



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Jukka-Topias Jukantupa

## **Etätyöskentelyn vaikutukset johtajuuteen**

Esihenkilöiden johtajuuden uudelleenrakentaminen ja interaktion säilyttäminen organisaation etätyöhön siirtymisen jälkeen

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisjohtaminen  
Pro- gradu tutkielma  
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Jukka-Topias Jukantupa		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Etätyöskentelyn vaikutukset johtajuuteen: Esihenkilöiden johtajuuden uudelleenrakentaminen ja interaktion säilyttäminen organisaation etätyöhön siirtymisen jälkeen		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Esa Hyyryläinen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	58

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämä tutkielma käsittelee johtajuuden ja etätyöskentelyn välistä suhdetta ja tutkii, miten etätyöskentely vaikuttaa johtajuuteen sekä esihenkilöiden kykyyn ylläpitää auktoriteettiaan. Tutkimus pohjautuu kirjallisuuskatsaukseen, jossa analysoidaan johtajuusteorioita, motivaation ja rationaalisuuden roolia päätöksenteossa sekä etätyön tuomia haasteita ja mahdollisuuksia johtajuudelle. Tutkielma tuo esiin, että hyvä johtajuus on keskeinen tekijä ja että etätyöskentelyn yleistyessä on tärkeää ymmärtää, miten johtajuus muuttuu ja mitä johtajilta vaaditaan digitaalisessa ympäristössä.

Keskeisiä löydöksiä ovat etäjohtajuudessa korostuvat piirteet, kuten empatia, selkeä kommunikointi ja kyky ylläpitää interaktiota tiimin kanssa ilman fyysistä läsnäoloa. Tutkimuksessa on käytetty haastatteluja keskeisenä tiedonlähteenä, ja ne tarjoavat yksityiskohtaista tietoa esihenkilöiden ajatuksista, kokemuksista ja tavoista navigoida luottamusta tiimien välillä vaikka fyysinen läsnäolo onkin vähentynyt. Esihenkilöt painottivat esimerkiksi viikoittaisen yhteydenpidon ja tavoitteiden selkeän asettamisen tärkeyttä tiiminsä suorituskyvyn ja sitoutumisen ylläpitämiseksi.

Lopulta tutkielma osoittaa, että vaikka etätyö asettaa uusia vaatimuksia ja haasteita johtajuudelle, se tarjoaa myös mahdollisuuksia uusille johtamistavoille. Havainnot tukevat ajatusta siitä, että johtajuus on prosessi, joka voi korostaa osallistuvan johtajuuden merkitystä ja kommunikoinnin keskeistä roolia etätyössä, joka voi luoda uudenlaista auktoriteettiä ja tiimin dynamiikkaa.

---

**AVAINSANAT: Etätyö, johtajuus, esihenkilö, auktoriteetti**

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	6
1.2	Tutkielman rakenne	8
1.3	Tutkimuskysymys ja työn rajaus	8
1.4	Tutkimusmenetelmä	9
2	Johtajuus	12
2.1	Operatiivinen johtaminen	14
2.2	Auktoriteetti ja johtajuus	15
2.2.1	Teoreettinen viitekehys	18
2.2.2	Aikaisempi tutkimushistoria	20
3	Johtajuusteoriat	22
3.1	Transformationaalinen johtajuus	22
3.2	Transaktionaalinen johtajuus	24
3.3	Karismaattinen johtajuus	25
3.4	Visionäärinen johtajuus	25
4	Etätyöskentely ja tulevaisuus	28
4.1	Löyhäsidonnaisuus ja etätyöskentely	29
4.2	Suomalaisten odotukset johtajuudelle	30
4.3	Etäjohtajuus	31
4.4	Tulevaisuuden johtajuus	32
5	Haastattelut	33
5.1	Haastattelurunko	33
5.2	Sopeutuminen ja mukautuminen etätyöhön	35
5.3	Johtajuuden elementit etätyössä	37
5.4	Vuorovaikutus ja tiimin sisäinen koheesio	38
5.5	Auktoriteetin ja vaikuttamisen dynamiikka	40
5.6	Etätyön haasteet ja opetukset johtajuudelle	43
5.7	Sektorikohtaiset tarkastelut ja palautteet	45

6	Johtopäätökset ja keskustelu	48
6.1	Keskeiset havainnot	48
6.2	Keskustelu	51
	Lähteet	53

**Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Transformationaalinen johtajuus ja sen avainelementit	24
<b>Taulukko 2.</b> Johtajuusteoria tutkielmassa	27
<b>Taulukko 3.</b> Haastatteluiden vertailu tutkimuskysymyksiin	50

# 1 Johdanto

Johtajat motivoivat meitä tekemään asioita, joita emme muuten tekisi. Johtajia tarvitaan sekä organisaation muuttamiseen, että tulosten tuottamiseen. Missä tahansa toimintaympäristössä hyvä johtajuus on ehkä yrityksen tärkeimpiä kulmakiviä. Johtajuus vaatii kuitenkin kykyä houkutella seuraajia. Maccobyn (2004) mukaan seuraajilla on yhtä voimakas halu seurata kuin johtajilla on johtaa. Seuraajien motivaatiot jakautuvat kahteen luokkaan, rationaaliseen ja irratoriaaliseen. Rationaalisen teorian perusteella ihmiset seuraavat, koska heillä on halu saada rahaa, asemaa ja valtaa. Irrationaalinen motivaatio taas on tietoisuutemme ulkopuolella. Useimmiten irratoriaalinen motivaatio syntyy alitajunnassamme olevista voimakkaista kuvista ja tunteista, joita heijastamme suhteessa johtajiin.

Kuten edellä mainittu, johtajat motivoivat ihmisiä toimimaan tavalla, jota he eivät muuten tekisi. He eivät pelkästään määrää tai anna käskyjä, vaan he luottavat ympäristöön, jossa ihmiset haluavat antaa parhaansa. Tämä tarkoittaa, että johtajuus ei ole vain hierarkkinen rooli organisaatiossa, vaan se on kyky vaikuttaa ja inspiroida muita.

Maccobyn (2004) näkemys vahvistaa käsitystä siitä, että johtajuuden ja seuraajien välillä on syvä kahdensuuntainen suhde. Ihmiset hakeutuvat luontaisesti johtajien luo, jotka heijastavat heidän omia arvojaan, tavoitteitaan ja toiveitaan. Tämä seuraajien vetovoima ei ole pelkästään rationaalinen, vaan se voi olla myös emotionaalinen

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Globalisoituvassa maailmassamme työn luonne muuttuu alituisesti. COVID-19-pandemia loi maailmanlaajuisen kriisin sekä suurille, että pienille yrityksille. COVID-19-tapausten määrän kasvaessa maailmanlaajuisesti, organisaatiot ottivat kotoa työskentelyn mallin ja hidastivat tai keskeyttivät toimintansa kokonaan, kun yhä useammat työntekijät alkoivat työskennellä etänä (Hickman & Robinson, 2020). Useat organisaatiot päätyivät

käyttämään etätyön mallia. Etätöihin voidaan siirtyä osittaisesti tai kokonaan. Tutkielmassani kiinnitän huomiota siihen, miten johtaja säilyttää johtajuutensa, kun organisaation työ muuttuu etätyöksi. Tavoitteenani on löytää tietoa, vaikuttaako etätyöskentely johtajuuteen ja millaisin keinoin auktoriteetin voisi säilyttää. Tiedolla on merkitystä tulevaisuuden johtajuudessa, kun etätyöstä tulee yhä enemmän osa työntekoa. Käsittelen pinnalla olevia johtajuusteorioita ja käsitteitä, jonka avulla analysoin aihetta.

Tutkimus on merkittävä hallintotieteelliselle tieteenalalle, koska se voi auttaa kehittämään ymmärrystä siitä, miten etätyö vaikuttaa johtajuuteen. Tutkimuksen tiedot tarjoavat tietoa ja näkemyksiä, siitä miten johtajat voivat menestyä ja organisaatiot olla tehokkaita siirtyessä etätyön malliin. Samalla se tuo myös tietoa, miten johtajat voivat luoda vahvan ja luottamuksellisen suhteen seuraajiinsa etäisyydestä huolimatta.

Digitalisaatio on muuttanut johtamisen perusteita merkittäväällä tavalla, ja tämä muutosprosessi on yhä jatkumassa. Kuten Kauppalehden artikkeli ”Digitalisaatio mullistaa johtamisen – ja se on vasta alkua: Kaikki mikä voi, muuttuu” (2023) korostaa, digitalisaation aiheuttama murros on vasta alussaan, ja se haastaa perinteiset johtamiskäsitykset. Artikkelin mukaan johtamisessa ei enää keskitytä ainoastaan päätöksenteon digitalisointiin ja tehostamiseen, vaan koko johtamiskulttuurin muutos on edessä. Tämä muutos sisältää etätyöskentelyn yleistymisen, virtuaalitiimien johtamisen ja jatkuvan oppimisen tärkeyden painottamisen.

Digitalisaation myötä johtajilta vaaditaan uudenlaisia taitoja. Heidän tulee hallita haasteet sekä olla valmiita jatkuvaan oppimiseen ja sopeutumiseen (Kauppalehti, 2023). Eri-tyistä huomiota tulee kiinnittää myös siihen, miten ylläpidetään yhteenkuuluvuutta ja työmotivaatiota etätyöskentelyn olosuhteissa. Kauppalehden artikkeli valottaa digitalisaation vaikutuksia johtamiseen, korostaen muutoksen koko laajuutta ja sen tuomia haasteita.

## 1.2 Tutkielman rakenne

Tässä tutkielmassa aloitetaan esittelemällä tutkimuksen tausta ja tavoitteet, sekä tietoa tutkimuksestani. Tutkimukseni keskittyy johtajuuteen ja sen eri muotoihin ja tarkoituksena on selvittää, millaisia odotuksia suomalaiset asettavat johtajuudelle sekä miten etätyöskentely vaikuttaa johtajuuteen.

Jaan tutkimukseni kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa tarkastelen johtajuutta käsitteleviä keskeisiä käsitteitä, kuten operatiivista johtamista, auktoriteettia ja johtamista sekä teoreettisia viitekehyksiä johtajuudelle. Tutkimuksen toisessa osassa tarkastelen johtajuusteorioita, kuten transformationaalista, transaktionaalista, visionääristä ja karismaattista johtajuutta. Lisäksi tarkastelen löyhäsidonnaisuutta ja etätyöskentelyä sekä suomalaisten odotuksia johtajuudelle ja etäjohtajuutta. Sitten tarkastelen tulevaisuuden johtajuutta ja mitä vaatimuksia nykypäivän johtajuudelle asetetaan.

Haastatteluosiossa kappaleessa 5 ennen johtopäätöksiä suoritan haastattelun esihenkilöille. Teen haastattelujen perusteella tulkintoja ja havaintoja yhdistäen niitä johtajuusteorioihin. Lopuksi esitän johtopäätökseni ja diskussion, jossa pohdin tutkimuksen tuloksia ja miten ne voivat auttaa yrityksiä ja organisaatioita kehittämään johtamistyyliään. Tämän jälkeen, päätän Pro Gradu -tutkielmani yhteenvetoon.

## 1.3 Tutkimuskysymys ja työn rajaus

Tutkielmassani haen vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Miten esihenkilöiden johtajuus uudelleen rakentuu, kun on siirrytty laajemmin etätöihin? Tarkastelen, mitä konkreettisia muutoksia johtamispraktiikoissa on havaittavissa, kun siirrytään fyysisestä toimistosta virtuaaliseen johtamisprosessiin. Lisäksi tutkin, miten esihenkilöt ovat mukauttaneet kommunikaatio-, delegointi- ja päätöksentekokäytäntöjään etätyöympäristöön.

Millaista johtajuutta tarvitaan organisaation työn muuttuessa etätyöksi?

Kiinnitän huomiota erityisesti niihin johtajuuden ominaisuuksiin ja taitoihin, jotka ovat tulleet esille kriittisinä menestystekijöinä etätyöympäristössä.

Miten säilyttää interaktio etätyöskennellessä?

Vuorovaikutuksen haasteet etätyössä ovat moninaisia, ja tutkin syvemmin, kuinka esihenkilöt voivat ylläpitää työntekijöiden sitoutumista, luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta fyysisen etäisyyden vallitessa.

Tutkimukseni kohdentuu Suomessa toimiviin organisaatioihin, ja haastateltavat esihenkilöt edustavat julkisia ja yksityisiä organisaatioita. Tämä tekee mahdolliseksi todeta sen miten julkiset organisaatiot ja yritysorganisaatiot ovat edellä mainittujen kysymysten osalta samanlaisia ja miten mahdollisesti poikkeavat toisistaan?

#### **1.4 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimuksessani käytän deduktiivista tutkimusmenetelmää, jonka avulla selvitän tutkimuskysymyksiäni haastatteleamalla kymmentä eri esihenkilöä. Deduktiivista tutkimusmenetelmää tukee tutkimuksen tieteenfilosofia, interpretivismi, mikä korostaa subjektiivisten tulkintojen ja havaintojen merkitystä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusmenetelmänä haastattelu tuo mahdollisuuden selvittää syvällisemmin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja linkittää havaintoja johtajuusteorioihin.

Tutkimusprosessini alussa kohtasin tärkeän päätöksen, minkälaista roolia teoria tulisi näyttämään tutkimuksessani. Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) ovat huomauttaneet, teorialla voi olla tutkimuksessa erilaisia rooleja: teorialähtöinen, teoriasidonnainen tai aineistolähtöinen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Oma deduktiivinen lähestymistapani sijoittuu teorialähtöisen tutkimuksen piiriin, jossa aineiston analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin.

On syytä huomauttaa, että aineistolähtöisessä tutkimuksessa aineisto ohjaa analyysia, ja tällöin teoria rakennetaan aineiston pohjalta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tämä lähestymistapa poikkeaa omastani, sillä siinä hypoteeseja tai teoriaa ei testata ennalta määrätysti.

Haastattelut suoritetaan puolistrukturoituna, mikä mahdollistaa sekä ennalta määrättyjen teemojen käsittelyn että haastateltavien omien näkemysten ja kokemusten esiin tuomisen kuten Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) kertoo. Menetelmä on tärkeä, sillä se antaa tutkijalle mahdollisuuden syventää ymmärrystään etätyön vaikutuksista johtajuuteen eri näkökulmista ja erilaisten organisaatioiden kontekstissa.

Lisäksi tutkimuksessa käytetään laadullista sisällönanalyysiä haastatteluaineiston analysoimiseksi. Tämä menetelmä mahdollistaa syvällisen ymmärryksen siitä, miten deduktiivisesti valitut teoriat ja mallit heijastuvat käytännön johtamistilanteissa. Analyysin tavoitteena on tunnistaa keskeiset teemat ja piirteet, jotka kuvaavat johtajuutta etätyöskentelyn aikana. Tämä sisältää muun muassa johtamistyylien mukauttamisen, kommunikation ja sitouttamisen etätyöympäristössä.

Tutkimuksen aikana pyritään myös ottamaan huomioon mahdolliset rajoitteet, kuten haastateltavien subjektiiviset näkemykset ja kokemukset, jotka voivat vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen. Tämän vuoksi tuloksia tarkastellaan kriittisesti, vertaillen niitä olemassa olevaan kirjallisuuteen ja teorioihin, sekä arvioidaan niiden soveltavuutta laajemmassa kontekstissa.

Tutkimuksen tulokset pyritään esittämään siten, että ne tarjoavat suosituksia ja toimintamalleja johtajille ja organisaatioille etätyön haasteisiin vastaamiseksi. Tavoitteena on, että nämä huomiot ja suositukset auttavat kehittämään tehokkaita johtamiskäytäntöjä, jotka edistävät työntekijöiden hyvinvointia, sitoutumista ja jopa tuottavuutta etätyöympäristössä.

Lopuksi tutkimus pyrkii tuomaan esiin uusia näkökulmia ja keskustelunaiheita johtajuuden tutkimuksen kentälle, erityisesti etätyöskentelyn ja digitaalisten työympäristöjen kontekstissa. Tämä auttaa paitsi ymmärtämään nykyistä tilannetta, myös ennakoimaan tulevaisuuden suuntauksia ja kehityssuuntia johtajuudessa.

## 2 Johtajuus

Ensimmäisenä käsittelen johtajuuden ja mitä sillä tarkoitetaan tässä pro- gradu tutkielmassa. Pyrin myös selvittämään mistä johtaminen koostuu, jotta voimme tarkastella sen uudelleen rakentumista siirryttäessä etätyöskentelyyn ja muuttuvaan ympäristöön. Pyrin selvittämään, kuinka johtajuus on rakentunut, jotta voin tarkastella mikä mahdollisesti muuttuu, kun se on tehtävä hajautuneessa työyhteisössä.

Johtajuus on monitahoinen ja arvostettu käsite, joka on herättänyt huomiota kansalaisten keskuudessa vuosikymmenten ajan. Viimeaikainen kehitys on kuitenkin tuonut esille johtajuuden moninaiset ulottuvuudet, jotka ylittävät yksinkertaisen näkemyksen johtajuudesta pelkästään synnynnäisenä ominaisuutena (Juuti 2016). Tässä tutkielmassa määrittelen johtajuuden käyttäen hyväkseni Northousen (2021) näkemyksiä, joiden mukaan johtajuus on prosessi, joka käsittää vaikuttamisen, ryhmässä tapahtuvan toiminnan ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen.

Johtajuus ei ole staattinen ominaisuus, joka on vain tietyillä yksilöillä, vaan se on interaktiivinen prosessi, joka tapahtuu esihenkilön ja seuraajien välillä (Northouse, 2021 s. 6–25). Johtajuusprosessi viittaa siihen, että sekä esihenkilö että seuraajat vaikuttavat toisiinsa ja että tämä vaikutus on perusta yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle. Tämä määritelmä tekee johtajuudesta saavutettavissa olevan kaikille ja osoittaa, että johtajuus ei ole vain muodollisesti nimettyjen johtajien omaisuutta (Northouse, 2021 s. 6–25).

Vaikuttaminen on keskeinen osa johtamisprosessia. Johtajuus tapahtuu ryhmässä ja se liittyy ryhmän jäsenten yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Esihenkilöt kanavoivat energiansa ihmisiin, jotka pyrkivät saavuttamaan jotakin yhdessä, mikä korostaa johtajuuden eettistä ulottuvuutta, koska se painottaa tarvetta toimia yhteistyössä seuraajien kanssa valittujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Northouse, 2021 s. 6–25).

Lisäksi johtajuuden moninaiset näkemykset, kuten niihin viittaa Bass (2008) ja muut tutkijat, tarjoavat kattavan ymmärryksen johtajuudesta, joka voi ulottua ryhmien keskiössä

tapahtuvasta prosessista yksilöllisiin persoonallisuuspiirteisiin, käyttäytymisen akteihin, valtasuhteisiin ja taitopohjaiseen näkemykseen (Northouse, 2021 s. 6–25). Johtajuuden määritelmässä ja korostetaan, että johtajuus on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään yksilöitä saavuttamaan yhteisen tavoitteen, mikä tekee siitä syvällisemmin ymmärrettävän kokonaisuuden, joka on avoin tutkimukselle ja soveltamiselle erilaisissa konteksteissa (Northouse, 2021, s.6–25).

Viitaten Northouseen (2021, s.6–25) määritelmään johtajuudesta, johtajuuden voidaan katsoa olevan vuorovaikutteinen prosessi, joka sisältää yksilöiden välisen vaikuttamisen tavoitella ja saavuttaa yhteisiä päämääriä. Tämä prosessi painottaa sekä esihenkilön että seuraajien roolia ja heidän välistänsä suhdettaan pyrittäessä kohti yhteisiä tavoitteita.

Jackson & Parry (2018, 1 Introduction section) mukaan johtajuus on yleisellä kielellä ”hyvää” kun ihmiset vaativat johtajuutta tai pahoittelevat johtajuuden puutetta. Johdettavat eivät näe sitä tarpeellisena kannustimena inhimilliseen kehitykseen, vaan sinänsä moraalisen ja eettisen kokonaisuutena ja välttämättömänä toiminnan mittarina. Lyhyesti sanottuna johtamisesta tulee sekä toimintaa, että akateemista yritystä. Hyvä johtaminen on siis sekä tehtävän suorittamista, että moraalisen ja eettisen kokonaisuuden tukemista.

Termejä johtajuus, johtaminen käytämme usein sen kummemmin miettimättä sen seurauksia tai merkityksiä. Cunliffe (2009 s. 8) mukaan kieli on tärkeää ja käytännöllistä. Hänen mukaansa riippumatta siitä, olemmeko tietoisia vai emme, sanat tekevät ja vaikuttavat asioihin. Esihenkilöt hallitessaan ratkaisevat ongelmia, hallitsevat työntekijöitä ja tekevät asioita, että tehokkuus organisaatioissa lisääntyisi. Cunliffen (2009 s.9) mukaan johtajuudessa tärkeänä elementtinä on myös performatiivinen elementti, joka jää usein huomiotta. Sen mukaan sanat eivät ole vain sanoja vaan sanat tekevät asioita.

Peltonen, T (2007, s.123) määrittelee johtajuuden tarkoittavan esihenkilön kykyä innostaa ja motivoida johdettaviaan. Yleisesti ottaen johtajuus nähdään erilaisena, kuin asioiden johtaminen. Johtajuudessa on esihenkilölle tyypillistä olla luonteenpiirteiltään persoonallinen, innovatiivinen, riskejä kaihtamaton sekä suora ja helposti lähestyttävä johtaessaan toimintaa. Johtamistaitoa tarvitaan erityisesti muutostilanteissa ja organisaation toiminnassa yleisesti ottaen.

POSDCORB, käsitteenä, joka korostaa erilaisia toiminnallisia elementtejä esihenkilön työssä, selittää laajasti hallinnon ja johtamisen moninaisuutta. Gulick ja Urwick (2003 s.13–16) kuvailevat POSDCORBia keskeisiksi aktiviteeteiksi, jotka sisältävät suunnittelun, järjestämisen, henkilöstön rekrytoinnin, johtamisen, koordinoinnin, raportoinnin ja budjetoinnin.

Khan ja Khandaker (2016) vertailevat julkisia ja yksityisiä organisaatioita huomauttaen, että POSDCORB-malli sekä muut klassiset hallinnolliset periaatteet soveltuvat ja ovat hyödyllisiä molemmille sektoreille. He korostavat, että nämä periaatteet auttavat ymmärtämään, kuinka organisaatioita voidaan rakenteellisesti järjestää ja hallita tehokkaasti, riippumatta siitä, toimivatko ne julkisella vai yksityisellä sektorilla.

Sonmez Cakir ja Adiguzel (2020) korostavat tutkimuksessaan, että esihenkilön tehokkuus voi merkittävästi lisätä työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota, sekä luoda visioita organisaation tulevaisuudesta ja osoittaa sitoutumista organisaatiolle. Heidän mukaansa johtajuuden tehokkuus ja tiedon jakamisen käyttäytyminen vaikuttavat positiivisesti sekä yksittäisten työntekijöiden suorituskykyyn että koko organisaation menestykseen.

## **2.1 Operatiivinen johtaminen**

Operatiivisessa johtamisessa tiedolla johtamisen tekninen ja sosiaalinen järjestelmä tarjoavat keskeisen näkökulman tehokkaan päätöksenteon ja suorituskyvyn parantamisen mekanismeihin. Listenmaa (2023, s. 52–57) mukaan tekninen järjestelmä keskittyy tie-

don tuottamiseen ja hyödyntämiseen parhaalla mahdollisella tavalla, kun taas sosiaalinen järjestelmä varmistaa, että tieto ei jää käyttämättä, luoden samalla organisaatiolle motivoituneiden työntekijöiden kulttuurin, joka edistää avointa ja luottamuksellista tiedon jakamista. Yhdessä nämä järjestelmät edesauttavat tiedolla johtamisen kokonaisvaltaista prosessia, joka nivoo yhteen organisaation strategiset tavoitteet ja operatiivisen tehokkuuden, tarjoten mahdollisuuden maksimoida inhimillisen pääoman ja tiedon kautta saavutetun lisäarvon.

Aki Ahlroth kirjoitti kolumnissaan (2018) että operatiivinen taso keskittyy käytännön toimintaan, joka vaatii osaamista ja vastuuta. Se on työtä, joka suoritetaan päivittäin ja joka on tarpeen saavuttaaksemme organisaation tavoitteet. Se voi sisältää monenlaisia asioita, kuten asiakaspalvelu, tuotteiden tai palveluiden tarjoaminen, tuotantoon ja logistiikkaan liittyvät tehtävät, laitteiden tai ohjelmistojen käyttö ja muut käytännön toimet. Ahlroth (2018) painottaa kolumnissaan, että työtehtävien pitäisi olla yhtä aikaa strategisia ja operatiivisia, jotta ymmärrettäisiin iso kuva ja päästäisiin vaikuttamaan siihen halutessaan. Tällä tavoin voidaan pystyä ymmärtämään paremmin päivittäisiä ongelmia ja samalla jalkautua työn arkipäivään.

## **2.2 Auktoriteetti ja johtajuus**

Auktoriteetti voi olla muodollista tai epämuodollista ja se antaa esihenkilölle oikeuden toimia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Waters, 2021). Organisaatiot ovat yhdistelmiä voimasta, vaikutusvallasta ja auktoriteetista, ja vaikka johtajille nämä ulottuvuudet saattavat olla selkeitä, muille eivät välttämättä (Waters, 2021). Auktoriteetti on tärkeä työkalu johtajille, mutta on myös tärkeää ymmärtää, milloin ja miten sitä tulee käyttää (Waters, 2021).

Organisaatiot koostuvat voimasta, vaikutusvallasta ja auktoriteetista. Esihenkilölle nämä ulottuvuudet ovat yleensä selkeitä, muille ei välttämättä niinkään. Jos suora auktoriteetti Watersin (2021) mukaan ei ole tai sitä on vähemmän, henkilön on käytettävä muita voiman, vaikutusvallan ja auktoriteetin muotoja saadakseen asioita tapahtumaan.

Jos ihmiset eivät noudata ohjeitasi pelkästään asemasi tai pelon vuoksi, sinun on kehitettävä muita auktoriteetin muotoja ja se ei ole huono asia.

Auktoriteetti on yksi tärkeä osa palapelissä. Esihenkilönä on vastuullasi tiedostaa kontrolli, joka sinulla on muiden ihmisten yli. Tärkeintä on, miten käytät auktoriteettia työkaluna ohjatakseksi tiimisi menestykseen. Watersin (2021) mukaan hyvä esihenkilö ymmärtää eri voimatyyppit ja milloin niitä on sopiva käyttää. He myös ymmärtävät, miten vaikutusvaltaa käytetään saavuttamaan tuloksia.

Tutkielmassani keskityn esihenkilön ja alaisen väliseen yhteyteen. Sreemoyen (2020) mukaan auktoriteetti on tärkeä osa johtajuutta, mutta se ei kuitenkaan ole koko johtajuuden kuva. Auktoriteetti tarkoittaa esihenkilön valtaa ja oikeutta päättää ja toimia organisaatiossa, mutta johtajuus edellyttää myös muita taitoja, kuten vuorovaikutustaitoja, kykyä kuunnella ja ymmärtää alaisten näkemyksiä sekä kykyä kehittää organisaatiota. Johtajuus on siis enemmän kuin pelkästään auktoriteettia. Se on kokonaisvaltainen tapa johtaa ja ohjata organisaatiota.

Max Weberin teoria auktoriteetin muodoista on yksi vaikutusvaltaisimmista sosiologian näkökulmista hallintaan (Weber, 2019). Peltonen (2022) kirjoitti aiheesta artikkelin, jonka mukaan Weber (2019) keskittyy vallan muotoihin, jotka eivät ole suoranaisesti pakottavia tai määrääviä, vaan ovat muodostuneet hyväksytyiksi hallinnan organisoitumisen järjestyksiksi. Weber (2019) kutsuu tätä käsitteellä ”Herrschaft”, jota on myös kutsuttu ”auktoriteetiksi”.

Peltosen (2022 s. 251) mukaan Weber (2019) tunnistaa kolme ideaalityyppistä legitiimin hallintavallan muotoa: rationaalislegaalinen, traditionaalinen ja karismaattinen auktoriteetti. Legitiimin hallintavallan näkökulmassa oletetaan, että instituutiossa tai organisaatiossa on aina yksi hallitseva taho tai toimija, joka asettuu hierarkkisesti muita ylemmälle tasolle. Weberin teoria korostaa myös vallan sosiaalista organisoitumista. Esihenkilön tai

hallitsijan kyky vaikuttaa toimintaan riippuu heidän valta-asemansa perustelujen hyväksymisestä alaisten keskuudessa (Weber, 2019; 134–135). Alaisten ei oleteta joka tilanteessa hyväksyvän varauksetta johtavan tahon esittämät oikeutukset.

Rationaalis-legaalinen hallintavalta on modernin ajan pääasiallinen muoto. Sen organisointimuotona on byrokratia. Valta perustuu toimeen, ei henkilöön. Rationaalis-oikeudellista auktoriteettia kutsutaan myös lailliseksi auktoriteetiksi.

Watersin (2021) mukaan kun vallan omaava henkilö jättää viralliseen asemansa, heidän auktoriteettinsa menetetään. Hallitsevilla on laillinen oikeus toimia näin, ja alaiset hyväksyvät tämän laillisen auktoriteetin.

Weber huomasi, että ”rationaalisesti luodut säännöt” muodostavat tämän auktoriteetin tyypin perustan. Hyvä esimerkki tästä on modernit demokratiat ja demokraattinen johtajuus. Watersin (2021) mukaan on tärkeä huomata, että rationaalis-oikeudellista auktoriteettia voidaan haastaa alaisten toimesta, mutta tämä ”haaste” ei todennäköisesti johda nopeisiin rakenteellisiin muutoksiin.

Traditionaaliseen hallintavaltaan liittyy perinteisiä poliittisen hallinnan muotoja, kuten dynastioita ja monarkioita. Peltosen (2022 s. 250) organisaatioissa perinteet voivat ilmetä esimerkiksi organisaatiokulttuurin arvoina ja myytteinä. Peltosen (2022) mukaan syvät arvot ja myytit viittaavat arvoihin ja uskomuksiin, jotka kulkevat usein sukupolvesta toiseen ja jotka muodostavat organisaation identiteetin. Myytit voivat kertoa organisaation tavoitteita ja pyrkimyksiä, kun taas arvot kertovat organisaation perusteista ja sen mitä se pitää tärkeänä. Yleensä näitä arvoja ja myyttiä kunnioitetaan ja noudatetaan organisaation sisällä, ja ne voivat myös auttaa luomaan yhtenäisyyttä ja motivaatiota.

Karismaattisen hallintavallan rakentuminen ei nojaa sääntöihin, vaan sen perustana on esihenkilön poikkeukselliset ominaisuudet. Karismaattinen auktoriteetti perustuu yksi-

lön persoonallisuuden karismaan, voimaan ja charmikkuuteen. Weber huomasi, että ihmiset eivät seuraa karismaattista johtajuutta hyveen, perinteen tai asetuksen perusteella. Ihmiset seuraavat tätä auktoriteettia, koska he uskovat johtajaan.

Karismaattiseen johtajan todellinen tietämys ja kyvyt eivät välttämättä ole relevantteja, kunhan heitä johtajat ihmiset uskovat, että he ovat päteviä, heidän auktoriteettiaan kunnioidetaan (Waters 2021). Karismaattinen auktoriteetti eroaa perinteisestä ja oikeudellirationaalista auktoriteetista. Se ei kehity vakiintuneista perinteistä ja määräyksistä, vaan se kehittyy sen sijaan uskosta, joka johtajan seuraajilla on häneen. Kun johtaja menettää tämän, järjestelmät muuttuvat oikeudellirationaaliksi tai perinteisiksi auktoriteettijärjestelmiksi.

Managerialismin ideologiaa sovelletaan julkishallinnossa ja se pyrkii mobilisoimaan Weberin auktoriteetin oikeuttamisen ja perustelun tyyppisiä saavuttaakseen tavoitellun vaikutusvallan organisaation sosiaalisessa todellisuudessa (Weber, 2019).

Peltosen artikkelin (2022) mukaan yhteenvetona voidaan sanoa, että Weberin teoria legitimiin hallintavallan muodoista tarjoaa näkökulman siihen, miten organisaatioiden johtajuus ja vaikutusvallan legitimointi toteutetaan.

### **2.2.1 Teoreettinen viitekehys**

Käytän tutkielmassa pinnalla olevia johtajuusteorioita, joiden uskon tuovan vastauksia vertailllessani haastatteluissa saamiini vastauksiin. Suoritan puolistrukturoidun haastattelun esihenkilöille ja alaisille. Kyseessä on laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, joka keskittyy laadullisten ominaisuuksien kuten ajatusten, tunteiden ja mielipiteiden tutkimiseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja sen merkityksestä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset ovat usein subjektiivisia ja ne perustuvat tutkijan havaintoihin ja tulkintoihin.

Puolistrukturoitu haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Se on haastattelumenetelmä, jossa haastateltavalle esitetään valmiiksi laaditut kysymykset, mutta haastattelijalla on myös mahdollisuus tehdä jatkokysymyksiä ja seurata haastattelun kohteena olevan vastauksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Puolistrukturoidulla haastattelulla pyritään saamaan tietoa haastateltavasta aiheesta, mutta samalla haastateltavalle annetaan mahdollisuus kertoa ajatuksiaan ja mielipiteitään vapaammin. Tämän puolistrukturoidun haastattelun avulla voi saada arvokasta tietoa ja dataa tutkimuksen kannalta.

Tämä haastattelumenetelmä on erityisen hyödyllinen, kun halutaan ymmärtää ja tutkia monimutkaista ilmiötä tai kun tarvitaan syvällistä ymmärrystä aiheesta. Puolistrukturoidun haastattelun avulla tutkija voi perehtyä kattavammin haastateltavien kokemuksiin, näkemyksiin ja tuntemuksiin.

Kun puhutaan johtajuusteorioista, on tärkeää, että haastattelu antaa tilaa osallistujille pohtia ja kertoa kokemuksiaan ja näkemyksiään johtamisesta, auktoriteetista ja vaikutusvallasta. Kun osallistujat pystyvät ilmaisemaan mielipiteitään vapaammin, tutkija saa paremman ymmärryksen siitä, miten teoriat linkittyvät käytännön kokemuksiin.

Toisaalta on myös tärkeää, että haastattelija on valmistautunut tunnistamaan ja analysoimaan vastaukset, jotka tukevat tai haastavat valittuja teorioita. Puolistrukturoidun haastattelun joustavuus mahdollistaa sen, että haastattelija voi porautua syvemmin joihinkin aiheisiin ja saada monipuolista tietoa.

Jotta haastattelut olisivat mahdollisimman hyödyllisiä, on tärkeää, että tutkija tuntee valitsemansa teoriat perusteellisesti. Tämä auttaa tunnistamaan keskeiset teemat haastatteluvastauksista ja varmistaa, että tutkimuksessa kyetään yhdistämään teoriat ja käytäntö. Puolistrukturoidut haastattelut vaativat huolellista suunnittelua ja valmistelua, jo-

hon tutkimuksessani pyrin. Kysymykset on laadittava niin, että ne ovat selkeitä ja ne ohjaavat haastateltavia keskittymään tutkimuksen kannalta keskeisiin aiheisiin. Kuitenkin kuten kaikessa laadullisessa tutkimuksessa, on tärkeää säilyttää avoimuus ja valmius uusien näkökulmien ja teemojen tunnistamiseen tutkimusprosessin aikana.

### **2.2.2 Aikaisempi tutkimushistoria**

Tutkimusta etätyöstä ja etätyöskentelyyn liittyvästä johtajuudesta ja johtajuuden muuttumisesta on ollut otsikoissa useiden vuosien ajan. Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet etätyöskentelyn hyötyihin ja haasteisiin sekä etätyöntekijöiden motivaatioon ja työhyvinvointiin. Viime vuosina johtajuuteen ja etätyöskentelyyn liittyvää tutkimusta on kuitenkin lisätty.

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015) kävivät läpi etätyöskentelyn vaikutuksia erilaisiin organisaation ja työntekijöiden tuloksiin. Heidän katsauksensa antaa yleiskuvan siitä, kuinka etätyö vaikuttaa muun muassa työntekijöiden suorituskykyyn ja tyytyväisyyteen.

Kniffin et al. (2021) käsittelevät COVID-19-pandemian vaikutuksia työelämään. Heidän tutkimuksensa tarjoaa arvokkaita näkökulmia siitä, kuinka pandemia on vaikuttanut etätyöhön ja sen haasteisiin sekä mahdollisuuksiin johtajuuden näkökulmasta.

COVID-19:n vaikutukset työskentelyyn tulivat ilmi tutkimuksesta. Pandemia on vaikuttanut dramaattisesti tapaan, jolla ihmiset työskentelevät, ja se on kiihdyttänyt siirtymistä kohti hajautettuja ja etätyöympäristöjä. Työskentelytavat ovat myös muuttuneet. COVID-19 on nopeuttanut siirtymistä pois perinteisistä toimintaympäristöistä. Virtuaalinen työ ja sen käytäntöjen soveltaminen on lisääntynyt huomattavasti. Johtajuuden haasteita etätyössä havaittiin.

Johtajuuden ja etätyön suhteen tutkiminen on erittäin ajankohtaista digitaalisen transformaation ja työympäristön nopeiden muutosten valossa (Kraus, Ferraris, & Bertello,

2023). Krausin ym. (2023) tutkimus keskittyy siihen, miten innovaatio ja digitalisaatio muovaavat työpaikkoja, ja vaikka heidän työnsä ei suoraan keskity johtajuuteen etätyössä, se tarjoaa merkittävää taustaa sille, miten teknologiset muutokset vaikuttavat työpaikan dynamiikkaan ja rakenteeseen.

### 3 Johtajuusteoriat

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan operatiivista johtajuutta johtajuusteorioiden avulla. Andersonin ym. (2017) mukaan johtajuusteorioita muokataan jatkuvasti. Myös sukupolvien väliset erot vaikuttavat johtajuusteorioihin ja niiden käyttöön ottoon. Työntekijöiden suhtautuminen työhön on muuttunut paljon ja työssä menestyminen ei ole enää nuorille työntekijöille yhtä tärkeää kuin aiemmillä sukupolvilla. Uudet tavat tehdä työtä ja erilaiset tekniset ratkaisut vaikuttavat myös johtajuuteen.

Andersonin ym. (2017) mukaan johtajien on käytettävä johtamistyyliä ja käyttäytymistapoja, jotka sopivat tilanteeseen ja työntekijöiden tarpeisiin ja kykyihin. Johtajuusteoriat ovat käytännöllisiä johtajille, jotka haluavat motivoida ja vaikuttaa työntekijöihin saavuttaakseen organisaation tavoitteet. Työntekijöiden persoonallisuudet, arvot, työasenteet ja motivaatiot vaikuttavat tehokkuuteen modernissa organisaatiossa.

Erilaiset johtajuustyyli, kuten transformationaalinen, transaktionaalinen, karismaattinen tai visionäärinen johtajuus, voivat olla erityisen tehokkaita eri etätyötilanteissa. Käsittelem tässä tutkimuksessa näitä johtajuustyyliä. On tärkeää ymmärtää, mikä johtajuustyyli sopii parhaiten tietyille ryhmälle etätyöskennellessä.

#### 3.1 Transformationaalinen johtajuus

Transformationaalinen johtajuus on johtamistyyli, joka keskittyy esihenkilön ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen. Transformatiivinen johtaja kannustaa työntekijöitään ottamaan vastuuta ja osoittamaan aloitteellisuutta. Heidän tavoitteenaan on luoda yhteisö, jossa työntekijät voivat kasvaa ja kehittyä.

Transformationalisen johtajuuden ydin on siinä, että esihenkilö toimii roolimallina, motivoi ja innostaa seuraajiaan ylittämään itsensä ja keskittymään yhteisiin tavoitteisiin sekä edistää luovaa ajattelua ja jokaisen yksilöllistä kehitystä (Avolio & Bass, 1999). Tämä

johtajuuden muoto korostaa positiivisia vuorovaikutussuhteita ja kannustaa ihmisiä saavuttamaan parhaansa, mikä erottaa sen perinteisemmästä transaktionaalisesta johtajuudesta, joka keskittyy erilaisiin palkkioihin ja rangaistuksiin. Transformationaalinen johtajuus on siis nähtävissä muutosta ajavana voimana, joka osallistaa ja sitouttaa seuraajia merkityksellisen muutoksen toteuttamiseen organisaatioissa (Avolio & Bass, 1999).

Transformationaalinen johtajuus, kuten Avolio ja Bass (1999) ovat tutkineet, keskittyy organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin syvälliseen muutokseen, jota pidetään voimakkaana vaikutuksena henkilöstön keskuudessa. Transformationaalisen johtajuuden ydin on, että esihenkilöt saavat aikaan muutoksia ympäristössä ja ihmissuhteissa ennakoivasti, painottaen seuraamisen merkitystä rankaisemisen sijaan, kuten transaktionaalisessa johtamistyylissä usein korostetaan (Avolio & Bass, 1999). Tämä johtajuustyyppittely on pohjimmiltaan erilainen lähestymistapa johtamiseen verrattuna muihin tunnettuihin malleihin.

Avolio ja Bass (1999) esittävät tutkimuksessaan, että transformationaalinen johtajuus sisältää neljä keskeistä elementtiä. Ensisijaisesti, muutosjohtajat toimivat roolimalleina, osoittaen idealisoitua vaikuttamista ja innostaen seuraajia omaksumaan korkeat arvot sekä organisaation vision.

Toinen, inspiraatio ja motivaatio -elementti, kuvastaa sitä, kuinka nämä johtajat pystyvät saamaan alaisensa näkemään yksilöllisten etujen yli ja pyrkimään kohti yhteistä tavoitetta.

Kolmas tärkeä komponentti, älyllinen stimulaatio, rohkaisee seuraajia ajattelemaan luovasti ja kriittisesti, haastaen vallitsevia normeja ja kannustaen uudenlaisten ratkaisujen etsimiseen.

Lopuksi yksilöllinen huomioiminen korostaa, kuinka muutosjohtajat tarjoavat henkilökohtaista tukea seuraajilleen auttaen heitä kehittämään omia taitojaan ja kykyjään, mikä tukee sekä yksilön että laajemman organisaation kasvua (Avolio & Bass, 1999).

**Taulukko 1.** Transformationaalinen johtajuus ja sen avainelementit (Avolio & Bass 1999).

Ominaisuus / Piirre	Transformationaalinen johtajuus	Lähde
Avainelementti	Johtamistyyli, joka keskittyy inspiroimaan ja motivoimaan ihmisiä työskentelemään kohti yhteistä visiota ja saavuttamaan täyden potentiaalin.	Avolio & Bass 1999
Idealisoitu vaikuttaminen	Johtajat toimivat roolimalleina seuraajilleen, innostaen heitä pyrkimään huippuosaamiseen ja ilmentämään organisaation arvoja ja visiota.	Avolio & Bass 1999
Inspiroiva motivaatio	Muutosjohtajat motivoivat seuraajiaan ylittämään omia etujaan ja työskentelemään yhteisen vision tai tavoitteen eteen.	Avolio & Bass 1999
Älyllinen stimulaatio	Muutosjohtajat rohkaisevat seuraajiaan ajattelemaan kriittisesti ja luovasti sekä haastamaan olettamuksia ja etsimään uusia tapoja ratkaista ongelmia.	Avolio & Bass 1999

### 3.2 Transaktionaalinen johtajuus

Transaktionaalinen johtajuus on lähestymistapa, joka keskittyy työntekijöiden palkitsemiseen ja rangaistukseen suorituksen mukaan. Siinä uskotaan, että työntekijät tekevät töitä paremmin, jos työntekijöille annetaan konkreettisia etuja ja rangaistuksia. (Jackson & Parry, 2018).

Jacksonin ja Parryn (2018, Research on transactional and transformational leadership section) mukaan transaktionaalisella johtajuudella on oma mittarinsa, joka on nimeltään

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Mittari toimii sekä yksilö- että ryhmätasolla. Transaktionaalinen johtaja tarvitsee myös transformatiivista johtajuutta, jotta seuraajat voivat suoriutua tehtävistään odotusten mukaisesti. Transformatiivista johtajuutta on tutkittu paljon, mutta se on saanut myös kritiikkiä. Kritiikki transformatiivista johtajuutta kohtaan keskittyy usein siihen, että se korostaa liikaa seuraajien motivaation ja suorituskyvyn lisäämistä. Lisäksi sitä on kritisoitu siitä, että se ei huomioi tehokkaan johtamisen lisäksi myös taloudellisia ja sosiaalisia seikkoja.

Jacksonin ja Parryn (2018) mukaan transaktionaalinen johtajuus korostaa ihmisen perustarvetta tietynlaiseen kaupankäyntiin, josta seuraa palkkio.

### **3.3 Karismaattinen johtajuus**

Aaltion (2008, s. 77) mukaan Karismaattinen johtajuus korostaa alaisten näkökulmaa, ympäristöä ja viestintää. Alaisten perspektiivistä organisaatioiden muutostilanteiden, kuten kriisien taustatekijöinä on usein poikkeuksellinen johtajuus. Esimerkiksi siirryttäessä etätyön malliin, kyseeseen tulee poikkeuksellinen johtajuus. Empiiriset tutkimukset ovat pyrkineet selvittämään johtajuuden karismaattisuuden vaikutuksia. Johtajuudessa on nähty tärkeinä kulmakivinä arvot, merkityksenantaminen ja vaikuttava inspiroiva tulevaisuuden suunta, eli visio. Esimerkillisellä toiminnalla johtajuudessa voidaan saavuttaa kollektiivinen merkitys, jota alaiset seuraavat. Alaisten tarpeet, toiveet ja toimintamallit saattavat muuttua tätä kautta, jolloin pyritään yhdessä kohti sovittua päämäärään ja ovat valmiita tekemään jopa uhrauksia yhteistä päämäärää tavoitellessa.

### **3.4 Visionäärinen johtajuus**

Visionäärinen johtajuus on Mintzbergin (1989) mukaan taitoa yhdistää strategiaa ja tyyliä. Visionäärinen johtaja keskittyy huomioimaan yrityksensä vahvuuksia, suuntaa toimintansa tulevaisuuteen ja ratkoo päivittäisiä ongelmia suunnitellessaan tulevaisuutta.

Visionäärinen johtajuus voidaan nähdä Mintzbergin (1989) määritelmän mukaisesti strategian ja tyylin yhdistäjänä, jossa keskeinen tavoite on rakentaa silta nykyisyyden ja tulevaisuuden vision välille. Tällainen johtaminen nojautuu siihen ajatukseen, että johtaja tunnistaa organisaation ainutlaatuiset vahvuudet ja kykenee ohjaamaan niitä kohti tavoitteellista tulevaisuutta. Visionäärinen johtaja ei ainoastaan reagoi päivittäisiin haasteisiin, vaan näkee ne mahdollisuuksina oppia ja kehittyä strategisesti suunnitellessaan tulevaisuutta.

Näin visionäärinen johtaminen muodostuu katalysaattoriksi organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, antaen selkeän suunnan ja merkityksen jokaisen työntekijän panokselle. Johtajan kyky inspiroida ja sitouttaa työntekijöitä on tällä johtamistyyllillä keskeisessä roolissa (Kouzes & Posner, 2017, s. 147). Kun ihmiset kokevat olevansa osa jotakin suurempaa ja ymmärtävät oman roolinsa organisaation vision saavuttamisessa, sitoutuminen ja motivaatio kasvavat.

**Taulukko 2.** Johtajuusteoriat tutkielmassa. (Kouzer & Pousner, 2017 s.147) (Jackson & Parry, 2018) (Aaltio 2008, s. 77) (Mintzberg 1989).

Avainelementti	Yritysten johtaminen	Lähde
Transformaationaalinen johtajuus	Syväjohtamista, joka painottaa inspiroivaa ja motivoivaa vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa. Tavoitteena on luoda yhteisö, jossa työntekijät voivat kasvaa ja kehittyä. Kannustaa työntekijöitään ottamaan vastuuta ja osoittamaan aloitteellisuutta.	Kouzer & Pousner, 2017 s. 147
Transaktionaalinen johtajuus	Keskittyy työntekijöiden suorituksen palkitsemiseen ja rangaistukseen. Tarvitsee myös transformatiivista johtajuutta, jotta seuraajat voivat suoriutua tehtävistään odotusten mukaisesti.	Jackson & Parry, 2018
Karismaattinen johtajuus	Painottaa alaisten näkökulmia, ympäristöä ja viestintää. Tarjoaa esimerkillisen toiminnan, joka on inspiroivaa ja tukee alaisten tarpeita ja toiveita. Auttaa alaisia löytämään kollektiivisen merkityksen ja motivoi heitä seuraamaan johtajaa eteenpäin päämäärää tavoitellessa.	Aaltio 2008, s. 77
Visionäärinen johtajuus	Taitoa yhdistää strategia ja tyyli, jolla saavutetaan asetetut tavoitteet. Perustuu johtajan kokonaisnäkemykseen ja kykyyn innostaa ihmisiä. Painottaa modernia johtamisajattelua, jossa ihmisiä johdetaan tehokkaasti, arvoja kunnioitetaan ja avoimia systeemejä käytetään.	Mintzberg 1989

## 4 Etätyöskentely ja tulevaisuus

Etätyöllä tarkoitetaan palkallista työtä, joka ei ole paikkasidonnaista, mutta sitä tehdään työpaikan ulkopuolella esimerkiksi matkustellessa tai kotona (Tilastokeskus). Etätyöhön yleensä liittyy tietotekniikan käyttäminen. Etätyöskentely voi olla säännöllistä, osittaista tai satunnaista. Etätyöskentelyyn siirtyminen otti Suomessa harppauksen 2020 työmarkkinoilla Covid-19-pandemian vuoksi.

Sutelan mukaan (2021) Etätyön määrä Suomessa on ollut koronapandemian aikana erityisen laajaa jopa Euroopan mittatasolla. Sen on mahdollistanut onnistunut tietoliikenne, tietotyön elinkeinorakenne ja myös ehkä suomalaisuuteen sopiva yksilöllinen työskentely rauhassa.

Tilastokeskuksen tiedonkeruun perusteella 41 prosenttia suomalaisista oli yhä edelleen etätöissä vuonna 2021 keväällä. Noin 50 prosenttia vastaajista ei ollut tehnyt etätöitä aikaisemmin ennen pandemiaa. Etätöitä aikaisemmin tehneitä oli noin 40 prosenttia, mutta heillä etätöet olivat lisääntyneet.

Sutelan (2021) mukaan etätöitä ovat käytännössä tehneet kaikki, joille se töiden puolesta on vain ollut jollain tapaa mahdollista. Etätöitä tulevaisuudessa haluavien määrä on lisääntynyt tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan roimasti. Noin 67 prosenttia kaikista sukupuolista toivoi etätöitä enemmän kuin aikaisemmin, ennen etätöihin siirtymistä ja pandemiaa. Ensi kertaa etätöitä kokeilleista vastaajista 80 prosenttia halusi jatkaa etätyöskentelyn parissa.

On siis selkeää, että etätyöskentelyllä tulee olemaan suuri kysyntä. Se kuitenkin haastaa organisaatiot tukemaan etätyöskentelyä ja sen edellytyksiä. Tärkeässä asemassa tulee olemaan myös, miten kommunikaatio organisaatiossa säilyy. Se asettaa myös esihenkilöt uudenlaisen haasteen asemaan.

COVID-19-pandemian aiheuttama lukitusjakso Ranskassa paljasti räikeitä eroavaisuuksia työmarkkinoilla ja etätyöskentelyn mahdollisuuksissa, mikä korostaa digitaalisen jakautumisen syventymistä ja sukupuolten välistä kuilua työelämässä (Lambert et al., 2020). Vaikka etätyö tarjosi suojaa tartunnalta ja loitontumista fyysisestä työympäristöstä, etätyö ja toteutustavat vaihtelivat suuresti asuinalueen, kotitalouden sosiaalisen statuksen ja sukupuolen mukaan. Esimerkiksi Pariisin seudulla, missä koulutettujen osuus aktiiviväestöstä on suurempi, etätyön osuus oli merkittävästi korkeampi (58 %) verrattuna Ranskan keskiarvoon (41 %) (Lambert et al., 2020).

Lambertin ja muiden tutkijoiden havainnot (2020) osoittavat, että vaikka etätyössä on potentiaalia lisätä joustavuutta ja työnteon tehokkuutta, se myös paljastaa ja lisää mahdollisia olemassa olevia yhteiskunnallisia ongelmia.

#### **4.1 Löyhäsidonnaisuus ja etätyöskentely**

Löyhäsidonnaisuus on organisaatioiden johtamisen kannalta hyödyllinen ominaisuus, joka voi auttaa etätyössä. Se tarkoittaa sitä, että organisaatiossa ei ole tiivistä yhteyttä työntekijöiden välillä, mikä voi johtaa enemmän autonomiaan ja tehokkaampaan työskentelyyn. Tämän lisäksi löyhäsidonnaisuus voi auttaa joustavuuden lisäämisessä ja uusien ideoiden kehittämisessä (Weick, 1976; Orton & Weick, 1990). Samaan aikaan löyhäsidonnaisuus voi kuitenkin aiheuttaa ongelmia ja haasteita etätyön johtamiselle. Esimerkiksi se voi johtaa kommunikaation ongelmiin työelämässä (Weick, 1976).

Toisaalta löyhäsidonnaisuus voi myös johtaa haasteisiin etätyössä ja sen johtamisessa. Esimerkiksi, jos organisaatiossa ei ole riittävästi tiivistä vuorovaikutusta ja kommunikointia työntekijöiden välillä, voi olla vaikeaa saavuttaa yhteisiä tavoitteita ja saada aikaan tehokasta yhteistyötä. Weickin (1976) mukaan löyhästi kytketyt järjestelmät mahdollistavat sen, että organisaatio voi säilyttää operatiivisen tehokkuuden ja sopeutumiskyvyn haasteellisissa tilanteissa, kuten pandemiasta johtuvassa etätyöskentelyssä.

## 4.2 Suomalaisen odotukset johtajuudelle

Hautala (2007 s. 36–42) selvitti tutkimuksessaan, miten persoonallisuus vaikuttaa odotusarvoon johtaessa. Ryhmät jaettiin tutkimuksessa oman persoonallisuusryhmän mukaisesti. Esimerkiksi sympaattinen, idealistinen, strateginen ja tosiasiallinen. Ryhmissä ihmiset saivat vapaasti miettiä ilman strukturoitua rakennetta, miten ja millä tapaa he haluaisivat heitä johdettavan. Ei ollut mitään määrällistä rajallista määrää, montako ominaisuutta osallistujat saivat luetella piirteistä.

Ryhmiä tutkimuksessa oli yhteensä 109 kappaletta. 18 % osallistujista oli ihmissuuntautuneita, 20 % ystävällisiä ja konkreettisia ja 34 % piirteiltään käytännöllisiä ja loogisia. 54 % vastaajista piti tärkeimpinä ominaisuuksina esihenkilöllä itsenäisyyttä, vapautta suoritustavassa ja itseohjautuvuutta. Kolmasosan mielestä palautteen antaminen oli tärkeää. Päämäärää, visioita ja tavoitteita arvosti noin 45 % kyselyyn vastanneista.

Hautalan tutkimus (2007, s. 36–42) osoitti, että suomalaiselta esihenkilöltä odotetaan visiointia, vapauden antamista ja vastuun antamista. Johtamistyyli on oikeudenmukaista, johdonmukaista, tasapuolista ja luotettavaa. He odottavat johtajilta selkeää visiota ja tarkoitusta. Kuunteleminen ja keskusteleminen koettiin tärkeäksi elementiksi. Suomalaiset arvostavat johtajia, jotka kuuntelevat ja ottavat huomioon seuraajien näkemykset ja ideat. He haluavat tuntea arvostusta ja tuntea itsensä työpaikalla kuulluiksi. Työntekijät odottavat esihenkilöltä aktiivista ja avointa vuorovaikutusta. Avun saaminen ja ohjaaminen ovat myös tärkeitä tukipilareita. Lisäksi suomalaiset odottavat johtajilta kykyä johtaa tiimiä haasteiden ja muutosten keskellä. He haluavat esihenkilöltä kykyä luoda strategiaa ja suunnitelmia, jonka avulla tiimi voi selviytyä epävarmoissa olosuhteissa ja saavuttaa tavoitteensa.

Hautalan tutkimus (2007, s. 36–42) antoi arvokkaita näkökulmia siitä, mitä suomalaiset odottavat johtajiltaan. Suomessa korostetaan usein tasa-arvoa ja yhteisöllisyyttä, mikä

voi näkyä myös työelämässä. Esihenkilön on kyettävä olemaan läsnä, osoittamaan empatiaa ja ymmärrystä sekä huolehtimaan siitä, että jokainen työntekijä tuntee olonsa arvostetuksi.

Yllättäen, vaikka digitaalinen teknologia ja etätyö ovat yleistyneet, inhimilliset tekijät ja sosiaaliset suhteet korostuvat entisestään. Kaiken kaikkiaan, suomalaisten odotukset johtajuudelle ovat monimuotoisia, mutta korostuvat yhteisöllisyydessä, avoimuudessa ja johdonmukaisuudessa, mikä kuvastaa suomalaista kulttuuria ja arvomaailmaa.

### **4.3 Etäjohtajuus**

Raghu Krishnamoorthyin (2022) artikkeli Harvard Business Review -sivustolla korostaa etäjohtamisen tärkeyttä ja selittää, miten etätyötä organisoidessa voi luoda luottamuksellisen ja dynaamisen työympäristön.

Etäjohtaminen on tullut yhtä suosittumaksi viime vuosina ja se on yleistynyt pandemian aikana kuten artikkelista käy ilmi. Etäjohtamisen avulla esihenkilöt voivat ohjata työntekijöitään eri tavalla. Etäjohtamisen avulla esihenkilöt voivat luoda ja ylläpitää luottamuksellista suhdetta työntekijöihin. Krishnamoorthyin (2022) mukaan etäjohtamisessa johtajan täytyy olla herkkä ja vahva, jotta hän voi auttaa työntekijät voivat suoriutua parhaalla mahdollisella tavalla.

Tahirkhelin (2022) mukaan etäjohtajuus on viestintäteknologian välityksellä tapahtuvaa johtamista maantieteellisesti erillään olevien työpaikkojen välillä. E-johtajuus auttaa myös organisatoristen verkostojen ja innovaatioiden välisen suhteen tehostamisessa ja edistää positiivisesti liiketoimintamallin innovaatioita.

Tahirkhelin (2022) mukaan verkostot voivat luoda tärkeitä yhteyksiä innovoinnin aikaan ja vähentää riippuvuutta perinteisestä johtajuudesta, koska e-johtajuus on toimiva työkalu johtajuuden korvaamiseksi, erityisesti silloin, kun kyseessä on virtuaalinen työympäristö.

#### 4.4 Tulevaisuuden johtajuus

Mortensenin ja muiden mukaan (2014) työelämällä on merkittävä vaikutus siihen, millaisia sosiaalisia kontakteja ihmisillä on ja millaisiin sosiaalisiin verkostoihin he kuuluvat. Verkostot ja sidoksisuus määrittelevät toimintaa ja tulevaisuutta. Sosiaaliset sidokset sekä työelämäverkostoissa että työn ulkopuolisissa yhteyksissä määrittävät työkyvyn rakentumisen ja kriiseistä selviämisen.

Mortensenin ja muiden mukaan (2014) johtajuustutkimusta on tehty vuosien ajan ja teorioita on tullut ja mennyt eri yhteiskunnallisten olosuhteiden muuttuessa. Heidän tutkimuksessaan on vertailtu aikuisten johtamisteorioita nuorten ajatuksiin ja on nähty, että aikuisten johtamisteorioita voi olla vaikea soveltaa nuoriin. Tutkimus on osoittanut, että nuorilla on oma tapansa ajatella johtajuutta. Nuoret määrittelevät johtajuuden käsitteenä kykyä tehdä oikeita valintoja, olla johdonmukainen, esimerkillinen, innostunut, aito ja motivoitunut. Käsitys poikkeaa ”aikuisten” johtajuusteorioista, jotka korostavat vallan ja aseman saavuttamista ja käyttämistä.

Mortensin ja muiden mukaan (2014) Nuorten näkemykset johtamisesta poikkeavat aikuisten näkemyksistä. He arvostavat enemmän yhteistyötä ja yhteisöjen parantamista. Nuoret painottavat muutosta ja kollektiivista lähestymistä johtamiseen, ja heidän mielestään johtajuus on mahdollisuus jokaiselle, joka haluaa tehdä muutoksen. Nuoret arvostavat hyvää luonnetta, mallintamista ja mentoroimista johtajuudessa. Tutkimuksessa oli kutsuttu nuoria, jotka olivat kiinnostuneita johtamisesta.

## 5 Haastattelut

Haastattelun toteutus: Tämän tutkielman empiirisen aineiston keräämiseksi suoritin puolistrukturoidun haastattelun kymmenellä eri esihenkilöllä. Haastateltavista viisi edustivat yksityistä sektoria ja viisi julkista sektoria. Jokainen haastateltava on esihenkilöasemassa oleva henkilö, joka on työskennellyt etätyössä vaihtelevin määrin, mikä antoi ymmärryksen siitä, miten etätyö vaikuttaa johtamiseen erilaisissa organisaation konteksteissa. Haastattelut suoritettiin anonyymisti.

Puolistrukturoidun haastattelun menetelmä valittiin, koska se mahdollistaa ennalta määriteltyjen kysymysten esittämisen, samalla kun jättää tilaa haastateltavien omille näkemyksille ja kokemuksille. Tämä menetelmä on erityisen hyödyllinen silloin, kun halutaan saada syvällistä tietoa monimutkaisista ilmiöistä ja ymmärtää haastateltavien persoonallisia näkemyksiä ja kokemuksia.

Haastattelut suoritettiin puhelimitse, paikan päällä, tai Teams-sovelluksella ja litteroitiin myöhempää analyysiä varten. 2 haastattelua suoritettiin paikan päällä ja kirjoitettiin ylös. Loput haastatteluista suoritettiin etänä.

Haastattelut kesti keskimäärin 40 minuuttia.

Haastateltavien valinta perustui heidän rooliinsa organisaatiossaan ja heidän kokemuksiinsa etäjohtamisesta. Otos pyrittiin saamaan monipuoliseksi, jotta voitiin kattavasti ymmärtää etäjohtamisen eri ulottuvuudet erilaisissa organisaatioissa.

### 5.1 Haastattelurunko

Haastateltaessa esihenkilöitä julkiselta ja yksityiseltä sektorilta on tärkeää laatia kysymykset niin, että saan syvällisen käsityksen siitä, miten etätyöskentely on vaikuttanut heidän johtamiseensa ja miten he ovat vastanneet tähän muutokseen.

Haastatteluiden analyyseissä käytetään laadullista sisällön analyysiä, jossa keskitytään tekstien systemaattiseen ja viitekehykselliseen tulkintaan. Kuten Mayring (2000) esittää, sisällön analyysin kohteena voi olla kaikenlainen tallennettu kommunikaatio, kuten haastattelutranskriptiot.

Analysoinnissa tarkastelemme, miten esihenkilöt kuvaavat etätyöskentelyn vaikutuksia johtamiseen vastaustensa kautta ja kuinka he sopeutuvat muutoksiin. Yleisten kysymysten avulla tutkitaan niin transformationaalisen, transaktionaalisen, karismaattisen kuin visionäärisenkin johtajuuden elementtejä työskentelyssä etätyöympäristössä. Esimerkiksi kysymyksissä, jotka keskittyvät tiimin interaktioiden ylläpitämiseen etätyössä (kysymys 4), pyritään selvittämään, miten esihenkilöt soveltavat transformationaalisen johtajuuden аспекteja, kuten motivaatiota ja yksilön huomioimista. Tämä lähestymistapa vastaa Mayringin (2000, kappale 4.2) kuvaamaa deduktiivista kategorian soveltamista, jossa analyysi perustuu ennakkoon määriteltäviin teoreettisen viitekehysten mukaisiin näkökohtiin.

Yleiset kysymykset molemmille sektoreille:

1. Kuinka pitkään olet toiminut esihenkilönä ja miten olet sopeutunut etätyöhön?
2. Miten määrittelisit hyvän johtajuuden etätyöympäristössä?
3. Minkälaisia haasteita ja mahdollisuuksia etätyöskentely on tuonut johtamiseesi?
4. Miten olet pyrkinyt säilyttämään tiimin sisäistä interaktiota etätyössä?
5. Millaisia johtamisen työkaluja ja menetelmiä käytät etätyössä?
6. Kuinka usein pidät yhteyttä alaisiisi etätyön aikana ja millä tavoin?
7. Onko johtamistyyliisi tullut muutoksia siirryttäessä etäjohtamiseen?
8. Kuinka etätyö on vaikuttanut kokemukseesi johtajuudesta ja auktoriteetista?
9. Onko tiimisi suhtautunut auktoriteettiin muuttuneesti siirryttäessä etätyön malliin?
10. Miten pyritte inspiroimaan ja motivoimaan tiimiänne etätyössä?
11. Kuinka usein ja millä tavoin annatte palautetta tiimillenne etätyössä? kuinka korostatte palkintoja ja seuraamuksia suoritusten perusteella?

12. Koetteko että teillä on erityinen kyky innostaa ja vaikuttaa tiimiinne pelkästään persoonallisuudellanne ja läsnäolollanne, vaikka olisitte etäyhteydessä?
13. Miten välitätte ja jaatte visiota ja tulevaisuuden näkymiä tiiminne kanssa etätyössä?
14. Mitä olet oppinut itsestäsi esihenkilönä etätyöskentelyn aikana?
15. Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet esihenkilönä etätyössä ja miten olet kohdannut ne?

#### Julkinen sektori:

1. Millaisia julkisen sektorin erityispiirteitä olet havainnut, jotka vaikuttavat etäjohtamiseen?
2. Miten olet varmistanut, että julkisen sektorin palvelutehtävät ja -velvoitteet täyttyvät etätyöskentelyn aikana
3. Kuinka säännöksiä ja ohjeistuksia etätyöskentelystä on noudatettu organisaatiossasi?
4. Minkälaisia palautteita olet saanut alaisiltasi etäjohtamisestasi julkisessa organisaatiossa?

#### Yksityinen sektori:

1. Miten olet varmistunut, että liiketoiminnan tavoitteet saavutetaan etätyöskentelyn aikana?
2. Kuinka yrityksesi etätyökäytännöt ovat vaikuttaneet johtamistyyliisi?
3. Minkälaisia palautteita olet saanut alaisiltasi etäjohtamisestasi yksityisessä organisaatiossa?

## 5.2 Sopeutuminen ja mukautuminen etätyöhön

Haastattelujen perusteella sopeutuminen etätyöhön on ollut yksilöllistä, mutta useimmat esihenkilöt kokevat siirtyneenä sujuvasti etätyöhön. Tämä kertoo valmiudesta ja kyvystä mukautua muuttuviin työolosuhteisiin. Esihenkilöt ovat korostaneet jatkuvuuden tärkeyttä työskentelytavoissaan, huolimatta fyysisestä etäisyydestä. On tärkeää huomata,

että etätyö ei ole ainoastaan sijainnin muutos, vaan myös uudenlainen tapa ylläpitää yhteistyötä, viestintää ja tehdä päätöksiä, vaikka haasteita, kuten työntekijöiden kuormittumisen tunnistaminen, onkin esiintynyt.

Esihenkilöiden kokemukset etätyöhön sopeutumisesta vaihtelevat, mutta moni on kokenut sen sujuvana. *”Olen sopeutunut etätyöhön hyvin, eikä merkittäviä haasteita ole ilmennyt...”* korostaa positiivista suhtautumista muutokseen. Jotkut ovat havainneet muutoksen vaativan sopeutumista, *mutta ”nykyään työ sujuu paremmin kuin ennen. Etätyö on vaatinut jatkuvaa oppimista ja ratkaisukeskeistä asennetta”*. Tämä vastaus viestii joustavuudesta ja oppimiskyvystä.

Yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja työntekijöiden hyvinvoinnin varmistaminen etätyössä on noussut keskiöön esi- ja päätöksentekijöiden keskuudessa. Tämä on vaatinut luovia ja innovatiivisia lähestymistapoja, kuten digitaalisten viestintäkanavien käyttöä ja virtuaalisten tapaamisten tehostamista. Siirtyminen fyysisestä toimistosta virtuaaliseen työtilaan on luonut mahdollisuuksia kehittää uusia strategioita työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation ylläpitämiseksi.

E erityisesti etätyön myötä on korostunut tarve tunnistaa ja vastata yksilöllisiin tarpeisiin, sillä työntekijät kokevat etätyön haasteet ja edut eri tavoin. Esihenkilöt ovatkin muodostaneet tukiverkostoja tiimeilleen, tarjonneet koulutusta digitaalisten työkalujen tehokkaaseen käyttöön ja pyrkineet varmistamaan, että työntekijöillä on tarvittavat resurssit tehdä työnsä tehokkaasti kotona. Tämä on muotoillut uutta ymmärrystä siitä, miten työympäristön tulisi tukea sekä yksilön että tiimin tuottavuutta ja hyvinvointia etätyöskentelyn aikakaudella.

### 5.3 Johtajuuden elementit etätyössä

Esihenkilöiden näkemysten mukaan etäjohtajuus korostaa tukemista, sparrausta ja valmentavaa strategiaa. Vaikka epäviralliset vuorovaikutustilanteet, kuten kahvipöytäkeskustelut, ovat vähentyneet, uusia tapoja vastata työhyvinvoinnin haasteisiin on omaksumtu. Esihenkilöt ovat soveltaneet digitaalisia työkaluja.

Hyvässä etäjohtajuudessa korostuu kommunikointi, tuki ja työntekijöiden itsenäisyys. Eräs haastateltava kuvaa tätä seuraavalla tavalla:

*”Hyvän johtajuuden etätyöympäristössä määrittelee viitseliäisyys, erityisesti tiimiläisten yhteydenpidossa.”*

Esihenkilöt painottavat viestintätyökalujen, kuten ”Teamsin”, merkitystä yhteydenpidossa ja sparrauksessa *”Olemme luoneet yhteiset keskustelukanavat Microsoft Teams sovellukseen...”*. Näin työntekijöiden itseohjautuvuutta ja vastuunottoa tuetaan tietoisien kommunikoinnin kautta.

Etäjohtajuuden menestyksekkäs toteutus vaatii myös erityistä huomiota tunnistaa, milloin ja miten kannustaa työntekijöitä sekä pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan virtuaaliympäristössä. Tämän vuoksi etäjohtajat ovat kehittäneet monipuolisia tapoja seurata ja arvioida työntekijöidensä edistymistä etänä, samalla tarjoten heille mahdollisuuksia itsenäiseen päätöksentekoon ja tavoitteiden saavuttamiseen. Kyse on tasapainon löytämisestä. Pitää antaa työntekijöille riittävästi tilaa itsenäisyyteen ja samalla varmistaa, että he tuntevat olevansa tuetut ja osa tiimiä.

Esihenkilöt ovatkin tunnistaneet tarpeen kehittää uusia malleja vuorovaikutukselle, jotta voidaan ylläpitää sosiaalisia suhteita ja luoda yhteisön tunnetta etänä, virtuaaliset forumit eivät ainoastaan mahdollista päivittäistä työnjakoa ja projektien hallintaa, vaan ne toimivat myös alustoina epävirallisille kohtaamisille ja tuen ilmaisulle. Näin ollen, etäjohtajuus vaatii aktiivista roolia luoda ja ylläpitää yhteisöä sekä viljellä kulttuuria, joka edistää yhteistyötä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

## 5.4 Vuorovaikutus ja tiimin sisäinen koheesio

Vuorovaikutuksen ja tiimin sisäisen koheesio merkitys korostuu entisestään etätyöympäristössä, missä fyysinen läheisyys puuttuu. Haastateltavien kertomukset tarjoavat käytännön osoituksen siitä, kuinka tiimejä johdetaan menestyksekkäästi poikkeuksellisissa olosuhteissa. Haastattelussa esihenkilöt painottivat yhteisten keskustelukanavien luomista ja viikoittaisia palaverieita Microsoft Teamsin kautta, mikä osoittaa aktiivista otetta yhteydenpidossa. Eräs haastateltava kuvasi tätä seuraavasti:

*”Olemme luoneet yhteiset keskustelukanavat Microsoft Teams sovellukseen ja järjestämme viikoittain tiimille palaverin...”*

Tämä korostaa jatkuvan ja säännöllisen vuorovaikutuksen merkitystä etätiimin hallinnassa. Edellisen sitaatin antaja korosti myös fyysisten tiimipalaverien merkitystä yhteisöllisyyden tunteen vahvistamisessa:

*”Järjestämme vuodessa kolme fyysistä tiimipalaveria, jotta voimme kohdata toisemme henkilökohtaisesti.”*

Tämä sitaatti heijastaa tasapainoisen lähestymistavan merkitystä fyysisen ja virtuaalisen vuorovaikutuksen välillä.

Muissa haastatteluissa korostettiin säännöllisten palaverien ja vuorovaikutuksen merkitystä. Keskeiset tavoitteet ja mittarit pidettiin keskiössä, varmistaen, että tiimi pysyy suunnitelluissa tehokkuusraameissa: *”Käytössäni on seurantatyökalu, jonka avulla mitataan tehokkuutta tietyillä mittareilla...”*. Oheinen sitaatti kuvaa, kuinka jäsenelty lähestymistapa ja selkeät mittarit yhdistetään tiimin koheesio ja suorituskyvyn ylläpitämiseen.

Vastaavasti, yhdessä haastatteluista mainittu läpinäkyvä ja tasapuolinen viestintä toimii koheesion vahvistajana: *”Viestintä on äärimmäisen tärkeää, ja se on oltava kaikille tasapuolista.”*

Viestinnän määrän suhteen oli vaihtelevaa, riippuen työstä, kuinka paljon keskustelua oli kasvokkain esihenkilön ja alaisen välillä tai kuinka paljon viestintää käytettiin sähköisesti. Eräs haastateltava kuvasi omaa tilannettaan seuraavalla tavalla:

*”Pidän yhteyttä alaisiini viikoittain. Joidenkin kanssa keskustelen päivittäin, kun taas toisten kanssa, jotka ovat itsenäisempiä, kommunikointini voi tapahtua kerran viikossa.”*

Fyysisen läsnäolon puuttuessa korostuu viestinnän ja yksilöiden osallistumisen tasapuolisuuden merkitys etätyöympäristössä. Esihenkilöt ovat vastanneet etätyön tuomiin vuorovaikutuksen haasteisiin luovilla ratkaisuilla, kuten säännöllisillä virtuaalisilla palaverilla ja *”open office”* -ajoilla. Tämä korostaa jatkuvan vuorovaikutuksen merkitystä etätyöympäristössä ja sitä, kuinka tiimin keskinäistä koheesiota vahvistetaan ylläpitämällä avointa kommunikaatiota ja yhteisöllisyyttä.

Oheinen sitaatti kuvaa sitä mitä tavoitellaan: *”Meidän tiimityöskentelymme luo vahvan yhteisöllisyyden tunteen.” Yhteisöllisyyden ja yhteisöllisyyden säilyttäminen etätyössä on korostunut. Järjestämällä virtuaalisia ja fyysisiä tapaamisia ”olemme luoneet uusia tapaamisen hetkiä viikkokalenteriin...”* johtajat ovat löytäneet keinoja ylläpitää vuorovaikutusta ja tuoda tiimiläisiä yhteen.

Esihenkilöiden kehittämät menetelmät ja strategiat tiimin koheesion ylläpitämiseksi etätyössä ovat osoittautuneet keskeisiksi tekijöiksi työntekijöiden sitoutumisen ja tuottavuuden säilyttämisessä. Kuinka työntekijät kokevat kuuluvansa tiimiin ja organisaatioon, vaikuttavat suoraan heidän työmotivaatioonsa ja sitoutumiseensa. Tämä korostaa sitä, että etäjohtamisessa ei ole kyse pelkästään tehtävien hallinnasta ja suorituksen seurannasta, vaan myös syvemmän, emotionaalisen yhteyden luomisesta etätyöntekijöiden kanssa.

Erityisen merkittävää on ollut, miten esihenkilöt ovat käsitelleet erilaisia yksilöitä tiimisään, tunnistaen, että kaikki eivät kaipaa yhtä tiivistä yhteydenpitoa johtoon. Heidän kykynsä mukauttaa viestintätyylejään ja yhteydenpitoaan jokaisen tiimiläisen tarpeiden mukaan on osoitus joustavuudesta, joka vaatii empatiaa ja henkilökohtaista lähestymistä. Tämä joustavuus ja yksilölliset lähestymistavat viestinnässä ja vuorovaikutuksessa auttavat luomaan työympäristön, jossa jokainen yksilö voi tuntea olonsa arvostetuksi ja kuulukuksi.

Lisäksi on korostunut, että etätyö tarjoaa mahdollisuuksia kehitellä uudenlaisia yhteistyön muotoja, joita ei ehkä perinteisessä toimistoympäristössä olisi syntynyt. Johtajien kyky innostaa ja rohkaista tiimejään kokeilemaan uusia tapoja tehdä yhteistyötä, jakaa ideoita ja suunnitella projekteja virtuaalisesti, lisää luovuutta ja innovointikykyä etätyöympäristössä. Tämä edistää muun muassa yrityskulttuurin kehittymistä ja säilyttämistä.

Yhteenvetona edellä sanotusta voidaan todeta, että vuorovaikutuksen ja tiimin sisäisen koheesion ylläpitäminen etätyössä vaatii jatkuvaa sitoutumista, innovatiivisten käytäntöjen omaksumista ja yksilöllisten tarpeiden tunnistamista. Säilyttämällä tasapaino henkilökohtaisen yhteyden, ylläpidon, kommunikoinnin ja tavoitteellisuuden välillä voidaan saavuttaa tilanne, jossa jokainen tiimiläinen voi kokea kuuluvansa yhteisöön riippumatta fyysisestä etäisyydestä.

## **5.5 Auktoriteetin ja vaikuttamisen dynamiikka**

Haastattelut osoittavat, että etätyön myötä auktoriteetin ylläpitäminen edellyttää enimmäkseen enemmän luottamusta itseohjautuviin työntekijöihin. Vaikka esihenkilöt kokevat, ettei etätyö ole merkittävästi muuttanut auktoriteettia, tiimin jäsenten tunnollisuus ja vastuullinen toimintatapa ovat korostuneet. Esihenkilöiden rooli sparraavana johtajana on tärkeä sekä lähityössä että etätyöskentelyssä.

Etätyön vaikutus auktoriteettiin koetaan neutraaliksi, mutta se on korostanut toimintatavan ja kommunikoinnin merkitystä: *”Etätyö ei ole vaikuttanut auktoriteettiini, koska kaikki perustuu luottamukseen...”*.

Vaikka fyysinen läsnäolo on muuttunut, perustuu johtajuus ja auktoriteetti edelleen luottamukseen ja vastuuseen. Erään esihenkilön haastattelussa tuli esille, kuinka etätyö vaatii johdolta eri strategioita auktoriteetin ylläpitämiseen: *”...luottamushenkilöiden kanssa toimiminen muuttuu, koska he ovat usein iäkkäitä ja tottuneet tietynlaiseen toimintaympäristöön”*.

Tämä korostaa, että esihenkilön on oltava valmis sopeutumaan ja kehittämään auktoriteettiaan muuttuvien olosuhteiden ja työyhteisön mukaan. Haastatteluissa tuli myös esille, kuinka *”epäviralliset kahvipöytäkeskustelut ovat vähentyneet”*. Tämä haastaa tietyllä tapaa perinteistä auktoriteetin rakentamista ja vaikuttamista.

Haastatteluissa yksi henkilö mainitsikin auktoriteetin saavuttamisen olleen työn takana uudessa tiimissä: *”Suurimpia haasteita ovat olleet tiimiläisen koeaikapurun tekeminen, auktoriteetin saaminen uudessa tiimissä ja siirtyminen työntekijäasemasta esihenkilöasemaan...”*

Auktoriteetin vahvistamisen tarve nousi esille, mutta sen ei koettu muuttavan omaa johtamistyyliä etätyöskennellessä. Näin eräs haastateltava kuvasi tähän liittyvää haastettaan: *”Kun siirryimme toimistosta etätyöhön, alussa minun täytyi vahvistaa auktoriteettiani selkeämpiä toimintasääntöjä ja rajoja asettamalla. Johtajapersoonani ei kuitenkaan ole muuttunut, olipa työympäristö etänä tai toimistolla.”*

Edellisen sitaatin antaneen esihenkilön haastattelussa kävi myös ilmi, että alaiset alkoivat ajan kanssa nähdä yhteisen päämäärän hyvät puolet, sekä kokivat luottamusta esihenki-

löö kohtaan ajan kanssa. Näin hän kuvasi tilannetta: *”Tiukemmat toimintasäännöt herättivät aluksi kommentteja tiimissä, mutta kun alaiset näkivät, että noudattamisen kautta saavutettiin yhteisiä päämääriä, suhtautuminen auktoriteettiin muuttui myönteisemmäksi.”*

Auktoriteetin ja vaikuttamisen dynamiikka etätyössä herättää kysymyksen siitä, minkälaisia johtamistaitoja nykyaikana tarvitaan. Haastateltavien kokemuksista ilmenee, että etätyössä esihenkilön rooli korostaa vielä enemmän avoimuuden, luottamuksen ja vastavuoroisen kunnioituksen merkitystä. Johdon haasteena on löytää keinoja säilyttää arvovaltansa ja auktoriteettinsa fyysisen etäisyyden ja perinteisten vaikuttamisen keinojen vähentyessä.

Haastattelujen perusteella näyttää, että tiimien tehokkuus ja työntekijöiden tyytyväisyys etätyössä perustuvat vahvasti siihen, että esihenkilö ylläpitää jatkuvaa ja avointa viestintää, tunnistaa yksilölliset tarpeet ja kykenee vastaamaan niihin mukautuvalla lähestymistavalla.

Käytännössä tämä tarkoittaa, että johtajien on kehitettävä uusia tapoja osoittaa tukeaan ja arvostustaan tiimiläisilleen. Esihenkilöiden kyky käyttää digitaalisia työkaluja viestintään ja tiimin hallintaan on keskeinen, mutta lähtökohtana on oltava aito halu ymmärtää ja kohdata työntekijät siellä, missä he ovat. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi säännöllisiä virtuaalisia kahvihetkiä, joiden tarkoituksena ei ole pelkästään tehtävien jakaantuminen, vaan myös sosiaalisen yhteyden ylläpito ja henkilökohtaisen tuen tarjoaminen.

Auktoriteetin ylläpito etätyöympäristössä vaatii siis yhtä lailla pehmeitä taitoja – empatian, inhimillisyyden ja lähestyttävyyden näyttämistä. Esihenkilön täytyy olla tietoinen siitä, miten hänen toimintatapansa, päätöksensä ja viestintänsä vaikuttavat tiimin dynamiikkaan ja yksilöiden kokemukseen työstä.

## 5.6 Etätyön haasteet ja opetukset johtajuudelle

Etätyö on avannut monia uusia ulottuvuuksia johtamiseen, tuoden esiin sekä haasteita että uusia oppimisen paikkoja. Haastattelujen perusteella voidaan selvästi nähdä, että esihenkilöt ovat oppineet sopeutumaan ja kehittämään taitojaan etäjohtamisen vaatimuksia vastaaviksi, painottaen etenkin tehokkaan yhteydenpidon tärkeyttä.

Löyhäsidonnaisuus, organisaatioiden johtamisen kannalta hyödyllinen ominaisuus, voi tarjota etätyölle uudenlaista autonomiaa ja tehokkuutta. (Weick, 1976; Orton & Weick, 1990).

Vaikka löyhäsidonnaisuus voi edistää joustavuutta ja ideoiden kehittämistä, se voi myös aiheuttaa kommunikaatiohaasteita ja johtaa työntekijöiden tuntemuksiin, että he ovat ”yksin” työelämässä (Weick, 1976).

*”Tiedon välittäminen on oltava selkeää kaikille, Haasteena on pitää tiimi tasapuolisesti mukana päätöksenteossa ja huomioida etätyön erityispiirteet. Etätyö on tuonut työntekijöille joustavuutta, mikä näkyy myös tuloksissa. Muistutan työntekijöitä, etteivät he jäisi liikaa työn äärelle ja että töistä pitää myös osata irtaantua. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen on tärkeää”*

Tämä valottaa selkeästi etäjohtamisen haasteita ja sitä, kuinka tärkeää on huolehtia tiedonkulusta ja tiimin sitoutumisesta. Selkeän ja tehokkaan kommunikaation varmistaminen on keskeistä, sillä se luo pohjan tiimin yhteiselle päätöksenteolle ja vahvistaa yhteisöllisyyttä.

Haasteena esiintynyt tarve välttää työntekijöiden liiallista sitoutumista työhön: joustavuuden ja saatavuuden lisääntyminen voi johtaa siihen, että työ ja vapaa-aika sekoittuvat liikaa. Tässä kontekstissa johtajien roolina on toimia muistuttajina ja ohjaajina, jotta työntekijät pystyvät säilyttämään tasapainon työn ja henkilökohtaisen elämän välillä.

Haastatteluissa esihenkilöt korostivat erityisesti työntekijöiden luottamuksen ja itsenäisyyden merkitystä etätyön konteksteissa. Esimerkiksi, haastattelussa esihenkilö painotti luottamusta työntekoon riippumatta siitä, missä työ tehdään: *”Etätyö ei ole vaikuttanut auktoriteettiini, koska kaikki perustuu luottamukseen työnteon suhteen riippumatta työskentelypaikasta”*.

Tämä näkemys viestii siitä, että luottamus ja auktoriteetti voivat säilyä vahvoina myös etätyöympäristössä, kun esihenkilöt soveltavat joustavuutta johtamisessaan.

Lisäksi haastattelut tuovat esille johtajien omaksumat uudet käytännöt ja työkalut etätyön haasteiden voittamiseksi. Esihenkilön haastattelu valaisi tehokkaan yhteydenpidon tärkeyttä, kun esihenkilö mainitsee käyttävänsä tiimitapaamisia ja seurantatyökaluja läheisyyden säilyttämisessä ja tiimin suorituksen varmistamisessa: *”Käytän Teamsia päätukena etätyössä ja pidän kirjaa yhteydenpidoista tiimiläisiin, jotta varmistun, ettei kenenkään kanssa yhteydenpito jää liian vähäiseksi”*.

Tästä voi päätellä, että teknologia ja jatkuva yhteydenpito ovat avainasemassa tehostaessa johtamista hajautetussa työympäristössä. Esihenkilöt ovat myös kohdanneet haasteita ja oppineet sopeutumaan työntekijöiden yksilöllisiin tarpeisiin etäympäristössä, kuten haastateltava esihenkilö toteaa suurimpien haasteiden liittyvän siirtymävaiheeseen sekä yhteisöllisyyden ylläpitämiseen: *”Mahdollisuuksina pidän nopeaa kokoustamista etäyhteyksillä, joka sallii kokoustamisen missä tahansa, ei vain fyysisessä työpaikassa. Se myös mahdollistaa työn tekemisen muualla kuin toimistossa ja joskus antaa enemmän kehittämismahdollisuuksia. Haasteet liittyvät päivittäiseen kanssakäymiseen ja sosiaaliseen yhteyteen, jotka voivat vähentyä ja jopa johtaa vieraantumiseen, jos työskentelee täysin etänä.”*

Etätyöskentely on tuonut esille sekä haasteita että mahdollisuuksia. Suurimmat haasteet liittyvät työyhteisön integraatioon ja uusien roolien omaksumiseen. Esihenkilöt ovat omaksuneet uusia tapoja kommunikoida, organisoitua ja valvoa työnteon tuloksellisuutta, samalla kun on korostettu avoimuutta, luottamusta ja syvällisempiä keskusteluja

strategian ja tulevaisuuden suunnitelmien ympärillä: *”Ei ole tullut muutoksia, sillä olemme tehneet liikkuvaa työtä jo aiemmin.”*

Vaikka etätöiden haasteet, kuten *”epäviralliset kahvipöytäkeskustelut ovat vähentyneet...”*, ovat tuoneet esille tarpeen kehittää uusia kommunikaation tapoja, on etätöiden tekijöiden integroiminen ja vastuun jakaminen opettanut johtajille järjestelmällisyyttä ja joustavuutta.

Etätöiden myötä monille johtajille on valjennut, että vaikka yhteisöllisyyden ylläpitäminen etänä voi olla haastavaa, se ei ole mahdotonta. Sen avulla esihenkilöt voivat osoittaa inhimillisyyttä ja lähestyttävyyttä, poistaen samalla perinteisen johtamisen etäisyyttä ja hierarkiaa. Tämän seurauksena tiimit voivat tuntea olonsa yhtenäisemmiksi, mikä puolestaan edistää tuottavuutta ja tyytyväisyyttä.

Etäjohtaminen korostaa johtajien roolia ei pelkästään ohjaajina, vaan myös tukena, mentorina ja inspiraationa tiimeilleen.

## **5.7 Sektorikohtaiset tarkastelut ja palautteet**

Julkisen sektorin erityispiirteet, kuten tietosuoja ja tietoturva, määrittelevät etätöiden rajoja. Kirjalliset etätöösopimukset ja säännöksiä noudattaminen on osoittanut tehokkaaksi tavaksi varmistaa, että työnteon laatu ja luotettavuus pysyy korkeana. Positiiviset palautteet kehityskeskusteluissa viittaavat siihen, että avoin ja rehellinen kommunikatio ylläpitää tiimin motivaatiota ja tyytyväisyyttä: *”Sosiaali- ja terveysalalla tietosuoja ja tietoturva ovat erityispiirteitä...”*

Julkisen sektorin yhteydessä etätöiden haasteet ja erityispiirteet korostuvat, mutta selkeät ohjeistukset ja sopimukset auttavat vastaamaan näihin haasteisiin: *”Meillä on kirjalliset etätöösopimukset...”*. *Palautteen kerääminen ja reflektointi ovat tärkeitä elementtejä etäjohtamisen kehittämisessä, ”Palautteet ovat olleet pääosin positiivisia...”*

Julkisen sektorin kokemukset etätyöstä valaisevat, kuinka etätyön toteutus ja sen tehokas hallinta voivat vaihdella eri sektoreiden välillä. Erityisesti tietosuojan ja tietoturvan painotus julkisella sektorilla korostuu, kun henkilöstön on sopeuduttava tiukkoihin sääntöihin ja menettelytapoihin työskennellessään etänä arkaluontoisten tietojen kanssa. Tähän liittyen, kirjallisten etätyösopimusten ja selkeiden ohjeistusten laatiminen ja noudattaminen tarjoavat perustan, jonka avulla voidaan varmistaa sekä tietosuojan toteutuminen että korkeatasoinen työsuoritus.

Kehityskeskustelut ja avoimeen kommunikaatioon perustuva palautejärjestelmä nousevat keskiöön julkisen sektorin etäjohtamisessa. Positiiviset palautteet kehityskeskusteluissa eivät ainoastaan kuvasta työntekijöiden tyytyväisyyttä, vaan myös tukevat jatkuvaa kehittymistä ja parannuksia etätyökäytännöissä. Avoimen keskustelun kulttuuri, jossa työntekijöiden näkemykset ja kokemukset otetaan huomioon, auttaa tunnistamaan etätyön mahdollisuuksia ja haasteita, edistäen samalla yhteisen ymmärryksen ja luottamuksen ilmapiiriä.

*”Sosiaali- ja terveysalalla tietosuoja ja tietoturva ovat erityispiirteitä...”* näkemys korostaa sitä, kuinka tärkeää on räätälöidä etätyökäytännöt vastaamaan sektorikohtaisia tarpeita ja vaatimuksia. eri aloilla on erilaiset prioriteetit ja haasteet, jotka vaativat erityistä huomiota etätyössä. Tämän tunnistaminen ja vastaaminen näihin sektorikohtaisiin piirteisiin on olennainen osa tehokasta etäjohtamista.

Toisaalta kirjallisten etätyösopimusten käyttöönotto ja erityisesti tietojen hallinnan rakenteiden kehittäminen etätyössä, antavat perustan, jolle rakentaa luotettavaa ja tehokasta etätyöympäristöä. *”Meillä on kirjalliset etätyösopimukset...”* -käytäntö osoittaa sitoutumista etätyön tehokkaaseen hallintaan sekä varmuutta tietosisällön suojaamisessa ja sen myötä asiakastietojen turvallisuudessa. Julkisella sektorilla korostuu se, että proaktiivinen ja systemaattinen lähestymistapa etätyön hallinnassa – sekä säännösten että työnteon laadun suhteen – tukee työyhteisön sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Vaikka etätyössä saatetaan kokea haasteita, kuten viestinnän esteet ja tietoturvaan liittyvät huolet,

selkeät toimintatavat ja avoimuus johtamisessa luovat pohjan, jolle rakentaa kestäväää ja innostavaa työkuulttuuria myös etätöolosuhteissa.

## 6 Johtopäätökset ja keskustelu

Tässä tutkimuksella haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- *Miten esihenkilöiden johtajuus uudelleen rakentuu, kun on siirrytty laajemmin etätöihin?*
- *Millaista johtajuutta tarvitaan organisaation työn muuttuessa etätyöksi?*
- *Miten säilyttää interaktio etätyöskennellessä?*
- Miten julkiset organisaatiot ja yritysorganisaatiot ovat em. kysymysten osalta samanlaisia ja miten mahdollisesti poikkeavat toisistaan?

### 6.1 Keskeiset havainnot

Tutkimuskysymykseen 1, ”miten esihenkilöiden johtajuus uudelleen rakentuu, kun on siirrytty laajemmin etätöihin?”, voidaan haastattelujen perusteella sanoa, että johtajuus uudelleen rakentuu pääasiallisesti valmentavan, tukevan ja sparraavan suhteen kautta. Esihenkilöiden kokemuksista ilmenee, että etätyö vaatii heiltä joustavuutta, kykyä vahvistaa yhteisöllisyyttä virtuaalisissa ympäristöissä ja uusien viestinnän ja vuorovaikutuksen tapoja ja niiden omaksumista. Luottamukseen perustuva auktoriteetti ja avoimuus korostuivat etäjohtamisessa.

Tutkimuskysymykseen 2, ”Millaista johtajuutta tarvitaan organisaation työn muuttuessa etätyöksi?”, vastaus liittyy selkeästi mukautettuun ja joustavaan johtamistyyliin, joka suosii avointa kommunikaatiota, yksilöiden tarpeiden tunnistamista ja sopivien digitaalisten työkalujen käyttöönottoa. Hyvä etäjohtaja tunnistaa yksilölliset tarpeet, yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen nousi esille. Johtajan tulee myös pitää yllä tiimin sitoutumista ja motivaatiota.

Tutkimuskysymykseen 3, ”Miten säilyttää interaktio etätyöskennellessä?”, tutkimustulosten mukaan etätyössä on keskeistä ylläpitää jatkuvaa ja tasapuolista vuorovaikutusta.

Esihenkilöt käyttävät digitaalisia välineitä, kuten Microsoft Teamsia, järjestävät säännöllisiä tapaamisia ja edistävät avointa kommunikaatiota. Fyysisiä ja virtuaalisia kohtaamisia tulisi tasapainottaa. Innovatiivisten vuorovaikutustapojen, kuten virtuaalisten kahvihetkien kehittäminen ovat olleet tehokkaita keinoja interaktion ylläpitämiseksi.

Tutkimuskysymykseen 4, ”Miten julkiset organisaatiot ja yritysorganisaatiot ovat em. kysymysten osalta samanlaisia ja miten mahdollisesti poikkeavat toisistaan?”, voidaan tutkimuksen avulla päätellä, että periaatteet ja käytännöt, jotka tukevat tehokasta etäjohtajuutta ovat pitkälti yleispäteviä. Haasteet, kuten tiimin yhtenäisyyden säilyttäminen ja kommunikoinnin varmistaminen, ovat yhteisiä molempien organisaatiotyyppien kanssa. Eriävät tekijät voivat kuitenkin syntyä organisaatiokulttuurista, resurssien saatavuudesta ja organisaatioiden eri painopisteistä.

Tämän tutkimuksen aineisto koostui kymmenestä puolistrukturoidusta haastattelusta, jotka suoritettiin sekä julkisen että yksityisen sektorin esihenkilöiden kanssa. Tavoitteena oli saada kattava ymmärrys siitä, miten johtajuus ja johtamiskäytännöt ovat mukautuneet etätyön yleistymisessä.

Aineiston kokoamis- ja analysointiprosessissa noudatettiin deduktiivista tutkimusmenetelmää, tukemalla sitä laadullisen tutkimuksen menetelmin. Analyysi perustuu subjektiivisiin tulkintoihin, jotka mahdollistavat syvällisen ymmärryksen johtajuuden monimutkaisista ulottuvuuksista organisaatiokohtaisesti.

Vertailulla pyritään konkretisoimaan etätyön johtamisen dynamiikkaa sekä julkisilla että yksityisillä sektoreilla, antaen vastauksia tutkimuskysymyksiin liittyen johtajuuden muutokseen ja toimintaan etätyökontekstissa. Vertailu auttaa paitsi tunnistamaan eroja ja yhtäläisyyksiä myös tarjoamaan hyödyllisiä oivalluksia jatkokehityksiä varten.

Seuraava taulukko vertailee etätöiden johtamiseen liittyviä käytäntöjä sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Taulukko koostuu kolmesta pääsarakeesta, jotka edustavat eri johtamisen ulottuvuuksia perustuen teoreettiseen viitekehykseen. Jokainen rivi tarjoaa tiivistelmän havaintoja yleisistä piirteistä, merkittävistä eroista sekä havaituista yhtäläisyyksistä, jotka ovat nousseet esille haastatteluista.

**Taulukko 3.** haastatteluiden vertailu tutkimuskysymyksiin.

<b>Ulottuvuus</b>	<b>Yritysten johtaminen</b>	<b>Julkisten organisaatioiden johtaminen</b>	<b>Keskeiset erot ja yhtäläisyydet</b>
Esienkilöiden johtajuuden tarpeen muuttuminen	Esienkilöt kokevat tarpeen mukauttaa johtamistyyliään etätöihin siirryttäessä, keskittyen joustavuuteen ja digitaalisten työkalujen käyttöön.	Julkisen sektorin esienkilöille korostuu selkeän ohjeistuksen ja julkisen palvelutehtävän jatkuvuuden merkitys.	Molemmissa sektoreissa korostuu etäjohtamisen merkitys ja tarve mukautua. Erot: Julkinen sektori painottaa organisaation velvoitteiden täyttämistä.
Johtajuuden tarpeen muutos	Tarve innostaa ja sitouttaa työntekijöitä korostuu etäympäristössä.	Tarve kommunikoida selkeästi ja ylläpitää julkisia palvelutehtäviä korostuu.	Yhtäläisyys: Molemmille tärkeää muutettu kommunikointitarve. Erot: Sektorikohtaiset tavoitteet ja painotukset erilaisia.
Interaktion säilyttäminen	Teamsin ja muiden työkalujen käyttöönotto vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden ylläpitämiseksi.	Läpinäkyvä viestintä ja yksilöllisten tarpeiden tunnistaminen korostuvat.	Molemmat pyrkivät säilyttämään vuorovaikutusta etäympäristössä, mutta menetelmät ja lähestymistavat eroavat.

Analyseissä korostuu transformationaalisen johtajuuden elementit, kuten inspiraation ja yksilön kehittämisen merkitys, josta käy ilmi halu kehittää tiimin yhteishenkeä innovatiivisuutta. Toisaalta transaktionaalisen johtajuuden piirteet, kuten suorituksen arviointi

ja palkitseminen, näyttävät myös olevan keskeisiä, mikä osoittaa tavoitekeskeisyyden ja tuloshakuisuuden säilymisen etätyön kontekstissa. Esihenkilöiden antamat vastaukset osoittavat myös karismaattista johtajuutta, joka korostaa henkilökohtaisen vaikutuksen ja vuorovaikutustaitojen merkitystä etäyhteyksien aikana.

Tämä esiintyy selkeästi vastauksissa, joissa esihenkilöt kertovat kyvystään luoda positiivinen ilmapiiri ja motivoida alaisiaan etäyhteyden kautta. Visionäärinen johtajuus puolestaan korostuu, kun esihenkilöt kertovat tulevaisuuden visioiden välittämisestä ja etätyön tarjoamista mahdollisuuksista kehittää uudenlaisia työskentelytapoja.

## 6.2 Keskustelu

Tutkielman tulosten perusteella voidaan päätellä, että johtajuus uudelleen rakentuu etätyöhön siirtymisen myötä tilanteen mukaan joustavaksi, monipuolista vuorovaikutustaitoa ja -keinoja hyödyntäväksi sekä teknologiaosaamista vaativaksi. Kokonaisvaltainen näkemys organisaation tehtävistä, selvä visio ja kyky motivoida tiimiä ilman fyysistä läsnäoloa korostuvat. Johtajien pitää yhä enemmän nojata tehokkaaseen ja kohdennettuun kommunikaatioon, käyttää digitaalisia työvälineitä luovasti ja rohkaista tiimin itsenäistä päätöksentekoa ja omatoimisuutta.

Transformationalisen johtajuuden painotus työntekijöiden inspiroimisessa ja motivoimisessa tukee havaintoja esihenkilöiden roolista etätyössä (Avolio & Bass, 1999; Kouzer & Pousner, 2017, s. 147). Kuitenkin, etätyöympäristön haasteet kuten rajoitettu päivittäinen seuranta ja suorituksen arviointi, osoittavat tarpeen kehittää ja miettiä implementointia transformationalisen johtajuuden teorian osalta etätyökontekstissa.

Havainnot yhteisöllisyyden ja tunteiden merkityksestä työntekijöille viittaavat karismaattisen johtajuuden rooliin (Aaltio, 2008, s. 77). Digitaalisen vuorovaikutuksen rajoitukset karismaattisen johtajuuden saralla nousi esille.

Visionäärinen johtajuus, joka keskittyy tulevaisuuden visioon ja suunnan antamiseen, tukee havaintoja strategian tärkeydestä ja etätyötiimien motivoinnista (Mintzberg, 1989).

Etätyötilanteiden erityisvaatimukset, kuten viestinnän selkeys ja inspiroinnin uudet tavat tulee ottaa huomioon.

Vaikka Tahirkheli (2022) korostaa viestintäteknologian merkitystä etäjohtamisessa havainnot osoittavat, että pelkkä teknologian käyttö ei ratkaise etäjohtajuuden haasteita kokonaisvaltaisesti.

Organisaation työn muuttuessa etätyöksi tarvitaan johtajuudelta kykyä mukautua nopeasti uusiin olosuhteisiin ja hallita sekä teknologisia että ihmissuhdetaitoja. Johtajuuden on oltava joustavaa, ja se on tuettava työntekijöitä, samalla kun varmistetaan tavoitteellisuus ja tehokas suoritusten seuranta. Tämän lisäksi korostuvat empaattisuus ja kyky ymmärtää alaisten tarpeita ja tunteita etätyöympäristössä.

Työn luonteella ja organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus siihen, millaisia sosiaalisia kontakteja työntekijöillä on sekä työpaikalla että sen ulkopuolella. Mortensen ja muut (2014) ovat tutkineet tätä ilmiötä, osoittaen, että työelämä määrittää merkittävällä tavalla, millaisiin sosiaalisiin verkostoihin yksilöt kuuluvat ja miten he rakentavat sosiaalisia sidoksia. Tutkimus korostaa, kuinka työ voi toimia keskeisenä välittäjänä yksilöiden välillä, mahdollistaen sosiaalisten sidosten syntymisen ja vahvistumisen. Tämä näkökulma ilmeni myös omassa tutkimuksessani, jossa haastattelujen kautta esihenkilöt vahvistivat, miten työyhteisöjen sosiaalisuus työpaikalla ovat tärkeässä roolissa ja vaikuttavat mielialaan.

Interaktion säilyttäminen etätyöskentelyn aikana vaatii johtajilta tietoista panostusta tiimin koheesioon ja työkulttuurin ylläpitoon. Integroituvat teknologiat kuten yhteistyöalustat, ovat avainasemassa vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden vahvistamisessa. Lisäksi on tärkeää pysyä avoimena uusille työtavoille ja ylläpitää säännöllisiä, myös epävirallisia, kohtaamisia tukemaan tiimihenkeä ja läsnäoloa.

## Lähteet

- Aaltio, I. (2008). Johtajuus lisäarvona. WSOY Oppimateriaalit.s. 77–80
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV- Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellisen tietoarkisto. Noudettu 08.02.2024 osoitteesta: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> (Viitattu 08.02.2024.)
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Cunliffe, A. L. (2009). Management, managerialism, and managers. In A. L. Cunliffe *Management, managerialism, and managers* (s. 8-50). SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781446280317>

Gulick, L., & Urwick, L. (Eds.). (2003). *Papers on the science of administration*. Taylor & Francis Group.

Helm, B. (2001). Emotions and the cognitive—conative divide. In *Emotional Reason: De-liberation, Motivation, and the Nature of Value* (Cambridge Studies in Philosophy, s. 29-59). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511520044.002

Hickman, A., & Robison, J. (2020). Remote work trends to guide high performance during COVID-19. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/309170/remote-work-trends-guide-high-performance-during-covid.aspx>

Jackson, B., & Parry, K. (2018). *A Very Short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying Leadership* (3.rd ed.).

Sage Publications. Noudettu 01.05.2024 osoitteesta

<https://www.perlego.com/book/1431411/a-very-short-fairly-interesting-and-reasonably-cheap-book-about-studying-leadership-pdf>

Juuti, P. (2016). *Johtamisen kehittäminen*. PS-kustannus.

Kauppalehti. (2023). Digitalisaatio mullistaa johtamisen – ja se on vasta alkua: Kaikki mikä voi, muuttuu. Noudettu 10.4.2024 osoitteesta

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/digitalisaatio-mullistaa-johtamisen-ja-se-on-vasta-alkua-kaikki-mika-voi-muuttuu/d677275d-96b2-4046-bb04-82bc82736e3d>

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozelik, H., ... Vugt, M. V. (2021). *COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and*

*insights for future research and action*. The American psychologist, 76(1), 63–77.  
<https://doi.org/10.1037/amp0000716>

Khan, A.R., & Khandaker, S. (2016). Public and Private Organizations: How Different or Similar are They. Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences, 12(9), 2873–2885.

Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2017). The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations. John Wiley & Sons.

Kraus, S., Ferraris, A., & Bertello, A. (2023). The future of work: How innovation and digitalization re-shape the workplace. Journal of innovation & knowledge, 8(4), 100438. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100438>

Krishnamoorthy, R. (2022, October 26). Collaboration and teams: What great remote managers do differently. Harvard Business Review. Noudettu 01.01.2024 osoitteesta <https://hbr.org/2022/10/collaboration-and-teams-what-great-remote-managers-do-differently>

Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., Guérait, É., Le Roux, G., Bonvalet, C., Girard, V. & Langlois, L. (2020). Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français. Population & Sociétés, 579, 1–4.  
<https://doi.org/10.3917/popsoc.579.0001>

Listenmaa, J. (2023). *Tiedolla johtamisen käsikirja* (s. 52–57). Alma Talent.

Maccoby, M. (2004). Why people follow the leader: The power of transference. Harvard business review. Noudettu 01.09.2023 osoitteesta:  
<https://hbr.org/2004/09/why-people-follow-the-leader-the-power-of-transference>

- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis [28 paragraphs]. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 1(2), Art. 20. noudettu 05.01.2024 osoitteesta: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385>.
- Mortensen, J., Lichty, L., Foster-Fishman, P., Harfst, S., Hockin, S., Warsinske, K., & Abdullah, K. (2014). Leadership through a youth lens: understanding youth conceptualizations of leadership. *Journal of community psychology*, 42(4), 447-462. <https://doi.org/10.1002/jcop.21620>
- Niemann, D., & Wall, T. (2016). *Leadership: Theory, application, & skill development*. Cengage Learning.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *The Academy of Management review*, 15(2), 203–223. <https://doi.org/10.2307/258154>
- Peltonen, T. (2017). *Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita* (3. painos.). Tmi Kurkiniemen Kustannus.
- Peltonen, T. (2022). Managerialismi ja legitiimi auktoriteetti: Weberiläinen näkökulma legitiimin hallintavallan koherenssiin. *Hallinnon tutkimus* 41(3). DOI: <https://doi.org/10.37450/ht.110664>. Noudettu 29-02-2024 osoitteesta: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/110664>
- Krishnamoorthy, R. (2022, Lokakuu 26). What great remote managers do differently. *Harvard Business Review*. Noudettu 11-04-2024 osoitteesta: <https://hbr.org/2022/10/what-great-remote-managers-do-differently>

Sreemoyee, M. (2020). Authority in Management. BusinessManagementIdeas.com. Noudettu 31-03-2023 osoitteesta: <https://www.businessmanagementideas.com/management/authority-management/authority-in-management/21298>

Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. Sage Open, 10(1). <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/2158244020914634>

Sutela, H. (2021) *Uusi normaali kutsuu – vanhaan ei ole paluuta, jos työntekijöiltä kysytään*. Tilastokeskus. Noudettu 01.03.2024  
osoitteesta: <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/uusi-normaali-kutsuu-vanhaan-ei-ole-paluuta-jos-tyontekijoilta-kysytaan/>

Tahirkheli, S.K. (2022). E-Leadership Theory – A More than Ever Virtually Connected World Needs a Virtually Theorized Leadership in a Globally Cross-Cultural Network Space. Social Sciences & Humanities Open, 6(1), 100299. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100299>

Tilastokeskus. (n.d.). Etätyö [Verkkosivu]. Noudettu 15.10.2023 osoitteesta: <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>

Von Ahnen, E. J., & Karau, S. J. (2006). Effects of telecommuting on perceptions of work-life balance. Journal of Applied Psychology, 91(6), 1340–1350. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>

Wang, Y., & Yang, S. (2018). The impact of telecommuting on job performance: A meta-analysis. Computers in Human Behavior, 85, 152–162. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.02.034>

Waters, L. (2021). Types of authority. BetterUp. Noudettu 10.3.2024 osoitteesta <https://www.betterup.com/blog/types-of-authority>

Weber, M. (2019). Economy and society. Stanford, CA: Stanford University Press.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. Administrative Science Quarterly, 21(1), 1-19.

Westley, F., Mintzberg, H.: Visionary leadership and strategic management. Strategic Management Journal (1989): 10, s. 17-31.