

# Etäjohtaminen koronapandemian aikana – työn vaatimukset yliopistossa työskentelevien esihenkilöiden kokemina



Jaana-Piia Mäkinie mi & Anne Mäkikangas

## ABSTRACT

Academic remote leadership in the time of COVID-19 – job demands experienced by supervisors

The COVID-19 pandemic made many supervisors suddenly remote leaders, thus forcing them to adapt to a new way of working. Little is yet known about how they worked and how they experienced remote leadership. The study aims to analyze the experiences of 233 supervisors in the spring of 2021 with a focus on the demands of supervisors' work during the corona pandemic. Through qualitative content analysis, four types of hindrance and challenge demands were identified from the supervisors' writings. The demands were related to organizational functioning, work, social relationships, and well-being at work. The results showed that the supervisors felt they did not receive the support they would have needed, their workload have increased, the nature of social interactions changed, and the requirements of remote leadership for well-being at work were emphasized. In particular, social relations and work-related demands were emphasized in the responses. supervisors, remote leadership, job demands, Covid-19, universities

## JOHDANTO

### Kokemuksia korona-ajan pakotetusta etätyöstä

Koronapandemia pakotti monet sellaisetkin työntekijät etätyöhön, jotka eivät olleet aiemmin sitä tehneet. Esimerkiksi keväällä 2021 etätyötä tekevien osuus kaikista suomalaisista palkansaajista lähes kaksinkertaistui (Sutela & Pärnänen

2021, 11). Myös suomalaisissa korkeakouluissa siirryttiin etätyöhön maaliskuussa 2020 (Furiv ym. 2022). Korona-ajan pakotetulla etätyöllä tarkoitetaan pääsääntöisesti etänä ja tyypillisesti kotona tehtävää työtä, jota tehdään etänä työnantajan ohjeistamana tai suosittamana (Biron ym. 2021; Ipsen ym. 2021). Korona-ajan pakotettu etätyö poikkeaa niin sanotusta vapaaehtoisesta etätyöstä sekä pakottavuuden että koronan herättämien huolien suhteen (Vinberg & Danielsson 2021). Etätyötä tekivät myös korona-aikana monet, jotka eivät aiemmin olleet sitä tehneet eli oletettavasti etätyötä tekevien joukko muuttui heterogeenisemmäksi (vrt. Sutela & Pärnänen 2021, 11). Onkin mahdollista, että aiemmat tutkimukset etätyöstä (esim. Anderson ym. 2015; Charalampous ym. 2019) eivät täysin sovellu korona-ajan pakotettuun etätyöhön. Siksi tarvitaankin tietoa tästä poikkeuksellisesta ajasta.

Korona-ajan pakotettua etätyötä on tutkittu sekä yleisesti että työhyvinvoinnin näkökulmasta jo jonkin verran (esim. Ipsen ym. 2021; Kalltiainen & Hakanen 2022; Mäkikangas ym. 2020; Mäkikangas ym. 2022a; Mäkinie mi ym. 2021; van Zoonen ym. 2021). Tutkimusten mukaan pakotettu etätyö on koettu melko myönteiseksi (Ipsen ym. 2021; Ruohomäki ym. 2020; Sutela & Pärnänen 2021). Sen hyväksi puoliksi nähdään muun muassa työn ja muun elämän helpompi yhteensovittaminen, työn tehostuminen ja paremmat vaikutusmahdollisuudet työhön (Ipsen ym. 2021; Ruohomäki ym. 2020). Huonoksi puoliksi taas on tunnistettu mm. kodin puutteet työympäristönä, työhön liittyvät epävarmuudet, yksinäisyys sekä epäsovivat työvälineet (Ipsen ym. 2021; Mäkikangas ym. 2022a; Mäkinie mi ym. 2021). Suomalaisen vastaajien tyytyväisyyttä pakotettuun etätyöhön selittivät esimerkiksi itsenäinen työtehtävä, selkeä työnkuva ja tottumus teknologian käyttöön (van Zoonen ym.

2021). Kokemukset eroavat kuitenkin eri ryhmien välillä, esimerkiksi iän tai aiemman työhyvinvoinnin tason sekä etätyökokemuksen suhteen (Ipsen ym. 2021; Mäkikangas ym. 2020; Mäkikangas ym. 2022a; Sutela & Pärnänen 2021).

### **Esihenkilötyön muuttuminen etätöihin siirryttäessä**

Korona-ajan pakotettua etätöitä koskeva tutkimus on keskittynyt lähinnä työntekijöiden – ei esihenkilöiden kokemuksiin (Kirchner ym. 2021; Graf-Vlachy ym. 2020; Kaltiainen & Hakanen 2022; Mäkikangas ym. 2020; Mäkinen ym. 2021; van Zoonen ym. 2021). Esihenkilöiden kokemusten tutkiminen on kuitenkin tärkeää, koska heidän työnsä eroaa työntekijöiden työstä ja he johtavat muuttuvaa työtä (Dirani ym. 2020; Kirchner ym. 2021). Esihenkilöille on myös pandemian vuoksi syntynyt lisätöitä sekä lisäkuormitusta (Graf-Vlancy ym. 2020). Esimerkiksi pandemiatilanteen kehittyminen ja siihen liittyvä ohjeiden päivittyminen, jatkuvasti muuttuvien toimintatapojen kommunikointi ja perustelu työntekijöille näyttää sekä työllistyneen että kuormittaneen esihenkilöitä (Hølge-Hazelton ym. 2021).

Myös perusjohtamisen elementit, kuten kasvokkainen vuorovaikutus esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, ovat muuttuneet etätöihin siirryttäessä (Kirchner ym. 2021). Kasvokkaisen vuorovaikutuksen puute voi vaikeuttaa myötätunnon osoittamista työntekijöille, roolimallina toimimista, kannustamista tiettyihin konkreettisiin tekoihin sekä työn vaatimustekijöiden tunnistamista (Bouchard & Meunier 2022). Lisäksi monet esihenkilöt eivät olleet aiemmin johtaneet etätöitä, ja heidän työnsä muuttui nopeasti, suunnittelematta ja ilman valinnan mahdollisuutta. Vapaaehtoisena etätöiden ja virtuaalisen työn johtamista pidetään vaikeana (Poulsen & Ipsen 2017). Pakotetun etätöiden johtaminen korona-aikana voidaan nähdä myös vaativana kriisijohtamisena (Appelgren 2021; Furiv ym. 2022).

Esihenkilöiden työhön liittyviä kokemuksia on tärkeä tutkia myös siksi, että liian kuormittava, vaativa työ voi uhata esihenkilöiden työhyvinvointia, mikä voi heijastua heidän johtamiseensa. Esimerkiksi esihenkilön kokemus epäreilusta kohtelusta työssä voi heijastua kielteisesti hänen

tapaansa johtaa (Kaluza ym. 2020), ja johtajan johtamistyylin on taas havaittu olevan yhteydessä johdettavien työhyvinvointiin (Montano ym. 2017). Toisaalta on myös havaittu, että sekä johtajan vireytystaso että hänen työnsä myönteiset ominaisuudet, kuten kollegiaalinen tuki, ovat yhteydessä ”myönteisempään” johtamistyyliin ja sitä kautta johdettavien vähäisempään työpahoinvointiin (Tafvelin ym. 2019). Edellä mainitut tulokset viittaavat siihen, että esihenkilön työn luonteella voi olla yhteys sekä hänen että hänen johdettaviensa työhyvinvointiin.

### **Esihenkilötyön este- ja haastevaatimukset korona-ajan pakotetussa etätöissä**

Esihenkilöiden työtä voidaan käsitteellistää työn vaatimusten ja voimavarojen mallin avulla (Bakker & Demerouti 2007). Mallin mukaan työn voimavaratekijät helpottavat ja sujuvoittavat työtä ja sen tavoitteiden saavuttamista, motivoivat ja ovat yhteydessä parempaan työhyvinvointiin. Työn voimavarat ja vaatimukset ovat myös vuorovaikutuksessa keskenään: työn voimavarat voivat esimerkiksi suojata työn vaatimusten kielteisiltä vaikutuksilta. Työn vaatimuksia on kahdenlaisia: este- ja haastevaatimuksia. Estevaatimukset vaikeuttavat työn tavoitteiden saavuttamista ja alentavat työmotivaatiota. Ne voivat pitkään jatkuessaan uhata työhyvinvointia (niin sanottu terveyden heikkenemisen prosessi) erityisesti tilanteissa, joissa kuormituksen kielteisiltä vaikutuksilta suojaavia voimavaroja on vähän. Erityisen haastavia työhyvinvoinnin kannalta ovatkin tilanteet, joissa on paljon työn estevaatimuksia ja vähän voimavaroja. Tyypillisiä työn estevaatimuksia ovat työn tavoitteiden epäselvyydet ja toimimattomat työvälineet. Työn haastevaatimukset vievät myös energiaa, mutta poiketen estevaatimuksista ne voivat myös tukea henkilökohtaista kasvua ja kehitystä sekä suoriutumista. Tyypillinen haastevaatimus on uuden oppiminen. (Bakker & Demerouti 2007; Bakker & Demerouti 2017; Lesener ym. 2019; Van Den Broeck ym. 2010.) Tässä tutkimuksessa analysoidaan esihenkilöiden kokemia pakotetun etätöiden lähijohtamiseen liittyviä haaste- ja estevaatimuksia.

Seuraavaksi tarkastellaan, mitä aikaisemman tutkimuksen perusteella tiedetään korona-ajan pakotetun etätöiden haasteista ja vaatimuksista.

Ensinnäkin näyttää, että esihenkilöiden työn vaatimukset poikkeavat työntekijöiden vaatimuksista. Kun monimenetelmäisessä tanskalais-tutkimuksessa verrattiin tietotyötekevien johtajien ja työntekijöiden kokemuksia kotona työskentelystä korona-aikana havaittiin, että johtajat kokivat työnsä sekä vaativammaksi kuin normaalisti että vaativammaksi kuin työntekijät korona-aikana. Johtajat kokivat työntekijöitä harvemmin, että työ on joustavaa ja, että he voivat vaikuttaa palaverien määrään. Lisäksi johtajat työskentelivät pidempään ja he kokivat työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaativammaksi kuin työntekijät. Keskeisinä työn vaatimuksina johtajat pitivät lisääntynyttä työn organisointia ja organisoinnin sekä vuorovaikutuksen vaikeutumista. (Kirchner ym. 2021.)

Kun haasteltiin ruotsalaisia mikro- ja pk-yri-tysten johtajia johtamisesta korona-aikana, tunnistettiin kolme päämuutosta: johtajan roolin, työn ja muun elämän suhteen sekä työhyvinvoinnin muuttuminen (Vinberg & Danielsson 2021). Johtamisen muuttumisessa keskeistä oli työmäärän lisääntyminen ja johtamistyön luonteen muuttuminen. Työmäärää lisäsivät muun muassa työntekijöiden terveydestä huolehtiminen sekä jatkuva uusien liiketoiminnallisten avusten suunnittelu muuttuneen taloudellisen tilanteen vuoksi. Työn ja muun elämän tasapainon koettiin huonontuneen samoin kuin psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin. Työn ja muun elämän sekoittumista koettiin enemmän ja aikaa työstä palautumiseen koettiin olevan vähemmän lisääntyneen työmäärän vuoksi. Henkisesti johtajia kuormittivat myös erilaiset huolet, kuten huoli liiketoiminnan tulevaisuudesta, taloudellisesta tilanteesta sekä omasta ja muiden sairastumisesta. Kielteisten uutisten kertominen koettiin erityisen kuormittavaksi. (Vinberg & Danielsson 2021.) Myös tanskalaiset terveydenhoitoalan johtajat kuvasivat keskeisinä korona-ajan lähijohtamisessa erilaisia huolia, kuten huolta henkilökunnan jaksamisesta sekä omasta ja perheenjäsenten sairastumisesta (Hølge-Hazelton ym. 2021).

Muutoksia työtavoissa ja ammatillisessa roolissa tunnistettiin myös tutkimuksessa, joka keskittyi israelilaisiin terveydenhoitoalan johtajiin. Osa tutkittavista oli esimerkiksi siirtynyt tavanomaisesta johtamistyöstä potilastyöhön. Osa koki myös jäävänsä aiempaa useammin

yksin johtamistyössään, mikä liittyy siihen, että ylempi johtokaan ei tiennyt, miten toimia. Myös vuorovaikutus sekä potilaiden että johdettavien kanssa muuttui. Työntekijöiden kanssa kommunikointiin lähinnä puhelimitse ja WhatsApp-viestein, mikä koettiin osin haastavaksi. Toisaalta johtajat kuvasivat myös myönteisiä asioita, kuten työntekijöiden välistä yhteenkuuluvuutta. (Kagan ym. 2021.)

Myös ruotsalaiset media-alan johtajat kokivat työnsä muuttuneen: yli puolet koki, että muutos oli erittäin suuri ja vain kolme prosenttia koki, että työ ei ollut muuttunut. Tyypilliseksi koettu muutos oli HR-asioihin liittyvien töiden lisääntyminen. Erityisen haastavana media-alan johtajat pitivät luovuuden johtamista: miten energisoida, innostaa ja motivoida etätöissä. Lisäksi kuormittavana koettiin se, että ei tiedä, miten työntekijät voivat ja mitä he tekevät. Päivittäisten ongelmien spontaani ratkaisu muuttui haastavammaksi: niitä ei voinut ratkoa normaalin työn lomassa vaan ratkominen piti suunnitella osaksi virtuaalisia tapaamisia. Esiin nousi myös myönteisiä kokemuksia, kuten tuottavuuden kasvu, etätöihin suhtautumisen muuttuminen myönteisemmäksi ja teknologisten taitojen kehittyminen. (Appelgren 2021.)

On olemassa vielä vähän tietoa siitä, mitkä tekijät haastoivat esihenkilöitä korona-ajan pakotetun etätöiden johtamisessa. Näyttää kuitenkin, että esihenkilötyö muuttui ja kuormittikin. Eri aloilla korostuvat hieman eri asiat. Yksityisellä sektorilla johtajia kuormittivat liiketoimintaan liittyvät kysymykset, kun taas terveydenhuoltoalalla ehkä enemmän terveys ja turvallisuus. Tässä tutkimuksessa keskityimme yliopistojen esihenkilöihin. Yliopistotyötä on kuvattu perinteisesti niin sanotuksi epätyypilliseksi työksi (Pietilä 2018, 14.), jonka erityispiirteinä pidetään muun muassa vahvoja arvoja, kuten akateemista vapautta, hierarkkista yliopistohallintoa sekä solidaarisuutta tutkijayhteisöä kohtaan ja vastakkaisesti jopa epälojalisuutta esihenkilöitä kohtaan (Virtanen 2014). Työsuhteet yliopistolla ovat usein määräaikaaisia ja työn epävarmuus on tyypillistä (Pietilä 2018, 47–53). On myös tavallista, että yliopistoissa työskennellään yhtäaikaaisesti sekä työntekijän että esihenkilön roolissa (esimerkiksi tutkimusryhmän johtajana). Yliopistotyön on katsottu muuttuneen rakenteellisten uudistusten myötä kilpailullisemmak-

si, säädellymmäksi ja suorituskeskeisemmäksi (Pietilä 2018, 32–33). Yliopistotyön piirteet heijastuvat sen johtamiseen.

### Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tässä laadullisessa tutkimuksessa selvittämme, millaisia ovat olleet suomalaisten korkeakouluissa työskentelevien esihenkilöiden kokemat johtamistyön haaste- ja estevaatimukset pakotetun etätyön aikana. Tieto syventää etäjohtamisen ymmärrystä erityisesti kriisitilanteissa sekä etätyösiirtymissä ja auttaa luomaan keinoja vähentää sen kuormittavuutta. Tämä on tärkeää myös siksi, että korkeakoulusektorilla halukkuus etätyön jatkamiseen on lisääntynyt (Mäkikangas ym. 2023). Laadullinen tutkimus voi myös tuottaa tietoa siitä, millaisia tekijöitä kannattaa huomioida määrällisissä tutkimuksissa.

## MENETELMÄ

### Aineistonkeruu ja vastaajat

Aineisto kerättiin Työsuojelurahaston rahoittamassa Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä -tutkimushankkeessa sähköisellä kyselylomakkeella huhtikuussa 2021. Hanke tutkii työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia työstä ja työhyvinvoinnista koronapandemian aiheuttaman etätyön aikana. Kyselyyn vastasi yhteensä 3543 Tampereen, Turun ja Itä-Suomen yliopistojen työntekijää. Niille, jotka kertoivat toimineensa esihenkilötehtävissä koronapandemian aikana ( $n = 600$ ), esitettiin lisäkysymys: ”Jos haluat, voit kertoa tähän lisää esihenkilökokemuksistasi etätyön aikana. Esimerkiksi: Millaista tukea olet kaivannut esihenkilötehtävien hoitamiseen etätyön aikana? Mistä on ollut apua? Millaiset tilanteet olet kokenut kaikkein haastavimmiksi esihenkilönä?”.

Avovastauksen kirjoittaneista ja siten tämän tutkimuksen tutkimusjoukon muodostavista vastaajista ( $N = 233$ ) yhteensä 56 % oli naisia ja vastaajien keski-ikä oli 51 vuotta. Vastaajista valtaosa (79 %) kuului lähiesihenkilötasoon (esim. tiimin tai tutkimusryhmän johtaja), 14 % toimi päällikkötasolla (esim. yksikön päällikkö) ja 7 % toimi johtaja/dekaanitasolla. Keskimääräinen alaisten määrä oli 14.52 (vaihteluväli 1–250).

Vastaajista 71 % oli suorittanut lisensiaatti- tai tohtoritutkinnon. Vastaajat olivat ennen korona-aikaa työskennelleet etänä keskimäärin vähemmän kuin yhden päivän viikossa eli hyvin vähän. Vastaajat tekivät vastaushetkellä lähes pelkästään tai pelkästään etätyötä.

### Aineiston analyysi

Vastaukset luokiteltiin laadullisen sisällönanalyysin periaattein siten, että samankaltaiset vastaukset tai vastausisällöt luokiteltiin yhteen – samaan ala- tai pääluokkaan (Elo & Kyngäs 2008). Ensiksi koko aineisto luettiin useita kertoja. Tavoitteena oli tutustua kirjoituksiin hyvin. Keskeinen huomio oli, että suuri osa vastauksista käsitteli vaatimuksia sekä kuormittavia tekijöitä, mihin kysymyksenasettelukin selvästi ohjasi. Siksi päätimme keskittyä nimenomaan esihenkilötyön haaste- ja estevaatimuksiin. Aineistosta tunnistettiin ja merkittiin sitten vastaukset, joissa kuvattiin vaatimuksia. Tässä vaiheessa jätettiin analyysin ulkopuolelle muut vastaukset, kuten ne, joissa todettiin etätyön sujuneen ongelmitta. Tämän jälkeen aineistolle esitettiin kysymys: ”Millaisia haaste- ja estevaatimuksia vastauksissa kuvataan?”. Tässä vaiheessa aineistosta tunnistettiin neljänlaisia haaste- ja estevaatimuksia, joiden perusteella syntyivät pääluokat. Kun pääluokat oli tunnistettu, tarkasteltiin niitä jokaista syvällisemmin eli analysoitiin tarkemmin esimerkiksi, millaisia vaatimuksia kuvattiin liittyen sosiaalisiin suhteisiin. Näin syntyivät alaluokat.

## TULOKSET

Analyysissa aineistosta tunnistettiin neljä pääluokkaa, jotka olivat 1. organisaatioon, 2. työhön, 3. sosiaalisiin suhteisiin sekä 4. työhyvinvoinnin lähijohtamiseen liittyvät vaatimukset. Työhön ja sosiaalisiin suhteisiin liittyvät vaatimukset korostuivat aineistossa. Arviolta noin puolet kaikista analyysin kannalta olennaisista vastauksista käsittelivät työhön liittyviä vaatimuksia ja noin neljännes sosiaalisiin suhteisiin liittyviä vaatimuksia. Loput vastauksista liittyivät muihin vaatimuksiin ja sitä kautta pääluokkiin. Pääluokat alaluokkineen kuvataan seuraavassa.

## Organisaatioon liittyvät vaatimukset

*”Esihenkilöiltä vaaditaan sitä ja tätä, mutta kuka sitten tukee keskiportaana esihenkilöä, onkin toinen juttu.”*

Organisaatioon liittyvät vaatimukset kiteytyvät ylimmän johdon, hallinnon ja esihenkilön väliin suhteeseen. Vastauksista tunnistettiin tätä suhdetta koskien neljänlaisia vaatimuksia: 1. tuen puute ylimmältä johdolta, 2. tiedon, ohjeiden ja neuvojen puute, 3. epämielekkäiksi koetut vaatimukset ja säännöt sekä 4. lähijohtaja/-esihenkilörooliin liittyvät epäselvyydet.

Ensinnäkin vastauksissa painottui se, että lähijohtajia haastoi ja kuormitti se, että he eivät saaneet riittävästi tukea johtamistyölleen ylimmältä johdolta. Vastauksissa korostui tunnetason tuen puute. Osa vastaajista olisi kaivannut esimerkiksi enemmän myötätuntoa ja armollisuutta. Tähän liittyy myös toive siitä, että muuta kehittämistä ja muutosten läpivientiä olisi voitu rauhoittaa poikkeusaikana:

*”Muiden muutosten ja kehittämisten pitäisi olla merkittävästi alemmalla tasolla, kaikkea ei voi tehdä sata lasissa. Arkeen kaivataan armollisuutta.”*

*”Ylemmältä johdolta -- ei ole tullut koko korona-aikana yhtään viestiä, esim. kiitoksia tai kannustusta näinä vaikeina aikoina.”*

Toiseksi vastausten perusteella osa esihenkilöistä koki jääneensä ilman riittävästi tietoa, tukea ja ohjeita. Osan mukaan tieto ei liikkunut riittävästi tai se tuli viime tipassa. Tietoa ei ollut helpo löytää. Epätietoisuus tilanteen ja ohjeistuksen jatkuvista muutoksista haastoi. Oli vaikea johtaa, jos ei tiennyt, voiko ensi viikolla työskennellä etänä vai esimerkiksi laboratoriossa. Osasta vastaajista tuntui, että ylin johto oli olettanut, että lähijohtajat tietävät asiat paremmin kuin oikeasti tietävät, kuten korostuu seuraavassa:

*”Yhteydenpito laitoksen on lähinnä nolla koronavuoden aikana. Olettavat, että ”tiedämme” kaiken, mitä laitosjohto on keskenään keskustellut, sopinut, ja ohjeistanut.”*

Tuen ja ohjeiden puute saattoi johtaa vastausten perusteella siihen, että joutui itse luomaan ohjeita ja toimintatapoja, mikä oli vaikeaa ja aikaa vievää. Tiedon puute lisäsi siis työmäärää. Tuen puute liittyi myös siihen, että koki jääneensä yksin haastavien tilanteiden kuten viivästyneiden työsuoritusten selvittelyssä.

Kolmanneksi osaa esihenkilöistä kuormitti ja ärsytti vastausten perusteella epämielekkäät ylemmältä taholta ja hallinnosta tulleet vaatimukset ja säännöt. Yhtenä tällaisena sääntönä mainittiin se, että kansainvälisten työntekijöiden pitää työskennellä nimenomaan Suomessa. Lisäksi vastausten perusteella harmitti se, että etätöytä tukevien apuvälineiden ja laitteiden hankkimista tai siirtämistä kotiin ei tuettu riittävästi. Myös teknisen tuen määrä koettiin tarpeeseen nähden puutteelliseksi. Epämielekkäät ohjeet ja säännöt vaikuttivat ärsyttävän siksi, että esihenkilöt olivat tunnistaneet työntekijöiden tarpeen, mutta säännöt eivät mahdollistaneet niihin vastaamista. Haasteena nousi esiin myös se, että organisaation vaatimukset pysyivät korkeina huolimatta poikkeusajasta. Erään vastaajan sanoin: ” - erityisen hankalaa on tutkijoilla, joiden uran kannalta merkittävät tulospaineeet eivät ole muutuneet miksikään, vaikka niiden saavuttamisen realiteetit ovat merkittävästi.”

Neljänneksi vastauksissa korostui korkeakoulutyön lähijohtamiseen liittyvä epäselvyys ja epäjatkuvuus, mikä vaikutti haastavan myös korona-aikana. Käytännössä osa työntekijöistä teki esihenkilötyötä vastaavaa työtä olematta virallisesti esihenkilö, mikä vaikuttaa muun muassa tiedonsaantiin. Vastaaja kuvasi tilannetta: ” Tällä hetkellä suurin haaste on se, että - - esihenkilösuhde ja tekemisen koordinointi tapahtuu eri ihmisten toimesta.” ja toinen antoi esimerkin: ” - olen ryhmän johtaja, jonka ryhmää kuuluu 7 henkilöä. En kuitenkaan ole virallisesti kenenkään esimies, koska työtehtävääni ei kuulu olla esihenkilö.”

Kuormittavina kuvattiin tilanteita, joissa projektissa työskentelee henkilöitä, ja joista vastaaja on huolissaan, mutta kokee, että ei voi vaikuttaa tilanteeseen, koska ei ole heidän virallinen esihenkilö. Toisaalta vastauksissa nousi esiin se, että ei ole riittävästi tietoa omista esihenkilövelvollisuuksista eikä siitä, mistä saa tukea eri asioihin. Esihenkilörooli ei välttämättä myöskään ole

pysyvä, mikä voi vaikuttaa siihen, miten helppo on suunnitella oman ryhmänsä tulevaisuutta ja miten innokkaasti esimerkiksi kehittää itseään, kuten korostuu seuraavassa:

*”Yliopiston käsitys esihenkilötyöstä on hyvin kapea, tunnutaan ajattelevat, että ihminen joko on tai ei ole esimies. Käytännössä kuitenkin esimerkiksi akatemiaturkijalla on joskus tutkimusavustaja, mutta ei kuitenkaan koko ajan eli esihenkilönä toimiminen on satunnaista. Tässä tilanteessa ei ole kovin motivoivaa osallistua esimieskoulutuksiin yms. Kohta voi olla itsekin työttömänä eli ei ole mitään takeita, että edes oma työpaikka säilyisi rahoituksen loputtua, puhuttamaan siitä, että tulevaisuudessa toimisi esihenkilönä.”*

### Työhön liittyvät vaatimukset

*”Etätyössä lähiesimiehen rooli on vienyt enemmän aikaa.”*

Työhön liittyvillä vaatimuksilla tarkoitetaan tässä työhön, työprosesseihin ja esihenkilötyöhön liittyviä tekijöitä. Työhön liittyvät vaatimukset keskittyivät vastauksissa 1. lisätöihin, 2. aikaisempien työtehtävien hankaloitumiseen sekä 3. kokemukseen siitä, että ei pysty vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin.

Vastausten perusteella poikkeusaika synnytti uutta esihenkilörooliin liittyvää työtä, mikä kasvatti työkuormaa. Osalle lisätyöt olivat suoraan koronaan liittyviä, kuten karanteeniin siirtoja, sijaisten palkkaamista, erillislupien myöntämistä tiloissa työskentelyyn sekä poikkeusohjeiden luontia ja niistä tiedottamista. Monen vastaajan lisätyöt liittyivät uusien toimintatapojen luomiseen, joilla turvattiin työn tekemisen edellytykset. Osa työntekijöistä tarvitsi myös enemmän tukea kuin aikaisemmin esimerkiksi uusien digitaalisten teknologioiden käyttöön. Lisää työtä syntyi siitäkin, kun johdettavat väsyivät tai sairastuivat, jolloin heidän työnsä siirtyi esihenkilön tehtäväksi. Lisätyöt veivät työaikaa ja vaikuttivat edelleen siihen, miten paljon pystyi panostamaan esimerkiksi vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa. Kaksi eri vastaajaa kuvasivat tilanteitaan seuraavasti:

*”Kun töitä kasaantuu ja tulee koko ajan lisää, ei enää jaksa järjestää vapaamuotoisia kahveja.”*

*”Poden huonoa omatuntoa, kun oma työni vie niin paljon aikaa, etten pysty olemaan aina tiimiläisten arjessa mukana ja tukena niin paljon, kuin pitäisi.”*

Toiseksi vastausten perusteella näytti, että osa tutuistakin töistä hankaloitui, kuten työntekijöiden perehdyttäminen, uuden tutkimusyhteistyön käynnistäminen ja palaverit. Osa vastaajista esimerkiksi ohjasi ja johti laboratoriotyötä videon välityksellä ja koki sen vaikeaksi. Useissa vastauksissa korostettiin, että on hankalaa, kun ei hahmota, miten työ edistyy, jotta sitä voisi ohjata mielekkäästi. Myös pieniäkin käytännön asioita ja ajatusten vaihtoa varten piti tehdä kalenterivaraus – ne eivät enää hoituneet niin sanotusti työn lomassa: *”Pienten asioiden hoitamiseen menee nyt enemmän aikaa kuin aiemmin fyysisessä työympäristössä, jossa saattoi poiketa kollegan ovella kysäisemässä jotakin. Nyt pitää erikseen varata yhteistä aikaa.”* Myös kirjallinen kommunikointi koettiin työläemmäksi: *”kaikesta käytännön asioiden koordinointi on kuormittanut minua (mm. etä- ja hybridikoulutuksien organisointi): kaikesta pitää k-i-r-j-o-i-t-t-a-a johonkin järjestelmään (Yammer, sähköposti, eDuuni).”*

Kolmanneksi työntekijöiden kohtaamat ongelmat, kuten liiallinen työ määrä ja puutteet työvälineissä, haastoivat esihenkilöitä – erityisesti, jos niitä ei pystynyt ratkomaan. Esihenkilöiden vastauksissa korostuivat myös erilaiset kielteiset tuntemukset, kun ei pysty haasteisiin vastaamaan, vaikka olisi halunnut. Esimerkiksi johdettavien työ määrä saattoi olla liiallinen, mutta ei ollut resurssija palkata uusia ihmisiä, kuten ilmenee seuraavasta lainauksesta:

*”Esihenkilönä en voi vaikuttaa tiimini työ määrään, vaan tehtäviä on koko ajan enemmän kuin nykyinen henkilömäärä ennättää tehdä. Esihenkilönä on vaikeassa roolissa, kun asialla ei voi mitään.”*

Lisäksi vastauksissa korostui se, että puutteet työteon mahdollistavissa laitteissa ja teknisissä

alustoissa vaikeuttivat työntekijöiden työtä, mikä herätti esihenkilössä kielteisiä tunteita.

### Sosiaalisiin suhteisiin liittyvät vaatimukset

*”Henkilökohtaisten tapaamisten puute on pahin esimiestyön este.”*

Sosiaalisiin suhteisiin liittyvät vaatimukset kuvaavat esihenkilön ja hänen oman esihenkilönsä sekä esihenkilön ja johdettavien välisiä suhteita. Sosiaalisiin suhteisiin liittyi vastausten perusteella neljänlaisia vaatimuksia: 1. yksinjäminen, 2. sosiaalisen verkoston ”supistuminen”, 3. sosiaalisen vuorovaikutuksen luonteen muuttuminen ja vaikeutuminen sekä 4. tarve johtaa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä tietoisemmin.

Ensinnäkin vastausten perusteella kuormittavaa oli se, että esihenkilö ei saanut tukea omalta esihenkilöltään. Oma esihenkilö ei kiinnittänyt huomiota tai tarjonnut mahdollisuutta keskustella tilanteesta. Joissakin vastauksissa korostettiin, että tukea ei ollut ennen poikkeustilannetakaan ollut tai oma esihenkilö oli nyt niin kuormittunut, että häneen ei voi tukeutua. Eräs vastaaja kuvasi tilannetta seuraavasti: ” - oman esihenkilön kuormittuneisuudesta johtuen, en ole juurikaan uskaltanut edes haaveilla tuesta työni hoitamisessa, edes uupumisen hetkellä”. Myös esihenkilöiden välinen vertaistuki oli vähentynyt, kuten seuraavasta ilmenee: ”Vertaistuki esihenkilötehtävissä on etäaikana ollut vähäisempää tai oikeammin isomman kynnyksen takana, kun ei voi vain piipahtaa työtoverin huoneessa tai keskustella lounaan tai kahvitauon aikana pulmista”. Yksin jäämisen ja sosiaalisen tuen puutteen kokemukset olivat vastausten perusteella koskettaneet erityisesti tilanteissa, joissa oli juuri aloittanut esihenkilötyössä ja, joissa oli tukenut toisia, mutta itse jäänyt vaille tukea, kuten seuraavissa lainauksissa:

*”Raskaimpana olen kokenut sen, että lähiesimiehenä olen tässä tilanteessa entistä enemmän tukenut ja kannustanut työntekijöitäni, mutta itse en saa omalta esihenkilöltäni tukea.”*  
*”Välillä on ollut tunne, että meidän lähiesihenkilömme on unohdettu kokonaan. Lisäksi opettajana minun pitää huolehtia vielä opiskelijoiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta.*

*”Siinä on aika paljon huolehdittavaa ja joskus en jaksa huolehtia enää itsestäni.”*

Toiseksi vastausten perusteella näytti, että etätyöaikana tapahtui sosiaalisten suhteiden supistumista, etääntymistä laajemmasta yhteisöstä ja eri tavoin työskentelevien tiimien välisten suhteiden huonontumista. Tämä saattoi synnyttää vastakkainasetteluja esimerkiksi läsnä- ja etätyötekevien välillä, kuten seuraavissa lainauksissa:

*”Minusta tuntuu, että oma työyhteisöni on kutistunut tutkimusryhmäni kokoiseksi - - ja taas kontaktini muihin lähikollegoihini on hyvin ohut. Tämä on heijastunut todella kielteisesti työpaikan ilmapiiriin, jossa vallitsee tällä hetkellä iso kuppikunta-asetelma.”*

*” - olen huomannut, että ne, jotka tekevät tutkimusta paikan päällä ja tapaavat toisiaan, eivät enää jaksa osallistua etäkahvipalaverihin eivätkä aina muista infota etätyötä tekeviä tärkeistä asioista. Meille on syntynyt ikään kuin kahden kerroksen väkeä ja tätä eroa yritän omalla toiminnallani tasoittaa.”*

Kolmanneksi vaativaksi koettiin se, että etäyhteyksillä tapahtuva sosiaalinen vuorovaikutus on luonteeltaan erilaista kuin kasvokkainen: vuorovaikutus muuttui, vaikeutui ja siitä jäi jotain ”puuttumaan”. Vastaajat kokivat yhteydenpidon muuttuneen yksisuuntaisemmaksi. Työntekijät eivät ottaneet aktiivisesti yhteyttä, vaan esihenkilön piti ponnistella kontaktin eteen. Jotkut kertoivatkin toivoneensa, että myös heihin otettaisiin yhteyttä. Vastausten perusteella näyttää, että kynnys ottaa esihenkilöön yhteyttä, jos ongelmia ilmenee, oli saattanut kasvaa, mikä saattoi johtaa siihen, että ongelmat jäivät piiloon. Toisaalta etäpalaverihin osallistuviinkin oli vaikea muodostaa toimivaa suhdetta, kuten eräs vastaaja kuvasi: ”Alaisten suuntaan ei ole ollut oikeasti helppoa päästä vuorovaikutukseen, kun videopalaverissa kamerat välillä kiinni ja puheenvuorojen ottaminen on nihkeämpää”.

Edelleen painotettiin, että vuorovaikutuksen vaikeutuminen liittyi muun muassa siihen, että etänä ihmisen tulkitseminen on vaikeampaa kuin kasvokkain, mikä voi lisätä virhetulkintoja.

Myös luottamusta synnyttävä läsnäolo, välittämisen osoittaminen sekä korjaavan palautteen antaminen ja kiistatilanteiden selvittely koettiin vaikeammaksi etänä kuin kasvokkain – samoin kuin kehityskeskustelut sekä kehittäminen ja ideointi. Koettiin myös, että etäkokouksissa kommunikaation vaikeudet, kuten kulmikuus tai liiallinen suulaus, korostuivat.

Sosiaalisesta vuorovaikutuksesta näytti vastausten perusteella etänä puuttuvan jotakin, jonka koettiin vaikuttavan kielteisesti työhön. Esimerkiksi epävirallisen vuorovaikutuksen puute ja tiedonkulun huonontuminen korostuivat vastauksissa: *”—etätyöaikana pienimuotoista kommunikaatiota on vähemmän, olen kuitenkin huolissani siitä, saanko riittävästi tietoa alaisten työn haasteista”. Useat vastaajat kirjoittivat, että etäpalaverit eivät korvaa normaalia kanssakäymistä. Monissa vastauksissa haikailtiin myös spontaanien oven raossa, käytävillä ja kahvipöydissä käytävien keskustelujen perään, joissa on mahdollista havainnoida sanaton viestintää sekä saada ja pyytää neuvoja tai tukea nopeasti.*

*”Läsnäolotyössä tapani oli aina, että työhuoneeni ovet olivat aina auki, ja henkilökunta voi vieraililla, ja vierailikin luonani, jopa ihan pikkuaikioista, mikä oli useimmiten hyvä. Selvästi harmaa vuorovaikutus on nyt vähentynyt, ja se ei mielestäni ole hyvä.”*

*”Eniten olen kaivannut spontaania ajatusten vaihtoa ja keskustelua työtehtävissä ilmeneistä ongelmista ja hankalista kysymyksistä. Yhteydenottoon Skypellä ja puhelimitse on jonkinlainen kynnyks, kun tietää kaikkien olevan kiireisiä ja upoutuneita työhönsä.”*

Neljänneksi näytti siltä, että vuorovaikutuksen johtamisesta tuli pakotetussa etätyössä tietynlainen uusi erityistehtävä. Sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen johtaminen vaati lisäponnisteluja ja lisätyötä, kuten selvästi aktiivisempaa viestintää:

*”Esimiehen tulee viestiä normaalia useammin sähköpostia, zoomia ja muita kanavia hyödyntäen. On kiinnitettävä viestinnässä aiempaa enemmän huomiota yhteenkuuluvuuden tunteeseen, yhdessä tekemiseen ja kannustamiseen sekä tukemiseen.”*

Vastausten perusteella näyttääkin siltä, että vuorovaikutuksen johtaminen muuttui ja sitä tuli johtaa aiempaa tietoisemmin, kuten kuvataan seuraavassa:

*”—on ollut enemmän etäpalavereita vuorovaikutuksen ja tiedonkulun varmistamiseksi. Olen pyrkinyt varmistamaan, että olen yhteydessä jokaisen henkilön kanssa viikoittain ja kyselen kuulumisia jopa kyllästymiseen asti. Etätällaisuuksia on ollut sen varmistamiseksi, että kaikki pääsevät osallistumaan ainakin johonkin tapaamiseen, mutta esihenkilönä pyrin osallistumaan kaikkiin.”*

Haastavaksi vuorovaikutuksen johtamisen teki se, että aikaa ja energiaa ei välttämättä riittänyt siihen, vaikka olisi halunnutkin.

### **Työhyvinvoinnin lähijohtamiseen liittyvät vaatimukset**

*”- ihmisen vointia ei sillä tavalla pysty näkemään ja aistimaan kuin fyysisessä kohtauksessa”*

Työhyvinvoinnin lähijohtamiseen liittyviä vaatimuksia kuvattiin usein suhteessa jaksamiseen, väsymykseen, hyvinvointiin ja stressiin. Työhyvinvoinnin lähijohtamiseen liitettiin neljänlaisia vaatimuksia: 1. työhyvinvoinnin tukemisen mahdollisuudet, 2. vaikeus tunnistaa työhyvinvoinnin tilaa, 3. oma ja muiden työpaikoinvointi ja 4. työpahoinvointiin puuttuminen etänä.

Ensinnäkin osa vastaajista toi esiin, että heillä on melko vähän osaamista tai mahdollisuuksia johdettavien työhyvinvoinnin tukemiseen ja työpahoinvoinnin ennaltaehkäisyyn. Osa kuvasi, että ei ole omasta mielestään voinut tai osannut tukea johdettavien työhyvinvointia tarpeeksi, kuten seuraavassa:

*”Henkilöstön hyvinvointia tukevia toimia olin toivonut osaavani enemmän.”*

*”Haastavaa on ollut tukea tutkimusryhmän jäseniä henkisen hyvinvoinnin kanssa; parhaani olen yrittänyt, onko se tarpeeksi, sitä en tiedä.”*



Vastausten perusteella työhyvinvointia oli pyritty tukemaan lähinnä kuulumisia kyselemällä sekä työmäärää tarkkailemalla ja liiallista työmäärää välttämällä. Osaa vastaajista vaikutti kuormittavan erityisesti se, että vaikka tunnisti johdettavien liiallisen työmäärän tai esimerkiksi toimimattoman teknologian aiheuttaman kuormituksen, ei pystynyt vaikuttamaan tilanteeseen. Tämä konkretisoituu seuraavissa lainauksissa:

*”Lähiesimiehellä ei ole käytännössä juuri mitään keinoja vähentää alaistensa työkuormaa, sillä ei ole ketään muutakaan, joka tekisi ko. työtehtävät. Tämä synnyttää voimattomuuden tunnetta, sillä lähiesimies on kuitenkin vastuussa alaistensa työhyvinvoinnista.”*

*”Haastavinta on se, että minulla ei ole valtuuksia vaikuttaa resurssihin (työntekijöiden määrä tiimissä) tai työtehtäviin niin, etteivät tiimiläiseni kuormitu liikaa työmäärän takia. Koen ettei viestiäni asiasta ylemmälle taholle ole kuultu tai haluttu siihen reagoida. Keinot ovat vähissä, kun tiimiläiseni joku väsy työmäärästä ja työstressistä johtuen.”*

Organisaatiotasoisien työhyvinvoinnin tuen ei koettu vastausten perusteella kohdistuvan työn kannalta olennaisiin asioihin, kuten ylitiukkoihin aikatauluihin, keskeneräisiin tietojärjestelmiin tai lisääntyneeseen opiskelijahallintoon, jotka eniten vaikuttavat työhyvinvointiin. Muutama vastaaja oli huolissaan siitä, että johdettavien ominaisuudet (esim. ylisuoriutuminen, ylipedanttius) ja toimintatavat (esim. taukojen pitämättä jättäminen) uhkaavat hyvinvointia, eikä ole mahdollisuutta vaikuttaa niihin. Vastaajat kuvasivat, että erityisen vaikeita ovat olleet tilanteet, joissa työntekijän kuormittuminen on johtunut koronan aiheuttamasta ahdistuksesta ja/ tai yksityiselämän haasteista, kuten perhe-elämän ongelmista tai yksinäisyydestä:

*”On hyvin vaikea vaikuttaa työntekijän jaksamiseen ja hyvinvointiin, jos selkeästi kuormitusta tulee paljon työtehtävien ulkopuolelta. Henkilökohtaisten asioiden ja työhön liittyvien asioiden raja hälventyy etätöissä eikä esihenkilö voi määräänsä enempää valvoa/puutua kokonaisuuteen varsinkin, jos työntekijä ei itse tuo ongelmia esiin ja halua neuvoja.”*

Monissa vastauksissa kuvattiin myös kielteisenä kokemuksena sitä, että ei ole ollut mahdollista tukea työntekijöiden työergonomiaa, koska työnantaja ei ole tukenut ergonomiaa tukevien apuvälineiden hankintaa. Vastaajat kokivat varsin kielteiseksi sen, että heillä ei ole organisaation mahdollisuutta vaikuttaa työhyvinvointia uhkaaviin tekijöihin, vaikka he tunnistaisivat niitä.

Toiseksi vastauksissa korostui työhyvinvointiin liittyen se, miten etätöskentely ja lähijohdettavien työhyvinvoinnista, mikä voi herättää esihenkilössä huolta, jopa pelkoa, kuten seuraavissa lainauksissa:

*”Se vaivaa, etten voi olla varma, esim. alaisistani, onko kaikki sujunut hyvin. Näin vain tulokset, en hyvinvointia mikrotasolla.”*

*”Pelkään, että moni sinnittelee jaksamisen rajoilla eikä kerro väsymisestään ajoissa”*

Kolmanneksi työpahoinvoinnin koettiin lisääntyneen ja aiheuttaneen lisätöitä. Vastauksissa kuvattiin, miten etätöiden pitkittyessä – jonkinlaisen alkuinnostuksen jälkeen - työpahoinvointi lisääntyi. Erityisesti sellaisten johdettavien tilanne oli vaikea, joilla oli ollut työpahoinvointia jo ennen pandemiaa. Myös esihenkilön, hänen johdettaviensa ja hänen oman esihenkilönsä työpahoinvointi näytti vastausten perusteella muodostavan tietynlaisen vuorovaikutusketjun, kuten kuvataan seuraavassa:

*”Haastavinta on ollut se, että oma esihenkilöni on vaikuttanut olevan todella kuormittunut ja hauraan oloinen, minkä takia ei ole tullut mieleenkään olla yhteydessä häneen omaan jaksamiseen liittyvissä asioissa. Samaan aikaan oman tutkimusryhmän – jäsen ilmoitti olevansa kykenemätön hoitamaan hänelle suunniteltuja tehtäviä, jotka sitten kaatuivat omaan niskaani. Oma jaksaminen on todella koetuksella ja samaan aikaan pitää yrittää huolehtia oman tutkimusryhmän ihmisten voinnista sen, mikä etäyhteyksillä voi. Eikä ole ihan selvää, mistä itselle saisi tukea jaksamiseen. Työterveys tuntuu väärältä paikalta, kun tarve olisi tutkimusryhmän jäsenten töiden organisointiin liittyvistä kysymyksistä, joita en osaa itse ratkaista.”*

Esihenkilön oma hyvinvointi oli vastausten perusteella myös yhteydessä siihen, miten paljon hän jaksoi panostaa johdettavien työhyvinvointiin: *”On hankalaa yrittää tukea kaikkien muiden jaksamista (mukaan lukien uupuneet opiskelijat), kun itsekkin on tosi väsynyt tilanteeseen”*. Johdettavien työpahoinvointi tuotti vastausten perusteella esihenkilölle huolia sekä lisätyötä eli esimerkiksi tilanteeseen puuttumista ja hoitoa, mutta myös johdettavan töiden vastuulleen ottamista, mikä saattoi kuormittaa esihenkilöä.

Neljänneksi työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen vastauksissa kuvattiin sitä, miten johdettavien työhyvinvointihaasteisiin, kuten uupumisoireisiin, on vaikeampi puuttua etänä. Tämä liittyy erityisesti siihen, kun ei pääse tapaamaan kasvokkain johdettavia. Etänä esimerkiksi tilanteen hahmottaminen sekä empatian ja myötätunnon osoittaminen koettiin vaikeammaksi. Eräs vastaaja koki myös ongelmana sen, että hänestä työpahoinvoinnin kaltaisia henkilökohtaisia asioita ei ole riittävän tietoturvallista käsitellä esimerkiksi Zoomissa.

## POHDINTA

Korona-aikana monet läsnätyötä johtaneet esihenkilöt siirtyivät nopeasti ilman valinnan mahdollisuutta johtamaan etätyötä. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, millaisia haaste- ja estevaatimuksia korkeakouluissa työskentelevät esihenkilöt kohtasivat pakotetun etätyön johtamisessa keväällä 2021. Laadullisen analyysin tuottama tieto auttaa ymmärtämään uutta ilmiötä, kehittämään uusia kvantitatiivisia kyselyjä sekä luomaan keinoja esihenkilöiden tukemiseen erityistilanteissa, etätyösiirtymissä ja etätyössä.

Yhteensä 233 vastaajan avovastausten laadullinen sisällön analyysi tuotti neljä pääkategoriaa, jotka olivat 1. organisaatioon liittyvät vaatimukset, 2. työhön liittyvät vaatimukset, 3. sosiaalisiin suhteisiin liittyvät vaatimukset ja 4. työhyvinvoinnin lähijohtamiseen liittyvät vaatimukset. Tulosten mukaan esihenkilöt kokivat jäävänsä ilman riittävää organisatorista tukea, heidän työmääränsä lisääntyä ja työ vaikeutui, sosiaalisen vuorovaikutuksen luonne muuttui ja työhyvinvoinnin pulmat korostuivat aiempaa enemmän.

Organisaation ja esihenkilön suhteessa vaatimuksina näyttäytyivät erityisesti tuen ja oh-

jeiden puute, epämielekkäiksi koetut ohjeet ja vaatimukset sekä esihenkilöroolin epäselvyydet. Esihenkilöroolin epäselvyydet eli esimerkiksi se, että tekee osin esihenkilölle tyypillistä työtä olematta esihenkilö, lienee osin korkeakouluille tyypillinen ilmiö. On oletettavaa, että roolipäselvyydet ovat kuormittavia myös muulloin kuin korona-aikana, koska niiden tiedetään olevan yhteydessä mm. suurempaan työuupumus-riskiin (Bakker & Demerouti 2017). Tämän tutkimuksen vastaajat kuvasivat suhdettaan ohjeisiin moniulotteisemmin kuin aiemmissa tutkimuksissa. Ohjeiden puute pakotti esimerkiksi kehittämään omia ohjeita ja osa ohjeista koettiin jopa epämielekkäiksi ja kielteisiksi. Vastauksissa korostui myös se, että ylimmältä johdolta toivotaan ohjeiden ja linjausten lisäksi arvostuksen ja myötätunnon osoittamista. Huomaavaisuuden osoittaminen listattiin yhdeksi hyödyllisimmistä pandemia-ajan johtamiskäytännöksi kanadalaisessa Delphi-tutkimuksessa (Bouchard & Meunier 2022). Tämän tutkimuksen perusteella se on tärkeää myös esihenkilöille.

Esihenkilötyön keskeisinä työhön liittyvinä vaatimuksina nousivat esiin uudet työtehtävät/lisätyöt, työtehtävien hankaloituminen ja kokemus siitä, että ei pysty vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin. Tulosten perusteella esihenkilötyö todellakin muuttui ja muutos kuvattiin paljolti työn vaikeutumisena, mikä on linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa (esim. Appelgren 2021). Muutokset tarkoittivat usein nimenomaan lisätyötä ja -kuormitusta (vrt. Graf-Vlachy ym. 2020). Tässä tutkimuksessa korostui kokemus siitä, että ei pysty vastaamaan johdettavien odotuksiin ja tarpeisiin: ei esimerkiksi pysty panostamaan vuorovaikutukseen tai vaikuttamaan johdettavien työmäärään tai työvälineisiin. Tämä tietynlainen voimattomuuden ja vaikuttamismahdollisuuksien puuttumisen näkökulma ei näytä aiemmissa tutkimuksissa korostuneen, mikä saattaa heijastaa yliopistotyön itsenäistä luonnetta ja työn rajattomuutta ja moniroolisuuden mukanaan tuomaa kuormitusta, johon on vaikea puuttua.

Sosiaalisiin suhteisiin liittyvät vaatimukset koskivat yksinjäämistä, sosiaalisen verkoston supistumista, sosiaalisen vuorovaikutuksen muuttumista ja lisääntynyttä tarvetta vuorovaikutuksen johtamiseen. Vastaavanlaisia sosiaalisen vuorovaikutuksen muuttumisen (Kirchner

ym. 2021) ja yksinjäämisen kokemuksia on raportoitu myös muissa korona-ajan tutkimuksissa (esim. Kagan ym. 2021). Tulokset ovat linjassa myös aikaisempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan virtuaalivuorovaikutuksen luonne, kuten vähäisempi tiedonjakaminen ja epämuodollisten keskustelujen puute, on keskeinen virtuaalisen tiimityön haaste (Morrison-Smith & Ruiz 2020). Tässä tutkimuksessa esihenkilöt kuvasivat uutena asiana sosiaalisten suhteiden supistumisesta, mikä saattoi muuttaa ryhmien välisiä suhteita kielteisemmäksi ja sitä kautta vaikeuttaa lähijohtamista.

Työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyvät vaatimukset liittyivät pitkälti työhyvinvoinnin tunnistamisen haasteisiin, rajallisiin mahdollisuuksiin tukea johdettavien työhyvinvointia, omaan ja muiden työpahoinvointiin sekä työpahoinvointiin puuttumiseen. Tuloksissa nousi esiin, miten johdettavan, esihenkilön itsensä ja jopa hänen esihenkilönsä työpahoinvointi voi muodostaa vuorovaikutteisen kokonaisuuden. Esihenkilön työhyvinvointia voivat tulosten perusteella uhata sekä johdettavan työpahoinvoinnin synnyttämä lisätyö- ja lisäkuormitus että oman esihenkilön kuormittuneisuus, mikä voi johtaa tuen puutteeseen ja yksin jäämiseen. Tulokset viittaavatkin siihen, että johtajan ja johdettavien työhyvinvointikokemusten suhteita on hyvä tutkia moniulotteisemmin (vrt. Montano ym. 2017). Tässä tutkimuksessa esihenkilöiden huolet liittyivät nimenomaan työhyvinvointiin (vrt. Ruohomäki ym. 2020). Aiemmissä tutkimuksissa on kuvattu useammin koronaan sairastumiseen (Hølge-Hazelton ym. 2021) tai liiketoiminnan kannattavuuteen liittyviä huolia (Vinberg & Danielsson 2021). Se, että koronaan sairastuminen ei korostunut aineistossa, voi selittyä sillä, että Suomessa sairastuvuus oli aineistonkeruunaikana vähäistä.

Aineisto kerättiin keväällä 2021. On epäselvää, missä määrin tulokset ovat sovellettavissa tulevaisuuden työelämään. Ehkä kokemukset ovat jo osin muuttuneetkin, koska vastaavaa tarvetta koronapandemiaan liittyvälle ohjeistamiselle tai uusien teknologioiden käyttöönoton tukemiselle ei enää ole. Lisäksi esihenkilöiden osaaminen ja työntekijöiden kyky johtaa itseään ovat voineet kehittyä pitkään jatkuneen etätyön myötä. Toisaalta on saattanut syntyä uusiakin osaamistarpeita, kuten työntekijöiden osallista-

minen työtapojen muotoiluun (vrt. Ruohomäki ym. 2020). Lisäksi läsnä- ja etätyön yhdistelmien yleistymistä pidetään todennäköisenä tulevaisuudessa (Alasoini 2023), mikä voi tarkoittaa kokoaikaiseen etätyöhön liittyvien vaatimusten vähenemistä tai kohtuullistumista (vrt. Charalampous ym. 2019).

Tutkimuksen rajoitukset liittyivät neljään pääseikkaan. Ensinnäkin vastaukset edustavat vain yliopistossa työskentelevien ja vastaamaan motivoituneiden esihenkilöiden kokemuksia. Osa kolmen yliopiston esihenkilöistä vastasi kyselyyn ( $n = 600$ ) ja vajaa 40 % heistä kirjoitti avovastauksen. Kirjoittajat saattavat ovat niitä, jotka kokivat, että heillä on erityistä sanottavaa. Verrattuna suomalaisiin palkansaajiin vastajilla oli vähemmän halukkuutta jatkaa etätyötä (Sutela & Pärnänen 2021, 52). Johtajien pakotettu etätyö on ollut aikaisempien tutkimusten mukaan vaativampaa kuin työntekijöiden (Kirchner ym. 2021), mikä voi selittää eroa. Lisäksi vastaajat olivat tehneet etätyötä vain vähän ennen korona eli keskimäärin vähemmän kuin yhden päivän viikossa. Toiseksi, koska kyseessä oli työnantajan suosittelema kysely, jonka vastauksia tiedettiin käytettävän myös kehittämisesä, on mahdollista, että on voitu esimerkiksi kärjistää vastauksia muutoksen herättämiseksi. Toisaalta monissa vastauksissa tuotiin esille kielteisiä ja myönteisiä kokemuksia, mikä ei tue edellä esitettyä. Kolmanneksi on huomattava, että kyseessä oli työhyvinvointia kartoittava kysely, mikä on voinut ”virittää” ajatuksia siten, että työhyvinvointi painottuu enemmän kuin, jos kyselyn pääaihe olisi ollut muu. Neljäntenä ja keskeisimpänä rajoituksena pidämme sitä, että tutkimus tarjoaa kuvan vain esihenkilöiden kokemista haasteista ja vaatimuksista. Tutkimus ei pysty erottelemaan haaste- ja estevaatimuksia eli sitä, mitkä vaatimukset ovat este- ja mitkä haastevaatimuksia (vrt. Bakker & Demerouti 2017). Se ei myöskään tuota tietoa siitä, mitkä tekijät innostivat ja motivoivat johtamisessa, tai mitkä asiat tukivat heitä työssään (vrt. työn voimavarat, Bakker & Demerouti 2017). Tutkimuksemme perusteella ei voi päätellä, että vastaajat olisivat kokeneet etätyön johtamisen yksinomaan haastavana tai vaativana. Aineistossa mainittiinkin myös etätyön ja sen lähijohtamisen sujumista tukevia asioita, kuten esimerkiksi työntekijöiden itseohjautuvuus,

tiimin aiempi etätyökokemus, työntekijöiden proaktiivisuus, esihenkilöiden välinen vertaistuki, tekninen tuki, toimivat ohjeet, pikaviestinten sujuva käyttö kommunikaatiossa sekä oman esihenkilön tuki. Koska tutkimus ei tuota tietoa työn voimavaroista emme tiedä, mitkä tekijät innostivat ja helpottivat esihenkilötyötä. Tämä on puute, koska voimavaroja vahvistamalla voidaan tukea työhyvinvointia – ei vain vaatimuksia kohtuullistamalla (vrt. Bakker & Demerouti 2017). Katsoimme vaatimuksiin keskittymisen kuitenkin mahdolliseksi, koska kyselyn tehtävänänto ohjasi kirjoittamaan nimenomaan vaatimuksista. Onkin tärkeä tutkia jatkossa myös esihenkilötyön voimavaroja etätyössä. Vastaavasti tutkimuksen keskeisinä vahvuuksina pidämme uuden ilmiön tarkastelua, rikasta aineistoa sekä laadulliseksi tutkimukseksi suurta vastaajamäärää.

Tulosten pohjalta voidaan antaa suosituksia. Osa niistä sopinee etätyöhön yleensä, osa etätyösiirtymiin ja osa koronapandemian kaltaisiin erikoistilanteisiin. Tulosten perusteella ylimmän johdon ja hallinnon kannattaa viestiä, tiedottaa sekä ohjeistaa esihenkilöitä, ja tehdä se tavalla, joka viestii arvostusta ja myötätuntoa. Etätyöhön siirryttäessä syntyneen liiallisen työmäärän hallinta on tärkeää, koska se heijastuu johtamiseen. Esihenkilöiden työ määrä ja työolot tulee olla poikkeustilanteessakin sellaiset, että työn jaksaa tehdä hyvin. Aikataulujoustot voisivat auttaa samoin kuin vähemmän kiireellisen työn siirtäminen. Myös työsuunnitelmissa voitaisiin huomioida esihenkilötyöhön käytettävä aika. Sen tunnistaminen ja huomiointi, että esihenkilötyötä tehdään myös ”epävirallisesti” on tärkeää. Sosiaalisten suhteiden lähijohtaminen etänä vaatii uudenlaista osaamista. Aihetta olisi hyvä käsitellä koulutuksissa. Esihenkilöiden tulee saada tukea ylimmältä johdolta, hallinnosta, omalta esihenkilöltä ja kollegoilta sekä työhyvinvoinnin lähijohtamiseen sekä omasta työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Esihenkilöillä tulee olla mahdollisuus tukea johdettavia tilanteissa, joissa työ määrä on liiallinen tai työvälineet eivät tue työntekoa.

## LÄHTEET

- Alasoini, T. (2023). Koronan jälkeistä työelämää – mutta millaista? Teoksessa A. Mäkikangas & P. Pyöriä (toim.), Koronapandemia, työ ja yhteiskunta: Muuttuiko Suomi?. Gaudeamus. Julkaistavaksi hyväksytty käsikirjoitus.
- Anderson, A. J., Kaplan, S. A. & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 882–897. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Appelgren, E. (2021). Media Management During COVID-19: Behavior of Swedish Media Leaders in Times of Crisis. *Journalism Studies*, 23(5-6), 722–739. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2021.1939106>
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Biron, C., Karanika-Murray, M., Ivers, H., Salvoni, S. & Fernet, C. (2021). Teleworking While Sick: A Three-Wave Study of Psychosocial Safety Climate, Psychological Demands, and Presenteeism. *Frontiers in Psychology*, 12, 734245. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.734245>
- Bouchard, L. & Meunier, S. (2022). Promoting remote workers' psychological health: Effective management practices during the COVID-19 crisis. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1–12. <https://doi.org/10.1002/cjas.1664>
- Van Den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735–759. <https://doi.org/10.1080/13594320903223839>
- Charalampous, M., Grant, C.A., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>

- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., R. Garza, R. C., Gunasekara, N., Ghassan, I. & Majzun, Z. (2020). Leadership Competencies and the Essential Role of Human Resource Development in Times of Crisis: A Response to Covid-19 Pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Furiv, U., Kohtamäki, V., Balbachevsky, E. & Virta, S. (2022). COVID-19 Crisis Response of Higher Education Institutions: Tampere University (TAU) and University of São Paulo (USP). Teoksessa T. Connolly, & S. Farrier (Toim.), *Leadership and Management Strategies for Creating Agile Universities*. IGI Global Platform. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8213-8.ch012>
- Graf-Vlachy, L., Sun, S. & Zhang, S. X. (2020). Predictors of managers' mental health during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Psychotraumatology*, 11(1), 1834195 <https://doi.org/10.1080/20008198.2020.1834195>
- Hølge-Hazelton, B., Kjerholt, M., Rosted, E., Thestrup Hansen, S., Zacho Borre, L. & McCormack, B. (2021). Health Professional Frontline Leaders' Experiences During the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study. *Journal of Healthcare Leadership*, 13, 7–18. <https://doi.org/10.2147/JHL.S287243>
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Kagan, I., Shor, R., Ben Aharon, I., Yerushalmi, S., Kigli-Shemesh, R., Gelman, S. & Itzhaki, M. (2021). A Mixed-Methods Study of Nurse Managers' Managerial and Clinical Challenges in Mental Health Centers During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(6), 663–670. <https://doi.org/10.1111/jnu.12685>
- Kaltainen, J. & Hakanen, J. (2022). Changes in occupational well-being during COVID-19: the impact of age, gender, education, living alone, and telework in a Finnish four-wave population sample. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 4033. Online first. doi:10.5271/sjweh.4033
- Kaluza, A.J., Boer, D., Buengeler, C. & van Dick, R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34(1), 34–56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>
- Kirchner, K., Ipsen, C. & Hansen, J.P. (2021). COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(4), 493–500. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
- Lesener, T., Gusy, B. & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76–103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F. & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327–350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2(1096). <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Oksanen, A. & Melin, H. (2020). Etätyö ja työn imun muutokset kevään 2020 koronakriisin aikana korkeakouluhenkilöstöllä. *Psykologia*, 55(6), 408–425.
- Mäkikangas, A., Juutinen, S., Mäkinen, J.-P., Sjöblom, K. & Oksanen, A. (2022a). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view, *Work & Stress*, <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080777>
- Mäkikangas, A., Sjöblom, K., Juutinen, S. & Ruohomäki, V. (2023). Työhyvinvointi etätyössä. Teoksessa A. Mäkikangas & P. Pyöriä (toim.), *Koronapandemia, työ ja yhteiskunta: Muuttuiko Suomi? Gaudeamus*. Julkaistavaksi hyväksytty käsikirjoitus.
- Mäkinen, J.-P., Oksanen, A. & Mäkikangas, A. (2021). Loneliness and well-being during the COVID-19 pandemic: the moderating roles of personal, social and organizational resources on perceived stress and exhaustion among Finnish university employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7146. <https://doi.org/10.3390/ijerph18137146>
- Pietilä, M. (2018). Making Finnish universities complete organisations: Aims and tensions in establishing tenure track and research profiles. *Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja*,

- Publications of the Faculty of Social Sciences. Helsinki: Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, politiikan ja talouden tutkimuksen laitos. Haettu sivulta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3309-0>
- Poulsen, S. & Ipsen, C. (2017). In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science*, 100, 37–45. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.002>
- Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Mattila-Holappa, P., Monni, T. M., Perttula, P., Alanko, T. & Toppinen-Tanner, S. (2020). Etätyö koronapandemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. *Psykologia*, 55, 388–395.
- Sutela, H. & Pärnänen A. (2021). *Koronakriisin vaikutus palkansaaajien työoloihin*. Työpapereita 1/2021. Haettu sivulta [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrp1\\_202100\\_2021\\_25870\\_net.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrp1_202100_2021_25870_net.pdf)
- Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U. & Stenling, A. (2019). Leading well is a matter of resources: Leader vigour and peer support augments the relationship between transformational leadership and burnout. *Work & Stress*, 33(2), 156–172. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1513961>
- Vinberg, S. & Danielsson, P. (2021). Managers of micro-sized enterprises and Covid-19: impact on business operations, work-life balance and well-being. *International Journal of Circumpolar Health*, 80(1). <https://doi.org/10.1080/22423982.2021.1959700>
- Virtanen, T. (2014). Johtaminen korkeakouluissa. Teoksessa Kohtamäki, V., Pekkola, E., Kivistö, J (toim.), Korkeakouluhallinto: *johtaminen, talous ja politiikka* (s. 291–330). Helsinki: Gaudeamus.
- van Zoonen, W, Sivunen A., Blomqvist K., Olsson T., Ropponen A., Henttonen K. & Vartiainen M. (2021). Factors Influencing Adjustment to Remote Work: Employees' Initial Responses to the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6966. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136966>