin selittämään pandemia-ajan etäjohtamista. Alasuutarin (1999, s. 237) mukaan ilmiön selittäminen ja ymmärrettäväksi tekeminen on tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa ja näin tutkittavan ilmiön olemassaolon paljastaminen tai todistaminen ei ole tarpeellista. Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan seuraavassa Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 163–165) ohjenuoran mukaisesti.

Tällä tutkimuksella haluttiin selvittää, millaisena COVID-19-pandemian aikainen etäjohtaminen näyttäytyy suomalaisissa mediateksteissä. Aihe valikoitui tutkittavaksi sen ajan-kohtaisuuden ja erikoislaatuisuuden vuoksi, sillä vastaavaa laajamittaista etätyötilannetta ja sen mukanaan tuomaa etäjohtamista ei aiemmin ollut tapahtunut. Tutkija piti aihetta tärkeänä, sillä jo tutkimusta aloittaessa vaikutti siltä, että etätyö ja -johtaminen ovat arkea myös pandemia-ajan jälkeen ja tieto siitä, mitä etäjohtaminen käytännön tasolla on ja millaisia kompetensseja etäjohtaminen vaatii, tulee olemaan tarpeellista myös tulevaisuudessa.

Aineisto kerättiin tammikuussa 2023 pandemian aikana julkaistuista suomalaisista mediateksteistä ja ne sijoituivat aikavälille maaliskuu 2020 – joulukuu 2022. Valituista medioista haettiin etäjohtamista koskevia artikkeleita ja tutkimuksesta jätettiin pois artikkelit, jotka eivät suoraan liittyneet tutkimuksen aiheeseen Suomen kontekstissa. Läpi käydystä artikkeleista moni jouduttiin hylkäämään juuri tutkimuksen kannalta irrelevantin sisällön vuoksi ja jäljelle jäi kuitenkin 36 artikkelia tutkittavaksi. Määrä vaikutti hyvältä, sillä samat teemat alkoivat pian toistua artikkeleissa, eli aineisto alkoi satureitua. Mediatekstit valittiin tutkimuskohteeksi osin helpon saatavuuden vuoksi, mutta myös siksi, että tutkimuksella haluttiin saada mahdollisimman laaja kuva etäjohtamisesta Suomessa.

Keskittyminen vain johonkin tai joihinkin organisaatioihin ei olisi antanut yhtä laajaa näkemystä etäjohtamisesta. Koska aineisto oli jo valmiiksi olemassa, ei tutkijalla ollut mahdollisuutta vaikuttaa siihen, millaista tietoa oli saatavilla.

Tutkimus aloitettiin, kun pandemia oli jo suurelta osin ohi. Tämä mahdollisti sen, että tutkimusaineistossa oli sekä näkemyksiä ihan pandemia-ajan alusta, jolloin etäjohtaminen oli vielä monille täysin uusi asia, mutta myös pidemmän aikavälin kokemuksia etäjohtamisesta. Aineistosta tehtiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jossa kerättiin ensin etäjohtamista koskevia nostoja artikkeleista. Tämän jälkeen nostot ryhmiteltiin samankaltaisten nostojen kanssa yhteen ja muodostettiin ryhmistä luokkia. Luokista muodostettiin yläluokkia ja lopulta saatiin yhdistävä luokka näkökulmia esihenkilötyöstä muutostilanteessa, joka kertoi aineiston sisällöstä. Luokittelujen perusteella aineistosta löydettiin keskeiset etäjohtamisesta kirjoitetut asiat ja niiden, sekä etäjohtamista koskevan kirjallisuuden perusteella muodostettiin tutkimuksen johtopäätökset.

Vaikka edellä mainittiin, että validiteettia ja reliabiliteettia voi laadullisessa tutkimuksessa olla hankalaa arvioida, on tässä tutkimuksessa tutkittu etäjohtamista pandemia-aikana Suomessa, kuten jo tutkimuksen johdannossa on esitetty. Validiteetti viittaakin siihen, onko tutkimus tutkinut juuri sitä asiaa, mitä oli tarkoituskin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160). Näin ollen voidaan sanoa, että tutkimuksen validiteetti on hyvä. Reliabiliteetti puolestaan tarkastelee tutkimuksen toistettavuutta. Tämä tutkimus olisi mahdollista toistaa esimerkiksi toisella aineistolla, mutta täysin samalaisia tuloksia uusi tutkimus ei välttämättä tuottaisi sen laadullisen tutkimusotteen vuoksi. Reliabiliteetti tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin mittarina toimiikin paremmin määrällisessä tutkimuksessa, jossa tieto on numeerista ja helposti vertailtavissa.

6.4 Käytännön suositukset

Tämän tutkimuksen valossa vaikuttaa siltä, että etäjohtaminen ei lopulta poikkea paikan päällä tehtävästä esihenkilötyöstä juurikaan. Vaikka etäjohtamisen ei sinänsä nähdä paljon poikkeavan lähijohtamisesta, voi esihenkilöiden kouluttaminen etäjohtamiseen olla paikallaan. Suurimpana erona vaikuttaisi olevan erilaisten sähköisten työkalujen käyttäminen yhteydenpidon kanavina, kun kasvokkaista kontaktia ei ole. Kasvokkaisen kontaktin puuttuminen aiheuttaa omat haasteensa esimerkiksi siinä, että kehon kieltä ei pääse tulkitsemaan, eikä näkemään niin helposti, jos työntekijää vaivaa jokin.

Etäjohtamisen onnistumiseksi kannattaakin panostaa sähköisiin työvälineisiin ja siihen, että kaikki osaavat käyttää niitä hyvin ja monipuolisesti. Näin kommunikointi on helpompaa, kun ei tarvitse jännittää osaako käyttää tiettyä välinettä tai toimiiko se juuri siinä tilanteessa, mihin sitä ollaan käyttämässä. Viestiminen vaatii kuitenkin etänä normaalia enemmän tarkkuutta, sillä etenkin kirjalliset viestit on helppo tulkita väärin, jollei viestinnän tarkkuuteen ole kiinnitetty huomiota. Avoin ja selkeä viestintä vaikuttavat positiivisesti etäjohtamisen onnistumiseen.

Esihenkilön on myös tärkeää olla työntekijöilleen saavutettavissa, ja tiivis yhteydenpito työntekijöihin edistää tätä. Tilanteesta riippuen yhteydenpito voi olla esimerkiksi säännöllisiä videotapaamisia joko tiimin kesken tai kahdenkeskisesti tai puhelu ihan vain kuumumisten kysymiseksi. Tällaisin keinoin esihenkilö voi osoittaa läsnäoloa ja kiinnostusta ja rakentaa myös luottamusta. Sekä työyhteisöstä, että yksilöistä huolehtiminen esimerkiksi huomioimalla erilaiset elämäntilanteet vaativat etäesihenkilöltä pelisilmää.

Jotta työ sujuu myös epätavallisessa tilanteessa, tulee esihenkilön keskittyä sekä siihen, että arjen rutiinityöt tulevat tehdyksi, mutta myös johdattelemaan työntekijöitään viemään työtään eteenpäin. Tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuraaminen ovat tärkeitä myös etänä johdettaessa. Toisaalta etäesihenkilön tulee myös huolehtia siitä, ettei työ läiky liiaksi vapaa-ajalle ja työntekijän hyvinvointi näin ollen vaarannu esimerkiksi seuraamalla työntekijöidensä työtunteja.

Etäesihenkilön tulee siis olla aktiivinen omaksumaan uudenlaisia toimintatapoja ja toisaalta myös osata löytää luovia ratkaisuja esimerkiksi yhteisöllisyyden ylläpitämiseen. Esimerkiksi tiimin yhteiset etälounaat tai -kahvihetket ovat olleet pandemia-aikana tapoja pitää yllä tiimihenkeä.

6.5 Lisätutkimuksen aiheita

Tämä tutkimus oli pintaraapaisu siihen, mitä etäjohtaminen on COVID-19-pandemian aikana ollut Suomessa. Tutkimuksen aineistona käytetyt mediatekstit esittivät, että nopea siirtyminen etätyöhön ja sitä myöten myös etäjohtamiseen on sekä osin onnistunut, että osin epäonnistunut. Nyt kun pandemia on laantumaan päin ja pääasiallisesta etätyöstä on monin paikoin siirrytty erilaisiin hybridiratkaisuihin, voisi olla mielenkiintoista tehdä vastaava tutkimus hybridijohtamiseen liittyen. Tutkimuksella voitaisiin esimerkiksi kartoittaa, millaista osaamista esihenkilöltä tarvitaan, kun työskentely tapahtuu osittain työpaikalla ja osittain etänä.

Toisaalta voisi olla mielenkiintoista myös tutkia sitä, miten jo aiemmin etäesihenkilönä toimineiden näkemykset etäjohtamisesta eroavat niistä, jotka ovat vasta pandemian aikana päätyneet johtamaan etänä. Löytyisikö näistä kokemuksen mukanaan tuomia eroja, vai ovatko esihenkilöt olleet tässä poikkeuksellisessa tilanteessa taustasta huolimatta samalla viivalla.

Lähteet

- Achor, S., Rosen Kellerman, G., Reece, A. & Robichaux, A. (2018, 19. maaliskuuta). America's Loneliest Workers, According to Research. *Harvard Business Review*. Noudettu 4.3.2022 osoitteesta <https://hbr.org/2018/03/americas-loneliest-workers-according-to-research>
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus* (3. uud. painos). Vastapaino.
- Ala-Kivimäki, P. (2018, 22. huhtikuuta). "On hyvä, että työntekijät näkevät aurinkoa talvellakin" – Etätyöstä tuli haluttu henkilöstöetu, ja nyt työntekijöitä motivoidaan jopa mahdollisuudella työskennellä Malediiveilla. *Helsingin sanomat*. Noudettu 7.2.2022 osoitteesta <https://www.hs.fi/ura/art-2000005649821.html>
- Avolio, B. J. & Kahai, S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. [https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Avolio, B. J., Kahai, S. & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Camp, K. M., Young, M. & Bushardt, S. C. (2022). A millennial manager skills model for the new remote work environment. *Management Research Review*, 45(5), 635–648. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0076>
- Carnevale, J. B & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116(2020), 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chamakiotis, P., Panteli, N. & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 60(2021), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102381>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2018). Systematically reviewing remote e-workers' wellbeing at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>

- Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11:590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10:1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Döring, N. & De Moor, K. & Fiedler, M. & Schoenenberg, K. & Raake, A. (2022). Videoconference fatigue: A Conceptual Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 2022(19), 1–20. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042061>
- Eisenberg, J., Post, C. & DiTomaso, N. (2019). Team Dispersion and Performance: The Role of Team Communication and Transformational Leadership. *Small Group Research*, 50(3), 348–380. <https://doi.org/10.1177%2F1046496419827376>
- Erkko, A. (2022, 13. syyskuuta). "Minulle annettiin kolme markkaa ja käskettiin ostaa Porsche" – Näin etätö koetteli suomalaisia. Kauppalehti. Noudettu 7.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/minulle-annettiin-kolme-markkaa-ja-kaskettiin-ostaa-porsche-nain-etaty-koetteli-suomalaisia/ee7cabc1-04fe-439e-bd00-0fb52ed143f8>
- Eskola, H. (2020, 28. maaliskuuta). Etätöissä voi mielen hyvinvointi olla koetuksella ja työyksinäisyys vaania – Asiantuntija: "Työntekijöiden hyvinvoinnista kiinnostunut esihenkilö on työntekijöiden voimavara". Kauppalehti. Noudettu 7.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/etatoissa-voi-mielen-hyvinvointi-olla-koetuksella-ja-tyoyksinaisyys-vaania-asiantuntija-tyontekijoiden-hyvinvoinnista-kiinnostunut-esihenkilo-on-tyontekijoiden-voimavara/867c67ee-6b04-4778-b592-8b397cb7c3c0>
- Eskola, H. (2020, 6. toukokuuta). Etäjohtaminen ei ole sen kummempaa kuin lähijohtaminenkaan, sanoo etäjohtamisen ammattilainen: "Muista hyvä boogie ja ylikommunikoi kaikessa". Kauppalehti. Noudettu 7.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/etajohtaminen-ei-ole-sen-kummempaa->

- [kuin-lahijohtaminenkaan-sanoo-etajohtamisen-ammattilainen-muista-hyva-boogie-ja-ylikommunikoi-kaikessa/e75f9625-f842-4718-b557-1e52668c85b5](https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/tyoelaman-stressi-ja-turhautuneisuus-vahentyneet-etailyaikana-mutta-yhteisollisyyden-puute-uhkaa-suomalaisen-esimiehen-pitaisi-oppia-ymmartamaan-tunteita/7288941b-3d9c-470d-ac0a-602419f26037)
- Eskola, H. (2020, 28. lokakuuta). *Työelämän stressi ja turhautuneisuus vähentyneet etäilyaikana, mutta yhteisöllisyyden puute uhkaa – ”Suomalaisen esimiehen pitäisi oppia ymmärtämään tunteita”*. Kauppalehti. Noudettu 7.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/tyoelaman-stressi-ja-turhautuneisuus-vahentyneet-etailyaikana-mutta-yhteisollisyyden-puute-uhkaa-suomalaisen-esimiehen-pitaisi-oppia-ymmartamaan-tunteita/7288941b-3d9c-470d-ac0a-602419f26037>
- Eskola, H. (2020, 30. joulukuuta). *Koronavuosi on ollut kuormittava, myöntää OP:n Ritakallio ja uskoo, että moni muutos työelämässä jää pysyväksi – ”Työnteko ei palaa entiselleen”*. Kauppalehti. Noudettu 7.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/koronavuosi-on-ollut-kuormittava-myontaa-opn-ritakallio-ja-uskoo-etta-moni-muutos-tyoelamassa-jaa-pysyvaksi-tyonteko-ei-palaa-entiselleen/cef7390a-698d-49be-b9ce-3ac88ff7a446>
- Eskola, H. (2022, 1. tammikuuta). *Korona-aika uuvuttaa: johtoryhmissä riidellään ja työpaikalla räjähdellään – näin toimitusjohtaja neuvoo vaikeiden tilanteiden johtamista*. Kauppalehti. Noudettu 7.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/korona-aika-uuvuttaa-johtoryhmissa-riidellaan-ja-tyopaikalla-rajahdellaan-nain-toimitusjohtaja-neuvoo-vaikeiden-tilanteiden-johtamista/720f6621-f8dc-45f1-bec0-ec687b3099ef>
- Fayol, H. (1987). *General and Industrial Management*. David S. Lake Publishers.
- Feitosa, J. & Salas, E. (2021). Today’s virtual teams: Adapting lessons learned to the pandemic context. *Organizational dynamics*, 50(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100777>
- Gajendran, R. S. & Harrison D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

- Gong, B., Tobias, P. & Young-Bristol, J. (2022). Leveraging resources to improve supervisors' vision in the remote workplace. *Management Research Review*, ennakko-verkkójulkaisu. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/MRR-12-2021-0916>
- Groves, K. S. & Feyerherm, A. E. (2022). Developing a leadership potential model for the new era of work and organizations. *Leadership & Organizational Development Journal*, 43(6), 978–998. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0258>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Halonen, I. (2020). *Karanteeni näyttää asumisväljyyden – moni lapsiperhe asuu ahtaasti*. Tilastokeskus. Noudettu 27.3.2023 osoitteesta <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/karanteeni-nayttaa-asumisvaljyyden-moni-lapsiperhe-asuu-ahtaasti/>
- Heinonen, S. & Saarimaa, R. (2019). *Työelämän laadulla parempaa jaksamista – Kuinka etätyö voi auttaa?* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 25(2009). Noudettu 26.3.2023 osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/2106637/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf/07c1a658-b3d3-49ee-9762-6b6f4d05ed2c/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf>
- Heiskanen, S. (2020, 16. maaliskuuta). Näillä vinkeillä onnistut etätyössä, vaikka kotona hääräisi koko perhe – ”Jokaisen työ ja opiskelu on yhtä tärkeää”. *YLE*. Noudettu 7.2.2022 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11259702>
- Helsingin kaupunginkanslia. (2022, 10. maaliskuuta). Julkisen liikenteen matkustajamäärä väheni pääkaupunkiseudulla vuonna 2021. *Helsingin seudun suunnat*. Noudettu 23.3.2022 osoitteesta <https://www.helsinginseudunsuunnat.fi/liikenne-ja-ymparisto/liikenne/julkisen-liikenteen-matkustajat>
- Helsingin Sanomat. (2021, 9. helmikuuta). *Poikkeusaikana hyvä johtaminen korostuu*. Noudettu 9.1.2023 osoitteesta <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000007792783.html>
- Honkanen, V. (2020, 27. toukokuuta). *”Haluan tietää, miltä tuntuu tulla paikalle”*. *Kaupalehti*. Noudettu 7.1.2023 osoitteesta <https://www-kaupalehti->

- [fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/haluan-tietaa-milta-tuntuu-tulla-paikalle/cbc5e9eb-23c1-4069-a2bd-5990618eaaa4](https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2020-0149)
- Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A. & Saleem, I. (2021). Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 293–319. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/APJBA-05-2020-0149>
- Jurvelin, K. (2020, 11. syyskuuta). *Korona iskee pohjoismaisen pomon tajuntaan: Liki kaikki mieltävät toimitilojen supistamista, omista bonuksista tingitään*. Kauppalehti. Noudettu 26.3.2023 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kiinteistosijoittajat-kauhuissaan-kun-toimistojen-ja-kauppojen-tilatarve-vahenee-koronan-takia-pysyvasti-asiakasvirrat-ovat-naivettyneet-etatyot-yleistyvat/e031f21c-9d23-4d76-8944-29aca95763d3>
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human relations*, 63(1), 83–106. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177%2F0018726709349199>
- Keyriläinen, M. (2021). Työolobarometri 2020. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*, 2021(36). Noudettu 9.2.2022 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kotter, J. P. (1999). *What leaders really do*. Harvard Business Review Book.
- Krehl, E-H. & Büttgen, M. (2022). Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 325–352. <https://doi.org/10.1177/23970022221083697>
- Kuitunen, M. (2021, 22. helmikuuta). *Etätöön johtamisessa toimivat samat opit kuin jugurttipurkista tehdyssä puhelimesta*. Kauppalehti. Noudettu 7.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/etatyon-johtamisessa-toimivat-samat-opit-kuin-jugurttipurkista-tehdyssa-puhelimesta/eb5f49ea-2e84-5fce-aea7-b085c79bf162>

- Kwon, M. & Jeon, S. H. (2020). Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction With Telework Programs? *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36–55. <https://doi.org/10.1177/0734371X18776049>
- Kähkönen, T. (2023). Remote working during the COVID-19 pandemic: identification of working life impacts, employees' data protection abilities and trust outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, ennakoverkkojulkaisu. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2022-0179>
- Leskinen, T. (2020, 22. joulukuuta). Säännöllinen kotona työskenteleminen on kaksinkertaistunut. *Tieto & trendit*. Tilastokeskus. Noudettu 2.2.2022 osoitteesta <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/saannollisesti-kotona-tyoskenteleminen-on-kaksinkertaistunut/>
- Leskinen, T. (2021, 6. syyskuuta). Etätöyön suosio jatkui alkuvuonna mutta väheni kesällä. *Tieto & trendit*. Tilastokeskus. Noudettu 2.2.2022 osoitteesta <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyon-suosio-jatkui-alkuvuonna-mutta-vaheni-kesalla/>
- Liebermann, S. C., Blenckner, K., Diehl, J.-H., Feilke, J., Frei, C., Grikscheit, S., Hünsch, S., Kohring, K., Lay, J., Lorenzen, G. & Reinhardt, J. (2021). Abrupt Implementation of Telework in the Public Sector During the COVID-19 Crisis: Challenges to Transformational Leadership. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 65(4), 258–266. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000367>
- Melin, H. (2020, 24. huhtikuuta). Etätöyö uutena normaalina? *Alusta!* Tampereen yliopisto. Noudettu 23.3.2022 osoitteesta <https://www.tuni.fi/alustalehti/2020/04/24/etatyo-uutena-normalina/>
- Messenger, J. C. & Gschwind, L. (2016). Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1111/ntwe.12073>
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Prentice-Hall.

- Muilu, H. (2021, 2. elokuuta). *Pomoja laitetaan etäjohtamisen kursseille ja työpaikoilla tehtaillaan oppaita "sosiaalisen liiman" rakentamiseen – yli kolmasosa työntekijöistä haluaa tehdä enemmän etätöitä*. YLE. Noudettu 11.1.2023 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-12036929>
- Mysirlaki, S. & Paraskeva, F. (2020). Emotional intelligence and transformational leadership in virtual teams: lessons from MMOGs. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 551–566. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0035>
- Mäentausta, R. (2021, 24. toukokuuta). *Etätöön yksinäisyys nakertaa jaksamista ja haastaa johtamisen – "Ennen näki naamasta, jos jollain alkoi työ painaa", sanoo henkilöstöpäällikkö*. YLE. Noudettu 11.1.2023 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-11925619>
- Mänty, S. (2021, 17. kesäkuuta). *Joka kolmas suomalainen on kaivannut korona-aikana työnantajaltaan enemmän välittämistä – Näitä tekoja työntekijät toivovat*. Kauppalehti. Noudettu 7.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/joka-kolmas-suomalainen-on-kaivannut-korona-aikana-tyonantajaltaan-enemman-valittamista-naita-tekoja-tyontekijat-toivovat/bf234ab9-da16-4d11-9d2a-790d8f16502f>
- Mäntylä, J-M. (2020, 31. heinäkuuta). *Etätösuositus kumotaan viikonloppuna – Selvitimme 10 työnantajalta, onko aika palata töihin vai jatketaanko joustavaa työntekoa*. YLE. Noudettu 11.1.2023 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-11468630>
- Norman, S. M., Avey, J., Larson, M. & Hughes, L. (2019). The development of trust in virtual leader-follower relationships. *Organizations and Management: An International Journal*, 15(3), 279–295. <https://doi.org/10.1108/QROM-12-2018-1701>
- Otonkorpi-Lehtoranta, K., Salin, M., Hakovirta, M. & Kaittila, A. (2021). Gendering boundary work: Experiences of work-family practices among Finnish working parents during COVID-19 lockdown. *Gender, Work and Organization*. Wiley Online Library. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/gwao.12773>

- Pyöriä, P. & Saari, T. (2014). *Monipaikkainen etättyö julkisella sektorilla – yhteistyötä verkon yli*. Työelämän tutkimuspäivät 2013: Työn tulevaisuus. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 5/2014. Tampereen yliopisto. Noudettu 1.4.2023 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Pasi-Pyoriae/publication/320833319_Monipaikkainen_etatyo_julkisella_sektorilla_-_yhteistyota_verkon_yli/links/59fc812a0f7e9b9968bda99a/Monipaikkainen-etaetoe-julkisella-sektorilla-yhteistyotae-verkon-yli.pdf
- Radun, J., Hongisto, V., Maula, H., Rajala, V., Al-Ramahi, D. & Scheinin, M. (2019). Physiological, psychological, and performance effects of office noise. *Proceedings of the 23rd International Congress on Acoustics*. Noudettu 9.2.2022 osoitteesta <http://pub.dega-akustik.de/ICA2019/data/articles/000607.pdf>
- Rantanen, S. (2020, 6. huhtikuuta). *Etäjohtaminen on lopulta yksinkertaista - tässä reseptin viisi ainesosaa*. Kauppalehti. Noudettu 7.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/etajohtaminen-on-lopulta-yksinkertaista-tassa-reseptin-viisi-ainesosaa/c459a2a6-8e83-5b8f-8b02-de0b81bab219>
- Rigolizzo, M. (2022). Learning in a hybrid world: new methods for a new workplace. *Journal of Business Strategy*, ennakkoverkkojulkaisu. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2022-0107>
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S. & McCarthy, A. (2018). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1111/puar.12980>
- Rudnicka, A., Newbold, J. W., Cook, D., Cecchinato, M. E., Gould, S. J. J. & Cox, A. L. (2020). *Eworklife: developing effective strategies for remote working during the COVID-19 pandemic*. The New Future of Work Symposium. Noudettu 29.3.2023 osoitteesta <https://www.microsoft.com/en-us/research/publication/eworklife-developing-effective-strategies-for-remote-working-during-the-covid-19-pandemic/>

- Rytkönen, A-P. (2020, 11. toukokuuta). *Uuden työntekijän perehdyttäminen vaatii etänä kärsivällisyyttä ja aikaa – 5 vinkkiä työn aloitukseen*. YLE. Noudettu 11.1.2023 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-11340459>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvalimoTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 20.3.2023 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html
- Saarinen, M. (2020, 12. joulukuuta). *Ben Hughes johtaa Berliinissä työskentelevää tiimiään Espoon Olarista: ”Emojit ovat hyvin tärkeitä”*. Kauppalehti Fakta. Noudettu 8.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/ben-hughes-johtaa-berliinissa-tyoskentelevaa-tiimiaan-espoon-olarista-emojit-ovat-hyvin-tarkeitä/bc5b9209-b78a-44ac-b567-dea383cd9428>
- Salovaara, P. (2020, 26. maaliskuuta). *Koronavirus testaa yritysjohtajien etäjohtamisen taidot: nyt on aika kysyä miten menee, ei kontrolloida*. Kauppalehti. Noudettu 7.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/koronavirus-testaa-yritysjohtajien-etajohtamisen-taidot-nyt-on-aika-kysya-miten-menee-ei-kontrolloida/6382f096-4f7b-4076-bca1-6660668a8e1c>
- Sanders, K., Nguyen, P. T., Bouckennooghe, D., Rafferty, A. & Schwarz, G. (2020). Unraveling the What and How of Organizational Communication to employees During COVID-19 Pandemic: Adopting an Attributional Lens. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 289–293. <https://doi.org/10.1177/0021886320937026>
- Saunders, E. G. (toim.). (2021). How to Stay Focused When You’re Working from Home. Teoksessa *HBR Guide to Remote Work* (s. 11–18). Harvard Business Review Press.
- Sjöblom, K. & Mäkikangas, A. (2021, 26. toukokuuta). *Rapauttiko etätö yhteisöllisyyden?* Alusta! Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan verkkojulkaisu. Noudettu 1.4.2023 osoitteesta <https://www.tuni.fi/alustalehti/2021/05/26/rapauttiko-etaty-yhteisollisyyden/>

- Sommers, S. (2020, 8. kesäkuuta). *Vihdoin päästiin pöydänkulmajutteliijoista ja päälle puhujista – kehityshankkeet onnistuvat etänä yllättävän hyvin*. Kauppalehti Optio. Noudettu 8.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/vihdoin-paastiin-poydankulmajutteliijoista-ja-paalle-puhujista-kehityshankkeet-onnistuvat-etana-yllattavan-hyvin/114f52f2-0518-4ec4-8994-aedc23355843>
- Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A. & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and Technostress During the COVID-19 Emergency: The Crucial Role of the Leaders on Remote Working. *Frontiers in Psychology*, 11:620310. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.620310>
- STM (2021, 2. joulukuuta). *Hallitus suosittelee etättyötä leviämisalueille toistaiseksi*. Noudettu 30.1.2022 osoitteesta <https://stm.fi/-//10623/hallitus-suosittelee-etatyota-leviamisalueille-toistaiseksi>
- Sugden, J. (2020, 23. huhtikuuta). Zoom Fatigue Is Real; Hopes of using coronavirus lockdowns to tick off rainy-day jobs have proved empty, because our social lives are busier than ever. *Wall Street Journal (Online)*. Noudettu 22.2.2022 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/2393578521/2CDC63FD3BA64AA1PQ/1?aaccountid=14797>
- Sutela, H. (2020). Työaikajoustot ovat suomalaisen työelämän voimavara, mutta onko niistä haastajaa kiireen kuormittavuudelle? *Tieto & trendit*. Tilastokeskus. Noudettu 9.2.2022 osoitteesta <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/tyoajajoustot-ovat-suomalaisen-tyoelaman-voimavara-mutta-onko-niista-haastajaa-kiireen-kuormittavuudelle/>
- Sutela, H. & Pärnänen, A. (2021). *Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin*. Tilastokeskus. Noudettu 2.2.2022 osoitteesta https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrrp1_202100_2021_25870_net.pdf
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of Management*

- Information Systems*, 24(1), 301–328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>
- Tilastokeskus. (n.d.) *Käsitteet. Etätyö*. Noudettu 14.11.2021 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>
- Toivio, T. (2021, 19. syyskuuta). *Hurja digiloikka on liioittelua –Asiantuntija: ”Johtaminen on ollut etätyössä selkeästi huonompaa”*. Kauppalehti Fakta. Noudettu 8.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/hurja-digiloikka-on-liioittelua-asiantuntija-johtaminen-on-ollut-etatyossa-selkeasti-huonompaa/7ee8fe9c-36c7-47b5-bcf4-369eec450143>
- Tolkki, K. (2021, 20. helmikuuta). *Etätöitä on jatkunut vuosi, kysyimme aivotutkijalta 5 kysymystä vaikutuksista: Eristäytyminen on aivojen kannalta puutostila*. YLE. Noudettu 11.1.2023 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-11799335>
- Tolkki, K. (2021, 28. helmikuuta). *Vuosi etätöissä mullisti elämän: pomoja katosi, mutta sitten osa oppi, että työntekijöitä ei tarvitse aina vahtia kello kädessä*. YLE. Noudettu 11.1.2023 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-11806356>
- Torre, T. & Sarti, D. (2020). The "Way" Toward E-leadership: Some Evidence From the Field. *Frontiers in Psychology*, 11:554253. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uudistettu laitos). Tammi.
- Turi, J. A, & Sorooshian, S. (2022). Leaders' role: now and then. *Kybernetes*, ennakkoverkkójulkaisu. <https://doi.org/10.1108/K-05-2022-0723>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020). Työolobarometri 2019. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:53*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-541-6>
- Työterveyslaitos. (n.d. -a) *Teemat. Joustava työaika*. Noudettu 9.2.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/joustava-tyoaika>
- Työterveyslaitos. (n.d. -b) *Teemat. Tuki- ja liikuntaelinterveyden edistäminen työssä*. Noudettu 27.3.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tuki-ja-liikuntaelimiston-terveys-ja-tyokyky/tuki-ja-liikuntaelinterveyden-edistaminen-tyossa>

- Työturvallisuuskeskus (2018). *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä*.
Noudettu 30.3.2023 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#Et%C3%A4johtaminen>
- Valkama, H. (2021, 22. helmikuuta). *Toimisto siirtyi Helsingin keskustasta espoolaiseen keittiöön: "Koskaan en ole ollut näin paljon mukana lasten arjessa" – yhä useammalla työpaikalla päätetään luopua konttorista*. YLE. Noudettu 11.1.2023 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-11797678>
- Valtioneuvosto (2020a, 16. maaliskuuta). *Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi*. Noudettu 30.1.2022 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-//10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>
- Valtioneuvosto (2020b, 15. lokakuuta). *Hallitus linjasi valtakunnallisista ja alueellisista suosituksista koronaepidemian leviämisen estämiseksi*. Noudettu 30.1.2022 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-//10616/hallitus-linjasi-valtakunnallisista-ja-alueellisista-suosituksista-koronaepidemian-leviamisen-estamiseksi>
- Valtioneuvosto (2021, 24. syyskuuta). *Valtakunnallinen etätyösuositus päättyy lokakuun puolivälissä – työpaikoilla voidaan alkaa valmistautua etä- ja läsnätyön yhdistämiseen*. Noudettu 30.1.2022 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-//10623/valtakunnallinen-etatyosuositus-paattyy-lokakuun-puolivalissa-tyopaikoilla-voidaan-alkaa-valmistautua-eta-ja-lasnatyon-yhdistamiseen>
- Valtioneuvosto (2022, 17. helmikuuta). *Etätyösuositus päättyy helmikuun lopussa, jonka jälkeen työpaikoilla siirrytään etä- ja läsnätyön yhdistämiseen riskiarvioiden ja tautitilanteen mukaan*. Noudettu 19.2.2022 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-//10623/etatyosuositus-paattyy-helmikuun-lopussa-jonka-jalkeen-tyopaikoilla-siirrytaan-eta-ja-lasnatyon-yhdistamiseen-riskiarvioiden-ja-tautitilanteen-mukaan>
- Valtiovarainministeriö & Sosiaali- ja terveysministeriö (2020, 13. elokuuta). *Suositus etätyön käytöstä osana COVID-19 viruksen asteittain laajenevia torjuntatoimenpiteitä*. Noudettu 30.1.2022 osoitteesta

- <https://vm.fi/documents/10623/1115054/Valtiovarainministeri%C3%B6n+ja+sosiaali+ja+terveysministeri%C3%B6n+suositus+23-10-2020.pdf/4c4f33c2-02ff-70b4-a67b-f048ea72dfd6/Valtiovarainministeri%C3%B6n+ja+sosiaali+ja+terveysministeri%C3%B6n+suositus+23-10-2020.pdf?t=1603960429376>
- Van de Voorde, K. (2009). *HRM, Employee Well-being and Organizational Performance: A Balanced Perspective*. ISBN 978-90-5335-238-0.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Varjonen, T. (2020, 5. huhtikuuta). "Epävarmuuden sieto on ihmiselle hyvin vaikeaa, sillä aivot menevät siinä selviytymismoodiin" – koronatilanne haastaa niin esimiehet kuin alaisetkin. YLE. Noudettu 11.1.2023 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-11287667>
- Vartiainen, M. & Hyrkkänen, U. (2010). Changing Requirements and Mental Workload Factors In Mobile Multi-Locational Work. *New Technology Work and Employment*, 25(2), 117–135. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00243.x>
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Talentum pro.
- Vilkman, U. & Laine, K. (2021, 25. maaliskuuta). *Korona-aika on koetellut myös johtajia*. Kauppalehti. Noudettu 7.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/korona-aika-on-koetellut-myos-johtajia/0a0f0bc7-79f6-4fd9-96d6-04b5f44de2aa>
- Virtanen, A., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2022). *Kimmoiset työntekijät muuttuvassa työelämässä*. Työterveyslaitos. Noudettu 11.2.2023 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145617/TTL-978-952-391-058-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- WHO (2021, 26. marraskuuta). *Classification of Omicron (B.1.1.529): SARS-CoV-2 Variant of Concern*. Noudettu 30.1.2022 osoitteesta [https://www.who.int/news/item/26-11-2021-classification-of-omicron-\(b.1.1.529\)-sars-cov-2-variant-of-concern](https://www.who.int/news/item/26-11-2021-classification-of-omicron-(b.1.1.529)-sars-cov-2-variant-of-concern)

- Williams, N. (2021). Working through COVID-19: 'Zoom' gloom and 'Zoom' fatigue. *Occupational Medicine*, 71(3), 164. <https://doi.org/10.1093/occmed/kgab041>
- YIT. (2021, 23. tammikuuta). Suomalaiset tekevät etätöitä olohuoneissaan, pöydän ääressä. *Ytimessä*. Noudettu 25.3.2022 osoitteesta <https://www.yit.fi/ytimessa/etatyopisteiden-rakentamiseen-voi-varautua-rakentamisaikana>
- Ylä-Anttila, A. (2021, 9. maaliskuuta). *Tässä ovat korona-ajan innostavimmat työpaikat: "Uupumus iskee nopeasti yhteisöllisyyden vähennyttyä"*. Kauppalehti. Noudettu 7.1.2023 osoitteesta <https://www-kauppalehti-fi.proxy.uwasa.fi/uutiset/tassa-ovat-korona-ajan-innostavimmat-tyopaikat-uupumus-iskee-nopeasti-yhteisollisyyden-vahennyttya/76013260-b733-406b-9654-c61c1a247c4c>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Pearson Education.
- Zander, L., Zettinig, P. & Mäkelä, K. (2013). Leading global virtual teams to success. *Organizational Dynamics*, 42(3), 228–237. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.orgdyn.2013.06.008>
- Ziemann, M. (2020, 21. huhtikuuta). *Korona muuttaa työelämää pysyvästi ja pomoilta vaaditaan uusia taitoja – "suomalaisten sydämissä on sellaista, mikä pääsee nyt kukoistukseen"*. YLE. Noudettu 11.1.2023 osoitteesta <https://yle.fi/a/3-11305257>