

Etäjohtamisen kehittäminen

Case: Rejlers Oy

Viivi Leivonen
Kati Tyrväinen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2015
Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tekijät Leivonen Viivi, Tyrväinen Kati	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 16.11.2015
	Sivumäärä 40	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Etäjohtamisen kehittäminen, Case: Rejlers Oy		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja Riku Ojanperä		
Toimeksiantaja Rejlers Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia etäjohtamisen nykytilaa toimeksiantajayrityksessä ja selvittää, miten etäjohtamista voitaisiin kehittää sekä luoda kehitysehdotuksia. Toimeksiantaja opinnäytetyölle on Rejlers Oy, ja tutkimuksen kohteena Jyväskylän yksikkö. Toive opinnäytetyön aiheesta tuli toimeksiantajayrityksen puolelta, sillä etäjohtaminen on yrityksen sisällä vielä toistaiseksi melko vieras termi.</p> <p>Tutkimuksessa etäjohtamista tarkastellaan esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään etäjohtamista, jonka lisäksi paneudutaan aiemmin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Opinnäytetyön tutkimusosuus on tehty kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, johon aineisto on kerätty teemahaastattelujen avulla. Haastatteluihin osallistui seitsemän esimiestä. Haastattelujen avulla kerätty tutkimisaineisto on analysoitu, ja analyysin perusteella on muodostettu etäjohtamisen nykytilan kartoitus.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus ja raportointi toteutettiin kokonaisuudessaan kesällä ja syksyllä 2015. Tutkimuksen tulosten perusteella etäjohtamisessa paljastui kehitettäviä asioita, vaikka sen koettiin olevan yleisesti melko hyvällä tasolla. Esimiehet olivat tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen, mutta tarkentavien kysymysten jälkeen epäkohtia kuitenkin löytyi. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen etäjohtamisen kehittämisessä. Opinnäytetyön lopussa on esitelty tutkijoiden kehitysehdotukset toimeksiantajalle, mahdollisia aiheita jatkotutkimusten tekemiseen sekä arvioitu työn luotettavuutta, etenevistä sekä merkitystä.</p>		
Avainsanat Johtaminen, etäjohtaminen, viestintä, haastattelututkimus		
Muut tiedot		

Authors Leivonen Viivi, Tyrväinen Kati	Type of publication Bachelor's thesis	Date 16.11.2015 Language of publication: Finnish
	Number of pages 40	Permission for web publication: x
Title of publication Developing e-management Case: Rejlers Oy Ltd.		
Degree programme		
Supervisor(s) Ojanperä, Riku		
Assigned by Rejlers Oy Ltd.		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to study the current situation of e-management at the client company and explore how to improve e-management and, accordingly, give development suggestions. The client company is Rejlers Oy Ltd., and the study focused on the Jyväskylä office. The suggestion on the study's topic came from the client company.</p> <p>The authors examined e-management from the perspective of managers. The theory part deals with e-management and the previous studies on this specific subject. This thesis was conducted using a qualitative research method, and the material was collected through the theme interviews of seven managers at Rejlers. The collected material was then analyzed and, based on the analysis, the authors formed a description of the current e-management condition.</p> <p>The thesis was completed during the summer and autumn of 2015. The results show that e-management at Rejlers is at a good level but that there is also a lot to be developed. The managers were satisfied with the current situation, but when the authors asked further questions, there turned out to be some complexity. The results of this study can be exploited when developing e-management at the client company. The authors conclude with their development suggestions for the client including some potential topics for further research.</p>		
Keywords/tags (subjects) Leadership, e-management, communication, interview research		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Toimeksiantajan esittely.....	4
2.2	Tutkimuksen eteneminen	6
2.3	Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät.....	8
2.4	Aikaisemmat tutkimukset	9
3	Etäjohtaminen.....	11
3.1	Johtamisen merkitys.....	11
3.2	Etäjohtamisen määritelmä	12
3.3	Viestintä.....	13
3.4	Perehdyttäminen.....	16
3.5	Motivointi ja palaute	18
3.6	Luottamus.....	20
3.7	Esimiehen velvollisuudet.....	21
4	Tutkimustulokset.....	23
4.1	Aineiston analyysimenetelmät.....	23
4.2	Etäjohtamisen nykytila Rejlersillä.....	23
4.3	Etäjohtamisen haasteet Rejlersillä	27
5	Johtopäätökset.....	30
6	Pohdinta.....	34
	Lähteet	38
	Liitteet.....	40
	Liite 1. Haastattelulomake	40

Kuviot

Kuvio 1. Etäjohtamisen merkittävimmät haasteet	28
--	----

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää etäjohtamisen nykytila toimeksiantajayrityksessä, Rejlers Oy:ssä. Nykytilan kartoituksen avulla selvitetään, miten etäjohtaminen tapahtuu toimeksiantajayrityksessä ja millaisia johtamiskäytäntöjä esimiehillä on. Kartoituksen jälkeen tutkijat pyrkivät teorian, kirjallisuuden sekä aiheesta aikaisemmin tehtyjen tutkimusten perusteella tarjoamaan konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla etäjohtamista voidaan kehittää entistä toimivammaksi.

Opinnäytetyön aihe on toimeksiantajayrityksen oma toive, sillä etäjohtamiseen ei ole kohdeyrityksessä aiemmin juurikaan kiinnitetty huomiota, vaan etäjohtamiseen on ajauduttu yrityskauppojen sekä muuttuneiden olosuhteiden myötä. Johtamisen osa-alueet ovat kuitenkin merkittävässä roolissa yritysten menestyksessä ja kilpailukyvyssä säilytyksessä, joten on tärkeää, että siihen panostetaan. Etäjohtaminen yleistyy jatkuvasti, ja siihen on tärkeää kiinnittää huomiota sen erikoispiirteiden ja -vaatimusten vuoksi. Myös tutkijoiden kannalta on hyödyllistä rakentaa asiantuntijuutta etäjohtamisessa, sillä vaikka etäjohtaminen koostuu pitkälti samoista asioista kuin perinteinen johtaminen, ilmenee siinä kuitenkin selkeitä piirteitä, joiden huomioiminen esimiehenä tuottaa ehdotonta kilpailukykyä koko yritykselle. Opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellään etäjohtamiseen liittyviä merkittävimpiä osa-alueita, joihin tulee kiinnittää huomiota ja jotka selkeimmin eroavat perinteisestä lähijohtamisesta.

Tutkimus on rajattu koskemaan esimiesten näkökulmaa etäjohtamisesta, ja tavoitteena on luoda kehitysehdotuksia nimenomaan esimiesten toimintaan. Tutkimuksen rajaus mahdollistaa riittävän syvällisen perehtymisen aiheeseen ja tutkimuksen toteutukseen. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, ja sen etenemisestä kerrotaan tarkemmin toimeksiantajan esittelyn jälkeen. Lisäksi työssä käsitellään muutamia aikaisempia tutkimuksia etäjohtamisesta. Tutkimusta tehtäessä kävi ilmi, että aihe on toistaiseksi melko tuore ja että sitä ei ole tutkittu kovin laajasti. Myös teorian tiedon ja faktojen etsiminen nimenomaan etäjohtamisesta osoittautui haastavaksi, sillä etäjohtamista ei ole toistaiseksi kovin selkeästi erotettu omaksi osa-alueekseen johtamisessa.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen jälkeen esitellään aineiston analyysimenetelmät. Analyysimenetelmien jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset eli selvennetään etäjohtamisen nykytila kohdeyrityksessä. Nykytilan esittelyn jälkeen tutkimuksen tekijät ovat eritelleet selkeästi tutkimuksessa esiin nousseita etäjohtamisen haasteita. Työn loppuosa koostuu johtopäätöksistä ja pohdinnasta. Johtopäätöksissä esitellään tutkijoiden ehdotukset etäjohtamisen kehittämiseksi kohdeyrityksessä, ja pohdinnassa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, sen etenemistä ja toteutusta sekä tarjotaan ehdotuksia jatkotutkimuksille.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajayritys tarkemmin ja paneudutaan myös asiantuntijaorganisaation johtamiseen. Lisäksi esitellään tutkimuksen eteneminen vaiheelta ja kerrotaan tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysimenetelmät. Luvun lopussa käydään läpi aiheesta aiemmin tehtyjä merkittäviä tutkimuksia.

2.1 Toimeksiantajan esittely

Rejlers on ruotsalainen julkinen osakeyhtiö. Suomen Rejlers kuuluu Rejlers groupiin. Konsernissa työskentelee kaiken kaikkiaan 1500 henkilöä, ja Suomessa yritys työllistää noin 450 työntekijää. Rejlers toimii Suomen lisäksi muun muassa Norjassa, Ruotsissa ja Venäjällä, ja toimipaikkoja on yhteensä 70. Rejlers on pörssiyhtiö, mutta yritys toimii perheyhtiömäisesti, sillä Rejlersin suku omistaa yli 60 % osakkeista. Hallituksen puheenjohtajana toimii Peter Rejler. Suomessa Rejlersin toiminta alkoi vuonna 1980, ja liikevaihto vuonna 2012 oli noin 33 miljoonaa euroa. Yhtiön tavoite on työllistää 600 henkilöä Suomessa vuoteen 2015 mennessä. Tällä hetkellä Rejlers toimii Suomessa 14 paikkakunnalla. Päätoimipaikka sijaitsee Mikkelissä, ja toimipaikkoja on myös muun muassa Kurikassa, Jyväskylässä ja Varkaudessa. (Hakkarainen 2013.)

Rejlers toimii teollisuuden, energiapuolen, kiinteistöjen ja rakentamisen sekä infran aloilla. Rejlers tekee suunnittelua, konsultointia ja projekteja erilaisille toimeksianta-

jille. Asiakasryhmistä suurin on teollisuuden ala, joka kattaa lähes puolet (45 %) Rejlersin asiakkuuksista. Energiapuoli kattaa 28 %, rakentaminen ja kiinteistöt 23 % ja infrastruktuuri 4 %. Teollisuuden puolella asiakasryhmiä ovat muun muassa kemianteollisuus ja paperiselluteollisuus. Energiapuolelta asiakkaina on eri energiatuotantolaitoksia ja jakelua toteuttavia asiakkaita. Rakennus- ja kiinteistöpuolelta asiakkaina on teollisuusrakennuksia ja julkisia rakennuksia. (Hakkarainen 2013.)

Rejlers on asiantuntijaorganisaatio. Asiantuntijaorganisaatiossa on tärkeää, että asiantuntijoiden esimies on jossain uransa vaiheessa toiminut itsekin asiantuntijana. Näin esimies pystyy ymmärtämään alaistensa ajatusmaailmaa ja ammattiympeyttä. Esimiehen tulisi huolehtia, että työntekijän perustarpeet tulevat tyydytetyiksi. Alaisilla tulee olla oikeanlaiset laitteet ja ohjelmat käytettävissään sekä oikeanlainen työtila ja työrauha. Säännölliset tilannekatsaukset töiden etenemisestä ja työntekijöiden jaksamisesta tuovat ilmi esimiehen kiinnostuksen alaisiaan kohtaan, mikä on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Tilannekatsausten lisäksi tulee alaisille antaa säännöllisesti palautetta. Erityisesti kiitoksen antaminen hyvin tehdystä työstä vahvistaa oikeanlaista tekemistä. Myös rakentava palaute on paikallaan, jos asiat eivät suju odotetulla tavalla. Palautteen tulisi olla harkittua, ja se tulisi antaa kahden kesken. Esimiehellä tulee olla kaikki tarvittava tieto tilanteesta, ja hänen tulee kuunnella myös alaisensa näkemys ja kokemukset. Menestyminen esimiehenä asiantuntijaorganisaatiossa vaatii esimieheltä avoimuutta ja tasavertaista alaisten kohtelua. (Rantala 2013.)

Kukkolan (2013) mukaan asiantuntijaorganisaation esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia ovat hyvä itsetunto, kyky kestää kritiikkiä sekä halu auttaa ja tukea muita onnistumaan työssään. Asiantuntijakin kaipaa esimiestä, mutta ei halua tulla johdetuksi. Siksi on tärkeää, että asiantuntijatiimin esimieheltä löytyy auktoriteettia. Esimiehen tulee pystyä perustelemaan päätöksensä niin, että alaiset sitoutuvat niihin. Vaikka avoin dialogi ja alaisten tunteminen onkin tärkeää, täytyy esimiehen kuitenkin olla sellaisessa asemassa, että hänen sanaansa luotetaan, vaikka alainen olisikin tilanteesta eri mieltä. Asiantuntija kaipaa johtajaa, jolta voi viime kädessä hakea varmistuksen ja lopullisen päätöksen, jos tämä on itse epävarma.

2.2 Tutkimuksen eteneminen

Tutkimuksen aiheena on etäjohtamisen nykytila ja sen kehittäminen Rejlersillä. Tutkimuksen tavoitteena on tehdä kattava kartoitus etäjohtamisen nykytilasta kohdeyrityksessä sekä luoda konkreettisia kehitysehdotuksia etäjohtamisen haasteiden ja ongelmien korjaamiseksi. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan haetaan ratkaisua seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Millaisia etäjohtamisen keinoja Rejlersillä käytetään?

Miten etäjohtamista voidaan kehittää?

Näihin kysymyksiin haetaan vastauksia teemahaastattelujen avulla. Haastatteluilla selvitetään esimiesten näkemyksiä etäjohtamisesta kohdeyrityksessä.

Tutkimus käynnistyi huhtikuussa 2015, kun tutkimuksen tekijät olivat sähköpostilla yhteydessä toimeksiantajaan ja tiedustelivat mahdollista kiinnostusta tai tarvetta tutkimukselle. Etäjohtaminen nousi heti tässä vaiheessa esiin mahdollisena aiheena. Etäjohtaminen varmistui pian työn aiheeksi toimeksiantajan toiveen ja selkeän tarpeen vuoksi. Toimeksiantajayrityksessä koettiin, että etäjohtaminen käsitteenä tai teoriana ei ole tuttu, vaikka sitä käytännössä esiintyykin yrityksen toiminnassa laajalti. Useilla esimiehillä on etäjohdettavia ympäri Suomea, mutta heidän johtamistaan ei ole aiemmin osattu erityisesti huomioida, eikä etäjohtamiseen ole muutenkaan perehdytty. Tilanteeseen on vain ajauduttu erilaisten muutoksien kautta, mutta toimeksiantajayritys toivoo, että etäjohtamiseen voitaisiin kehittää toimiva ja selkeä malli sekä jonkinlaisia ohjeita. Jotta etäjohtamista voidaan alkaa kehittää toimivammaksi, täytyy sen nykytilaa tutkia, ja kartoittaa millaista etäjohtaminen toimeksiantajayrityksessä tällä hetkellä on.

Työn aloituspalaveri järjestettiin kesäkuussa, jolloin tutkijat tapasivat työn ohjaajan toimeksiantajayrityksestä sekä Jyväskylän alueen osastopäällikön Jyväskylän Rejlersin toimistolla. Tässä vaiheessa sovittiin tutkimuksen aihe ja rajaus, alustava aikataulu

työlle sekä muita käytännön asioita. Haastattelut sovittiin toteutettaviksi elokuussa, jotta tutkijoilla olisi aikaa perehtyä työn aiheeseen ja tehdä riittävästi taustatyötä.

Tutkimuksessa päätettiin keskittyä esimiesten näkökulmaan etäjohtamisesta, sillä yrityksessä on paljon esimiehiä, joiden alaiset työskentelevät muilla paikkakunnilla tai asiakkaiden tiloissa ja koska haluttiin löytää keinoja juuri esimiestyön kehittämiseen. Tutkimus rajattiin koskemaan vain Jyväskylän alueen esimiehiä, sillä toimeksianto tuli Jyväskylän alueen osastopäälliköltä. Tutkimukseen haastateltaviksi valittiin kaikki Jyväskylän alueen suunnittelupäälliköt, joita oli yhteensä viisi, heidän esimiehensä Jyväskylästä sekä hänen esimiehensä Tampereelta. Yhteensä haastatteluita sovittiin toteutettavaksi seitsemän kappaletta. Seitsemällä haastattelulla mahdollistetaan riittävän laajan näkökulman saaminen. Haastateltavien määrä tuki myös kvalitatiivista tutkimusotetta.

Kesä- ja heinäkuun ajan tutkimuksen tekijät tutustuivat etäjohtamisen teoriaan, ja lopulliset valinnat haastattelun teemoiksi tehtiin yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa. Tutkijat olivat yhteydessä haastateltaviin puhelimella, ja haastatteluajat saatiin sovittua elokuun loppuun ja syyskuun alkuun. Kaikki haastateltaviksi pyydetty suostuivat haastateltaviksi.

Haastattelut toteutettiin haastateltavien työajalla. Ensimmäiset haastattelut toteutettiin Jyväskylässä elokuussa. Elokuun lopussa ja syyskuun alussa tutkijat haastattelivat toimialajohtajaa Tampereen toimistolla sekä kaksi suunnittelupäällikköä Kouvolassa. Kaikki haastattelut äänitettiin, ja tutkimuksen tekijät tekivät lisäksi haastatteluiden aikana muistiinpanoja.

Haastattelujen jälkeen tutkimuksen tekijät aloittivat vastausten analysoinnin. Sisällönanalyysi aloitettiin litteroinnilla, minkä jälkeen aineistoon perehdyttiin lähemmin. Haastattelujen vastaukset taulukoitiin teemoittain, ja niistä eroteltiin selviä yleistyksiä ja toistuvuutta.

2.3 Tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät

Tutkimus on kvalitatiivinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kiinnitetään määrän sijasta huomiota laatuun, asioiden merkityksiin, kiinnostavuuteen tai tärkeyteen. Työn tavoitteena on ymmärtää etäjohtamisen ilmiötä laajemmin, joten päädyttiin laadulliseen tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2004, 151–152.) Etäjohtamista ei ole aiemmin tutkittu toimeksiantajayrityksessä, joten kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla mahdollistettiin ilmiön, tässä tapauksessa etäjohtamisen, nykytilan kartoitus ja arviointi.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska etäjohtamista ei ole aiemmin tutkittu yrityksessä, joten ilmiön tarkka rajaaminen ennakkoon olisi haastavaa. Myös haastateltavien määrä vaikutti aineistonkeruumenetelmän valintaan. Haastateltaviksi valittiin seitsemän esimiestä, ja näin ollen koettiin että seitsemän teemahaastattelun avulla saadaan kerättyä riittävästi tietoa. Teemojen avulla saadaan kuitenkin rajattua haastattelu koskemaan tiettyjä aihealueita, joihin tutkimusongelmat liittyvät. Teemahaastattelussa aihepiirit valitaan, mutta kysymyksiä tai aihejärjestystä ei ole ennalta määritetty. (Kananen 2008, 74.) Teemat valittiin yhteistyössä asiakasyrityksen kanssa, ja haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. Tutkimusaineistona ovat haastatteluista syntyneet äänitteet, jotka on litteroitu kirjallisiksi.

Haastateltaviksi valittiin kaikki Jyväskylän alueen suunnittelupäälliköt, joilla on alaisinaan toisilla paikkakunnilla työskenteleviä henkilöitä eli etäjohtettavia. Suunnittelupäälliköiden valinta haastateltaviksi oli loogista, sillä työn tavoitteena on tuottaa käytännön kehitysehdotuksia juuri heidän toimintaansa. Tällöin tutkimusta voidaan pitää hyödyllisenä, ei ainoastaan organisaation, vaan myös esimiesten kannalta.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, sillä se toimi tapauksessa tehokkaampana menetelmänä kuin esimerkiksi tiedonkeruu lomakkeilla tai kyselyillä. Hirsjärven ja Hurmeen (1988) mukaan haastattelutilanteessa haastateltavalla on myös enemmän mahdollisuuksia tulkita kysymyksiä, ja tilanne sallii myös täsmennykset ja tarkennukset. Lisäksi haastattelussa haastateltavien motivointimahdollisuudet ovat paremmat kuin lomaketutkimuksessa, ja aiheiden järjestystä voidaan säädellä tilanteisiin ja keskusteluihin sopiviksi. Haastattelu on kuitenkin myös huomattavasti työläämpä

ja kalliimpi kuin lomaketutkimus, mutta se todettiin parhaaksi vaihtoehdoksi, sillä tutkimuksen toteutukseen osallistui kaksi tutkijaa. Tavoitteena haastatteluissa oli saavuttaa saturaatiopiste, jolloin haastateltavien vastaukset alkavat toistamaan itseään eikä tutkimuksen kannalta uutta tietoa enää nouse esille (Kananen 2008, 232). Saturaatio saavutettiin tutkimuksessa.

2.4 Aikaisemmat tutkimukset

Tutkimuksen teoriaa varten tutkimuksen tekijät perehtyivät kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin etäjohtamisesta. Etäjohtamisesta on tehty aikaisemmin tutkimuksia Suomessa ja ulkomailla, mutta suurin osa tutkimuksista käsittelee etätyön johtamista eikä varsinaisesti etäjohtamista, jota tämä työ käsittelee. Kuitenkin myös etätyön johtamisessa etäjohtaminen on tietyissä tilanteissa samantapaista kuin tämän tutkimuksen toimeksiantajayrityksessä.

Svein Bergum (2009) on tutkinut etäjohtamista väitöstutkimuksessaan *Management of teleworkers: managerial communication at a distance*. Bergumin mukaan tärkeimpiä huomioitavia asioita etäjohtamisessa ovat viestintä ja palautteen antaminen. Suurin ero perinteiseen johtamiseen etäjohtamisessa on nimenomaan viestinnässä. Tutkimuksesta selvisi, että on tärkeää huomioida, mitä asioita viestitään ja millä tavalla. Jotkut viestit vaativat fyysistä läsnäoloa tilanteessa. (Bergum 2009.)

Sivonen (2014) käsittelee opinnäytetyössään Alaisten ja esimiesten näkemyksiä etäjohtamisesta etäjohtamisen haasteita sekä alaisten ja esimiesten näkemyseroja aiheesta. Tutkija on haastatellut alaisia ja esimiehiä kolmesta eri IT-alan yrityksestä. Suurimmat erot näkemyksiin syntyivät erityisesti organisaatorakenteista ja -kulttuurista johtuvista asioista. Myös kehityskohteet liittyivät organisaatorakenteeseen, jossa tulisi huomioida myös etäjohtaminen ja siihen liittyvä viestintä. Yritysten viestintää ja kommunikaatiota tulisi kehittää etäjohtamiseen sopivammiksi. (Sivonen 2014.)

Lastusen ja Tallgrenin (2013) opinnäytetyö *Etäjohtaminen Danske Bankissa* keskittyy tarkastelemaan etäjohtamisen nykytilaa ja sen ongelmia kohdeyrityksessä. Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselyllä, joka lähetettiin sekä alaisille että esimiehille. Tutki-

muksessa käsitellään etäjohtamisessa kohdattavia haasteita ja viestintää. Tutkimuksesta selvisi, että erityisesti perehdytyksen puute aiheutti ongelmia. Kehitysehdotuksena ehdotettiin perehdytyksen järjestämistä kaikille työntekijöille, jotta kaikki ymmärtäisivät, mitä muutoksia etäjohtaminen tuo työyhteisöön ja mitä erilaisissa ongelmatilanteissa voitaisiin tehdä toisin. Lisäksi tutkijat ehdottivat säännöllisiä tapaamisia esimiesten ja alaisten kesken. Lisäksi ehdotettiin keskustelualuetta kaikkien etäjohtajien alaisten välille, jossa alaiset voisivat keskustella ongelmista ja saada tukea ja vinkkejä muilta työntekijöiltä. (Lastunen & Tellgren 2013.)

Snellmannin (2014) artikkeli Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders käsittelee useampia eri tutkimuksia, joissa on selvitetty etäjohtamisen haasteita. Artikkelissa on listattu mahdollisia ratkaisuja, joiden avulla erilaisista haasteista voitaisiin selvitä. Aihealueita artikkelissa ovat etäjohtaminen, ICT sekä virtuaaliset tiimit. Suurimmat ongelmat etäjohtamisessa liittyvät kasvokkain tapahtuvan viestinnän muuttumiseen virtuaaliseksi viestinnäksi sekä siihen, millaisia taitoja ja ominaisuuksia johtajilta vaaditaan, jotta he olisivat hyviä etäjohtajia. Suurimmat haasteet ovat oikeiden menetelmien löytämisessä siihen, että alaisille voidaan tarjota palautteenantoa, ohjeita sekä koulutuksia virtuaalisesti. (Snellman 2014, 1254–1256.)

Ahokoivun (2013) opinnäytetyö Etäjohtamisen haasteet pankkialalla käsittelee etäjohtamista ja erityisesti motivointiin ja palautteenantoon liittyviä seikkoja etäjohtamisessa. Tutkimuksessa on haastateltu Nordea Pankki Suomi Oy:n työntekijöitä ja kerätty heidän kokemuksiaan etäjohtamisesta. Haastatteluissa ilmeni etäjohtamisen suurimmaksi ongelmaksi palautteen antaminen sekä esimiehen mahdollisuudet puuttua huonoon työilmapiiriin. Avainasemaan tutkimustuloksissa nousi luottamuksen synnyttäminen esimiehen ja alaisten välille sekä alaisten keskinäinen avoimuus ja kommunikointi esimiehen ollessa muualla.

3 Etäjohtaminen

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimukseen liittyvää teoriaa. Tutkimuksen tekijät ovat lukeeet kirjallisuutta aiheeseen liittyen ja valinneet niistä tutkimuksen kannalta tärkeimmät teemat. Teoriaosuuden ja haastatteluiden teemat ovat keskenään samanlaisia, jotta tutkimuksesta saataisiin selkeä ja mahdollisimman laaja käsitys aiheesta.

3.1 Johtamisen merkitys

Järvisen (2005) mukaan johtamista voidaan pitää keskeisimpänä organisaation toimintaa ohjaavana tekijänä. Organisaatioiden merkittävänä kehittämisen haasteena on löytää esimiestyöhön motivoituneita henkilöitä. Työelämän paineiden ja vaatimusten jatkuvasti kasvaessa johtamistyön merkitys korostuu: esimiehen tehtävänä on luoda vakautta ja tasapainoa työyhteisöön ja näin ollen ylläpitää työyhteisön hyvinvointia ja tuottavuutta. Johtamistyön merkityksen unohtuminen voi näkyä organisaatioiden toiminnassa erilaisina syvenevinä ongelmakierteinä, tehottomuutena sekä työilmapiiriin liittyvinä ongelmina. Johtamisen puutteellisuuksia voidaan selittää organisaatioiden toimintaympäristöjen muutoksella: aiemmin yritykset ovat pärjänneet ilman merkittävää panostusta ihmisten johtamiseen. Nykyisin kovenevassa kilpailussa on tärkeää pystyä keskittämään henkilöstön energia strategisesti tärkeisiin päämääriin, jotta vältetään tehottomuudelta ja epäselvyyksiltä. Päämääriin keskittyminen mahdollistetaan määrätietoisella ja tavoitteellisella henkilöstöjohtamisella. (Järvinen 2005, 13–17.)

Organisaatioiden muuttuessa perinteisistä hierarkioista tiimi- ja projektiorganisaatioiksi voivat johtamisen rakenteet hämärtyä. Valta- ja vastuusuhteet muuttuvat, esimiehet ja alaiset työskentelevät eri toimipisteissä ja esimiehiäkin voi olla useita. Näiden muutosten myötä johtamisrakenteisiin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota ja niitä tulisi pyrkiä selkeyttämään. On tiedettävä paitsi kuka on esimies, myös mitä tehtäviä ja velvollisuuksia esimiehelle kuuluu. (Järvinen 2005, 19.)

3.2 Etäjohtamisen määritelmä

Etäjohtaminen on johtamista paikasta riippumatta (Kurland & Bailey 1999), jolloin etätyöntekijöitä johdetaan paljon erilaisten viestinnällisten kanavien kautta. Etäjohtamiseen sisältyy ihmisten ja asioiden johtamista, mutta merkittävin ero perinteiseen johtamiseen on riippumattomuus työnteon tilasta. Erilaisilla viestinnällisillä kanavilla on suuri merkitys etäjohtamisessa, joten etäjohtaminen vaatii myös viestinnän johtamista (Koivisto & Vartiainen 2008).

Etäjohtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, jossa esimies työskentelee esimerkiksi eri paikkakunnalla kuin alaisensa ja täten johtaa heitä etänä. Vaikka esimies ei pääse olemaan fyysisesti samoissa tiloissa alaisensa kanssa, eivät hänen velvollisuutensa esimiehenä kuitenkaan katoa. (Surakka & Laine 2011, 194.) Esimiehen tehtäviksi määritellään Työterveyslaitoksen (2015) mukaan strategian jalkauttaminen, muutosten läpivienti, toimintaprosessien kehittäminen, vuorovaikutustavat ja kehityskeskusteluiden käyminen, työyhteisöjen ongelmatilanteiden käsittely sekä henkilöstön voimavarojen, motivaation ja työhyvinvoinnin tukeminen. Etäjohtaminen on yksi johtamisen keinoista, ja johtamisen tavoin etäjohtaminen vaatii läsnäoloa. Fyysisen läsnäolon ollessa monesti poissuljettu mahdollisuus korostuu erilaisten viestintävälineiden käyttö. (Surakka & Laine 2011, 194.) Bergumin (2009) mukaan merkittävimmät erot etäjohtamisen ja perinteisen johtamisen välillä liittyvät viestintään. Tärkeää on pohtia mitkä viestittävät asiat vaativat fyysistä läsnäoloa ja mitkä voidaan viestiä etäältä. (Bergum 2009.)

Etäjohtaminen voidaan nähdä myös virtuaalisena johtamisena. Tällöin esimiehen haasteena on löytää uusia keinoja johtaa, osallistaa ja motivoida ihmisiä, joita hän ei pääse näkemään päivittäin. Esimiehen tulee luoda jatkuvaa etäläsnäolon tuntua ja harjoittaa aktiivista tiedonjakamista alaisilleen. (Sydänmaalakka 2012, 57–58.)

Onnistunut etäjohtaminen vaatii sekä hyvän esimiehen että hyvän alaisen. Onnistuneen yhteistyön taustalla on sopimus yhteisistä pelisäännöistä ja käytännöistä. Parhaimmillaan etäjohtaminen noudattaa lakeja ja sopimuksia, tuottaa odotettavissa olevia tuloksia ja tarjoaa mielekkään ilmapiirin työskennellä sopivien haasteiden parissa. (Hyppänen 2013.)

3.3 Viestintä

Viestintä on etäjohtajan tärkein työkalu (Koivisto & Vartiainen 2008). Viestinnän voidaan katsoa alkavan siitä, kun viestijälle syntyy ajatus, jonka hän haluaa jakaa muille. Ajatus on muotoiltava sanomaksi, joka välitetään jotakin viestinnän kanavaa pitkin vastaanottajalle tai vastaanottajille. Onnistunut viestintä perustuu siihen, että vastaanottaja ymmärtää viestin perusajatuksen. Viestin tulkintaan vaikuttavat vastaanottajan omat tulkinnat, tiedot, kokemukset ja mielikuvat. Viestintä on tapahtuma, jossa tulkitaan asioiden tai tapahtumien tilaa ja jossa tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutuksen kautta. Viestintä on myös merkityksen antamista, jakamista sekä tulkintaa. Viestinnässä ovat tärkeitä sekä viestijän että vastaanottajan rooli ja kulttuuri. Kulttuuri määrittää, luo, uusii ja yhtenäistää viestintää. (Åberg 2000, 171–173.)

Kanava on usein vakiintunut viestintäyhteys yrityksessä. Teknisiä kanavia kutsutaan viestimiksi. Esimerkiksi puhelin on viestin, kuten kirje ja radiokin. Viestintä toimii nykyään monikanavaisena. Tämä tarkoittaa sitä, että viestintäkanavia on useita. Monikanavaisen viestinnän tavoitteena on saada viesti tietoisuuteen useiden eri välineiden avulla, jolloin tavoitetaan mahdollisimman moni yhteisön edustaja. (Åberg 2000, 171–173.)

Viestinnän kanavat voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: suoraan viestintään ja välitettyyn viestintään. Nämä viestinnän muodot voidaan jakaa vielä lähi- ja kaukoviestintään. Lähikanavien tarkoituksena on palvella tiettyä työyksikköä tai yksittäistä työntekijää. Kaukokanavan tarkoituksena on viestiä koko työyhteisölle. Suoraan viestintään luetaan esimerkiksi kokoukset tai palaverit työpaikalla. Työpaikan ilmoitustaulu tai intranet lukeutuvat puolestaan välitettyyn viestintään. Eri kanavilla on eri vaikutus, joten kaikkia kanavia ei voida käyttää jokaisen viestin välittämiseen. Tietyt viestit henkilöstölle on syytä tehdä kasvokkain, kuten esimerkiksi tieto mahdollisista tulevista irtisanomisista. (Åberg 2000, 171–173.)

Viestijällä on käytössään käytännössä kolme erilaista keinoa viestimiseen: kasvokkain viestintä, painettu viestintä ja sähköinen viestintä. Sähköinen viestintä sisältää sekä tietokonepohjaisen että puhelinviestinnän. Verkkoviestintä on noussut viime vuosien

aikana erittäin suureksi osaksi yritysten viestintää, mutta silti kasvokkain viestintä ei ole menettänyt monipuolisimman viestintäkanavan asemaansa. Painetut viestintämuodot ovat puolestaan tärkeitä silloin, kun henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta päästä verkkoon tai jos viesti halutaan saada henkilöstön tietoisuuteen esimerkiksi ennen työajan alkua taukotilassa. (Juholin 2006, 116–119.)

Sisäinen viestintä ei ole koskaan täydellistä, eikä se tule koskaan valmiiksi. Ongelmallisinta viestinnässä on se, että se perustuu usein olettamuksille ja näistä johdetuille uusille olettamuksille. (Misteil 2002, 5–11.) Iso ongelma on myös se, että kaikkia viestinnän kanavia ei osata tai haluta huomioida. Harvoin otetaan huomioon kirjoitusasu ja selkeyden tärkeyttä. Sanoman epäonnistumiseen vaikuttaa myös kiire, jolloin työntekijät eivät välttämättä ehdi keskittyä annettuun viestiin. (Misteil 2002, 5–11.)

Sisäinen viestintä epäonnistuu yleisimmin silloin, jos viestin sekä sen tarpeen määrittelee ainoastaan yrityksen johto. Usein viesti lähtee esimiestasolta, mutta vastaanottajat ovat kuitenkin niitä, joiden tulee ymmärtää viesti. Ongelmana on se, että esimiehet eivät koe tarpeelliseksi keskustella niiden kanssa, joita viesti koskee. Viesti koskee näin ollen vain ”tuntumaa”, joka esimiehillä tai yrityksen johdolla asiasta on. Viestinnässä on tärkeää ottaa huomioon alaiset ja tutkia, onko organisaation toisessa päässä asioita tai ongelmia, joihin täytyisi ottaa kantaa. (Misteil 2002, 5–11.)

Etäjohtamisessa esimiesten läsnäoloa lisätään virtuaalisia viestintävälineitä käyttäen, ja viestintävälineiden tehokas käyttö onkin erityisen tärkeää. On hyvä, että viestinnästä ja siihen käytettävistä keinoista sovitaan yhdessä esimiehen ja alaisen välillä. Alaisilta voidaan kysyä, miten he haluaisivat viestinnän tapahtuvan ja mitä viestinnän keinoa he pitävät parhaana. Etäjohtamisessa on tärkeää valita oikea kanava eri asioista tiedottamiselle. (Laine & Surakka 2011, 196.) Bergumin (2009) mukaan hyvään kommunikointiin tarvitaan sekä sähköistä että henkilökohtaista viestintää.

Rutiiniviestit ja tiedotteet, jotka eivät vaadi välitöntä reagoimista, voidaan lähettää sähköisesti esimerkiksi sähköpostitse, mutta tunneperäiset viestit, kuten palautteet tai irtisanomisen ilmoitukset tulisi kertoa aina henkilökohtaisesti. Myös esimerkiksi uusien projektien aloitustilaisuudet tai muut luovat tapaamiset on hyvä hoitaa kasvotusten. Fyysisissä tapaamisissa toisten tunteiden ja asenteiden havainnointi helpottuu. Mikäli

kasvokkain tapaaminen ei ole mahdollista, vaihtoehtojakin löytyy. Esimerkiksi videopalaverit tuovat mahdollisuuden ilmeiden ja eleiden tulkintaan, joskin sanattoman viestinnän tulkinta voi olla vaikeampaa. Puhelinpalavereiden ja kahdenkeskisten puheluiden avulla vastaus tai mielipide on mahdollista saada välittömästi. (Laine & Surakka 2011, 196.)

Intranet on sopiva väline tiedon tallentamiseen, ja se korvaakin nykyaikana kokonaan ilmoitustaulut. Intranetiin voi luoda erilaisia työtiloja, joihin niin alaiset kuin esimiehetkin pääsevät tallentamaan dokumentteja ja lukemaan niitä. Virtuaaliset työtilat voidaan luoda eri ryhmille kerrallaan, jolloin selkeytyy, mitä informaatiot jaetaan minkäkin osaston tai ryhmän kesken. Sosiaalinen media ja intranet toimivat ennen kaikkea tiedon etsimisen välineinä. Esimiehen oma esimerkki on oleellinen osa intranetin käyttöönottoa ja alaisten kannustamista sen käyttöön. (Laine & Surakka 2011, 197.)

Pikaviestintä on suhteellisen uusi sisäisen viestinnän keino. Pikaviestinnällä tarkoitetaan verkossa jonkin pikaviestintäohjelman välityksellä tapahtuvaa online-viestintää. Lähetetyt viestit on tarkoitus olla vastaanottajan luettavissa välittömästi viestin kirjoituksen ja lähettämisen jälkeen. Viestintään tarvitaan erillinen tietokoneelle ladattava pikaviestintäohjelma, ja ohjelmasta riippuen pikaviestimellä voi kirjoittaa viestejä, lähettää tiedostoja ja kuvia sekä soittaa ääni- ja tai näköpuheluita joko yhdelle tai useammalle henkilölle kerrallaan. Viestit useimmissa ohjelmissa tallentuvat, joten aiheisiin voi palata myöhemminkin helposti. Pikaviestimet työelämässä luovat yhteisöllisyyden ja läsnäolon tunnetta, sillä niillä voi jakaa nopeasti ideoita, pitää palavereja ja kysyä apua ilman pitkiä ja kuormittavia sähköposteja. Pikaviestinnässä ei ole omia sääntönsä, ja se on usein vapaamuotoisempaa kuin sähköpostilla viestiminen. Yleisenä sääntönä on pitää viestit lyhyinä ja ytimekkäinä unohtamatta kohteliaisuuksia ja vastaanottajan huomiointia. (Kortesuo 2010.)

Esimiehen tehtävänä on tehdä lopulliset päätökset viestintäkanavien käytöstä ja huolehtia siitä, että työntekijät ovat riittävän motivoituneita niiden käyttöön. Tässä toimivat parhaiten esimiehen oma esimerkki ja aktiivisuus. Omalla aktiivisuudellaan esimies voi vahvistaa vuorovaikutustaan alaisten välillä, kannustaa alaisiaan yhteydenottoihin ja kasvattaa luottamusta. Alaisten on oltava tietoisia siitä, milloin esimies on tavoitettavissa, ja esimiehen on tällöin osoitettava aitoa kiinnostusta ja välittämistä alaisiaan kohtaan, jotta vuorovaikutussuhdetta voidaan ylläpitää. (Laine & Surakka 2011, 198.)

Viestinnässä tulee huomioida myös työlainsäädännössä määritelty työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Erityisesti viestintä- ja vuorovaikutustilanteissa muualla työskentelevät alaiset saattavat saada helpommin erilaista kohtelua kuin samoissa tiloissa työskentelevät alaiset. Tasapuolisuus tulee huomioida niin osallistumisen mahdollistamisessa ja asioihin vaikutusmahdollisuuksissa kuin palaverien toteutuksessakin. (Hypänen 2013.)

3.4 Perehdyttäminen

Aikaisemmissa tutkimuksissa ongelmaksi etäjohtamisen toimimisessa on paljastunut perehdytyksen puute. Perehdyttämiseen kuuluvat kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä tutustutetaan uuteen työpaikkaansa, työpaikan tapoihin, työyhteisöön sekä itse työhön. Yleensä perehdytys mielletään vain uusiin työntekijöihin liittyväksi, mutta perehdytystä tarvitaan myös, kun vanha työntekijä siirtyy yrityksen sisällä uusiin tehtäviin tai palaa pitkän tauon jälkeen vanhoihin tehtäviinsä. Perehdytykseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Työn tekemiseen liittyvät työkokonaisuus ja se, mistä vaiheista työ koostuu, mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää sekä mitä odotuksia johdolla on työn tuloksista. Lisäksi perehdytyksessä annetaan tietoa käytettävistä koneista ja välineistä, työhön liittyvistä terveys- tai turvallisuusvaaroista sekä siitä, kuinka työ tehdään turvallisesti. Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Se voidaan nähdä yrityksen investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan työn laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään poissaoloja. Perehdyttäminen on jatkuva prosessi, jota tulisi kehittää henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Österberg 2014, 124.)

Yrityksen tarkoitus on tuottaa niitä tuotteita tai palveluja, joita varten se on perustettu. Henkilöstön hyvästä ammattitaidosta hyötyvät asiakas, yritys ja työntekijät. Perehdytyksen tarkoitus on helpottaa työntekijän työn aloitusta tai uusiin tehtäviin siirtymistä. Sillä myös lisätään samalla sopeutumista, oppimista, sujuvuutta sekä palvelun laatua. Onnistuneella perehdytyksellä vähennetään työtapaturmia ja lisätään työtur-

vallisuutta, sillä työntekijän kuormitus vähenee, kun tehtävät ja työympäristö ovat hänelle tuttuja. Tavoitteena on luoda hyvä ja toimiva perusta itse työn tekemiselle. Onnistunut perehdytys kattaa työn taitovaatimusten ja tuotteen tai palvelun laatuvaatimusten lisäksi aina myös työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat sekä omatoimisuuteen kannustamisen. Kannustamalla omatoimisuuteen kannustetaan myös itsensä kehittämiseen ja muutosten hyväksymiseen. Muutokset edellyttävät työntekijältä halua ja aktiivisuutta uusien asioiden vastaanottoon. (Österberg 2014, 124.)

Ennen perehdytystä tulee sitä varten suunnitella materiaali ja malli. Kerralla huolellisesti rakennettu perehdyttämismateriaali on helppo ottaa käyttöön, ja ajan myötä siitä muodostuu yleinen toimintatapa. Perehdyttämiseen on hyvä laatia etukäteen perehdyttämishjelma, jota seurataan jokaisen perehdytyksen yhteydessä. Aina ei tietenkään sama ohjelma ole sopiva, mutta hyvin valmisteltu ohjelma on helposti muokattavissa ja helppo pitää ajan tasalla. (Österberg 2014, 124.)

Ennen perehdytyksen alkua perehdyttämiseen nimetään sopivat tekijät, ja heidän koulutuksestaan tehtävään huolehditaan (Moisalo 2011, 325). Perehdytyksessä yritys-esittelyn voi hoitaa esimerkiksi henkilöstöasiantuntija, mutta työtehtävään ja työyhteisöön paras perehdyttäjä on lähiesimies (Österberg 2014, 124).

Itse perehdytys kestää usean viikon ajan, ja jokaiselle päivälle voivat olla omat asiansa, joita tulisi käydä läpi. Perehdytyksen etenemistä seurataan tarkistuslistan avulla, joka antaa selkeän pohjan perehdytyksen hoitamiseen. Perehdyttäminen alkaa tavallaan jo ennen uuden henkilön saapumista erilaisten hankintojen kautta. Uudesta tekijästä tulee tiedottaa, ja hänelle tulee hankkia kaikki tarpeellinen. Vastaanottamisen jälkeen perehdytys etenee työhön opastamisena useana päivänä. Työhönopastusta seurataan, ja siitä kerätään palautetta kaikilta osapuolilta. Itse perehdytyksen jälkeen seuraa seuranta- ja arviointivaihe, jonka jälkeen perehdytyksestä siirrytään enemmänkin työnohjaamiseen ja motivoimiseen. (Österberg 2014.)

Esimiestyö on vaativaa ja sisältää suuren vastuun. Monesti esimiestehtäviin voidaan siirtyä asiantuntijan roolista tai aiemman hyvän menestyksen vuoksi. Esimiestehtäviin siirtävällä henkilöllä ei välttämättä ole minkäänlaista koulutusta uusiin tehtäviinsä, ja

hän joutuu omaksumaan uudet toimintamallit kokeilemalla onnistumisten ja virheiden kautta. (Laine & Surakka 2011, 203–204.) Uuden esimiehen perehdytyksen tulisi olla yhtä suunniteltua ja kattavaa kuin kenen tahansa uuden työntekijänkin perehdytys. Esimiestehtäviin tulee perehdyttää, vaikka työntekijälle organisaatio, toimintatavat ja tiimit olisivatkin jo ennestään tuttuja. Esimiestyössä onnistumisen kannalta on tärkeää tietää esimiehen tehtävät sekä se, mitä johto esimieheltä odottaa. Oman esimiehen kanssa uusi esimies voi keskustella omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan esimiestyössä sekä tunnistaa mahdolliset haasteet ja kehityskohteet jo ennen työn aloitusta. Uusi esimies voi kohdata paljon ennakko-odotuksia niin alaisten kuin esimiehenkin suunnalta, ja karikoiden välttämiseksi olisi perehdytykseen tärkeä panostaa. (Kupias 2014.) Järvisen (2005) mukaan esimiesten valinnassa on tärkeää keskittyä johtamismotivaatioon, johtamistaitoihin sekä haluun kehittyä esimiestyössä, kun taas menestyksen ja kokemuksen oman alan asiantuntijuudessa tulisi olla vain toissijainen seikka. Esimiehen on oltava kiinnostunut johtamistyöstä. (Mts. 17.)

3.5 Motivointi ja palaute

Honka ja Ruohotie (1999, sivu) määrittelevät teoksessaan Palkitseva ja kannustava johtaminen motivaation tiettyyn tilanteeseen liittyväksi psykiseksi tilaksi, joka määrittää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Heidän mukaansa motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että työ itsessään palkitsee tekijäänsä, ja ulkoisella motivaatiolla sitä, että palkkio tulee niin sanotusti ulkoapäin, esimerkiksi työympäristöstä tai esimieheltä.

Työmotivaatioon voidaan sanoa vaikuttavan kolme eri tekijäryhmää: työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet sekä työympäristö (Honka & Ruohotie 1999, 17). Työmotivaatioon voidaan vaikuttaa monin eri tavoin, mutta tässä etäjohtamista koskevassa tutkimuksessa keskitytään etänä tapahtuvan esimiestoiminnan kautta tapahtuvaan motivointiin.

Yleisesti tunnettuja motivointikeinoja ovat työstä saatava palaute ja tunnustus sekä sosiaaliset palkkiot, kuten kiittäminen. Etäjohtamisessa alaisten sisäisen motivaation ruokkiminen on olennaista, sillä vahva sisäinen motivaatio ohjaa työntekijöitä tekemään parhaansa ja näin tuottamaan hyvää tulosta yritykselle. Esimies voi pyrkiä kasvattamaan alaistensa sisäistä motivaatiota vuorovaikutuksella ja keskusteluilla, joiden avulla hän auttaa työntekijää yhdistämään organisaation arvot ja tavoitteet tämän omiin arvoihin ja tavoitteisiin. Tilanteissa, joissa johtaminen tapahtuu etänä, nämä keskustelut on tärkeää sisällyttää alaisten kanssa tapahtuvaan kanssakäymiseen esimerkiksi arkisissa puheluissa ja kehityskeskusteluissa. Palautteen antaminen on myös keskeisessä roolissa, kun halutaan ruokkia alaisten sisäistä motivaatiota. (Laine & Surakka 2011, 35–39.)

Yleisesti ottaen jokainen työntekijä kaipaa palautetta tekemästään työstä. Palautteen ei kuulu olla aina joko positiivista tai niin sanotusti rakentavaa kritiikkiä, vaan on tärkeää, että palaute on tasapainoista ja perusteltua. Palautteenannon tavoitteina voidaan Kalliomaan ja Kettusen (2010) mukaan pitää myönteisen käyttäytymisen jatkumista ja lisääntymistä, motivaation ja asenteisiin vaikuttamista, käyttäytymisen muutosta tai sitä, että varmistetaan toisen osapuolen arvostuksen kokemus (mts. 84).

Korjaavan palautteen on oltava asiallista, rakentavaa, oikeudenmukaista ja kunnioittavaa. Korjaavan palautteen antaminen voidaan kokea epämieluisana, mutta se kuuluu johtajuuteen. Esimiehen on kuitenkin pidettävä huolta, että palautteenannon jälkeen yksilön motivaatio ja innostus säilyvät. Lisäksi korjaava palaute on hyvä antaa kahden kesken eikä julkisesti. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 82, 87.)

Myönteisen palautteen anto on yksi merkittävimmistä ja yksinkertaisimmista keinoista kehittää vastaanottajan motivaatiota. Positiivista palautetta voivat antaa kaikki, mutta erityisesti sen antaminen kuuluu esimiehelle. Myös alainen voi antaa sitä esimiehelleen. Kuten kaikkea palautetta annettaessa tulee vastaanottajan yksilöllisyys huomioida. Kaikki eivät halua julkisia aplodeja, vaan esimiehen on tunnettava alaisiaan, jotta hän voi antaa palautetta oikealla tavalla. Kiitosta on kuitenkin aina tärkeää antaa, sillä esimiehen taholta huomioimatta jättäminen saattaa tehdä hyvin onnistuneesta työstä jopa kielteisen kokemuksen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 87.)

3.6 Luottamus

Luottamus ja sen rakentuminen voidaan määritellä eri tavoin. Davies ja Schoorman (1995) määrittelevät luottamuksen olevan ”halukkuutta olla alttiina toisen toimille niin, että tämä toinen toteuttaa luottamuksen antajan odotuksen riippumatta siitä, että hänellä olisi mahdollisuus valvoa ja kontrolloida.” Hyvällä luottamuksella voidaan tarkoittaa sitä, että tiedämme, mitä odottaa toiselta osapuolelta vuorovaikutustilanteissa. Esimies-alainen-suhteissa luottamus on yksi tärkeimmistä perustekijöistä.

(Kalliomaa & Kettunen 2010, 40.)

Esimiehen ja alaisten välisen luottamuksen merkitys korostuu etäjohtamisessa. Luottamusta on vaikeampaa rakentaa etänä kuin kasvokkain tapahtuvassa kanssakäymisessä. Etäjohtajan roolissa toimiva esimies ei myöskään pääse seuraamaan alaistensa päivittäistä työskentelyä, joten luottamusta vaaditaan molemmilta suunnilta. Jotta luottamus saadaan rakennettua, täytyy esimiesten ja alaisten oppia tuntemaan toistensa toimintatavat ja persoonat. Tutustumista ja luottamuksen rakentamista voidaan helpottaa tapaamisilla ja palavereilla, mutta pääosin yhteistyön tapahtuessa etänä on viestinnän toimivuuteen ehdottomasti panostettava. Luottamuksen rakentamiseen voidaan pyrkiä läsnäololla ja sillä, että ollaan tavoitettavissa. Luottamus ei synny hetkessä, vaan se syntyy jatkuvassa arjessa töiden tekemisen lomassa. Esimiehen esimerkillisyys ja esimerkin näyttäminen ovat tärkeä osa luottamuksen rakentamista. (Hyppänen 2012.)

Esimiehen on tärkeää kommunikoida alaistensa kanssa avoimesti ja usein sekä sopia viestintään liittyvistä käytännöistä. Alaisia tulee myös kannustaa aloitteellisuuteen ja pyrkiä kehittämään molemminpuolinen kommunikointi mahdollisimman vaivattomaksi. Esimiehen on myös tärkeää toimia johdonmukaisesti ja pitää lupauksensa. Myös selkeät roolit, vastuut ja tavoitteet helpottavat luottamuksen saavuttamista ja ylläpitoa. Luottamus syntyy yleensä vasta tutustumisen jälkeen. Tämän takia on tärkeää järjestää kaikki työntekijät yhteen kokoavia palavereja, joissa työntekijät pääsevät tutustumaan toisiinsa ja esimiehiin. Palavereja tulisi toteuttaa säännöllisesti, jotta luottamus olisi pysyvää ja vahvistuisi ajan kuluessa. (Laine & Surakka 2011, 194–195.) Luottamuksen kehittämisen ja ylläpidon näkökulmasta on tärkeää, että etänäkin toimiva esimies tiedottaa ja informoi alaisiaan ajoissa ja jatkuvasti sekä pysyy totuudessa.

Tiedottamatta jättäminen koetaan usein valheelliseksi toiminnaksi. Asioista on puhuttava reippaasti ja suoraan, jolloin huhuille ja niistä seuraaville epäluottamukselle ja epätietoisuudelle ei jää tilaa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 55.)

Kalliomaa ja Kettunen (2010) esittävät teoksessaan Luottamus esimiestyössä, että luottamuksella ja kustannuksilla on organisaatioiden toiminnassa suora yhteys toisiinsa. Luottamuksen puuttuessa esimies seuraa alaisensa työskentelyä tarkasti, mikä vaatii resursseja. Tällöin myös luottamuksen puutetta kokeva alainen vaatii lisää aikaa tehtäviensä suorittamiseen. Toisaalta syvän luottamuksen vallitessa nämä mainitut kustannukset voidaan saada laskemaan. Ihanteellisessa tilanteessa työntekijä on valmis panostamaan ja ideoimaan organisaation hyväksi, jolloin hyvää tulosta ja sitä kautta hyvää mainetta on todennäköisempää kehittyä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11–12.)

3.7 Esimiehen velvollisuudet

Esimiehen velvollisuuksia voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat työlainsäädäntö, tulosvastuu ja ihmiset. Riitta Hyppänen (2012) tarkastelee artikkelissaan Työn tuuli etäjohtamista ja sen haasteita näistä näkökulmista.

Työlainsäädännössä määritellään esimiehen velvollisuuksiksi muun muassa työntekijöiden tasapuolisen kohtelu, palkanmaksu ja työturvallisuudesta huolehtiminen. Työlainsäädäntö ei ole määritelty koskemaan vain samassa tilassa työskentelevien alaisten kohtelua, vaan samat säännöt pätevät, työskentelivätpä alaiset missä tahansa. Etäjohtaminen tuo direktio-oikeuteen omat haasteensa. Jotta etäjohtaminen onnistuisi, tulee perusasioiden, kuten alaisen ja esimiehen välisen luottamuksen sekä vastuunoton, olla kunnossa. Kun valta- ja vastuukysymykset ovat molempien osapuolien välillä kunnossa ja kun alaisella ovat oikeat välineet ja kyky työtehtävien hoitamiseen, ovat lähtökohdat etäjohtamiseen kunnossa. Tulostavasti näkökulmasta on tärkeää, että alainen pystyy suoriutumaan hänelle annetuista tehtävistä ja vastuista esimiehen sijainnista riippumatta. (Hyppänen 2012.)

Työlainsäädännössä määritelty tasapuolinen kohtelu vaikuttaa työntekijöiden seurantaan. Esimiehen tehtävänä on pysyä selvillä suoritettavasta työmäärästä, työtunneista

ja poissaoloista. (Hyppänen 2012.) Välillä työntekijät voivat kokea seurannan epämiellyttävänä kyttäämisenä, mutta positiivisella läsnäololla esimies osoittaa seurannalla kiinnostusta alaistaan ja hänen tekemisiään kohtaan (Surakka & Laine 2012). Seurantaan liittyy myös kysymys työajoista. Esimiehellä on oikeus määrittää työaika ja olettaa, että kaikki työntekijät noudattavat sitä. Työaika voi olla kaikille sama, tai siinä voi olla liukumavapauksia. Tärkeää on kuitenkin, että kaikki työntekijät ovat sovittuna aikana tavoitettavissa ja että työntekijät pitävät kirjaa työajoistaan ja raportoivat tekemisistään säännöllisesti. (Hyppänen 2012.)

Myös etäjohtamistilanteessa esimies on vastuussa alaistensa työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista. Etänä työskentelevien alaisten turvallisuudesta huolehtiminen on hankalaa, sillä esimies ei voi jatkuvasti olla tietoinen työtilasta ja sen turvallisuudesta, kun alaiset työskentelevät esimerkiksi ulkomailla, liikennevälineissä tai asiakkaan tiloissa. Esimies voi kuitenkin käydä läpi turvallisuusohjeet ja vaatia niiden noudattamista ja valvomista. Työhyvinvoinnin valvominen ja johtaminen voi osaltaan olla vielä haastavampaa, sillä työhyvinvointi koostuu monista pienistä asioista. Työhyvinvointiin kuuluu yleisesti ainakin työ itsessään sekä sen merkityksellisyys ja mielekkyys, oikeudenmukainen ja hyvä johtaminen, kannustava ja tukeva yhteisö, mahdollisuudet osaamisen ja omien tietojen kehittämiseen sekä motivaatio ja työkyky. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että myös muualla työskentelevät työntekijät tuntevat kuuluvansa osaksi työyhteisöä ja että heidänkin panoksensa ja osallistumisensa on yritykselle tärkeää. (Hyppänen 2012.)

Jokainen työntekijä on myös itse vastuussa omasta jaksamisestaan ja työturvallisuudestaan. Työntekijöitä tulee rohkaista ennakoivaan puuttumiseen, jotta vakavilta tilanteilta vältyttäisiin. Työlainsäädäntö määrittelee jokaisen työntekijän vastuuksi huomioida ja ilmoittaa kohtaamistaan vioista ja vaaratilanteista. Vikoja ja vaaratilanteita eivät ole vain fyysiseen vaaraan liittyvät asiat, vaan myös henkiseen jaksamiseen liittyvät epäkohdat tulee ilmoittaa työnantajalle. Työlainsäädännössä ei ole toistaiseksi huomioitu etäjohtettavien alaisten työssä jaksamista tai työhyvinvointia erityisillä säädöksillä, ja näin ollen onkin tärkeää, että nämä asiat huomioidaan yrityksissä sisäisesti. (Hyppänen 2012.)

4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksessa käytetyt aineiston analyysimenetelmät. Luvussa esitellään myös tutkimustulokset. Tulokset ovat jaettu kahteen eri alalukuun, joista ensimmäisessä käsitellään etäjohtamisen nykytilaa ja toisessa eritellään tutkimuksessa selvinneet merkittävimmät haasteet etäjohtamisessa.

4.1 Aineiston analyysimenetelmät

Etäjohtamisen nykytilaa Rejlersillä pyrittiin kartoittamaan kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, joka toteutettiin seitsemän teemahaastattelun kautta. Johdannossa esitellyt tutkimuskysymykset rakennettiin siten, että niiden avulla tutkimuksen tekijät saavat käsityksen siitä, millaista etäjohtaminen kohdeyrityksessä on. Tutkimuskysymyksiin ja teoriaan pohjautuen muodostettiin etäjohtamiseen liittyvät teemat, joista keskusteltiin haastateltavien kanssa yksilöhaastatteluissa. Haastatteluista kerättiin äänitysten, muistiinpanojen sekä litteroinnin avulla tutkimusaineisto. Tutkimusaineistosta rakennettiin esiin nousseiden teemojen perusteella taulukko, jonka pohjalta analyysiä voitiin rakentaa.

Koska tarkoituksena on ymmärtää etäjohtamista haastateltavien näkökulmasta, käytetään tutkimuksessa aineistolähtöistä sisällönanalyysiä (Kananen 2008, 94). Analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen yhtäläisyyksiä ja tiivistäen ja etsien eroja. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaan tekstianalyysiä, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Tässä tutkimuksessa litteroitu aineisto tuotetaan sanallisina kuvauksina, joita voidaan tulkita yksittäisistä havainnoista yleistykseen. Haastatteluista kerättyjä aineistoja tiivistettiin ja vertailtiin toisiinsa, ja niistä etsittiin samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia.

4.2 Etäjohtamisen nykytila Rejlersillä

Haastattelussa kaikkia esimiehiä pyydettiin kertomaan lyhyesti ja omin sanoin, mitä heidän mielestään etäjohtamisella tarkoitetaan. Esimiesten kommenttien avulla pyrittiin kartoittamaan heidän mielikuviaan etäjohtamisesta ja siitä, mitä se heille itselleen tarkoittaa.

”Etäjohtaminen on sitä, että työskennellään eri toimipisteissä kuin omat alaiset”

”Alaiset eivät ole samassa tilassa esimiehen kanssa”

”Alaiset työskentelevät eri paikkakunnilla ja heitä ei näe, yhteyttä pidetään puhelimen ja internetin välityksellä”

”Työskennellään eri tiloissa alaisten kanssa”

”Johtamista, jossa ei olla alaisen kanssa samassa paikassa”

”Etäjohtaminen on lähijohtamista ilman että on itse paikalla”

”Etäjohtaminen on kevyempää johtamista, läsnäoloa, tukemista ja sivusta seuraamista. Ohjaus tulee muualta”

Vastaukset olivat käytännönläheisiä, ja vaikka ne oli muotoiltu hyvin eri tavoin, tarkoitettiin kaikilla kommentteilla kuitenkin hyvin pitkälti samaa asiaa. Käsite ei ollut itseltään selvä eikä sitä selitetty tieteellisesti virallisin termein, mistä voidaan päätellä, että etäjohtamista johtamisen aihealueena ei ole perehdytyksen yhteydessä varsinaisesti avattu tai käsitettä selitetty esimiehille. Kaikki vastaukset olivat kuitenkin järkeenkäy-

viä ja pitivät paikkansa, eli esimiehet ovat oppineet etäjohtamisen merkityksen käytännön kautta ja itse tekemällä. Osa haastateltavista koki, että etäjohtamistilanteissa esimiehen rooli on huomattavasti vähäisempi kuin perinteisessä esimies-alainen-suhhteessa. Etäjohtaminen koettiin pääosin toimivaksi, eikä aiemmin ole koettu tarvetta erityisesti keskittyä siihen tai etsiä kehittämiskeinoja. Kuitenkin kysyttäessä etäjohtamisen positiivisia puolia haastateltavien oli vaikeaa nimetä niitä, ja välimatkan alaisiin todettiin lähinnä hankaloittavan monia asioita. Selkeitä rutiineja tai toimintamalleja etäjohtamiseen liittyen ei ole tarjottu organisaation puolesta. Etäjohtamisen keinot ja toimintatavat on kehitetty työn ohessa kokeilemalla ja henkilökohtaisten kokemusten perusteella. Haastateltavien vastauksissa ei ilmennyt selkeitä eroavaisuuksia sen pohjalta, kuinka kauan he olivat toimineet etäjohtajan roolissa.

Yhtäkään esimiestä ei ole perehdytetty etäjohtamiseen, eikä minkäänlaista valmista perehdytysmallia tai -pohjaa etäjohtamiseen ole. Useammilla haastateltavilla oli koulustaustaa johtamisen puolelta ja/tai erilaisia johtamisen ammattitutkintoja, mutta etäjohtamiseen ei ollut aiemmin erityisesti keskitytty. Haastateltavat kokivat, että etäjohtaminen ei ole kovinkaan merkittävä osa-alue ja että se ei eroa suuresti perinteisestä johtamisesta teoreettisen pohjan puolelta. Käytännöt ja toimintatavat on opittu itse, ja itseopiskelu ja kokeilu ovat toimineet suuressa roolissa. Haastattelun myötä nousi kuitenkin ajatuksia, joiden perusteella jonkinlainen koulutus tai opastus voitaisiin kokea tarpeelliseksi. Haastateltavat kommentoivat, että olisi mielenkiintoista tietää, miten muissa organisaatioissa toimitaan ja millaisia uusia keinoja voitaisiin käyttää esimerkiksi viestintää ja seurantaan helpottamaan.

Viestinnän toimivuuden merkitystä korostettiin jokaisessa haastattelussa. Viestintäkanavista yleisin ja parhaaksi todettu on edelleen puhelin, mutta myös kasvokkain tapahtuvaa viestintää esimerkiksi palaverien ja vierailuiden muodossa pidetään tärkeänä välimatkasta huolimatta. Mahdollisuus ja säännöllisyys alaisten luona vierailuun olisi hyvä saada osaksi arkista toimintaa. Puhelimen avulla asiat voi hoitaa helposti ja nopeasti ja vastauksen saa välittömästi, mutta osa kokee, että kynnys puhelun soittamiseen voi joskus tuntua liian suurelta, mikäli kyseessä on vain pieni arkinen asia. Mikäli alainen työskentelisi samoissa tiloissa, olisi asiasta helppoa kysyä nopeasti ohimennen, kun taas soittaminen voi tuntua vaivalloiselta, häiritsevältä tai jopa ”ylireagoimiselta”.

Tälle kynnykselle toivottiin ehdottomasti löydettävien madaltavia tekijöitä, jotta yhteydenotot molemmin puolin olisivat mahdollisimman helppoja. Puhelimen kautta myös monet inhimilliset eleet ja ilmeet jäävät ilmaisematta, mikä voi vaikeuttaa kommunikointia etenkin epätavallisissa tai vaikeissa tilanteissa, kuten esimerkiksi palautetta annettaessa. Myös jokapäiväinen arkinen jutustelu ja kommunikointi jäävät etäjohtamistilanteissa pois, jolloin alaisten ja esimiesten on vaikeampaa tutustua toisiinsa ja rakentaa luottamusta ja ihmissuhteita.

Sähköpostia pidettiin toimivana lähinnä vain asioista tiedottamisessa. Monet haastateltavat kokivat vaikeaksi asioista sopimisen sähköpostitse, sillä sähköpostia tulee niin paljon, että joskus tärkeätkin asiat saattavat niin sanotusti hukkuu massan sekaan. Myös sähköpostikäytännöissä on eroja, sillä jotkut odottavat välitöntä vastaamista ja toiset pitävät sähköpostia vain tiedotusvälineenä eivätkä koe välttämättömäksi vastata sähköpostiviesteihin.

Erilaiset videopuhelumahdollisuudet, Lync ja Live Meeting, nousivat myös esille useissa haastatteluissa. Live Meetingin kautta järjestetään palavereja, jotka eivät vaadi osapuolilta fyysisesti samassa tilassa olemista. Sen kautta voidaan jakaa esimerkiksi oleellisia dokumentteja niin, että kaikki osalliset näkevät ne. Live Meetingiä käytetään yleensä enemmän esimerkiksi projektiryhmien yhteydenpidossa kuin esimies-alainen kommunikoinnissa. Live Meetingiä ei koettu toimivaksi vaihtoehdoksi asiakkaiden tiloissa työskentelevien alaisten kanssa kommunikointiin. Yleensä asiakkaan tiloissa työskentelevät komennusmiehet työskentelevät avokonttorissa ja kokevat keskustelut Rejlersin esimiesten ja työntekijöiden kanssa Live Meetingin kautta kiusallisiksi.

Rejnet on Rejlersin uusi intranet. Vanhassa intranetissä käsiteltiin vain Suomen Rejlersin asioita, mutta uudessa Rejnetissä ovat esillä koko konsernin asiat. Haastateltavat kokivat Rejnetin epäkäytännölliseksi ja sekavaksi. Rejnetissä ovat esillä sekaisin kaikki niin työhön kuin vapaa-aikaankin kuuluvat asiat, mikä hankaloittaa tiedon etsimistä sieltä. Vastaajat toivoivat Rejnetiin selkeytystä ja erilaisia välilehtiä, joista voitaisiin lukea vain oman toimiston tai vain oman osaston asioista. Vastauksissa nousivat esiin myös Rejnetin mahdollisuudet palautteenantoon ja kommunikointiin. Keskustelupalstalla, jolla voisi nimettömästi jättää kysymyksiä ja kommentteja, voitaisiin saada lisäarvoa Rejnetille ja sen käytölle.

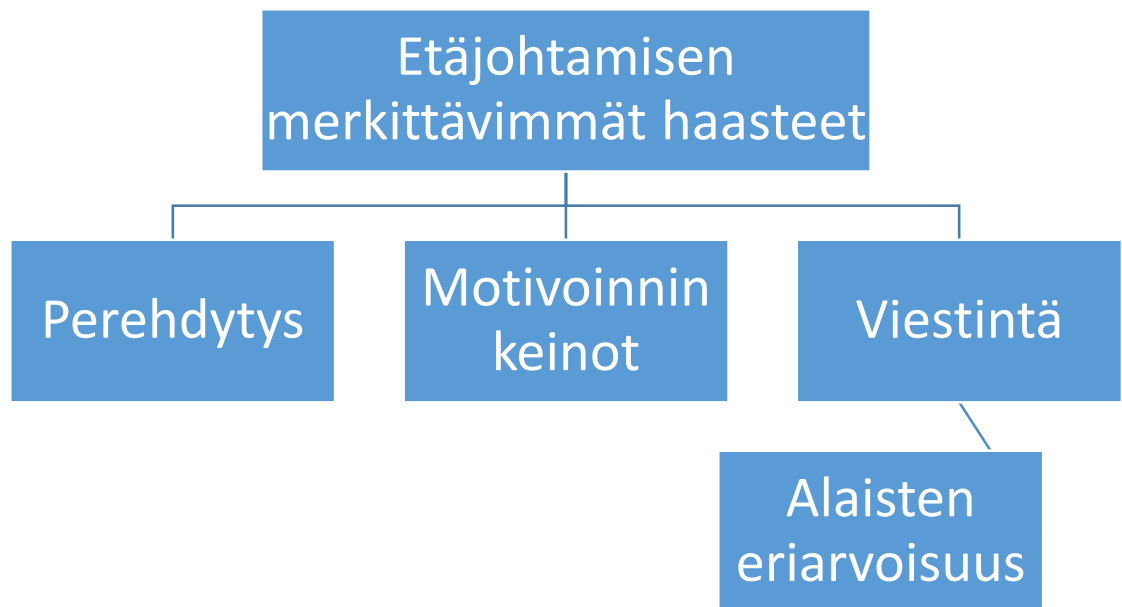
Haastatteluissa nousi esiin Lyncin nouseminen uudeksi viestinnän välineeksi Rejlersillä. Kaikille koneille sitä ei ole vielä asennettu, mutta Ruotsissa se on jo yleisesti käytössä. Lyncin positiivisiksi puoliksi koettiin jatkuvampi läsnäolo ja kommunikoinnin helpottuminen sekä helpompi tiedostojen jako. Lyncillä voitaisiin myös alentaa kynnystä ottaa yhteyttä omaan esimieheen pienemmissäkin asioissa. Toisaalta alentuva kynnys yhteydenottoon saattaa lisätä kyselyä asioista, joihin tiedettäisiin itsekin vastaus pienen mietinnän jälkeen, mikä taas lisää esimiehen työkuormitusta. Lyncin negatiivisena puolena pidettiin myös keskustelujen tallentamattomuutta. Ilman tallenteita on vaikeaa jälkepäin todistaa, mitä on sanottu ja mistä on sovittu. Lyncin ei koeta olevan toimiva vaihtoehto komennusmiesten kanssa kommunikointiin.

Motivoinnista ja palkitsemisesta kysyttäessä yleinen kommentti oli, että ne tulevat korkeammilta tahoilta yrityksessä. Haastateltavat suhtautuivat palautteenantoon eri tavoin. Osa painotti palautteenannon tärkeyttä ja kertoi pyrkivänsä antamaan sekä positiivista että rakentavaa palautetta alaisilleen mahdollisimman usein, kun taas osa koki palautteenannon etänä vaikeaksi, kun yhteyttä tulee pidettyä muutenkin niin vähän. Palautetta oletettiin tulevan lähinnä asiakkaalta, eikä palautteenantoa koettu niinkään esimiehen tehtäväksi.

Myös luottamuksen merkitystä alaisten ja esimiehen välillä korostettiin. Haastateltavat kokivat, että luottamussuhteen rakentaminen etäjohdettaviin on vaikeampaa, mutta siinä on kuitenkin onnistuttu. Työskentely toisaalla onnistuu, sillä luottamusta molemmin puolin löytyy, ja alaisten koettiin olevan omatoimisia ja oma-aloitteisia. Ne ovat piirteitä, joita etänä johdettavilta alaisilta vaaditaan, jotta työskentely ylipäättänsä voi olla toimivaa. Luottamuksen myötä myös joidenkin työtehtävien delegointi alaisille on etäjohtajalle helppoa, mikä nimettiin yhdeksi positiiviseksi etäjohtamisen puoleksi. Lisäksi luottamus lisää mahdollisuuksia entistä vapaampaan työskentelyyn, mikä näkyy esimerkiksi lisääntyvänä työmotivaatiota ja työhyvinvointina.

4.3 Etäjohtamisen haasteet Rejlersillä

Haastattelujen perusteella muodostetun nykytilan kartoituksen perusteella Rejlersin etäjohtamisen suurimmat haasteet liittyvät alaisten eriarvoisuuteen, viestinnän toimivuuteen, perehdytyksiin ja motivoinnin keinoihin (ks. kuvio).



Kuvio 1. Etäjohtamisen merkittävimmät haasteet

Suurimmat haasteet etäjohtamisessa liittyvät haastatteluiden perusteella kommunikointiin ja viestintään. Viestinnän haasteisiin liittyy myös kynnys yhteydenottoihin. Olisi tärkeää kehittää viestintä toimivaksi siten, että kanavien toiminta olisi kaikille selkeää ja yksiselitteistä ja että yhteys olisi aina saatavilla. Mikäli alaisella on kysyttävää esimieheltään, tulisi yhteydenoton olla helppoa ja vaivatonta ja vastauksen helposti saatavilla. Luonnollisesti tämä tulisi saada toimimaan molempiin suuntiin. Alaisten tulisi myös voida luottaa siihen, että esimies on tavoitettavissa, vaikka välimatkaa onkin eikä fyysinen tapaaminen ole usein mahdollista.

Esimiehet kokivat muualla työskentelevien alaisten jäävän vähemmälle huomiolle kuin samassa toimistossa työskentelevät alaiset. Samassa toimistossa kommunikointi on helppoa taukokuoneessa tai ohi kuljettaessa käytävällä, ja joskus asiat, joista puhutaan toimistossa kasvojen kautta, jäävät tiedottomaksi muille alaisille. Etäjohtettavat alaiset ovat eri asemassa ja saattavat kokea ulkopuolisuutta työyhteisöstä. Jotkut esimiehet

mainitsivat joskus jopa unohtavansa osan etäjohtettavista alaisistaan, ja monet kokivat, että alaisten ohjaus tulee pikemminkin asiakkaan puolelta. Kaikkia alaisia tulisi kohdella yhdenvertaisina välimatkasta huolimatta, varsinkin mikäli he niin toivovat.

Haastattelujen perusteella myös palautteenanto ja motivoinnin keinot voidaan nähdä haasteena ja kehittämiskohteena. Kaikki esimiehet eivät kokeneet palautteenantoa ja motivointia omaksi tehtäväkseen, vaikka todellisuudessa pienilläkin teoilla voi olla suuri merkitys alaisten motivoinnissa. Tärkeää olisi myös luoda tasapuolinen motivointikulttuuri sekä etä- että lähijohtettaville. Luonnollisesti kommunikoinnin ollessa vähäisempää etäjohtettavien kanssa voi palautteenantokin olla harvempaa ja tuntua vaikealta. Selkeiden käytäntöjen luominen helpottaisi sekä palautteen antamista että vastaanottamista.

Puutteet perehdytyksessä ovat myös yksi selkeä haaste. Esimiehiä ei ole perehdytetty etäjohtamiseen, eikä käsitettä ole sen kummemmin avattu heille. Osittain tästä johtuen kaikki eivät koe samojen esimiesten velvollisuuksien koskevan heitä etäjohtajina. Esimiehillä ei ole selkeitä toimintamalleja tai ohjeita etäjohtamiseen, vaan ne on täytyntä kehittää itse. Tämä ilmenee myös haasteena aikataulutuksessa. Monet haastateltavat kokivat, ettei heillä välttämättä ole aikaa järjestää tapaamisia alaistensa kanssa, sillä kasvokkain tapaamista ei mielletty riittävän tärkeäksi. Kasvokkain tapaamiset kuitenkin miellettiin hyödyllisiksi vuorovaikutuksen kehittämisen kannalta, ja hyvä esimies-alainen-suhde koettiin äärimmäisen tärkeäksi. Kasvokkain tapahtuvien tapaamisten tulisi muodostaa rutiininomaisiksi ja säännöllisiksi, jopa pakollisiksi, jotta pystytään muodostamaan syvempiä luottamussuhteita. Näin työhön liittyvästä kanssakäymisestä, esimerkiksi motivoinnista, seurannasta ja ohjauksesta, saadaan toimivampaa, helpompaa ja luontevampaa.

Perehdytyksessä tulisi myös keskittyä viestintäkanavien käyttöön ja sopia yhteisistä pelisäännöistä niihin liittyen. Kaikille tulisi olla selvää, mitä viestintäkanavia mihinkin tulisi käyttää, ja niiden käyttöön tulisi antaa ainakin jonkinlainen opastus. Haasteena ilmeni, että eri ihmisillä on erilaiset tottumukset esimerkiksi sähköpostin käytön suhteen, mikä vaikeuttaa viestintää ja viestin kulkua.

5 Johtopäätökset

Yhtenä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää etäjohtamisen nykytila Rejlersillä esimiesten näkökulmasta. Haastatteluissa tutkimuksen tekijät kysyivät ensimmäiseksi, kuinka haastateltavat kokivat etäjohtamisen toimivan tällä hetkellä. Jokainen haastateltava vastasi etäjohtamisen toimivan hyvin. Etäjohtamisessa kohdatut haasteet ja ongelma-kohtat tulivat esille vasta haastatteluiden edetessä ja lisäkysymyksiä tehtäessä. Ensimmäisestä reaktiosta etäjohtamisesta kysyttäessä voidaan päätellä, ettei etäjohtamista ole koettu omaksi osa-alueeksi johtamisessa ja ettei yrityksellä ole selkeää johtamiskulttuuria etäjohtamiseen, sillä haastateltavat eivät kokeneet siinä olevan ongelmia ennen syvempää perehtymistä aiheeseen. Kaikkia etäjohtamiseen liittyviä käytänteitä ei osattu yhdistää etäjohtamiseen, sillä se oli käsitteenä haastateltaville melko tuntematon.

Etäjohtamisen nykytilaan on vaikuttanut oleellisesti perehdytys esimiestyöhön. Haastatteluissa selvisi, ettei etäjohtamiseen ollut saatu erityistä perehdytystä, vaan siihen oli opittu omien kokemusten kautta. Haastateltavat olivat kuitenkin saaneet koulutusta esimiestyöhön, ja kaikki haastateltavat olivat suorittaneet johtamisen erikoisammattitutkinnon, joka oli räätälöity Rejlersin tarpeisiin. Vastaajat olivat tyytyväisiä koulutukseen. Kysyttäessä lisämateriaaleista tai koulutuksista etäjohtamisen keinoihin eivät vastaajat osanneet nimetä juuri mitään. Kysymyksen tarkentuessa koskemaan esimerkiksi järjestelmiä ja viestintään käytettyjä välineitä, paljastui, että niihin oli saatu koulutusta, jota ei vain osattu yhdistää etäjohtamiseen. Lastusen ja Tallgrenin tutkimuksessa (2013) juuri perehdytyksen puute aiheutti ongelmia etäjohtamisessa, ja tutkimuksen tuloksena ehdotettiin perehdytyksen järjestämistä kaikille työntekijöille.

Kuten aikaisemmissakin tutkimuksissa (esimerkiksi Bergum 2009), erityisesti viestintä koettiin kompastuskiveksi etäjohtamisessa. Viestintään ei ole olemassa selkeää ohjeistusta, vaan esimiehet ovat itse luoneet aikataulut yhteydenpitoon. Alaisten kanssa ei myöskään ole sovittu viestinnän kanavista. Surakka ja Laine (2013) suosittelevat, että alaisten kanssa keskustellaan ja sovitaan yhdessä viestinnän välineistä, sillä kaikki alaiset eivät välttämättä koe samoja viestinnän keinoja yhtä hyödyllisiksi. Vastaajat kokivat viestinnän liian vähäiseksi, ja useat totesivatkin, että pitäisi olla alaisiin enemmän yhteydessä. Surakka ja Laine (2013) kirjoittavat erilaisten viestinnän kanavien käytöstä

erilaisten viestien välityksessä. Haastateltavista kaikki olivat samaa mieltä heidän kanssaan siitä, ettei etänä viestiminen sovi kaikkien viestien välittämiseen. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että sähköpostin ja puhelimen kautta välitetyissä viesteissä ei voi ilmaista kaikkia tunteita ja että eleiden ja ilmeiden poisjäänti keskustelusta jättää paljon vastaanottajan tulkinnan varaan.

Motivointi ja palautteen antaminen jakoi osittain vastaajien mielipiteitä. Osa koki etänä työskenteleville palautteen antamisen jopa helpommaksi kuin samalla toimistolle työskenteleville alaisille, sillä etänä työskenteleviin yhteydenotoissa käydään kerralla kaikki asiat läpi ja silloin tulee annettua myös palautetta. Yleisesti haastateltavat eivät olleet saaneet eivätkä luoneet yleisiä käytänteitä alaistensa motivointiin. Motivointi tapahtuu positiivisen palautteen kautta, mutta haastateltavat tunnustivat, ettei se ole kaikille helppoa. Positiivista palautetta alaiset saavat asiakkaiden kautta. Kun työt jatkuvat, on ne yleensä hoidettu hyvin, mikä koettiin esimiesten puolelta positiiviseksi palautteeksi. Jokainen vastaaja koki omassa motivoinnissa ja palautteen antamisessa kehitettävää, mikä osoittaa vastaajien tietoisuuden tilanteesta. Keinoja palautteenannon helpottamiseen ei kuitenkaan ole. Vastaajat eivät olleet kohdanneet työssään ongelmia alaisten motivaation suhteen, mutta olivat yhtä mieltä siitä, että jos huomaisivat motivaatiossa ongelmia, siihen tulisi puuttua. Etäjohtamisessa alaisten sisäisen motivaation kasvattaminen on oleellista, sillä työntekijöiden tulee olla itseohjautuvia ja jaksaa hoitaa työnsä ilman jatkuvaa vahtimista (Laine & Surakka 2011). Esimiesten tehtävänä on antaa palautetta jatkuvasti esimerkiksi ohimennen samalla, kun asiakkaan projekti uusiutuu tai jatkuu tai kun ollaan muuten alaisiin yhteydessä.

Haastatteluissa nousi ilmi useita kehitysehdotuksia esimiesten puolelta. Näistä olennaisimpia olivat ehdottomasti viestintään liittyvät parannusehdotukset. Vastaajien mielestä yhteydenpito tulisi saada mahdollisimman mutkattomaksi ja alaisten kynnys yhteydenottoihin mahdollisimman matalaksi. Vastaajat kokivat Lyncin mahdolliseksi yhteydenpitoa helpottavaksi välineeksi. Muuten kehitysehdotukset liittyivät esimerkiksi seurantaan. Tällä hetkellä alaisten seurantaan ei ole selkeitä ohjeita, ja alaisten työskentelyä seurataan tuntikirjauksista ja etenevistä projekteista. Seurantaan toivottiin johdonmukaisuutta.

Kehitysehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeorganisaatiolle. Haastatteluissa ilmeni selkeitä puutteita etäjohtamisessa, mikä ei tullut tutkimuksen tekijöille yllätyksenä, sillä yrityksessä ei ollut aiemmin perehdytty aiheeseen. Etäjohtamisen haasteet liittyivät selkeästi samoihin teemoihin kuin aikaisemmissakin tutkimuksissa sekä teoriakirjallisuudessa.

Selkeänä puutteena esiintyvä perehdytyksen puute tulee korjata. Esimiesten tulee ymmärtää johtamiskulttuurin merkitys ja etäjohtamisen käsite sekä se, että esimiehenä osa heidän työnkuvaansa on myös etänä työskentelevien alaisten johtaminen. Tarjoamalla etäjohtamiseen liittyvää perehdytysmateriaalia esimiehille voidaan varmistaa, että heillä on ainakin mahdollisuus saada lisätietoa etäjohtamisesta, sen käytännöistä ja yleisistä kompastuskivistä. Jatkossa myös uusille esimiehille tulisi tarjota johtamiseen perehdytys, johon kuuluu omana osanaan etäjohtaminen. Näin ollen etäjohtaminen opittaisiin mieltämään yhdeksi johtamisen osa-alueeksi ja siihen olisi helpompaa keskittyä. Osana etäjohtamiseen perehdyttämisessä voitaisiin huomioida oikeanlaisten alaisten tunnistaminen etäjohdettaviksi, sillä on selvää, ettei kaikista työntekijöistä ole etäjohdettaviksi.

Osana uudistettua perehdytystä tulisi esimiehille myös painottaa palautteenannon sekä motivoinnin merkitystä. Kaikkien esimiesten tulisi olla tietoisia siitä, että heidän tehtäviinsä kuuluu alaisten motivointi. Perehdytysmateriaaleissa tulisi tarjota tietoa esimerkiksi siitä, miten motivoinnilla voidaan vaikuttaa alaisten kautta koko yrityksen toimintaan ja kehittämiseen. Yleisestikin ottaen tulisi tarjota tietoa siitä, mitkä velvollisuudet kuuluvat kaikille esimiehille.

Suurimmaksi kompastuskiveksi etäjohtamisessa koettiin viestintä ja siihen paneutuminen. Vastaajat kokivat, ettei heillä ole tarpeeksi aikaa järjestää tapaamisia muualla työskentelevien alaistensa kanssa. Tutkijat ehdottavat, että viestintään järjestetään selkeä ohjeistus kaikille esimiehille. Viestinnässä voitaisiin noudattaa esimerkiksi vuosikelloa. Vuosikello on apuväline, jolla päästään yrityksen toiminnassa hallittuun ajankäyttöön. Jos sitä noudatetaan, saadaan sen avulla yrityksen henkilöt sovittamaan

omat toimintansa paremmin yrityksen yhteisiin aikatauluihin. Viestinnän vuosisuunnitelmalla selkeytetään tiedottamista ja viestintää sekä luodaan aikaraamit viestimiselle. Suunnitelman tulee olla selkeä ja helppo noudattaa, jotta sitä ei koeta liian työlääksi.

Vuosikelloon tulisi myös mahduttaa, jos ei viikoittain, niin ainakin kuukausittain, toteutuvat palaverit esimiesten ja alaisten välillä. Haastatteluiden perusteella kaikki esimiehet kokivat, että on vaikeaa löytää aikaa järjestää tapaamisia tai keskusteluja alaisten kesken. Vuorovaikutuksen lisääminen kuitenkin rakentaa luottamusta ja kehittää esimies-alainen-suhdetta, ja mikäli tapaamiset ja palaverit olisi etukäteen mahdutettu ja merkattu vuosikelloon, olisi niiden toteutuminen helpompaa ja todennäköisempää. Tilanteesta ja ajankohdasta riippuen palaverit voidaan toteuttaa joko kasvokkain siten, että kaikki kokoontuvat samaan tilaan, tai vaihtoehtoisesti uusia viestintäkanavia, kuten Lyncia tai Skypeä, hyödyntäen etänä.

Viestinnässä tulisi huomioida myös alaisten toiveet viestinnän kanavien käytöstä. Jokainen esimies voisi sopia yhteisesti alaisten kanssa, mitä viestinnän keinoja käytetään ja kuinka usein. Tärkeää olisi muodostaa selkeät raamit esimerkiksi siihen, millaisista asioista viestitään sähköpostitse ja milloin vaaditaan nopeampaa reagointia esimerkiksi puhelimen tai jonkin pikaviestimen avulla.

Viestintään liittyen tutkimuksen tekijät ehdottavat myös ryhmäkeskustelualuetta suunnittelupäälliköiden kesken. Suunnittelupäälliköt voisivat jakaa keskenään ideoita etäjohtamisesta ja keskustella esille nousevista ongelmista. Kuulemalla muilla käytössä olevista menetelmistä voisi jokainen esimies kehittää omaa johtamistaan sekä välttyä kompastuskiviltä, joita muut esimiehet ovat mahdollisesti kokeneet. Keskustelualueen lisäksi myös palaverit ja tapaamiset esimiesten välillä lisäisivät yhteistyötä. Esimerkiksi vuosikelloon voisi mahduttaa esimiesten välisiä palavereja, joissa keskityttäisiin nimenomaan etäjohtamiseen, keskusteluihin ja kokemusten jakamiseen. Varsinaiset työhön liittyvät palaverit tulisi pitää erillään näistä tapaamisista ja korostaa, että henkilöstöjohtamiseen ja etäjohtamiseenkin keskittyminen ja panostaminen on tärkeää.

Rejnet on yrityksen uusi intranet, ja sen käyttö on monella vielä vähäistä. Tärkeää olisi saada kaikki mukaan käyttämään uutta järjestelmää, jotta siitä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti. Rejnetissä on mahdollisuudet myös blogitekstien julkaisemiseen, ja

esimiehet voisivatkin pohtia, olisivatko esimerkiksi omille alaisille suunnatut blogitekstit hyödyllisiä informaation kulun lisäämiseksi.

Uutena viestinnän keinona tutkimuksessa nousi useasti esille Lync ja sen tuomat mahdollisuudet viestinnän lisäämiseen ja läsnäoloon. Lync ei ole vielä yrityksessä kaikkialla käytössä, mutta kuten kaikki haastateltavat, myös tutkimuksen tekijät toivoisivat sen toteutuvan pian ja sen käyttämisen nousevan uudeksi merkittäväksi viestinnän keinoksi. Toisena vaihtoehtona Lyncille voisi olla Skype business, joka toimii samaan tapaan pikaviestintäohjelmalla. Skype business -ohjelmalla voidaan jakaa videokuvaa ja tiedostoja helposti. Ohjelmalla nähdään myös, ketkä vastaanottajista ovat käytettävissä ja se toimii myös matkapuhelimissa. Lync on kuitenkin jo yrityksellä suunnitteilla oleva ohjelma ja se on käytössä myös useilla asiakasyrityksillä, joten näin ollen se tukee paremmin yrityksen tarpeita.

Lisäksi esimiesten ja alaisten välisiä suhteita ja luottamusta tulisi pyrkiä rakentamaan ja kehittämään esimerkiksi erilaisten virkistystapahtumien ja -illanviettojen avulla. Luonnollisissa ja rennoissa tilanteissa tapahtuvan kanssakäymisen avulla suhteet ja luottamus kehittyvät, ja näin työtilanteissa kommunikointi saadaan sujuvammaksi ja helpommaksi, kun kaikki osapuolet tuntevat toisiaan paremmin. Kun alaiset ja esimiehet tuntevat toisensa, on palautteenantokin helpompaa ja luontevampaa.

6 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli saada kattava kuva etäjohtamisen nykytilasta Rejlereillä sekä luoda konkreettisia kehitysehdotuksia etäjohtamisen kehittämiseksi. Tutkimuksen tekijät onnistuivat kartoittamaan kuvan etäjohtamisen nykytilanteesta haastatteluiden avulla, ja tutkimuksessa selvisikin selkeitä puutteita ja haasteita. Haastateltavat olivat myönteisiä haastatteluille, eikä ongelmia ilmennyt tutkimusvaiheessa. Kaikki haastattelut olivat onnistuneita, ja saturaatiopiste saavutettiin nopeasti. Haastatteluiden analysointi ja aineistonkeruu sujuivat myös ongelmitta, eikä ristiriitoja tutkimuksen tekijöiden välillä ilmennyt.

Tutkimustuloksina saatiin luotua ehdotuksia yritykselle toiminnan kehittämiseksi, ja tutkimuksen tekijät toivovat, että ehdotukset huomioidaan tulevaisuudessa yrityksen

toiminnassa. Kehitysehdotukset voisivat olla innovatiivisempia esimerkiksi viestintäkanavien suhteen, mikäli tutkimuksen tekijöillä olisi enemmän tietotaitoa tietotekniikan parissa. Yhteistyö ICT-ammattilaisen kanssa voisi olla myös yksi mahdollisuus jatkotutkimukselle, ja näin ollen etäjohtamiseen käytettävien viestintäkanavien hyöty voitaisiin saada entistä suuremmaksi.

Haasteeksi tutkimuksen tekijät kokivat kehitysehdotuksien luomisen yritykselle. Toiveena ja tavoitteena oli pyrkiä luomaan mahdollisimman innovatiivisia ja kaikin puolin uudenlaisia kehitysehdotuksia, vaikka aluksi tärkeintä onkin saada perusasiat kuntoon. Tutkimustulosten perusteella tuli ilmi, että toistaiseksi tärkeintä oli keskittyä johtamiskulttuurin, perehdytyksen, yleisen viestinnän ja esimies-alainen-suhteen kehittämiseen. Jatkotutkimusten myötä innovatiivisten kehitysehdotuksien tarjoaminen todennäköisesti helpottuu, ja niistä voidaan saada suurempi hyöty irti, kunhan perusasiat saadaan kuntoon. Yhtenä haasteena opinnäytetyötä tehtäessä oli myös teoreettisen tiedon löytäminen ja valitseminen. Tutkimuksen tekijät joutuivat todella pohtimaan, mikä on olennaista tietoa etäjohtamiseen liittyen ja mitkä teemat siihen ovat sidoksissa, sillä selkeitä, valideja teoksia yksinomaan etäjohtamisesta ei yksinkertaisesti kovin helposti löydy.

Tutkimuksen validiteetti varmistettiin keräämällä riittävä tietoperusta ennen varsinaisen tutkimuksen aloitusta. Tällä tavoin varmistettiin, että tutkimuksen tekijöillä on riittävä ymmärrys aiheesta, sekä se, että tutkijat kykenivät itse tutkimusvaiheessa ja kysymystenluomisvaiheessa kiinnittämään huomiota oikeisiin seikkoihin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan aineiston riittävyydellä, analyysin kattavuudella ja tutkimuksen toistettavuudella. Lisäksi laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tarkastella vertailemalla, olisivatko tulkinnat samanlaisia, jos tulkit-sijana olisi eri henkilö. (Kananen 2008, 124.) Tässä etäjohtamista käsittelevässä tutkimuksessa saavutettiin kylläntymispiste eli saturaatio, joka kertoo aineiston riittävydestä. Seitsemän haastattelun vastaukset voitiin analyysivaiheessa todeta varsin toisiaan toistaviksi ja samankaltaisiksi. (Kananen 2008, 125.) Molemmat tutkimuksen tekijät päätyivät aineiston analyysivaiheessa vastausten kategorisoinnissa samoihin lopputuloksiin. Tärkeimpänä luotettavuuden arviointikriteerinä käytettiin tutkimustulosten vahvistamista toimeksiantajalta. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin antamalla se

kohdeyritykselle Rejlersille tarkistettavaksi ennen lopullista palautusta, jotta haastateltavat voivat vahvistaa tulosten paikkansapitävyyden. Riski siitä, että haastateltavat olisivat halunneet muunnella tuloksia omien mieltymystensä mukaisesti, oli hyvin pieni, sillä tutkimustuloksilla pyrittiin parantamaan, kehittämään ja helpottamaan haastateltavien työtä.

Luotettavuuden osoittamiseksi voidaan tarkastella myös tutkimuksessa kerätyn aineiston merkittävyyttä jatkotutkimusten osalta. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää yrityksen muilla alueilla, ja syntyneitä kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää myös muualla yrityksessä kuin vain Jyväskylän alueen esimiesten toiminnassa. Jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa kehitysehdotuksien käyttöönoton jälkeinen tutkimus etäjohtamisen kehittymisestä eli siitä, onko käyttöönotetuilla kehitystoimenpiteillä ollut vaikutusta etäjohtamiseen.

Toinen jatkotutkimus voisi koskea alaisten näkökulmaa etäjohtamiseen. Alaisten näkökulmasta toteutetun tutkimuksen tuloksia voitaisiin verrata esimiesten vastaavaan, ja näin ollen mahdollisesti muodostaa päätelmiä ja löytää ristiriitoja, joiden kautta etäjohtamista voitaisiin edelleen kehittää toimivammaksi.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen toteuttaminen oli haastavaa mutta opettavaista. Yhteistyö sekä tutkimuksen tekijöiden että kohdeyrityksen välillä sujui moitteettomasti, ja esimerkiksi haastatteluiden toteuttaminen oli vaivatonta ja tarjosi paljon hyödyllistä informaatiota kaikille osapuolille. Teoriatietoon ja aiempiin tutkimuksiin perehtyminen oli mielenkiintoista, ja tutkimuksen tekijät kokevat, että ovat päässeet kehittämään hyödyllisiä tutkimustuloksia ja mielenkiintoista tietoa paitsi kohdeyritykselle myös muille organisaatioille tai henkilöille, jotka ovat tekemisissä etäjohtamisen kanssa. Opinnäytetyön tekeminen on entisestään laajentanut tutkimuksen tekijöiden näkemystä johtamisesta, ja uutta tietoa ja oppia on tullut paljon.

Kuten jo aiemmin mainittiin, tutkimuksen tekijät saivat huomata opinnäytetyötä tehdessään, että selkeää, erityisesti etäjohtamiseen liittyvää, luotettavaa tieteellistä kirjallisuutta ja tutkimustietoa on melko niukasti tarjolla. Tämän tutkimuksen myötä tietoa on tuotettu lisää, ja tutkimuksen tekijät uskovat, että tulevaisuudessa vastaavia tutkimuksia yrityksille tullaan toteuttamaan entistä enemmän. Näin ollen verrattain uuden-

laisen tutkimuksen toteuttaminen voi saada merkitystä yleisestikin, ei vain tutkimuksen tekijöiden, oppilaitoksen ja kohdeyrityksen kannalta. Etäjohtamisesta tullaan entistä tietoisemmaksi uusien tutkimusten myötä.

Lähteet

- Ahokoivu, T. 2013. Etäjohtamisen haasteet pankkialalla. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 8.9.2015.
[Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013052711042](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013052711042).
- Bergum, S. 2009. Management of teleworkers – managerial communicatoin at a distance. Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 15.7.2015. http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae10_2009.pdf.
- Hakkarainen, A. 2013. Rejlersin osastopäällikkö sähkö-automaatio. Rejlers Oy. Haastattelu 31.10.2013.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hyppänen, R. 2012. Työn tuuli. Etäjohtamisen ja monipaikkaisen työn haasteita. Viitattu 2.9.2015.. http://cmhr.fi/wp-content/uploads/2012/07/Hyppanen_Tyon-Tuuli_012012_12062012.p
- Johtaminen ja esimiestyö. Työterveyslaitos 2015. Viitattu 26.8.2015.
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx
- Juholin, E. 2006. Communicare! – viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor.
- Järvinen P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki WSOY.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY.
- Kananen, J. 2008. Kvali, kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kortesuo, K. 2010. Sano se someksi. Vantaa: Infor Oy.
- Kukkola, E. 2013. Joukkoja johdetaan edestä – näkökulmia hyvään johtamiseen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kupias, P, Peltola, R & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sonoma Pro.
- Laine, N. & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Lastunen, H. & Tallgrén, A. 2013. Etäjohtaminen Danske Bankissa. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 18.7.2015.
[Http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013101316080](http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013101316080)
- Misteil, S. 2002. Viestintä työyhteisössä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR, Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

Rantala, M. 2013. Onnistujan pieni käsikirja. Lähiesimiehenä toimiminen asiantuntijaorganisaatiossa. Helsinki: BoD.

Sivonen, M. 2014. Työntekijöiden ja esimiesten näkökulmia etäjohtamisesta. Opinnäytetyö. Karelia ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/89100/Sivonen_Minna.pdf?sequence=1

Snellman, C. 2014. Virtual Teams: Opportunities and Challenges for eLeaders. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 110, 1, 1251–1261.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Talentum.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima.

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

Teemahaastattelun kysymykset

1 Perustiedot

Kuinka kauan olet työskennellyt Rejlersillä?

Kuinka kauan olet ollut esimiehenä?

Kuinka kauan olet johtanut etänä?

2 Yleistä

Miten koet etäjohtamisen toimivan tällä hetkellä?

Minkälaisia erityispiirteitä Rejlersin etäjohtamisessa esiintyy?

Mitä positiivista etäjohtamisesta mielestäsi on?

Mitä haasteita etäjohtamisesta mielestäsi on?

3 Perehdytys

Kerro saamastasi perehdytyksestä etäjohtamiseen?

Millaista koulutusta/opiskelumateriaaleja olet saanut etäjohtamisen keinoihin?

Mitä asioita tulisi mielestäsi huomioida etäjohtamisessa verrattuna lähijohtamiseen?

4 Haasteet

Keneen olet yhteydessä etäjohtamiseen liittyvissä ongelmissa?

Mitä haasteita olet kokenut etäjohtamisesta?

Miten nämä haasteet ratkaistiin?

Miten toimintaa voitaisiin kehittää, jotta näiltä ongelmilta vältyttäisiin?

Miten koet, että voisitte kehittää omaa etäjohtamistanne?

5 Viestintä

Miten viestintä tapahtuu, ja mitä viestintäkanavia käytätte?

Mikä on yleisin viestintäkanava?

Mitä mieltä olet viestinnän toimivuudesta, ja miten sitä voitaisiin kehittää?

Miten etäjohtettavien motivointi eroaa muiden alaisten motivoinnista?