

Melina Moukola

# TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN JA ESIHENKILÖIDEN OMA TYÖHYVINVOINTI ETÄTYÖSSÄ

# TIIVISTELMÄ

Melina Moukola: Työhyvinvoinnin johtaminen ja esihenkilöiden oma työhyvinvointi etätyössä  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Sosiaalipolitiikan tutkinto-ohjelma  
Toukokuu 2023

---

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta ja heidän omasta työhyvinvoinnistaan koronapandemian aiheuttaman etätyön aikana. Tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilöt ovat kokeneet työhyvinvoinnin johtamisen pakotetun etätyön aikana, ja ovatko esihenkilöt kokeneet haasteita omassa työhyvinvoinnissaan. Tutkimuksen teoreettinen tausta pohjautui työn vaatimusten ja voimavarojen malliin sekä työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen.

Tutkimuksen aineistona hyödynnettiin Työsuojelurahaston rahoittaman hankkeen *Turvallisesti etänä - työhyvinvointi etätyössä* yhteydessä kerättyä haastatteluaineistoa Tampereen, Turun ja Itä-Suomen yliopistojen henkilökunnalta. Aineisto kerättiin vuoden 2021 syys-, loka- ja marraskuussa. Haastatteluun osallistuneista esihenkilöistä ( $n = 26$ ) 12 työskenteli Tampereen yliopistossa, 9 Turun yliopistossa ja 5 Itä-Suomen yliopistossa. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esihenkilöt kokivat haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa pakotetun etätyön aikana. Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet liittyivät pääasiassa alaisten työhyvinvoinnin tukemiseen ja virtuaaliseen vuorovaikutukseen. Lisäksi tutkimuksen tulokset osoittivat, että esihenkilöt ovat kokeneet haasteita myös omassa hyvinvoinnissaan. Esihenkilöiden työhyvinvoinnin haasteet kytkeytyivät ajanhallintaan, vuorovaikutukseen ja esihenkilötyön suorittamiseen etätyössä. Tutkimus tuottaa organisaatioille arvokasta tietoa siitä, kuinka esihenkilöitä voitaisiin tukea työhyvinvoinnin johtamisessa ja omassa työhyvinvoinnissaan. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kasvokkaiset kohtaamiset ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin kannalta. Tulevaisuudessa etätyön ja monipaikkaisen työskentelyn ohella olisi tärkeää, että vuorovaikutusta ja sen toteuttamista mietitään ja toteutetaan entistä monipuolisemmin ja monikanavaisesti.

Avainsanat: JD-R -malli, etätyö, etäjohtaminen, esihenkilötyö, koronapandemia, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

## Sisällys

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>1</b>
1.1	Esihenkilötyön vaatimukset ja voimavarat	2
1.2	Johtamisen vaatimukset ja voimavarat etätyössä	4
1.3	Esihenkilön työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen	7
1.4	Tutkimuksen tavoitteet	8
<b>2</b>	<b>Aineisto ja menetelmät</b>	<b>10</b>
2.1	Tutkimuksen toteutus	10
2.2	Aineiston analyysi	11
2.3	Tutkimuksen eettisyys	13
<b>3</b>	<b>Tulokset</b>	<b>14</b>
3.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	14
3.2	Esihenkilöiden oma työhyvinvointi	17
<b>4</b>	<b>Pohdinta</b>	<b>21</b>
4.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	21
4.2.	Esihenkilöiden työhyvinvointi	22
4.3	Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet	24
4.4	Johtopäätökset	25
	<b>Lähteet</b>	<b>28</b>
	<b>Luettelo kuvioista ja taulukoista</b>	<b>33</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>34</b>
	Haastattelurunko	34
	Tutkielman lisäosa	36

# 1 Johdanto

Laajamittainen etätyöhön siirtyminen keväällä 2020 koronapandemian seurauksena haastoi työelämää monella tavalla ja on vaikuttanut merkittävästi myös esihenkilöiden työhön. Suomen valtioneuvosto antoi valtakunnallisen etätyösuosituksen 16.3.2020 (Valtioneuvosto 2020). Tämän jälkeen etätyösuoituksia on jatkettu pandemiatilanteen pitkittyessä. Valtakunnallinen etätyösuositus päättyi 28.2.2022, minkä myötä riskien ja tautitilanteen arviointi lähi- ja etätyön yhdistämisestä siirtyi työpaikoille (Valtioneuvosto 2022). Pandemian myötä myös useista sellaisista ammattiryhmistä siirryttiin etätyöhön, joissa ei ollut aikaisempaa kokemusta etätyöstä. Tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi opettajat ja lääkärit. On kuitenkin paljon myös sellaisia aloja, joilta etätyöhön siirtyminen ei ole ollut mahdollista, kuten kuljetus- ja rakennusaloilta sekä fyysisestä hoitotyöstä (Ruohomäki 2020, 22). Suomalaisen yhteiskunnan kehittynyt tieto- ja viestintäteknologia sekä digitalisaatio mahdollistivat etätyöhön siirtymisen nopeasti ja sujuvasti pandemian alussa. Suomessa etätyötä onkin tehty koronapandemian aikana eniten Euroopan maista. (Em. 22–26). Etätyötä tekevät eniten ylemmät toimihenkilöt ja koronan seurauksena erityisesti ylempien ja alemmien toimihenkilöiden etätyöskentely on lisääntynyt. (Keyriläinen 2021, 78–79.)

Vaikka etätyö on ollut yleistä Suomessa jo ennen koronapandemiaa, monista esihenkilöistä tuli pandemian ja poikkeusolojen myötä yhdessä yössä etätyön johtajia, josta heillä ei välttämättä ollut aikaisemmin minkäänlaista kokemusta. Pandemian alkaessa etätyötä tekevien työntekijöiden määrä moninkertaistui (Sjöblom, Mäkinieniemi, Juutinen, Oksanen & Mäkikangas 2022; Sutela & Pärnänen 2021, 11) ja poikkeustilan aikana arviolta miljoona suomalaista siirtyi etätyöhön (Ruohomäki 2020). Tämä asetti organisaatiot uudenlaisten haasteiden eteen. Yhtäkkisen etätyöhön siirtymisen myötä esihenkilöt ovat joutuneet muuttamaan johtamiskäytäntöjään etätyöhön sopiviksi ja työpaikoilla on vaadittu uusien toimintatapojen omaksumista työntekijöiden johtamisessa. Etätyön johtaminen perustuu vahvasti luottamukseen työntekijöiden ja esihenkilön välillä. Etätyössä johtaminen eroaa merkittävästi niin sanotusta tavallisesta johtamisesta, koska kasvokkainen kommunikointi ei ole mahdollista. (Aalto & Kurttila 2021, 45.) Koronapandemian aikana tehty etätyö puolestaan eroaa normaaliolosuhteissa tehdystä etätyöstä pakottavuuden suhteen mutta myös

pandemiatilanteen aiheuttamien huolien ja epävarmuuden kautta (Vinberg & Danielsson 2021).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella millaisiksi esihenkilöt ovat kokeneet työhyvinvoinnin johtamisen etätyöolosuhteissa. Etätyö ja etäjohtaminen ovat tulleet koronapandemian myötä pysyväksi osaksi työelämää, joten niiden tutkiminen on tärkeää. Aiheen tutkiminen on keskeistä myös siksi, että etäjohtamisen tarpeen voidaan olettaa lisääntyvän monipaikkaisen työn yleistymisen seurauksena (Sjöblom, Mäkinieni, Juutinen ym. 2022). Tämän lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan esihenkilöiden omaa työhyvinvointia etätyöolosuhteissa. Aihetta on merkityksellistä tutkia, sillä etäjohtaminen on tutkimusten mukaan vaativampaa ja monimutkaisempaa kuin tavallinen johtaminen (Hambley, O'Neill & Kline 2007). Esihenkilöiden omalla työhyvinvoinnilla on myös merkittävä vaikutus johtamiseen (Kaluza ym. 2020). Lisäksi esihenkilön hyvinvoinnin ja johtamistavan on havaittu vaikuttavan työntekijöiden ja koko työyhteisön hyvinvointiin (Montano ym. 2017, Pirinen 2014). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Tampereen yliopistossa toteutetun *Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä* -hankkeen aineistoa. Tässä tutkimuksessa aineistona toimii haastatteluaineisto, joka oli kerätty Tampereen, Turun ja Itä-Suomen yliopistojen esihenkilöiltä ( $n = 26$ ).

## 1.1 Esihenkilötyön vaatimukset ja voimavarat

Tässä tutkimuksessa esihenkilötyön tarkasteluun sovelletaan työn vaatimusten ja voimavarojen (*Job Demands-Resources, JD-R*) mallia. Mallin mukaan työn piirteet voidaan jakaa työn vaatimukseen ja voimavaroihin (Bakker & Demerouti 2017; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli 2001; Schaufeli & Bakker 2004). Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä tekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi melu, aikapaineet, työilmapiiriin liittyvät ongelmat tai työn epävarmuus. Nämä vaativat työntekijöiltä henkisiä ja fyysisiä ponnisteluja. Työn vaatimukset eivät itsessään välttämättä ole kielteisiä, mutta ne saattavat muuttua stressitekijöiksi, mikäli niihin vastaaminen vaatii jatkuvaa ponnistelua, joka ylittää työntekijän voimavarat. JD-R mallin mukaan työn

vaatimusten oletetaan käynnistävän energiapolun, jossa työn vaatimukset aiheuttavat ongelmia työssä jaksamiseen ja aiheuttavat pahoinvointia työssä, kuten esimerkiksi työuupumusta. (Schaufeli & Bakker 2004.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan esihenkilötyön psyykkisiä, sosiaalisia ja organisaatioon liittyviä vaatimuksia.

Työn voimavarat ovat puolestaan niitä fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisaatioon liittyviä tekijöitä, jotka auttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa, edistävät työntekijän henkilökohtaista kehitystä ja vähentävät työn kuormittavuutta. Voimavaratekijöitä työssä voivat olla esimerkiksi turvallinen työympäristö, työn vaikutusmahdollisuudet, hyvä esihenkilötyö, työyhteisön tuki ja varmuus työsuhteen pysyvyydestä. (Bakker & Demerouti 2017; Demerouti ym. 2001; Schaufeli & Bakker 2004.) Työn voimavarojen puolestaan oletetaan käynnistävän motivaatiopolun, jossa työn voimavarojen oletetaan luovan hyvinvointia työssä ja vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi työhön sitoutumiseen ja työn imuun. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005; Schaufeli & Bakker 2004.)

JD-R mallia on mahdollista hyödyntää esihenkilötyön tarkasteluun ja sen ominaispiirteiden jäsenyykseen. *Psyykkisiä vaatimuksia* esihenkilöiden työssä ovat esimerkiksi työajan riittämättömyys ja suuri työmäärä (Työterveysliitto 2020, 30–31). Työkuormitusta voivat aiheuttaa myös työpäivien sirpaleisuus, ja päivän aikana huomiota vaativat vaihtuvat tilanteet. Esihenkilöiden työpäiviin sisältyy usein paljon vuorovaikutusta mutta myös hallinnollisia työtehtäviä. (Työterveyslaitos 2022b). Yliopistossa esihenkilöasemassa toimivilla on usein samanaikaisesti useita rooleja ja tehtäviä hoidettavanaan, eikä esihenkilötyöhön ja sen hoitamiseen liittyviin tehtäviin ole käytettävissä riittävästi aikaa, mikä voi aiheuttaa kuormitusta (Sjöblom, Mäkinen & Mäkikangas 2022). *Sosiaalisia vaatimuksia* esihenkilöiden työssä ovat muun muassa esihenkilöön kohdistuvat odotukset eri tahoilta kuten asiakkailta, omasta organisaatiosta, työntekijöiltä sekä yhteistyökumppaneilta (Työterveyslaitos 2022b). Odotukset ja vaatimukset työntekijöiden ja muun organisaation puolelta korostuvat erityisesti muutostilanteissa ja ne voivat olla epärealistisia tai ristiriidassa keskenään (Pirinen 2014).

Esihenkilöiden työssä keskeisiä *organisaatioon liittyviä vaatimuksia* ovat esimerkiksi esihenkilölle kohdistetun tuen puute sekä perehdytyksen puute tehtävään (Työterveysliitto 2020, 30–31). Esihenkilöiden työhön sisältyy myös runsaasti vastuuta ja korkea työmäärä

(Bakker & Demerouti 2017, 277). Lisäksi työ pitää sisällään usein myös erilaisten ylemmältä taholta tulevien muutosten toimeenpanoa. Muutospäätökset voivat aiheuttaa kuormitusta, sillä niihin saattaa liittyä esimerkiksi arvostiriitoja, mutta esihenkilön on kyettävä viemään päätökset käytäntöön neutraalisti ja asiallisesti. Esihenkilön ristiriitainen rooli ja monesta suunnasta tulevat vaatimukset luovat helposti kuormitusta ja heikentävät työhyvinvointia. (Pirinen 2014.) Tämän tutkimuksen kontekstissa *organisaatioon liittyvinä vaatimuksina* on huomioitava, että yliopistotyön johtamiseen liittyy muista organisaatioista poikkeavia piirteitä ja yliopistotyötä onkin kuvattu epätyypilliseksi työksi (Pietilä 2018, 14). Yliopistoissa esihenkilötyötä tehdään usein epävirallisesti ilman varsinaista esihenkilöasemaa, ja on esimerkiksi tavallista työskennellä samanaikaisesti sekä työntekijän että esihenkilön roolissa (Mäkinieniemi & Mäkikangas 2023). Esihenkilövastuu saattaa usein tulla lyhyellä varoitusajalla, ja työsuhteet ovat tavallisesti määräaikaista, mikä voi aiheuttaa epävarmuutta ja haastaa tulevaisuuden suunnittelua pitkällä aikavälillä (Sjöblom, Mäkinieniemi & Mäkikangas 2022, Pietilä 2018).

Esihenkilöiden työssä on käytössä keskimääräistä enemmän työn voimavaroja (Bakker & Demerouti 2017, 277). Esihenkilöiden työssä organisaatioon liittyvänä voimavarana on esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja organisaation toimintaan. Vaikutusmahdollisuudet eivät kuitenkaan yksinään välttämättä takaa esihenkilön hyvinvointia, sillä etenkin voimakkaan työhön sitoutumisen ja korkean vastuun yhteydessä suurilla vaikutusmahdollisuuksilla on havaittu kielteisiä hyvinvointivaikutuksia (Feldt, Mäkikangas & Kinnunen 2003).

## **1.2 Johtamisen vaatimukset ja voimavarat etätyössä**

Koronapandemian myötä tapahtunut laajamittainen etätyöhön siirtyminen on vaikuttanut työn tekemiseen sekä johtamistyöhön monella tavalla. Etäjohtamisella tarkoitetaan sellaista johtamista, jossa esihenkilö ja työntekijä eivät kohtaa kasvokkain säännöllisesti (Vilkman 2016). Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään muualla kuin sillä työpaikalla, jossa työtä normaalisti tehdään (Salli 2021, 95). Etätyö mielletään usein kotona tapahtuvaksi työskentelyksi, mutta tänä päivänä tieto- ja viestintätekniikan kehittymisen seurauksena työn

tekeminen onnistuu lähes missä tahansa paikasta ja ajasta riippumatta (Vartiainen & Hyrkkänen 2010). Etätöiden tekeminen perustuu sopimukseen työnantajan ja työntekijän välillä, sillä etätöistä ei ole säädetty Suomen työlainsäädännössä. Etätöissä sovelletaan pääsääntöisesti kuitenkin samoja työlainsäädännön ja työehtosopimusten määräyksiä kuin normaalisti työpaikalla tehtävään työhön. (Em. 95.) Onnistuakseen etätö vaatii luottamukseen pohjautuvaa työkulutturia ja johtamista työntekijöiden kontrolloinnin sijaan (Työterveyslaitos 2022a).

JD-R -mallia (Demerouti ym. 2001) voidaan hyödyntää myös etätöiden johtamisen ja sen piirteiden tarkasteluun. *Psyykkisinä vaatimuksina* etäjohtamisessa näyttäytyvät muun muassa työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan sekä työaikojen venyminen. (Vilkman 2016.) Aiemman korona-ajasta tehdyn tutkimuksen mukaan etätöissä esihenkilöt ovat kokeneet psyykkisen hyvinvointinsa heikentyneen ja työstä palautumisen olevan vaikeampaa (Vinberg & Danielsson 2021). Kuormitusta esihenkilöille aiheuttivat myös huolet esimerkiksi liiketoiminnan tulevaisuudesta, omasta tai muiden sairastumisesta sekä alaisten jaksamisesta (Hølge-Hazelton ym. 2021, Em. 2021). Lisäksi esihenkilöt ovat kokeneet työn ja muun elämän yhteensovittamisen vaativammaksi kuin työntekijät. Esihenkilöt kokivat työn myös vähemmän joustavana ja vaikutusmahdollisuuksiensa olevan vähäiset esimerkiksi palaverien määrän suhteen. (Kirchner ym. 2021.)

Esihenkilöiden työssä pakotetun etätöiden aikana *sosiaalisena vaatimuksena* on näyttäytynyt tiimin yhteisöllisyyden tukeminen ja toimivan tiimityön rakentaminen. Koettu yhteisöllisyyden tunne on tärkeää esimerkiksi organisaatioon sitoutumisen ja työmoraaalin kannalta. Myös vuorovaikutuksen merkitys korostuu ja se vaatii erityistä huomiota. Erityisesti tunteiden ilmaiseminen ja aistiminen on täysin virtuaalisessa työskentelyssä vaikeampaa (Vilkman 2016, 60–62). Onnistunut etäjohtaminen vaatii luottamusta, avointa vuorovaikutusta, toimivia ja yhteisesti sovittuja käytäntöjä, arvostusta ja yhteisöllisyyttä (Mäkikangas, Sjöblom, Juutinen & Ruohomäki 2023). Vuorovaikutuksen väheneminen vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi työn tuloksiin, työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen sekä yhteisöllisyyden kokemuksiin. Selkeä keskustelu pelisäännöistä, käytettävistä viestintäkanavista ja tiedon välittämisestä on tärkeää, jotta vuorovaikutus edistää työn tekemistä parhaalla mahdollisella tavalla. (Vilkman 2016, 60–62.) Esihenkilön tavoitettavuus korostuu etätöissä *sosiaalisena vaatimuksena*, sillä



työntekijöiden näkökulmasta on tärkeää, että työntekijä saa tarvitsemaansa tietoa tai apua kohtuullisen ajan puitteissa. Esihenkilön tavoittamattomuus voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon heikentävästi ja pahimmillaan lisätä kokemusta työn kuormittavuudesta. Erityisesti etätyössä tavoitettavuus korostuu, kun esihenkilön luo ei voi fyysisesti mennä. Toisaalta jatkuva ja korostunut tavoitettavissa oleminen voi kuormittaa myös esihenkilöä, kun esimerkiksi puhelinta ja sähköpostia on tarkkailtava jatkuvasti yhteydenottojen varalta. Etäjohtamisessa esihenkilön työ vaatii ennen kaikkea ihmisten johtamista ja tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden vahvistamista. Näiden onnistuminen edellyttää onnistunutta vuorovaikutusta ja viestintää (Em. 54–55, 60–62). Kasvokkaisen vuorovaikutuksen puuttuminen voi vaikeuttaa esihenkilön työssä myötätunnon osoittamista työntekijöille ja roolimallina toimimista (Bouchard & Meunier 2022). On myös havaittu, että vuorovaikutuksen ja viestimisen eroja siedetään virtuaalisessa työskentelyssä huonommin kuin kasvokkaisessa (Vilkman 2016, 60–62).

Monipaikkainen ja virtuaalisesti tehtävä työ tuo omanlaisia haasteitaan esihenkilöiden työskentelyyn (Aalto & Kurttila 2021, 44; Vilkman 2016, 45). Tässä tutkimuksessa *organisaatioon liittyvinä vaatimuksina* on huomioitava yliopistotyön erityislaatuisuus (Virtanen 2014). Koronapandemian aikana *organisaatioon liittyvät vaatimukset* esihenkilöiden työssä ovat näyttäneet työtehtävien lisääntymisenä. Esimerkiksi työntekijöiden tukeminen, töiden uudelleen järjestely, suojaustoimenpiteistä huolehtiminen sekä pandemiaan liittyvistä ohjeistuksista ja toimintatapojen muutoksista tiedottaminen ja muutosten perustelu työntekijöille on lisännyt esihenkilöiden työtä ja kuormitusta (Hølge-Hazelton ym. 2021, Graf-Vlancy ym. 2020, Sutela & Pärnänen 2021, 80).

Etätyössä esihenkilön ja organisaation tarjoaman tuen voidaan katsoa olevan merkittävä työn *organisatorinen voimavaratekijä*. Aiemmassa korona-ajan etäjohtamisesta tehdyssä tutkimuksessa on havaittu, että esihenkilöt ovat kokeneet saamansa organisatorisen tuen olleen riittämätöntä (Mäkinieniemi & Mäkikangas 2023). Etätyössä *sosiaalisina voimavaroina* voidaan pitää epämuodollista viestintää ja kohtaamisia esimerkiksi virtuaalisten kahvihetkien muodossa. Tällaiset epämuodolliset kohtaamiset ovat tärkeitä yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin kannalta (Työturvallisuuskeskus 2018).

### 1.3 Esihenkilön työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi on käsitteenä moniulotteinen. Tavallisesti arkisessa puheessa työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työssä jaksamista tai viihtymistä eikä kokemusta eritellä laajemmin. Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin käsitettä lähestytään tunneperäisen työhyvinvoinnin kautta (Mäkikangas & Hakanen 2017). Malli on saanut vaikutteita Peter Warrin (1990) tunneperäisen työhyvinvoinnin mallista. Mallin mukaan tunneperäisen työhyvinvoinnin kokemukset jäsennetään mielihyvän ja virittäytyneisyyden mukaisesti. Mielihyvä ja virittäytyneisyys esitetään mallissa toisiinsa nähden erisuuntaisina akseleina, joissa vaakasuuntainen akseli kuvaa mielihyvää ja pystysuuntainen akseli virittäytyneisyyttä. Mallissa mielihyvällä nähdään olevan virittäytyneisyyttä suurempi painoarvo. Työn imu sekä työtyytyväisyys ovat mallin mukaan myönteisiä työhyvinvoinnin kokemuksia. Työholismin, työssä tylsistymisen ja työuupumuksen nähdään mallin mukaan olevan kielteisiä kokemuksia. (Mäkikangas & Hakanen 2017.) Työntekijä, joka kokee mielihyvää työssään, voi kokea työtyytyväisyyttä (korkea mielihyvä – matala virittäytyminen) tai työn imua (korkea mielihyvä – korkea virittäytyminen). Työssään mielipahaa kokeva työntekijä voi olla stressaantunut (korkea virittäytyminen – matala mielihyvä) tai kokea työuupumusta (matala virittäytyminen – matala mielihyvä). (Bakker & Oerlemans 2011.)

Esihenkilö on keskeinen vaikuttaja työyksikön työhyvinvoinnin luomisessa ja esihenkilön jaksaminen ja hyvinvointi heijastuvat koko yhteisön hyvinvointiin. (Rauramo 2012, 130). Esihenkilön työhyvinvoinnilla on merkitystä koko työyhteisön kannalta, sillä esihenkilön oman työhyvinvoinnin haasteilla on havaittu olevan merkitystä johdettavien työhyvinvoinnin kannalta (Kaluza ym. 2020, Montano ym. 2017, Mäkinen & Mäkikangas 2023). Esihenkilöiden oletetaan kestävän vastoinkäymisiä ja heiltä odotetaan vahvuutta huolehtia työntekijöistä vaikeinakin aikoina. Esihenkilökin voi kuitenkin uupua ja tarvita tukea työhyvinvointinsa ylläpitämiseen. Esihenkilöiden uupumiseen saattaa liittyä häpeän, huonommuuden ja syyllisyyden kokemuksia (Pirinen 2014). Väsynyt ja uupunut esihenkilö vaikuttaa kuitenkin suoraan koko työyhteisön hyvinvointiin, joten työhyvinvoinnista huolehtiminen on erityisen tärkeää esihenkilön kohdalla. (Em.). Mikäli esihenkilöllä ilmenee esimerkiksi väsymystä, ahdistusta tai masennusta, heijastuu pahoinvointi ja voimattomuus

helposti koko hänen vastualueelleen (Tarkkonen 2012, 77). Esihenkilön työhyvinvointia voivat uhata liiallinen kuormitus tai liian vaativa työ (Kaluza ym. 2020, Montano ym. 2017).

Sekä etä- että lähityöskentelyssä johtaminen on työhyvinvoinnin kannalta keskeinen toiminto organisaatioissa tai työyhteisöissä (Tarkkonen 2012, 74). Arvostava, yhdenvertainen, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen johtaminen sekä hyvä esihenkilön ja alaisen suhde ovat merkittävimpiä tekijöitä työhyvinvoinnin ja työkyvyn taustalla. (Rauramo 2012, 130). Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan määritellä johtamisen osa-alueeksi, joka huomioi työntekijöiden työkyvyn ja työssä jaksamisen, henkisen hyvinvoinnin ja työturvallisuuden sekä yksilölliset ominaisuudet kuten iän tai sukupuolen, jotka ovat työolosuhteisiin yhteydessä. Lisäksi työhyvinvoinnin johtamisessa huomioidaan lähityöyhteisö, työorganisaatio ja teknologiset järjestelmät, sekä näiden mahdolliset kehittämis- ja muutostarpeet. Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää johtamistehtäviin sisältyvää ohjausta, seurantaa ja valvontaa. (Tarkkonen 2012, 77–78.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa olennaista on, että työntekijät kokevat tulevansa hyväksytyiksi ja arvostetuiksi, uskaltavat tarpeen vaatiessa pyytää apua, eikä virheiden tekemistä tarvitse pelätä. Muun muassa selkeiden tavoitteiden ja tehtäväalueiden asettaminen, yhteisten keskustelufoorumien luominen, tuki muutostilanteissa sekä tiedonkulun sujuvuus edistävät työyhteisön turvallisuutta ja hyvinvointia. (Rauramo 2012, 86–87.) Työhyvinvoinnin johtamisessa esihenkilön kiinnostus työyksikön toiminnan kehittämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja oman esihenkilötyön kehittämisestä ovat tärkeitä. Lisäksi kyky nähdä työyksikön kokonaistilanne ja arvioida sitä kriittisesti sekä valmius kohdata sekä myönteistä palautetta että kritiikkiä ovat työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeitä (Em. 130–131). Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää työhyvinvointikyselyjä, kehityskeskusteluja sekä tilastollisia tietoja ja riskien arviointia, jotta työhyvinvoinnin todellinen tila on selvillä. Lisäksi johtamisen ja sen aikaansaannosten arviointi on työhyvinvoinnin johtamisen kannalta merkityksellistä. (Tarkkonen 2012, 75–77).

#### **1.4 Tutkimuksen tavoitteet**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella sitä, kuinka esihenkilöt ovat kokeneet työhyvinvoinnin johtamisen etätyöolosuhteissa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, ovatko esihenkilöt kokeneet haasteita omassa työhyvinvoinnissaan etätyön aikana. Aiempaa laadullista tutkimusta työhyvinvoinnin johtamisesta ja esihenkilöiden työhyvinvoinnista löytyy niukasti, mikä tekee aiheen tutkimisesta tärkeää. Laadullisen tutkimuksen keinoin saatava esihenkilöiden kokemuksellisen äänen esilletuominen on tärkeää ja antaa mahdollisesti aineksia esihenkilötyön kehittämiseen ja koulutukseen koronapandemian jälkeisessä ajassa.

Tämän tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. *Miten esihenkilöt ovat kokeneet työhyvinvoinnin johtamisen etätyöolosuhteissa?*
2. *Ovatko esihenkilöt kokeneet haasteita omassa työhyvinvoinnissaan etätyöaikana?*

## 2 Aineisto ja menetelmät

### 2.1 Tutkimuksen toteutus

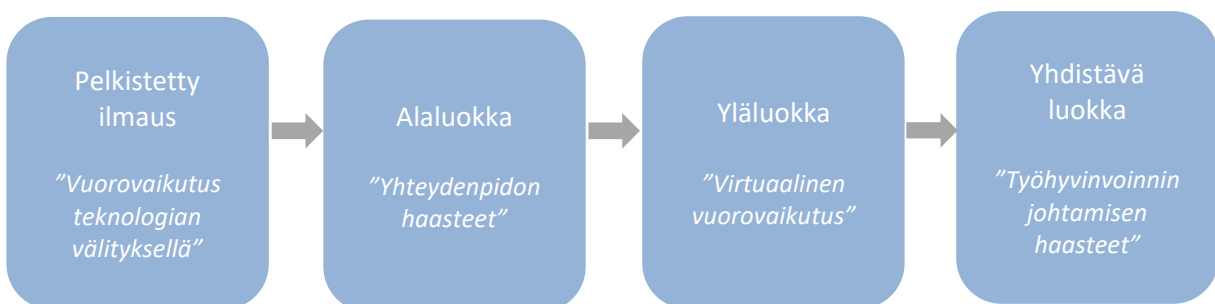
Tutkimus toteutettiin osana Työsuojelurahaston rahoittamaa *Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä* -hanketta. Hankkeessa selvitettiin Tampereen yliopiston, Turun yliopiston ja Itä-Suomen yliopiston työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia työstä ja työhyvinvoinnista koronapandemiasta seuranneen pitkittyneen etätyön aikana. Erityisesti tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia etätyöajan johtamisesta.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään hankkeen osana kerättyä laadullista haastatteluaineistoa. Haastatteluun osallistuneet esihenkilöt ja johtajat ( $n = 26$ ) vastasivat huhtikuussa 2021 hankkeessa toteutettuun poikkileikkauskyselyyn, jossa kysyttiin halukkuutta osallistua hankkeen keskeisiä teemoja syventävään haastatteluun. Esihenkilöistä ja johtajista 168 henkilöä olivat halukkaita osallistumaan haastatteluun ja heistä valittiin satunnaisesti 75 henkilöä. Satunnaisesti poimituista henkilöistä valittiin eri yliopistoja ja sukupuolia edustava otos, jossa oli henkilöitä erilaisella johtamistoimenkuvalla, alaisten määrällä, johtamiskokemuksella ja tieteenalalla. Lopulliseen aineistoon sisältyi 28 esihenkilötehtävissä toimivan henkilöstön edustajan haastattelut hankkeessa mukana olleista yliopistoista. Näistä 2 haastattelua oli harjoitushaastatteluja ja 26 haastattelua sisältyi lopulliseen aineistoon. Haastattelut toteutettiin vuoden 2021 syys-, loka- ja marraskuussa hankkeessa työskennelleen tutkijatohtorin toimesta. (Sjöblom, Mäkinen, Juutinen ym. 2022.) Haastatteluaineisto on saatu tutkimushankkeesta litteroituna ja litteroidun haastatteluaineiston kokonaispituus oli 254 sivua. Litterointi toteutettiin puhekielisenä ja peruslitterointitasolla. Perulitterointitasolla tarkoitetaan sellaista litterointia, jossa haastateltavien puhe litteroidaan puhekieltä noudattaen sanatarkasti, mutta esimerkiksi täytesanat, äännähdykset ja kesken jäävät tavut jätetään pois (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2023).

Haastatteluun osallistuneista 62 % oli naisia ja 38 % miehiä. Heistä 12 työskenteli Tampereen yliopistossa, 9 Turun yliopistossa ja 5 Itä-Suomen yliopistossa. Haastatelluista 12 (46 %) edusti lähiesihenkilötasoa, 10 (39 %) päällikkötasoa ja 4 (15 %) johtaja/dekaanitasoa. Haastateltujen keski-ikä oli 48,6 vuotta (kh = 6,0). Keskimääräinen työkokemus senhetkisessä työtehtävässä haastatteluun osallistuneilla oli 6,5 vuotta (kh = 6,3). (Sjöblom, Mäkinen, Juutinen ym. 2022, 16–17.)

## 2.2 Aineiston analyysi

Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, joka soveltuu käytettäväksi kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä ja sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Sisällönanalyysin avulla tutkittava aineisto pyritään järjestämään selkeään ja tiiviiseen muotoon, ilman että sen sisältämä tieto kadotetaan. Analyysin avulla pyritään luomaan aineistoon selkeyttä, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.) Sisällönanalyysi on yksi yleisimmistä metodeista, joita käytetään laadullisen aineiston analyysissa (Puusa & Juuti 2020, 44). Ennen analyysin tekemistä tulee valita analyysiyksikkö, jonka valintaan vaikuttavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus, joka muodostui yhdestä tai useammasta lauseesta. Kuviossa 1 on kuvattu aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen vaiheittain.



KUVIO 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90).

Haastatteluaineistosta etsittiin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen, jotka olivat *”Miten esihenkilöt ovat kokeneet työhyvinvoinnin johtamisen etätyöolosuhteissa?”* ja *”Ovatko esihenkilöt kokeneet haasteita omassa työhyvinvoinnissaan etätyöaikana?”*. Tämän takia sisällönanalyysi suoritettiin aineistolle kahteen kertaan. Sisällönanalyysin avulla pyritään luomaan sanallinen ja tiivis kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4). Tutkimuksen aineisto rajattiin haastatteluaineistosta vastauksiin, jotka koskevat haastattelukysymyksiä *”Minkälaisena olet itse kokenut pitkään jatkuneen etätyön?”*, *”Miten olet itse voinut tänä ajanjaksona?”* ja *”Miten olet kokenut etätyön johtamisen työhyvinvoinnin ja henkisen työturvallisuuden näkökulmista tarkasteltuna?”*.

Sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa haastatteluaineisto luettiin huolellisesti läpi, minkä jälkeen tutkimusaineisto redusoiitiin eli pelkistettiin. Pelkistämisen tarkoituksena on karsia pois tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto. Pelkistetyt ilmaukset listataan erilleen datasta mitään kadottamatta, jolloin luodaan pohja klusteroinnille, joka on sisällönanalyysin seuraava vaihe. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.) Pelkistämisen yhteydessä pyrittiin löytämään tutkimuskysymysten kannalta olennaista tietoa. Alkuperäisistä ilmauksista muodostettiin pelkistetyt ilmaukset, jotka värikoodattiin. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät ilmaukset merkittiin punaisella värillä ja esihenkilöiden omaan työhyvinvointiin liittyvät sinisellä värillä. Pelkistetyt ilmaukset siirrettiin värikoodien mukaan kahteen erilliseen Word-tiedostoon.

Pelkistämisen jälkeen aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin. Klusteroinnissa aineiston alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi samankaltaisuuksien löytämiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4). Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmiteltiin eri luokiksi, joista muodostuivat alaluokat. Alaluokat nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelun avulla aineisto tiivistyy, koska pelkistetyt ilmaukset sisällytetään yleisempiin luokkiin. Aineiston klusteroinnilla eli ryhmittelyllä luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle. Luokittelua jatkettiin niin, että alaluokkia yhdistelemällä muodostettiin yläluokkia. Tätä kutsutaan abstrahoinniksi. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ei voida etukäteen päättää kuinka monitasoisia luokkia muodostetaan vaan luokat muodostuvat analyysin edetessä (Em. 2018). Tämän jälkeen yläluokista muodostettiin pääluokkia. Pääluokat nimettiin kuvaavan aiheen

mukaan ja lopuksi pääluokista muodostettiin tutkimustehtävään yhteydessä oleva yhdistävä luokka.

### **2.3 Tutkimuksen eettisyys**

Eettisten periaatteiden noudattaminen on tärkeä osa tutkimusprosessia (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 357). Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen kuten rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden noudattaminen tutkimusta tehdessä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132–133). Tutkimushankkeessa kaikilta tutkimukseen osallistuneilta on saatu suostumus tutkimukseen (Mäkinieniemi, Oksanen & Mäkikangas 2021). Tutkimushankkeessa mukana olleiden yliopistojen rehtorit ja henkilöstöjohtajat ovat antaneet suostumuksensa tutkimuksen toteuttamiselle. Tutkimuksen aineiston haastateltavien kanssa on jokaisen haastattelun aluksi kerrattu tutkimuseettisiä asioita. Haastateltujen henkilötietoja käsiteltiin tietosuojavaatimusten mukaisesti ja haastatteluaineisto on pseudonymisoitu tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen. Haastateltavien ikää, sukupuolta tai työtehtäviä ei eritellä tässä tutkimuksessa, vaan haastatelluista puhutaan yleisesti esihenkilöinä tunnistettavuuden välttämiseksi.

Tutkijan tekemillä tulkinnoilla ja valinnoilla on aina vaikutus tutkimukseen. Aineistoon liittyvät näkemykset ja tulkinnat kypsyvät tutkimusprosessin aikana tutkijan tietoisuudessa. Tutkijan näkemykset tarkasteltavasta ilmiöstä käsitteellistyvät tutkimuksen edetessä ja ovat osaltaan suuntaamassa tutkimuksen kulkua (Kiviniemi 2001, 68). Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen, jolloin aineisto luokiteltiin yhden ihmisen toimesta, jolloin vertailua toisen henkilön luokitteluun ei ollut mahdollista tehdä. Tässä tutkimuksessa luoduista luokista varmistuttiin lukemalla aineisto huolellisesti useaan kertaan. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että tutkijan ajatuksilla ja näkemyksillä voi tiedostamatta olla vaikutuksia muodostettaviin luokkiin ja luokkien nimeämiseen. Lisäksi esimerkiksi käsitteiden valinnalla on merkitystä tutkimuksen kannalta. Tämän takia on huomioitava, että täysin samanlaisia tuloksia ei välttämättä syntyisi toisessa tutkimuksessa toisen tutkijan toimesta.



### 3 Tulokset

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tulokset esitetään seuraavaksi tutkimuskysymysten mukaan kahdessa alaluvussa.

#### 3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä tutkittiin esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta etätyöaikana. Tutkimuksen tulosten mukaan esihenkilöt kokivat työhyvinvoinnin johtamisessa haasteita, ja tähän tutkimuskysymykseen liittyen aineistosta muodostettiin neljä alaluokkaa ja näille kaksi yläluokkaa, jotka olivat *työhyvinvoinnin tukeminen* ja *virtuaalinen vuorovaikutus*. Yläluokille muodostettiin yhdistävä luokka työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Seuraavaksi esitellään analyysin pohjalta nousseet tulokset yläluokittain. Tulosten esittelyä tukemaan käytetään sitaatteja, jotka on poimittu aineistosta. Tulokset on esitelty myös alla olevassa taulukossa.

TAULUKKO 1. Esihenkilöiden kokemat haasteet työhyvinvoinnin johtamisessa etätyössä.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Yksilön hyvinvoinnin havainnoiminen etätyössä	Epätietoisuus	Työhyvinvoinnin tukeminen	Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet
Luontevien kohtaamisten puuttuminen			
Huoli alaisten työmäärästä etätyössä	Yksilön kuormitus		
Erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen			
Vuorovaikutus teknologian välityksellä	Yhteydenpidon haasteet	Virtuaalinen vuorovaikutus	
Fyysisen läsnäolon puuttuminen			
Yhteisöllisyyden ylläpitäminen	Etätyön tekemisen käytännöt		
Uusien toimintatapojen löytäminen			

## Työhyvinvoinnin tukeminen

Esihenkilöt kokivat haasteita erityisesti työhyvinvoinnin tukemisessa. Merkittävä osa esihenkilöistä koki, että etenkin työhyvinvoinnin havainnoiminen etätyössä on vaikeaa kasvokkaisten kohtaamisten puuttuessa. Etänä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa sanatonta viestintää ja toisen osapuolen olemusta oli esihenkilöiden mukaan vaikeampi tulkita. Erityisesti uudempien alaisten työhyvinvoinnin havainnoiminen koettiin haastavaksi.

*”Se on aika haastavaa hommaa. Koska se, että silloin kun ollaan lähitilanteessa paikan päällä ja nähdään, niin siinähan tulee niitä hiljaisia signaaleja, pystyy poimimaan ihan, miltä ihminen näyttää, mikä sen yleisolemus on, mistä hän puhuu, puhuuko hän ylipäättänsä mistään, onko hän siellä paikan päällä, eikö hän oo siellä paikan päällä. Että se tavallaan se tietomäärä, mikä siitä tulee kun ihmisen kohtaa, ni sehän on aivan valtava, verrattuna sitten siihen, että hän on siellä jossain, ja ehkä vastaa sähköpostiin tai ehkä tulee joku chat Teamsissa, taikka sitten ei tuu.”*

*”No eihän se tietysti ihan helppoa oo ja tota ja just kun ei ole varsinkaan niinku pitkää kokemusta näiden ihmisten kanssa niin tuota myöskin se niinku ihmisten lukeminen ei ei ole niin helppoa tosiaan”*

*”Ihmiset kyl tulee niihin tosi hyvin niihin zoomeihin ja avaa suunsakin, mut ei se oo sama, kun käytävällä kohtaaminen. Mä näen kun mä juttelen, mä kuljen ohi et joku näyttää olevan jotenki upset tai allapäin tai jotain, niin kyl mä tunnistan sen kauheen hyvin siellä, mutta taas näis Teamseissa, Zoomeissa niin, pääsääntöisesti ihmiset ei oo kamerat päällä”*

Esihenkilöt kokivat huolta alaisten kuormituksesta ja työmäärästä etätyössä. Haastatteluaineistossa esiintyi esihenkilöiden kokemaa huolta etätyön myötä lisääntyneistä työtehtävistä sekä siitä, pitivätkö alaiset ollenkaan taukoja etätyötä tehdessään. Myös

erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen näyttäytyi haastavana esihenkilöiden kertomuksissa työhyvinvoinnin johtamisen kannalta.

*”Niin se oli just niinku mä sanoinkin, että aluksi oli vähän silleen et et oli se ehkä luottaminen on väärä, mutta se juuri oli vähän se huoli, että kuinka paljon ihmiset tekee siellä kotona töitä, että että pitääkö ne taukoja ollenkaan.”*

*”mullakin on alaisia joil esimerkiks on lapsia, jotka on ollu välillä etäkoulussa tai niinku sairaana, nii heilläkin on ollu aika paljon haasteita, ja sit siinä vaiheessa ku he sanoo et kaikki on ihan ok, niin niinku Zoomissa mä en tiedä onks kaikki ihan ok, vai onks tilanne ihan katastrofaalinen, koska siit puuttuu läsnäolo.”*

*”Mutta kyl mä nään et se on tosi haastavaa koska ihmiset on tosi erilaisia. Toiset on suoria ja se tulee minkälaises tilantees vaan läpi se paha olo tai he soittaa suoraan et oon pyrkiny tietenki koko ajan viestimään sitä että olkaa yhteyksissä, älkää jääkö yksin murehtimaan. Sit on niitä jotka ei välttämättä oo voinu hyvin ja on kärsiny monista syistä, ei välttämät työsyistä vaan ihan muista perhesyistä, mut ei halua puhuu, nii sit itelle tietenki se huoli syntyy siitä jaksamisesta.”*

### **Virtuaalinen vuorovaikutus**

Esihenkilöt kokivat virtuaalisen vuorovaikutuksen haasteena työhyvinvoinnin johtamisessa etätyöaikana. Yhtäkkinen siirtyminen etätyöhön haastoi myös tiimin yhteisöllisyyden luomista ja ylläpitämistä. Esihenkilöt kokivat ongelmallisena nopeiden kohtaamisten ja kuulumisten vaihdon puuttumisen. Fyysisen läsnäolon ja spontaanien käytäväkeskustelujen puuttuessa esihenkilöt kokivat vaivalloisena ja aikaa vievänä, että jokainen palaveri ja keskusteluhetki pitää erikseen sopia. Palaverien ja keskusteluhetkien koettiin olevan myös jäykempiä ja vaativan enemmän vaivannäköä.

*”No, paljon vaativampana ja työllistävämpänä kuin se, että voidaan käytäväkeskusteluja ja kahvit juoda yhdessä ja jutella. Että nyt kun ollaan etänä erillään toisistaan ja teknologian välityksellä jutellaan, niin se pitää aina sopia erikseen se, kohtaaminen.”*

*”Että paljon sitä yritin säilyttää sitä semmosta tuntumaa ja keskustelua. Mutta se vaati työtä, että se ei tapahtunu automaattisesti, vaan se muuttukin sit semmoseks, et se piti muistaa aikatauluttaa ja huolehtia. Ja ehkä vähän jäykemmäksi sitten, että se ei oo niin sellasta mutkatonta. Ei pysty samanlailla aistii tunnelmia.”*

Kasvokkaisten kohtaamisten puuttuminen ja virtuaalisesti tapahtuva vuorovaikutus aiheutti haasteita yhteydenpidossa ja työn tekemisen käytännöissä. Esihenkilöiden vastauksissa esiintyi pohdintaa siitä, millä tavalla ja kuinka usein alaisiin tulisi olla yhteydessä. Etenkin pandemian alkuvaiheessa virtuaalisen vuorovaikutuksen ja sopivien toimintatapojen löytämisen koettiin vaatineen enemmän aikaa.

*”Sitten meillä oli yhteisiä kokouksia totta kai järjestettiin, kutsuttiin porukkaa paikalle. Oli tämmösiä vapaamuotosia Zoom-kahveja. Niihin tuli, osa tuli paikalle, osa ei tullu paikalle. Sitten päädyin siihen, että täytyy koittaa soittaa ihmisille. Ja se, että, ei sekään ihan yksinkertasta oo, kun on se 45 ihmistä siinä soittolistalla.”*

*”Ehkä mä jätin vähän liikaakin niin sitten ihmiset kellumaan, sähköpostiin paljon laitettiin ja just että oli niinku sitä että saa olla yhteydessä mut et ei sit ihan hirveän moni ollu et sit just oli ne tietyt ihmiset joiden kanssa niinku sitte enempi oman niin kuin ihmistuntemukseni perusteella päätin olla enempi yhteydessä”*

### **3.2 Esihenkilöiden oma työhyvinvointi**

Toisessa tutkimuskysymyksessä tutkittiin, ovatko esihenkilöt kokeneet haasteita omassa työhyvinvoinnissaan etätyöaikana. Aineistosta muodostettiin kolme yläluokkaa, joiden yhdistävä luokka oli esihenkilön työhyvinvoinnin haasteet. Aineistosta muodostetut yläluokat olivat vuorovaikutuksessa ilmenevät haasteet, ajanhallinnan haasteet ja esihenkilötyön

*haasteet*. Seuraavaksi esitellään analyysin pohjalta nousseet tulokset yläluokittain ja esittelyä tukemaan käytetään aineistosta poimittuja sitaatteja. Tulokset on esitelty myös alla olevassa taulukossa.

TAULUKKO 2. Esihenkilöiden kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääloukka	Yhdistävä luokka
Kasvokkaisten kohtaamisten puuttuminen	Kommunikaatio	Vuorovaikutuksessa ilmenevät haasteet	Esihenkilön työhyvinvoinnin haasteet
Kohtaamiset laitteiden välityksellä	Virtuaalinen vuorovaikutus		
Runsas palaverien määrä	Aikataulut	Ajanhallinnan haasteet	
Työn tauottamisen haasteellisuus	Jaksaminen	Esihenkilötyön haasteet	
Huoli etätöön sujumisesta	Uudet toimintatavat		
Läsnäolon ja yhteydenpidon haasteet	Yhteydenpito		

### **Vuorovaikutuksessa ilmenevät haasteet**

Esihenkilöiden haastatteluissa nousi esiin vuorovaikutuksessa ilmeneviä haasteita, jotka vaikuttivat työhyvinvointiin. Haasteita aiheuttavat kasvokkaisten kohtaamisten puuttuminen ja virtuaalisesti tapahtuva vuorovaikutus. Spontaanien kohtaamisten ja yhteisten lounas- ja kahvitaukojen puuttuminen koettiin kielteisenä puolena etätöissä.

*”Se on ollut rankkaa koska koska niinku normaalisti jos olisi tullut töihin ja oltaisiin oltu normaalissa lähityössä niin tota ois tietysti ollu paljon sellaisia niinku luontevia kohtaamisia ja käyty kahvitauoilla ja lounaalla ja juteltu semmoisia asioita mitkä nyt sitten puuttu tyystin.”*

Virtuaalisesti tapahtuvan vuorovaikutuksen ei koettu vastaavan kasvokkaista vuorovaikutusta. Virtuaalisen vuorovaikutuksen koettiin myös vaikeuttavan ihmisiin

tutustumista. Teknologisten välineiden kautta tapahtuvan vuorovaikutuksen koettiin lisäksi olevan vaativampaa ja kuormittavampaa.

*”Että se on ollut aika niinku jotenkin vaativaa ja vähän rankkaakin se, että kun ollaan koko ajan etänä ja tietysti ollaan näiden välineiden kanssa yhteyksissä, mutta että kyllähän sen nyt selvästi huomaa ettei se ei se niinku eihän se ole sama asia sitten tutustua ihmisiin”*

### **Ajanhallinnan haasteet**

Esihenkilöiden työhyvinvointiin liittyvinä haasteina aineistossa havaittiin ajanhallintaan liittyviä haasteita. Esihenkilöt kokivat palaverien runsaan määrän ja työn tauottamisen haasteellisena etätyössä. Palaverien määrän ja tiukan aikataulun koettiin aiheuttavan kuormitusta.

*”Mutta kyllä se tavallaan tavallaan sitten nyt myös huomaa, että tämä on myös rasittavaa, koska onhan tässä tullut tämmöisiä niin kun ikäviäkin piirteitä esimerkiksi kun näitä niinku teams palavereja on ihan hirveästi ja sitten niitä on putkeen ja ja ne tuota noin kuormittaa ja ja silleen ja muuta”*

Työn tauottaminen koettiin etätyössä vaikeana, kun kotona työskennellessä ei tule luontevia keskeytyksiä. Myös työpäivien koettiin venyvän helpommin etätyössä.

*”Se huono puoli kotona työskentelyssä et sit siit omast jaksamisesta, kun sit tykittää aikatäysillä menemään niin sit se aina vähän unohtuu ja päivät saattaa venähtää pitkähköiksi. Ja se on intensiivisempää se työskentely koska siihen ei tuu niit keskeytyksiä, mitä normaalisti yliopistol tulee”*

### **Esihenkilötyön haasteet**

Etätyön aikana esihenkilöiden hyvinvointiin vaikutti myös esihenkilötyön haasteet. Etätyössä esihenkilöt kokivat huolta etätyön käytännöistä ja työnteon sujumisesta. Uuden tilanteen edessä työnteon tapojen löytäminen aiheutti kuormitusta.

*”meni hetken aikaa tottua et sanotaan et se ensimmäinen kevät, oli aika rankkaa jotenki et sä sopeudut tähän. Ensinnäkin et ihmiset oppii vetämään kokouksia eri tavalla ja tekemään sitä työtä eri tavalla, ja tietyllä tavalla ne tilanteet oli aika paljon kuormittavampia”*

Esihenkilöt kokivat haasteita myös oman läsnäolon osoittamisessa ja yhteydenpidossa. Kasvokkaisten kohtaamisten puuttuessa ihmisten eleiden ja ilmeiden tulkitseminen virtuaalisessa vuorovaikutuksessa koettiin vaikeana. Alaisten hyvinvoinnin havainnoiminen etänä koettiin vaikeaksi, mikä aiheutti kuormitusta esihenkilöille. Esihenkilöt kokivat epävarmuutta siitä, kuinka paljon ja millä tavalla heidän tulisi olla yhteydessä alaisiin.

*”kipuilin sen kans et oonko minä tarpeeks läsnä”*

*”se mistä on itse kokenut tässä nyt sitten vähän niinku semmoista pientä ahdistusta niinku esihenkilömielessä niin se että miten paljon ja millä tavalla niihin ihmisiin on yhteydessä”*

## 4 Pohdinta

Koronapandemia ja sen myötä annettu etätyösuositus pakotti monet esihenkilöt johtamaan etätyötä nopealla aikataululla ilman aikaisempaa kokemusta etänä johtamisesta. Tässä tutkimuksessa selvitettiin, kuinka yliopistoissa työskentelevät esihenkilöt olivat kokeneet työhyvinvoinnin johtamisen koronapandemian aiheuttaman pakotetun etätyön aikana. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin, olivatko esihenkilöt kokeneet haasteita omassa työhyvinvoinnissaan etätyöaikana. Tutkimus tarjoaa ajankohtaista tietoa etätyön johtamisesta ja siihen sekä esihenkilöasemaan kytkeytyvistä työhyvinvointihaasteista. Koska etä- ja monipaikkaisen työn ennustetaan lisääntyvän (Sjöblom, Mäkinieni, Juutinen ym. 2022), tutkimus tarjoaa hyödynnettävää tietoa myös pakotetun etätyön aikaa laajemmin.

Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittivat, että esihenkilöt olivat kokeneet haasteita työhyvinvoinnin johtamisessa. Pakotetun etätyön aikana esihenkilöt olivat kokeneet haastavaksi erityisesti virtuaalisesti tapahtuvan vuorovaikutuksen ja alaisten työhyvinvoinnin tukemisen. Työhyvinvoinnin tukemista haastoi esihenkilöiden mukaan erityisesti se, että työhyvinvoinnin havainnoiminen oli vaikeaa kasvokkaisten kohtaamisten puuttuessa. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilöt ovat kokeneet haasteita myös omassa työhyvinvoinnissaan etätyöaikana. Esihenkilöiden työhyvinvoinnissa haasteita oli aiheuttanut erityisesti vuorovaikutus, ajanhallinta ja esihenkilötyön sujuminen. Seuraavaksi näitä tutkimuksen päätuloksia pohditaan yksityiskohtaisemmin.

### 4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilöt kokivat työhyvinvoinnin johtamisessa haasteita erityisesti työhyvinvoinnin tukemisessa ja virtuaalisessa vuorovaikutuksessa. Esihenkilöiden kokemusten mukaan työhyvinvoinnin havainnoiminen oli haastavaa etätyössä kasvokkaisten kohtaamisten puuttuessa. Tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiempien korona-ajan etäjohtamista käsittelevien tutkimusten kanssa, joiden mukaan työhyvinvoinnin johtamisen



haasteet liittyvät erityisesti työhyvinvoinnin tunnistamiseen ja tukemiseen (esim. Mäkinieniemi & Mäkikangas 2023).

Virtuaalinen vuorovaikutus ja kasvokkaisen kohtaamisten puuttuminen aiheutti esihenkilöiden mukaan haasteita yhteydenpidossa ja työn tekemisen käytännöissä. Kasvokkaisten kohtaamisten puuttuessa toisen osapuolen olemuksen havainnoiminen ja sanattoman viestinnän puuttuminen vaikeuttivat työhyvinvoinnin johtamista. Tulokset ovat yhteneväisiä aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan esihenkilöt ovat kokeneet alaisten työhyvinvoinnin havainnoimisen olevan hankalampaa etätyössä (Mäkinieniemi & Mäkikangas 2023, 178). Tulokset antavat aihetta pohtia, olisiko esihenkilöinä toimiville aiheellista tarjota nykyistä enemmän tukea ja koulutusta työhyvinvoinnin johtamiseen ja tukemiseen. Yliopistoissa toimitaan usein esihenkilötehtävissä ilman perinteistä esihenkilöasemaa muiden työtehtävien ohella, jolloin esihenkilötyön hoitamiseen ei välttämättä ole riittävästi aikaa ja resursseja.

Esihenkilöiden haastatteluissa ilmeni myös, että erityisesti uudempien tai muutoin vieraampien alaisten kohdalla työhyvinvoinnin haasteiden havainnoiminen ja työhyvinvoinnin tukeminen koettiin erityisen haastavana. Työhyvinvoinnin tukeminen ja haasteiden tunnistaminen edellyttää ihmisen tuntemista edes jollain tasolla, mikä voi muodostua yliopistotyössä haasteeksi. Suomalainen yliopistojärjestelmä on kokenut viime vuosina muutoksia ja tällä hetkellä työntekijöiden ja johtajien työsuhteet ovat usein määräaikaista, mikä haastaa pidempiaikaisen yhteistyön ja suhteiden muodostamista ja kehittämistä alaisten ja tiimiläisten kanssa (Sjöblom, Mäkinieniemi & Mäkikangas 2022).

## **4.2. Esihenkilöiden työhyvinvointi**

Tämän tutkimuksen perusteella esihenkilöt kokivat jonkin verran haasteita myös omassa työhyvinvoinnissaan pakotetun etätyön aikana. Esihenkilöiden kokemat haasteet kytkeytyivät erityisesti vuorovaikutukseen, ajanhallintaan ja esihenkilötyön sujumiseen. Myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että etäjohtaminen voi lisätä esihenkilöiden kuormitusta (Vilkman 2016).

Esihenkilöiden kokemuksissa nousivat esiin *vuorovaikutukseen liittyvät haasteet*. Myös aiemmissa tutkimuksissa teknologiavälitteisessä etätyöskentelyssä ilmenevien haasteiden on havaittu liittyvän juuri vuorovaikutukseen (Järvinen 2014, 245). Esihenkilöt kokivat erityisesti kasvokkaisten kohtaamisten puuttumisen ikävänä puolena etätyössä. Virtuaalisesti tapahtuvien kohtaamisten ei koettu vastaavan kasvokkaisia kohtaamisia. Esihenkilöt kaipasivat esimerkiksi spontaaneja käytäväkohtaamisia sekä kahvi- ja lounashetkiä. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, että virtuaalisen vuorovaikutuksen luonne, johon liittyy muun muassa kasvokkaisten kohtaamisten puute, on merkittävä haaste virtuaalisessa tiimityössä (Morrison-Smith & Ruiz 2020). Tulosten pohjalta on mahdollista todeta, että työhyvinvoinnin johtaminen ja esihenkilöiden oma työhyvinvointi muodostavat vuorovaikutteisen kokonaisuuden. Epävarmuus johdettavien työhyvinvoinnin tilanteesta aiheutti kuormitusta esihenkilöille ja virtuaalinen vuorovaikutus haastoi yhtäältä työhyvinvoinnin johtamista ja toisaalta myös esihenkilöiden omaa työhyvinvointia.

Tutkimuksen tulosten mukaan esihenkilöt kokivat haasteita myös *ajanhallinnassa*. Etätyössä palaverien määrän ja työpäivien tiukan aikataulun koettiin aiheuttavan kuormitusta. Tämä on linjassa aiemman koronapandemian aikana tehdyn tutkimuksen kanssa, jonka mukaan esihenkilöt kokivat työn vähemmän joustavana ja vaikutusmahdollisuuksiensa olevan vähäiset esimerkiksi palaverien määrän suhteen (Kirchner ym. 2021). Tutkimuksen mukaan esihenkilöt kokivat haasteita myös työn tauottamisessa ja työn ja vapaa-ajan erottamisessa. Myös aiemmassa tutkimuksessa on havaittu, että esihenkilöt ovat kokeneet työn ja muun elämän yhteensovittamisen haastavaksi (Em. 2021; Vilkmann 2016). Yliopistossa esihenkilönä toimivilla on tavallisesti vastuullaan samanaikaisesti myös muita rooleja ja tehtäviä esihenkilötyön ohella. Esimerkiksi useiden tutkimushankkeiden vetämisestä, hallinnollisten ja opetusvelvollisuuksien lisäksi. On mahdollista, että esihenkilöt ovat kokeneet ajanhallinnan haasteita ja liiallista kuormitusta jo ennen koronapandemian aiheuttamaa etätyötä, ja etätyöhön siirtyminen ja työtehtävien lisääntyminen on vain entisestään lisännyt esihenkilöiden kuormitusta.

Etätyössä esihenkilöt kokivat haasteita *esihenkilötyön sujumisessa*. Esihenkilöt kantoivat huolta etätyön käytännöistä ja työnteon sujumisesta. Nopea siirtymä etätyöhön ja siitä

aiheutuva uusien työnteon tapojen löytäminen aiheutti kuormitusta. Etäjohtamisen on havaittu vaativan erilaisia käytäntöjä ja toimintatapoja kuin lähijohtamisen (Eikenberry & Tunnel 2018, 33). Todennäköisesti esihenkilötyön sujumista on haastanut erityisesti nopea siirtyminen etätyöhön, jolloin käytäntöjä ja toimintatapoja ei ollut ehditty suunnitella ja valmistella. Kaikilla esihenkilöillä ei ollut aikaisempaa kokemusta etätyön johtamisesta, mikä on myös haastanut esihenkilöiden työtä ja työhyvinvointia. On huomioitava, että yliopistossa esihenkilötyö on erityislaatuista ja esihenkilöasemassa toimitaan myös ilman aitoa esihenkilöalassuhdetta. Onkin todennäköistä, että kaikilla esihenkilötehtävissä toimivilla ei ole samanlaisia valmiuksia tai koulutusta esihenkilötehtäviä varten, tai aikaa panostaa siihen runsaasta työkuormituksesta johtuen.

### **4.3 Tutkimuksen vahvuudet, rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet**

Tutkimuksen tulokset tarjoavat tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta ja esihenkilöiden omasta työhyvinvoinnista etätyössä. Tutkimus tuottaa tietoa, jonka avulla voidaan kehittää työhyvinvoinnin johtamista ja esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukemista etätyössä. Tutkimustulosten tarjoama tieto auttaa valmistautumaan työhyvinvoinnin johtamiseen ja esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukemiseen etätyön ja monipaikkaisen työn yleistyessä ja mahdollisissa poikkeustilanteissa tulevaisuudessa.

Tutkimustulosten yleistettävyyteen liittyy myös rajoituksia. Tässä tutkimuksessa aineiston haastateltavat työskentelevät yliopistoissa esihenkilöinä. Tutkimuksen tuloksia sovellettaessa on huomioitava, että yliopistomaailmassa työhön liittyy erityispiirteitä, esimerkiksi vahvat arvot. Tällaisia arvoja ovat esimerkiksi akateeminen vapaus, hierarkkinen yliopistohallinto sekä solidaarisuus tutkijayhteisöä kohtaan. Esihenkilöä kohtaan voi sen sijaan esiintyä jopa epälojaaliutta. (Virtanen 2014.) Yliopistotyön piirteillä on vaikutusta myös johtamistyöhön (Mäkinen & Mäkikangas 2023), minkä voidaankin katsoa asettavan rajoituksia tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyydelle muihin organisaatioihin. Toiseksi esihenkilöiden esihenkilötasoa ei eritelty tässä tutkimuksessa. On mahdollista, että esihenkilötasolla on vaikutusta siihen, miten esihenkilöt kokevat työhyvinvoinnin johtamisen ja ovatko he

kokeneet haasteita omassa työhyvinvoinnissaan. Tätä asiaa olisi syytä selvittää aihetta käsittelevissä jatkotutkimuksissa.

Kolmantena rajoituksena voidaan pitää sitä, että tämä tutkimus käsittelee vain esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta, eikä huomioi alaisten kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta. Jatkotutkimuskohteena olisi mielekästä tutkia, miten alaiset ovat kokeneet työhyvinvoinnin johtamisen pakotetun etätyön aikana. Työhyvinvoinnin johtaminen vaikuttaa kiistatta alaisten työskentelyyn, joten aihetta olisi tärkeää tutkia. Etätyön ja monipaikkaisen työskentelyn voidaan katsoa jääneen pysyväksi osaksi työelämää, minkä takia etätyössä tapahtuvan työhyvinvoinnin johtamisen merkitys on suuri.

Haastattelu toteutettiin, kun etätyötä oli takana 1,5 vuoden ajan. Etätyötä oli siis ehtinyt kulua jonkin aikaa ja tilanteeseen oli ehditty sopeutua. On mahdollista, että tilanne on muuttunut etätyön jatkuessa pidempään. Nyt kun pandemiatilanne ja etätyösuositus on ohi, lisääntynyt etätyö ja monipaikkainen työ on kuitenkin tullut pysyväksi osaksi työn tekemistä. Siksi olisikin aiheellista tutkia, miten esihenkilöt kokevat työhyvinvoinnin johtamisen ja oman työhyvinvointinsa poikkeustilanteen päätyttyä.

#### **4.4 Johtopäätökset**

Tämä tutkimus tuotti arvokasta tietoa yliopistossa työskentelevien esihenkilöiden kokemuksista työhyvinvoinnin johtamisesta ja esihenkilöiden omasta työhyvinvoinnista. Tutkimuksessa on keskitytty esihenkilöiden kokemuksiin työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta etätyössä, mutta tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa myös monipaikkaiseen työhön. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että koronapandemian aiheuttama pakotettu etätyö on haastanut sekä työhyvinvoinnin johtamista että esihenkilöiden omaa työhyvinvointia. Vaikka koronapandemian aiheuttaman pakotetun etätyön aika on ohi (Valtioneuvosto 2023), on kuitenkin erittäin todennäköistä, että monilla työpaikoilla ei tulla enää palaamaan perinteiseen kokoaikaiseen lähityöskentelyyn. Etätyö ja monipaikkainen työskentely tulee haastamaan työelämää ja johtamista myös tulevaisuudessa, joten työhyvinvoinnin johtamiseen ja esihenkilöiden omaan työhyvinvointiin on kiinnitettävä huomiota myös

jatkossa. Aiemmassa korona-ajan etätyötä koskevassa tutkimuksessa on havaittu, että esihenkilöiden oma hyvinvointi on yhteydessä siihen, miten esihenkilöt jaksavat panostaa alaisten työhyvinvointiin (Mäkiniemi & Mäkikangas 2023, 178). Tämän vuoksi esihenkilöiden työhyvinvointiin onkin syytä kiinnittää erityistä huomiota.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että työhyvinvoinnin johtamista ja esihenkilöiden omaa työhyvinvointia haastavat etätyössä osittain samankaltaiset asiat. Keskeisenä haasteena sekä työhyvinvoinnin johtamisen että esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta näyttäisi olevan virtuaalisesti tapahtuva vuorovaikutus ja luontevien kasvokkaisten kohtaamisten puuttuminen. Tämä on linjassa myös aikaisempien tutkimusten tulosten kanssa. (esim. Morrison-Smith & Ruiz 2020). On selvää, että kasvokkaisia kohtaamisia, yhteisiä lounashetkiä ja spontaaneja käytäväkeskusteluja on vaikeaa korvata virtuaalisesti. Yhteisöllisyyden luominen haastaa tulevaisuudessa organisaatioita etätyön ja monipaikkaisen työskentelyn jäädessä pysyväksi osaksi työelämää, joten on aiheellista pohtia, miten kasvokkaisen vuorovaikutuksen elementtejä olisi nykyistä paremmin mahdollista soveltaa työhyvinvoinnin tueksi osaksi virtuaalista vuorovaikutusta. Sopivia keinoja voisivat olla esimerkiksi esihenkilön ja alaisten väliset säännölliset viikoittaiset tai kuukausittaiset tapaamiset, johon sisältyisi ja käsiteltäisiin työntekijän tarpeellisiksi kokemia, esiintuomia aiheita. Olisi tärkeää, että tapaamisia järjestettäisiin myös ilman työhön kytkeytyvää agenda, jolloin keskustelu ei automaattisesti ohjautuisi työasioihin. Etänä tapahtuvissa kokouksissa ja tapaamisissa on myös mahdollista hyödyntää luovuutta järjestämällä tapaamisia esimerkiksi kävelykokouksina tai virtuaalisina lounas- tai kahvihetkinä. Lisäksi esihenkilöiden työkuormitusta ja työhyvinvointia on hyvä tukea mahdollistamalla heille esimerkiksi organisaation taholta työnohjausta sekä formaalia koulutusta esihenkilötyöhön.

Yhteenvedona tämän tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan todeta, että kasvokkaiset kohtaamiset ovat työhyvinvoinnin kannalta erittäin merkityksellisiä. Tulevaisuudessa etätyössä ja monipaikkaisessa työskentelyssä olisi tärkeää työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden kannalta, että työyhteisöissä järjestetään säännöllisesti myös läsnäoloa vaativia tilaisuuksia ja mahdollistetaan siten merkitykselliset kohtaamiset.



## Lähteet

- Aalto, Piia & Kurttila, Minna (2021) Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki: Kauppakamari.
- Bakker, Arnold B. & Demerouti, Evangelia (2017) Job demands–resources theory [Article]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22:3, 273–285. DOI: <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, Arnold & Oerlemans, Wido (2010) Subjective well-being in organizations. Teoksessa Cameron K. & Speitzer G. (ed.) *Handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Bouchard, Laurence & Meunier, Sophie (2022) Promoting remote workers' psychological health: Effective management practices during the COVID-19 crisis. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1002/cjas.1664>
- Demerouti, Evangelia & Bakker, Arnold B. & Nachreiner, Friedhelm & Schaufeli, Wilmar B. (2001) The job demandsresources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86:3, 499–512. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Dirani, Khalil M. & Abadi, Mehrangiz & Alizadeh, Amin & Barhate, Bhagyashree & Garza, Rosemary C. & Gunasekara, Noeline & Ibrahim, Ghassan & Majzun, Zachery (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. DOI: 10.1080/13678868.2020.1780078
- Dollard, Maureen F. & Bakker, Arnold B. (2010) Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83, 579–599. DOI: 10.1348/096317909X470690
- Eikenberry, Kevin & Tunnel, Wayne (2018) *The-Long Distance Leader Rules for Remarkable Remote Leadership*. Oakland: Berrett-Koehler Publisher.
- Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla & Mauno, Saija (2017) Työstressin teoreettisia malleja. Kolme klassikkoa ja yksi tulokas. Teoksessa Anne Mäkikangas & Saija Mauno & Taru Feldt (toim.) *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Graf-Vlachy, Lorenz & Sun, Shuhua & Zhang, Stephen X. (2020) Predictors of managers' mental health during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Psychotraumatology*, 11:1, 1834195 DOI: <https://doi.org/10.1080/20008198.2020.1834195>
- Hambley, Laura A. & O'Neill, Thomas A. & Kline, Theresa J. B. (2007) Virtual team leadership: Perspectives from the field. *International Journal Of E-Collaboration*, 3:1, 40–64. DOI: 10.4018/jec.2007010103
- Hølge-Hazelton, Bibi & Kjerholt, Mette & Rosted, Elizabeth & Thestrup, Hansen & Stine, Zacho Borre, Line & McCormack, Brennan (2021) Health Professional Frontline Leaders' Experiences During the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study. *Journal of Healthcare Leadership*, 13, 7–18. DOI: <https://doi.org/10.2147/JHL.S287243>
- Ipsen, Christine & van Veldhoven, Marc & Kirchner, Kathrin & Hansen, John 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. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- Järvinen, Pekka (2014) *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. 8. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kaluza, Antonia J. & Boer, Diana & Buengeler, Claudia & van Dick, Rolf (2020) Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34:1, 34–56. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>
- Keyriläinen, Marianne (2021) *Työbarometri 2020*. Julkaistu 22.03.2021. Helsinki: Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM\\_2021\\_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 22.11.2021
- Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru (2005) *Stressi työelämässä*. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kirchner, Kathrin & Ipsen, Christine & Hansen, John P. (2021) COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice* 19:4, 493–500. DOI: 10.1080/14778238.2021.1877579



- Kiviniemi, Kari (2001) Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Montano, Diego & Reeske, Anna & Franke, Franziska & Hüffmeier, Joachim (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. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Morrison-Smith, Sarah & Ruiz, Jaime (2020) Challenges and barriers in virtual teams: a literature re-view. *SN Applied Sciences*, 2(1096). DOI: <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Mäkikangas, Anne & Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla (2005) Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkikangas, Anne & Hakanen, Jari (2017) Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Anne Mäkikangas, Saija Mauno & Taru Feldt (toim.) Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Mäkikangas, Anne & Juutinen, Soile & Mäkinen, Jaana-Piia & Sjöblom, Kirsi & Oksanen, Atte (2022) Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work and Stress* 36:4, 392–416. DOI: 10.1080/02678373.2022.2080777
- Mäkinen, Jaana-Piia & Mäkikangas, Anne (2023) Etäjohtaminen koronapandemian aikana – työn vaatimukset yliopistossa työskentelevien esihenkilöiden kokemina. *Hallinnon tutkimus* 42:2, 169–182. DOI: <https://doi.org/10.37450/ht.115592>
- Mäkinen, Jaana-Piia & Oksanen, Atte & Mäkikangas, Anne (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. DOI: 10.3390/ijerph18137146
- Pietilä, Maria (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. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3309-0>

- Pirinen, Helka (2014) *Esimies muutoksen johtajana*. Helsinki: Alma Talent.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Ranta, Juha & Kuula-Luumi, Arja (2017) *Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC*. Teoksessa Matti Hyvärinen & Pirjo Nikander & Ruusuvoori Johanna (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Ruohomäki, Virpi (2020) *Etätyöloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa*. Työpoliittinen aikakauskirja 2/2020, 21–28.
- Salli, Minna (2012) *Epätyyppilliset työsuhteet käytännönläheisesti*. Hämeenlinna: Helsingin Kamari.
- Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25:3, 293–315. DOI: 10.1002/job.248
- Sjöblom, Kirsi & Mäkinen, Jaana-Piia & Juutinen, Soile & Oksanen, Atte & Mäkikangas, Anne (2022) *Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä: Hankkeen loppuraportti*. Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen työraportti 115. Tampereen yliopisto: Grano Oy.
- Sjöblom, Kirsi & Mäkinen, Jaana-Piia & Mäkikangas, Anne (2022) “I Was Given Three Marks and Told to Buy a Porsche” — Supervisors’ Experiences of Leading Psychosocial Safety Climate and Team Psychological Safety in a Remote Academic Setting. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022, 19:19, 12016. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph191912016>
- Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna (2021) *Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tarkkonen, Juhani (2012) *Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. Helsinki: UNIpress.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos (2022a) *Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>  
Viitattu 26.10.2022.

Työterveyslaitos (2022b) Hyvä johtaminen on tietoinen valinta.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-tietoinen-valinta>

Viitattu 26.10.2022

Työterveysliitto (2020) Psykososiaalinen kuormitus esimiestyössä. Työterveyshoitaja-lehti 2/2020, 30–31.

Työturvallisuuskeskus (2018) Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä.

<https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/#Et%C3%A4johtaminen> Viitattu 16.11.2022.

Valtioneuvosto (2020) Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Valtioneuvoston tiedote 140/2020. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>. Viitattu 19.10.2022

Valtioneuvosto (2022) Etätyösuositus päättyy helmikuun lopussa, jonka jälkeen työpaikoilla siirrytään etä- ja läsnätyön yhdistämiseen riskiarvioiden ja tautitilanteen mukaan. Tiedote.

<https://valtioneuvosto.fi/-/10623/etatyosuositus-paattyy-helmikuun-lopussa-jonka-jalkeen-tyopaikoilla-siirrytaan-eta-ja-lasnatyon-yhdistamiseen-riskiarvioiden-ja-tautitilanteen-mukaan> Viitattu 19.10.2022

Valtioneuvosto (2023) Rajoitukset ja suositukset koronaepidemian aikana.

<https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset> Viitattu 30.3.2023

Vartiainen, Matti & Hyrkkänen, Ursula (2010) Changing requirements and mental workload factors in mobile multi-locational work. *New Technology, Work, & Employment*, 25:2, 117–135. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2010.00243.x>

Vilkman, Ulla (2016) Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.

Vinberg, Stig & Danielsson, Peter (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. DOI: <https://doi.org/10.1080/22423982.2021.1959700>

Virtanen, Turo (2014) Johtaminen korkeakouluissa. Teoksessa: Vuokko Kohtamäki & Elias Pekkola & Jussi Kivistö (toim.) Korkeakouluhallinto: johtaminen, talous ja politiikka. Helsinki: Gaudeamus.

Warr, Peter B. (1990) The Measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193–210. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>

Warr, Peter B. (2007) *Work, Happiness, and Unhappiness*. New York: Routledge.

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto (2023) Kvalitatiivisen aineiston käsittely. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [tuottaja ja ylläpitäjä] <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>

Viitattu 15.3.2023

## Luettelo kuvioista ja taulukoista

KUVIO 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90).

TAULUKKO 1. Esihenkilöiden kokemat haasteet työhyvinvoinnin johtamisessa etätyössä.

TAULUKKO 2. Esihenkilöiden kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan.

## Liitteet

### Haastattelurunko

#### ORIENTAATIO JA KONTEKSTI:

1. Kerro hiukan nykyisestä työnkuvastasi – mitä kaikkea siihen kuuluu ja mitä teet työssäsi?
2. Minkä tyyppisiä esihenkilötehtäviä teet tällä hetkellä ja montako suoraa alaista sinulla on? Onko tässä tapahtunut muutoksia korona-aikana?

#### OMA HYVINVOINTI ESIHENKILÖNÄ:

3. Minkälaisena olet itse kokenut pitkään jatkuneen etätyön?
4. Miten olet itse voinut tänä ajanjaksona?

#### HYVINVOINNIN JA HENKISEN TYÖTURVALLISUUDEN JOHTAMINEN:

5. Miten olet kokenut etätyön johtamisen työhyvinvoinnin ja henkisen työturvallisuuden näkökulmista tarkasteltuna?
6. Onko sinulla tullut esihenkilötyössäsi vastaan henkiseen työturvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyviä haasteita alaistesi kohdalla?
7. Miten olet käsitellyt niitä?
8. Millaisilla konkreettisilla keinoilla olet pyrkinyt tukemaan alaisten henkistä työturvallisuutta?
9. Mistä olisi sinulle esihenkilönä apua hyvinvoinnin ja henkisen työturvallisuuden johtamisessa? Millaista tukea toivoisit tähän liittyen?

#### HYVINVOINTI JA HENKINEN TYÖTURVALLISUUS ORGANISAATIOSSA:

10. Jos mietit yliopistoa työpaikkana, miten koet, että hyvinvointiin ja henkiseen työturvallisuuteen liittyvistä asioista huolehditaan?
11. Miten nämä teemat näkyvät yliopiston arjessa?
12. Kuunnellaanko työntekijöitä ja esihenkilöinä toimivia näihin asioihin liittyen?
13. (Millaisena näet henkiseen työturvallisuuteen liittyvän kulttuurin yliopistossa yleisesti?)

-Tämän osion kysymyksiä / laajuutta käyty hiukan vaihdellen jäljellä olevasta ajasta riippuen.

#### KOONTI, ARVIOINTI, TULEVAISUUS

**14. Missä asioissa olet mielestäsi onnistunut etätyöajan esihenkilötyössä?**

**15. Tekisitkö jotain esihenkilötyössäsi toisin, jos nyt eläisit koronapandemian etätyöajan uudelleen?**

**16. Onko sinulla ideoita tai ehdotuksia liittyen siihen, miten yliopisto voisi toimia paremmin työhyvinvoinnin ja henkisen työturvallisuuden johtamisen osalta?**

(Mahd. tarkentava lisäkysymys: Onko asioita, joiden suhteen tulisi toimia toisin, tai vastaavasti sellaisia, jotka toimivat hyvin?)

**17. Olemme tulleet haastattelun loppuun – onko vielä jotain mitä haluat kertoa tai jakaa liittyen esihenkilökokemuksiisi tai työhyvinvointiin korona-aikana?**

-Samoin tämän osion kysymyksiä / laajuutta käyty hiukan vaihdellen jäljellä olevasta ajasta riippuen.

## Tutkielman lisäosa

### JOHDANTO

Artikkelimuotoisessa pro gradu -tutkimuksessani tarkastellaan esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnin johtamisesta ja heidän omasta työhyvinvoinnistaan koronapandemian aiheuttaman pakotetun etätyön aikana. Tutkimuksessa hyödynnetään Tampereen yliopistossa toteutetun *Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä* -hankkeen haastatteluaineistoa. Tutkimuksessa hyödynnettävä haastatteluaineisto oli kerätty Tampereen, Turun ja Itä-Suomen yliopistojen esihenkilöiltä ( $n = 26$ ). Haastattelut toteutettiin vuoden 2021 syys-, loka- ja marraskuussa (Sjöblom, Mäkinieniemi, Juutinen ym. 2022). Tässä tutkimuksen lisäosassa esitellään tarkemmin tutkimuksessani hyödynnettävää työn vaatimusten ja voimavarojen (*Job Demands-Resources, JD-R*) mallia ja perustellaan sen valintaa esihenkilötyön tarkastelussa.

### TYÖN VAATIMUSTEN JA VOIMAVAROJEN MALLI

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli on syntynyt tarpeesta laajentaa perinteistä työstressiteoreettista tarkastelua ja huomioida työpahoinvoinnin lisäksi myös työhyvinvointi, työmotivaatio ja näitä selittävät tekijät. Mallin ensimmäinen versio esitettiin vuonna 2001 (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli 2001), jolloin sillä erityisesti pyrittiin selittämään työuupumusta ja siihen kytkeytyviä työn psykososiaalisia riski- ja vaatimustekijöitä. Työn psykososiaalisilla vaatimustekijöillä viitataan työhön kytkeytyviin tekijöihin, jotka aikaansaavat kuormitusta ja vaativat työntekijältä energiaa niihin vastaamiseksi. Tällaisia työn vaatimustekijöitä voivat olla esimerkiksi työn aikapaineet, jotka edustavat psyykkisiä työn vaatimusta, heikko sosiaalinen tuki (työn sosiaalinen vaatimustekijä), huono työn ergonomia (työn fyysinen vaatimustekijä) tai heikko organisaatioilmapiiri (organisatorinen työn vaatimustekijä). Alkuperäisessä mallissa esitettiin, että jokaisessa työssä on omat erityiset vaatimustekijät, joita tulee tarkastella ja jotka ovat merkityksellisiä työuupumuksen ja työsitoutumattomuuden kannalta. Mallissa työuupumuksella viitataan krooniseen stressisyndroomaan, jota kuvaa uupumusasteinen väsymys, kyynistyneisyys ja heikko

ammattillinen itsetunto (Mäkikangas & Hakanen 2017). Sitoutumattomuudella puolestaan kuvataan työuupumusoireiden puuttumista (Demerouti ym. 2001).

Tämän jälkeen mallia on laajennettu, ja vuonna 2004 (Schaufeli & Bakker 2004) siihen lisättiin työn voimavarat ja niiden merkitys erityisesti työn imulle, jolla tarkoitetaan työhön liittyvää myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa, jota kuvaa tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen (Schaufeli ym. 2002). Samoin kuin työn vaatimustekijöiden kohdalla, työn voimavaratekijöillä viitataan työspesifeihin psykososiaalisiin piirteisiin, jotka voivat olla fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisaatioon liittyviä. Näistä esimerkkeinä toimivat muun muassa kodin toimivuus etätöympäristönä, korkeat työn vaikutusmahdollisuudet, työtovereilta saama arvostus tai vahva psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri.

Samaan aikaan, ts. vuonna 2004 malliin lisättiin myös erilaisia suoria yhteyksiä ja interaktioyhteyksiä työn vaatimusten ja työn voimavarojen välillä (Schaufeli & Bakker 2004). Toisin sanoen, mallissa oletettiin, että työn vaatimukset voivat myös yhtyä *motivaatiopolkuun*, eli olla suoraan heikentämässä työn imua. Lisäksi työn voimavaratekijöiden oletettiin vaikuttavan ns. *energiapolkuun*, eli olla suoraan yhteydessä työuupumukseen sitä vähentävästi. Näiden suorien yhteyksien lisäksi työn voimavaratekijöiden oletettiin suojaavan työn vaatimustekijöiden haitalliselta yhteydeltä työhyvinvoinnin seurauksiin.

Mallin kehittämisessä seuraava merkittävä askel otettiin vuonna 2017, jolloin mallin kehittäjät Arnold Bakker ja Eva Demerouti (2017) esittivät sille teorian statusta, ja laajensivat teoriaa merkittävästi. Teoriassa ylläesitettyjen oletusten lisäksi persoonallisilla voimavaroilla esitettiin oleva merkittävä rooli ja niiden oletettiin toimivan yhteisvaikutuksessa työn voimavarojen kanssa. Persoonallisilla voimavaroilla viitataan teorian yhteydessä työntekijän itseen ja ulkoiseen maailmaan kohdistuviin ajatuksiin omasta arvostaan ja pystyvyydestään, joita kuvastavat esimerkiksi itsearvostus ja pystyvyyssusko. Teoriassa myös nähdään, että persoonallisuuden voimavaroilla on yhtäläinen selitysvaikutus suhteessa työhyvinvointiin kuin työn voimavaratekijöillä, eli ne voivat myös suoraan toimia motivoivina ja energisoivina tekijöinä työhyvinvoinnille, kuten työn imun kokemukselle (Xanthopoulou & Mäkikangas 2023).



Vuonna 2017 malliin lisättiin myös työn tuunaus, jolla viitataan työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden kehittämiseen työntekijän omakohtaisen kehittämistoiminnan kautta (Bakker & Demerouti 2017). Työn tuunaamista voida toteuttaa esimerkiksi kehittämällä työn rakenteellisia voimavaroja, lisäämällä työn sosiaalisia voimavaroja, etsimällä työhön lisää haastevaatimuksia tai vähentämällä työn haitallisia estevaatimuksia (Mäkikangas 2018). Työn tuunauksen ja sen eri strategioiden on havaittu olevan merkittävä työn imun selittäjä (Mäkikangas 2018; Mäkikangas & Schaufeli, 2021). Vuonna 2017 malliin lisättiin myös ns. oman oksan sahaamiseen liittyvä käytös (engl. self-undermining), josta ei valitettavasti ole virallista kotimaista käännoästä. Oleellista tässä käyttäytymisessä on toiminta, jolla työn vaatimustekijöitä ja työuupumusta lisätään osin tahtomattaan tai tiedostamattaan (esimerkiksi työyhteisöstä vetäytyminen tai eristäytyminen, joilla vähennetään työn vaatimuksia).

Nykyisessä muodossaan työn vaatimusten ja voimavarojen teoria on yksi käytetyimmistä työstressi- ja motivaatioteorioista (Bakker & Demerouti 2017). Se on inspiroinut erityisesti tutkimusta, mutta myös käytännön kehittämistyötä. Teoriaa on hyödynnetty erityisesti työntekijöiden kokemien työn piirteiden tarkastelussa, mutta sen avulla on mahdollista myös tarkastella esihenkilöiden työtä ja sen erityispiirteitä, kuten tässä tutkimuksessa on tehty, ja joita kuvataan seuraavassa laajemmin.

## **ESIHENKILÖTYÖN VAATIMUKSET JA VOIMAVARAT**

Kuten edellä todettiin, työn vaatimusten ja voimavarojen teoriaa voidaan hyödyntää esihenkilötyön piirteiden tarkastelussa. Esihenkilöillä nähdään usein olevan käytössään enemmän työn voimavaroja kuin työntekijöillä (Bakker & Demerouti 2017, 277). Esihenkilöiden työssä organisaatioon liittyvänä voimavarana on esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja organisaation toimintaan. Pelkästään vaikutusmahdollisuudet työhön eivät välttämättä kuitenkaan takaa esihenkilön hyvinvointia, sillä etenkin voimakkaan työhön sitoutumisen ja korkean vastuun yhteydessä suurilla vaikutusmahdollisuuksilla on havaittu kielteisiä hyvinvointivaikutuksia (Feldt, Mäkikangas & Kinnunen 2003).

Esihenkilöiden työssä keskeisimpiä työn vaatimustekijöitä ovat korkea työmäärä ja sen suorittamiseen käytettävissä olevan ajan rajallisuus (Demerouti ym. 2004). Esihenkilötyössä *organisaatioon liittyvänä vaatimuksena* esihenkilöltä vaaditaan kykyä johtaa liiketoimintaa, tehdä ajoittain vaikeitakin päätöksiä ja toimia monessa roolissa esimerkiksi rekrytoijana, työnjohtajana ja työsuhteen päättäjänä. Esihenkilöille aiheuttavat kuormitusta myös esimerkiksi organisaation eri tasoilta asetettavat vaatimukset ja tulospaineet (Bakker & Demerouti 2017; Demerouti ym. 2004; Graf-Vlachy ym. 2020; Montano ym. 2017).

Esihenkilöiden työssä keskeisenä vastuuna on johdettavien työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta huolehtiminen (Sjöblom, Mäkinie, Juutinen ym. 2022). Esihenkilötyössä *sosiaalisena vaatimuksena* on erilaisten ihmisten johtaminen. Ihmisten toimintaan vaikuttavat esimerkiksi tunteet, erilaiset luonteenpiirteet ja opitut käyttäytymismallit (Salminen 2011). Esihenkilöltä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä. Esihenkilöltä vaaditaan kykyä antaa sekä myönteistä että kielteistä palautetta ja luoda avoin vuorovaikutussuhde alaisten kanssa.

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaan erityisesti esihenkilön tarjoama tuki on merkittävä työn voimavaratekijä, jonka nähdään suojaavan työn vaatimuksilta ja lisäävän työhyvinvointia (Bakker & Demerouti 2007, 2017). Esihenkilöltä saadun sosiaalisen tuen nähdään vaikuttavan työn vaatimusten aiheuttamia kuormitustekijöitä madaltavana tekijänä ja auttavan selviytymään työn korkeista vaatimuksista (Bakker & Demerouti 2007, 315). Esihenkilöasemassa toimivilla ei kuitenkaan aina ole suoraa esihenkilöä, jolloin kollegoilta saatavan sosiaalisen tuen merkitys korostuu (Bakker & Demerouti 2007; Mäkinie ym. 2021).

Näiden yleisten esihenkilötyön vaatimus- ja voimavaratekijöiden lisäksi teoriaa voidaan soveltaa koronapandemiasta johtuvan etäjohtamisen tarkasteluun, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Pro gradu -tutkielmassa erityisen tutkimusympäristön muodosti yliopisto, ja siellä toimivat esihenkilöt. Esihenkilön velvollisuudet ovat kaikissa työympäristöissä samanlaiset, mutta akateemisessa ympäristössä on omat erityispiirteensä (ks. Mäkinie & Mäkikangas, 2023). Esimerkiksi usein työskennellään samanaikaisesti sekä työntekijänä että esihenkilön roolissa ja on tyyppillistä, että esihenkilönä toimii henkilö, joka ei ole työntekijän arkityössä läsnä. Sovellettaessa työn vaatimusten ja voimavarojen mallia yliopistojen esihenkilötyön

tarkasteluun, keskeisenä psyykkisenä vaatimustekijänä voidaan nähdä olevan aikapaine, joka vaikuttaa kuormitukseen ja eri työtehtäville – kuten esihenkilötyölle – varattavaan aikaan (Sjöblom, Mäkinieniemi & Mäkikangas 2022). Keskeinen työn sosiaalinen vaatimustekijä on toisaalta hyvin erityyppisten vuorovaikutustilanteiden hoitaminen monikanavaisesti, joka on pandemia-aikana tapahtunut tyyppillisesti itseohjautuvasti ilman virallista koulutusta. Koronapandemia-aikana esihenkilötyön kuormitustekijänä on voinut toimia esimerkiksi työympäristö, sillä yhtä lailla esihenkilöt ovat joutuneet työskentelemään kotoaan käsin (Mäkikangas, Juutinen, Mäkinieniemi, Sjöblom & Oksanen 2022). Keskeisenä organisatorisena työn vaatimustekijänä on voinut toimia organisaation tarjoaman tuen puute työn tekemisen muuttuneille käytännöille, joka on heikentänyt muun muassa työn imua (Em. 2022).

## **YHTEENVETO**

Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen tulokset korostavat pakotetun etätyöajan johtamisen haastavuutta. Olisi myös mahdollista, että haastatellut esihenkilöt olisivat tuoneet enemmän esille työn voimavaroitekijöitä, jos niitä olisi spesifisti kysytty. Tämän takia tämän pro gradu - tutkielman tarkastelu toi esille ja keskittyi pitkälti työn vaatimustekijöihin. Keskeisenä tuloksena sekä etätyön johtamisen että esihenkilöiden oman työhyvinvoinnin kannalta oli vuorovaikutus ja viestinnän aikaansaamat haasteet suhteessa alaisiin. Tämä vaikeutti hyvin kokonaisvaltaisesti työntekijöiden hoitamista, työntekijöiden työhyvinvoinnin seuraamista, yhteisöllisyyden kehittämistä sekä niin sanotun hiljaisen tiedon siirtymistä. Koska monipaikkaisen työn on ennustettu lisääntyvän, vuorovaikutukseen on syytä kiinnittää huomioita erityisesti työhyvinvoinnin riskiryhmien, muun muassa nuorten ja uusien työntekijöiden näkökulmasta (Mäkikangas ym. 2022). Tämä on tärkeä muistaa myös esihenkilöiden osalta, sillä vaikka henkilö olisi toiminut pitkään yliopistossa työntekijänä, hän saattaa olla esihenkilönä kokematon ja tarvitsee asiaan sekä tiedollista että emotionaalista tukea. Esihenkilöroolissa kohdataan usein myös monia haastavia tilanteita, jotka kuormittavat emotionaalisesti. Tämän takia myös yliopistoissa olisi hyödyllistä tarjota esihenkilöille työnohjausta, jotta he pääsisivät purkamaan työn herättämiä tunteita ja yhdessä muiden esihenkilöiden tai työnohjaajan kanssa keskustelemaan työn hyvistä käytännöistä.

Kaikkienensa tämä pro gradu -tutkielma tarjoaa näkökulman johtamiseen hyvin erityislaatuisena aikana. Miten johtaminen ja esihenkilötyö muuttuu jatkossa, jää jatkotutkimusten selvitettäväksi. Onko kenties niin, että tulevaisuudessa virtuaalinen vuorovaikutus ja siihen käytettävät kanavat kehittyvät enemmän yhteisöllisyyttä edistäviksi. Tai onko mahdollista, että tietotyötyyppisessä työssä läsnätyöstä tulee entistä harvinaisempaa, jolloin perinteisen johtamisen merkitys vähenee ja itseohjautuvuuden ja johtamisen taidot korostuvat entisestään? (Sjöblom, Mäkinieniemi & Mäkikangas 2022).

## LÄHTEET

- Bakker, Arnold B. & Demerouti, Evangelia (2017) Job demands–resources theory [Article]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22:3, 273–285. DOI: <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Demerouti, Evangelia & Bakker, Arnold B. & Bulters, Annemieke J. (2004) The loss spiral of work pressure, work–home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational Behavior* 64:1, 131–149. DOI: 10.1016/S0001-8791(03)00030-7
- Demerouti, Evangelia & Bakker, Arnold B. & Nachreiner, Friedhelm & Schaufeli, Wilmar B. (2001) The job demandsresources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86:3, 499–512. DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla & Mauno, Saija (2017) Työstressin teoreettisia malleja. Kolme klassikkoa ja yksi tulokas. Teoksessa Anne Mäkikangas & Saija Mauno & Taru Feldt (toim.) *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkikangas, Anne & Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla (2005) Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Ulla Kinnunen, Taru Feldt & Saija Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkikangas, Anne & Hakanen, Jari (2017) Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat. Teoksessa Anne Mäkikangas & Saija Mauno & Taru Feldt (toim.) *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mäkikangas, Anne & Juutinen, Soile & Mäkinen, Jaana-Piia & Sjöblom, Kirsi & Oksanen, Atte (2022) Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view. *Work and Stress* 36:4, 392–416. DOI: <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080777>
- Salminen, Jari (2011) *Uuden esimiehen kirja*. Helsinki: Talentum.
- Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25:3, 293–315. DOI: 10.1002/job.248

Schaufeli, Wilmar B. & Salanova, Marisa & González-Romá, Vicente & Bakker, Arnold B.

(2002) The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3:1, 71–92. DOI:

<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Sjöblom, Kirsi & Mäkinen, Jaana-Piia & Juutinen, Soile & Oksanen, Atte & Mäkikangas, Anne

(2022) Turvallisesti etänä – työhyvinvointi ja sen johtaminen etätyössä: Hankkeen loppuraportti. Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen työraportti 115. Tampereen yliopisto: Grano Oy.

Xanthopoulou, Despoina & Mäkikangas, Anne (2023) Personal resources at work. Teoksessa Maria C.W. Peeters & Jan de Jonge & Toon W. Taris (toim.) *An introduction to contemporary work psychology*. Wiley. Julkaistavaksi hyväksytty käsikirjoitus.