



Esimiesten kokemuksia etäjoh- tamisesta suorituksen johtami- sen näkökulmasta Kelassa

Kaisa Savikko

Kaisa Suojärvi

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2020

Sosiaalian koulutusohjelma
Sosionomi, ylempi AMK

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaalialan koulutusohjelma
Sosionomi, ylempi AMK

SAVIKKO, KAISA & SUOJÄRVI, KAISA:

Esimiesten kokemuksia etäjohtamisesta suorituksen johtamisen näkökulmasta Kelassa.

Opinnäytetyö 61 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Marraskuu 2020

Etätyön lisääntymisen johdosta etäjohtaminen on tullut osaksi työkuultuuria monessa organisaatiossa. Se on myös välttämätön osaamisen alue tulevaisuudessa esimiestyössä. Tämä tutkimus painottuu etäjohtamisesta suorituksen johtamisen näkökulmaan.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esimiesten kokemuksia etäjohtamisesta suorituksen johtamisen näkökulmasta eräissä Kelan vakuutuspiirien eläke-, opinto- ja perhe-etuksien keskuksissa. Tarkoituksena oli myös vertailla saatuja tuloksia aiempiin tutkimustuloksiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa suorituksen johtamisesta Kelan hajautetussa organisaatiossa esimiesten näkökulmasta.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin sähköisesti lomakehaastattelulla Questback Essentials -ohjelmistolla. Haastattelulomakkeissa oli avoimia kysymyksiä sekä tulevaisuuden muistelu -osiot. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että luottamuksen merkitys, tavoitteista selkeästi viestiminen, valmentava työote sekä hyvät vuorovaikutustaidot ovat keskiössä johdettaessa suoritusta etänä. Hyviä suorituksia ylläpitäviksi keinoiksi esimiehet nostivat kannustavan keskustelun, palautteen antamisen, työn kehittämisen yksilöt huomioiden sekä sujuvan viestinnän ja vuorovaikutuksen. Vastaavasti heikoihin suorituksiin koettiin voivan parhaiten puuttua kuulemalla ja tukemalla työntekijää yksilöllisesti, perustehtävän kirkastamisella sekä löytämällä ratkaisuja tiimissä.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että esimiesten valmentavan työotteen avulla voidaan lisätä henkilöstön itseohjautuvuutta, joka lisää työmotivaatiota. Jatkossa voisikin tutkia tarkemmin valmentavan johtamisen hyödyntämistä etäjohtamisessa.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Social Services

SAVIKKO, KAISA & SUOJÄRVI, KAISA:
Supervisors' Experiences of Remote Management from the Perspective of Performance Management

Master's thesis 61 pages, appendices 1 page
November 2020

Remote management has gradually become part of the work culture in many companies. It is also a necessary area of expertise for future supervisory work.

The purpose was to examine supervisors' experiences of remote management from the perspective of performance management. The purpose was also to compare the results with previous research results. The aim was to produce information about performance management from the perspective of supervisors in Kela's decentralized organization.

The thesis was carried out as a qualitative study and the material was collected via the e-form. The form included open questions and recollection of future section. The material was analyzed by using data-oriented content analysis.

The results indicate the importance of trust and clear communication of goals are central to managing performance remotely. Giving feedback and developing work individually were seen as a means of maintaining good performance. Correspondingly, it was felt that poor performance could best be addressed by clarifying the basic task and finding solutions within the team.

As a conclusion of this study, it can be stated that supervisors' coaching leadership approach can increase the staff's self-direction, which increases work motivation.

Key words: Remote Management, Performance Management

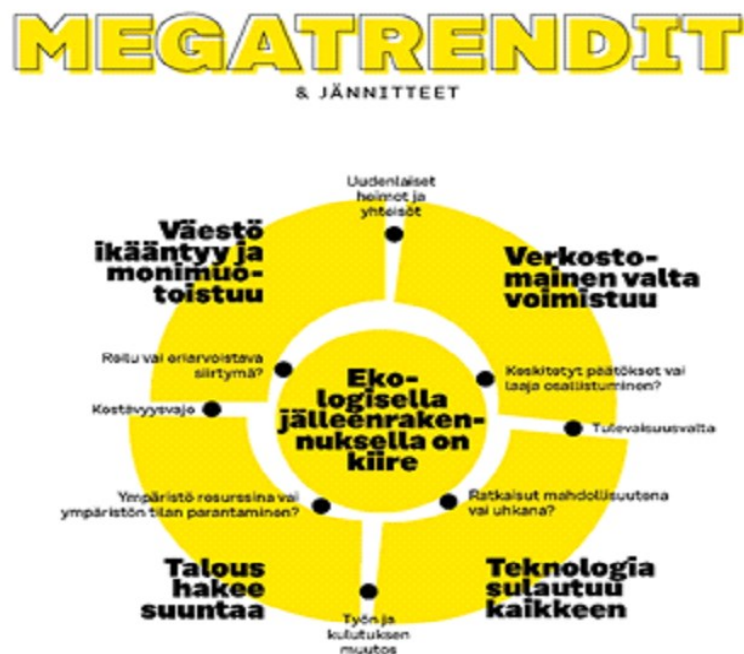
SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TYÖELÄMÄN MUUTOKSET	7
	2.1. Työn murros	7
	2.2. Digitalisaation tuomat mahdollisuudet työelämässä.....	8
3	ETÄJOHTAMINEN.....	10
	3.1. Etätyö.....	10
	3.2. Etäjohtaminen	13
	3.3. Itseohjautuvuuden merkitys etäjohtamisessa.....	18
4	ETÄNÄ TAPAHTUVA SUORITUKSEN JOHTAMINEN	20
5	TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO, TARKOITUS JA TAVOITE 24	
	5.1. Kohdeorganisaation esittely	24
	5.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	25
6	MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	27
	6.1. Laadullinen tutkimus	27
	6.2. Aineiston keruu ja analyysi.....	28
7	ETÄJOHTAMISEN LÄHTÖKOHDAT SEKÄ SUORITUSTA TUKEVAT KÄYTÄNNÖT	33
	7.1. Perustana toimiva työyhteisö ja suorituksen seuranta	33
	7.2. Haasteiden ratkaisemisessa apuna vuorovaikutus- ja esimiestaidot 36	
	7.3. Yksilöllinen tukeminen ja yhteisöllinen työkuulttuuri hyvän suorituksen ylläpitäjinä	39
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
9	POHDINTA	51
	9.1. Eettisyys ja luotettavuus.....	51
	9.2. Tutkimuksen tarkastelu ja arviointi	52
	9.3. Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	54
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET	61
	Liite 1. Lomakehaastattelu	61

1 JOHDANTO

Etätyö, hajautettu työ ja sitä kautta etäjohtaminen ovat yleistyneet kasvavalla tahdilla yrityksissä, järjestöissä sekä julkisella sektorilla. Kaiken kokoisissa organisaatioissa virtuaalitiimit ja hajautettu työ joustavine käytänteineen ovat arkipäiväistyneet. (Vilkman 2016, 11-12.) Vuonna 2020 äkillisen ja valtavan etätyön kasvun aiheutti maailmanlaajuinen pandemiatilanne, jonka vuoksi Suomessakin annettiin valtakunnallinen etätyösuositus.

Sitran (n.d.) tammikuussa 2020 julkaisemissa megatrendeissa korostuvat väestön muutokset, verkostomainen valta, teknologian kasvu sekä talouden suunnan hakeminen (kuvio 1). Näiden teemojen pohjalta talouden ja ympäristön näkökulmat sekä teknologian tuomat mahdollisuudet ovat nähtävissä etätyössä ja sen myötä etäjohtamisessa. Virtuaalinen työ on ympäristöystävällisempää, koska työmatkojen aiheuttama hiilijalanjälki pienenee. Lisäksi organisaatioiden kustannukset vähenevät, kun toimitiloja ja kalusteita tarvitaan vähemmän. (Vilkman 2016, 18.) Uusilla työnteon muodoilla voidaankin saavuttaa merkittäviä säästöjä energiaa ja ympäristöä kuormittavien resurssien käytössä (Alasoini 2015, 31).



KUVIO 1. Megatrendit 2020 (Sitra)

Etätyön lisääntymiseen ja pysyvyyteen vaikuttavat ihmisten kyky ja halu joko edesauttaa tai vastustaa muutosta, teknologian hyödyntäminen yhteiskunnassa sekä muutosta hidastavien tekijöiden purkaminen. (Työn murros Suomessa 2020, 69.) Käsitteet työstä on muuttunut ja tulee muuttumaan edelleen työn murroksen myötä. (Työn murros Suomessa 2020, 15-16.) Työsuhteiden yksilöllinen räätälöiminen ajan, paikan ja muiden ehtojen suhteen tulee yleistymään (Kauhanen 2015, 40). Työnantajalta odotetaan joustavuutta eri elämäntilanteissa ja tarve joustoihin liittyy työmäärän kasvuun ja työnteon merkityksellisyyden muuttumiseen (Työn murros Suomessa 2020, 37).

Etätyön yleistymisestä huolimatta harvoissa yrityksissä on kuitenkin määritelty, minkälaista osaamista etäjohtaminen edellyttää. Perinteisen johtamisen lisäksi vaaditaan joustavuutta, valmiutta ottaa haltuun digitaalinen työympäristö sekä kehittymishalua. Kartoittamalla etäjohtamisen kannalta tärkeitä ominaisuuksia ja taitoja, pystytään luomaan hyviä käytäntöjä osaamisen kehittämiseksi. Esimiehellä on oltava taitoja etäjohtamiseen, sillä esimiesten kyky johtaa virtuaalista ja/tai hajautettua työtä, saattaa määrittää organisaation menestyksen. (Vilkman 2016, 21.)

Etäjohtaminen valikoitui opinnäytetyön aiheeksi, koska se on välttämätön osaamisen alue tulevaisuudessa esimiestyössä. Myös molemmilta opinnäytetyön tekijöiltä löytyy omakohtaista kokemusta etäjohtettavana olosta. Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Kansaneläkelaitos (myöhemmin Kela). Esittelemme sen tarkemmin luvussa kaksi. Valitsimme Kelan kohdeorganisaatioksi, koska etäjohtamista on harjoitettu siellä jo pidempään. Esittäessämme opinnäytetyön alustavaa aihetta Kelaan, saimme ehdotuksen tutkia etäjohtamista suorituksen johtamisen näkökulmasta. Oma henkilökohtainen kiinnostuksemme sekä aiempiin tutkimuksiin perehtymisen suuntasivat rajaamaan tutkimuksemme esimiesten kokemuksiin ja näkemyksiin etäjohtamisesta.

2 TYÖELÄMÄN MUUTOKSET

2.1. Työn murros

Työelämässä on käynnissä merkittävä murros (Akola 2020, 20). Työn murrukseen liittyen on tärkeää huomioida, että kyse on jatkuvasta ja pitkäaikaisesta murruksesta kohti monipuolisempaa työelämää eikä vain nopeasta siirtymisestä työtavasta toiseen. Työelämän muutokset ja työn murros johtuvat useasta eri tekijästä. Näitä tekijöitä ovat teknologian kehittyminen, globalisaatio ja sen tuoma yritysten välisen kilpailun kiristyminen sekä talouden kansainvälistyminen. (Lehto 2007, 94; Räikkönen 2007, 228; Työn murros Suomessa 2020, 4-5; VNK 2017,13.) Työn murrukseen ovat vaikuttaneet myös liikkuvuuden lisääntyminen, haasteet työvoiman saatavuudessa, ikääntyvä väestö sekä nuorempien sukupolvien muuttuneet odotukset ja arvot työelämää kohtaan. Tämä haastaa työnantajat määrittelemään työnteen käsitettä uudelleen. (Työn murros Suomessa 2020, 4, 12; VNK 2017, 13.)

Työn tekemisen muodot sekä työntekijöiden työajat ovat moninaistuneet joustavuuden ja sopeutumiskyvyn vaatimusten kasvun johdosta (Kauhanen 2015, 39-40). Työn tekemisessä aika- ja paikkasidonnaisuus on vähentynyt (VNK 2017, 23). Tämä on aiheuttanut työajan pirstaloitumista, kun työtä tehdään kotona, työmatkoilla, asiakkaan luona tai kulkuvälineissä. Liikkuminen erilaisten verkostojen ja asiakkaiden vaatimusten mukaan on yleistynyt. (Anttila ym. 2018, 46.) Myös työaikakäytännöt ovat muuttuneet ja työtä on tarve tehdä viikon jokaisena päivänä kellonajasta riippumatta (Riipinen 2019, 12). Myös Räikkönen (2007, 233) tuo esiin, kuinka työtä on yhä haastavampi sijoittaa tiettyyn aikaan tai paikkaan. Toisaalta työ on yhä välineellisempää ja mitatumpaa. Julkusen (2008, 9) mukaan yksilöön kohdistuu erilaisia paineita liittyen uuden oppimiseen, tehokkuuteen ja työstä paremmin suoriutumiseen.

Muutokset edellyttävät uusia johtamiskäytäntöjä ja molemminpuolista luottamusta. Muutoksesta on tullut jatkuvaa, joten muutosjohtamisen sijaan olennaista on keskittyä muutoskyvykkyyden ja muutoksensietokyvyn lisäämiseen. Johtami-

sessä tärkeää on yhteisen vision luominen sekä tavoitteiden asettelu ja esimiestyössä korostuu yhä enemmän valmentava työote. (Työn murros Suomessa 2002, 11, 15, 44-45). Työelämässä onkin siirrytty käskyjen noudattamisesta tavoitteen toteuttamiseen. Olennaista on kontrolli, jolla voidaan varmistua työntekijöiden itseohjautuvuudesta ja vastuuttamisesta. (Julkunen 2008, 167.) Johtajalta vaaditaan luottamusta työntekijän kykyyn ja haluun tehdä töitä itsenäisemmin (Anttila ym. 2018, 45).

Yksilön vastuusta on siirrytty kohti tiimityöskentelyä ja jaettua vastuuta. Työtä tehdään tiimeissä itseohjautuvasti teknologiaa hyödyntäen. (Työn murros Suomessa 2020, 15.) Työntekijät voivat yhä enemmän suunnitella työtään ja kantavat sen toteuttamisesta myös vastuun. Tämän myötä jatkuva uudistuminen, ajankäytön ja työkuorman hallinta, itsenäinen päätöksenteko sekä itsensä johtaminen korostuvat työnteossa. (Anttila ym. 2018, 49.) Työyhteisöjen olemassaolo edellyttää oman toiminnan mukauttamista ympäristön muutoksiin ja sen edellyttämiin vaatimuksiin (Surakka & Rantamäki 2013, 140). Tässä opinnäytetyössä keskitytään työssä tapahtuviin muutoksiin, jotka liittyvät työn aika- ja paikkasidonnaisuuden joustavuuteen.

2.2. Digitalisaation tuomat mahdollisuudet työelämässä

Digitalisaatiolla tarkoitetaan yhteiskunnallista prosessia, jossa teknologian tuomat uudet mahdollisuudet hyödynnetään (Alasoini 2015, 26). Digitalisaation tuomat mahdollisuudet ovat muuttaneet tapaamme toimia ja kommunikoida. Myös tapa tehdä töitä on muuttunut nopeiden tietoliikenneyhteyksien ja digitaalisen teknologian kehityksen myötä. (Pyyhtiä 2019, 76.)

Työn tekeminen vapautuu aika- ja paikkasidonnaisuudesta uuden teknologian myötä, jolloin työnteko mahdollistuu hajautetummin eri aikoina organisaation eri paikoissa. Tämä on kasvava trendi myös suomalaisessa työelämässä. (Alasoini 2015, 29-31; Kauhanen 2015, 40; Surakka & Rantamäki 2013, 141.) Työtä tehdään yhä enemmän teknologisia alustoja hyödyntävissä työympäristöissä ja sen myötä työsuoritteiden seuraamisesta on tullut entistä helpompaa. (Kasvio 2007, 39-40.) Jatkossa työtä siirretään yhä enemmän koneille tehtäväksi ja prosesseja

automatisoidaan teknologisten mahdollisuuksien mukaan taloudelliset näkökulmat huomioiden. Uudet menetelmät ja työvälineet tuovat muutoksia ihmisten toimenkuviin sekä käytännön työtehtäviin ja osa ammateista voi kadota kokonaan. (Alasoini 2015, 27; Lempinen 2015, 11; VNK 2017, 17.) Digitaalinen murros on laajentunut useille eri toimialoille, eikä kosketa enää vain teknologiavaltaista alaa (Pyyhtiä 2019, 71).

Työn murroksessa teknologia nähdään mahdollistavana tekijänä ja muutokset konkretisoituvat työntekijälle usein uusina järjestelminä. Teknologian tuomiin muutoksiin suhtaudutaan vielä varautuneesti, vaikka sen myönteisenä puolena on turhan rutiinistyön väheneminen, jolloin aikaa jää enemmän asiantuntijuutta vaativien tehtävien hoitamiseen. (Anttila ym. 2018, 45; Työn murros Suomessa 2020, 56.) Digitalisaation vaikutusta työelämään on haastava ennakoida, koska teknologisen kehityksen muutosnopeutta ei pystytä tarkasti määrittelemään ennakoon (Alasoini 2015, 28-31).

3 ETÄJOHTAMINEN

3.1. Etätyö

Työntekijöillä on yhä enenevässä määrin mahdollisuus työn tekemiseen muualla kuin työpaikalla (Waters 2015). Waters (2015) on tuonut esille Zbarin (2002) näkemyksen siitä, että teknologian tuomat mahdollisuudet, talouden näkymät sekä muutokset sosiaalisissa rooleissa ovat johtaneet etätyön lisääntymiseen. Vuoden 2018 työolobarometrin mukaan hieman yli 20 prosenttia palkansaajista teki etätyötä säännöllisesti. Etätyön tekemiseen vaikutti sosioekonominen asema ja etätyöntekijöistä enemmistö oli ylempiä toimihenkilöitä. Etätyö on lisääntynyt merkittävästi valtion tehtävissä, jossa etätyö on muutenkin muita sektoreita yleisempää. Myös kunnissa ja yksityisissä palveluissa etätyö on lisääntynyt vuodesta 2012. (Lyly-Yrjänäinen 2018, 44-45.) Merkittävä käänne etätyön tekemisessä tapahtui keväällä 2020, jolloin koronaviruksen aiheuttama maailmanlaajuinen pandemia johti siihen, että noin miljoona suomalaista siirtyi työskentelemään täysin etänä (Haapakoski ym. 2020, 30). Kansalliseen etätyötutkimukseen osallistuneista työntekijöistä 97 prosenttia aloitti etätyön tekemisen tai lisäsi sitä koronakriisin myötä (Blomqvist ym. 2020).

Etätyöllä tarkoitetaan työtä, jota tehdään muualla kuin varsinaisella työpaikalla (Anttila & Roine, 2016; Helle 2004, 42; Rauramo 2017; Salli 2012, 95; Vilkmann 2016, 13). Työskentely voi tapahtua esimerkiksi kotona tai muussa työntekijän itse valitsemassa paikassa. Oleellista työympäristön valinnassa on, että se tukee tehtävien suorittamista tehokkaasti ja on tarkoituksenmukaista sekä työntekijälle että työnantajalle. Tyypillisiä työskentelypaikkoja ovat esimerkiksi koti, vapaaajan asunto tai muu työnantajan kanssa sovittu etätyöpiste. Etätyö voi olla epä-säännöllistä ja erikseen tapauskohtaisesti sovittua tai se voi olla säännöllistä ja sovitun rytmien mukaista esimerkiksi tiettyinä päivinä viikossa tai kuukaudessa. Etätyö voi myös olla säännöllistä ja kokoaikaista tai liikkuvaa, jolloin se tapahtuu työmatkoilla, lentokentillä tai hotelleissa. Tunnusomaista etätyölle on tietotekniikan hyödyntäminen. Kaikki työ ei kuitenkaan sovi tehtäväksi etänä vaan vaatii perinteistä työpaikalla oloa. Etätyö edellyttääkin toimivaa teknologiaa, tietoturvan

varmistamista sekä työnantajan ja työntekijän molemminpuolista luottamusta. (Helle 2004, 42; Rauramo 2017; Vilkman 2016, 13.)

Etätyötä vielä laajempi käsite on hajautettu työ, josta voidaan käyttää myös käsitettä virtuaalityö. Hajautettua työtä tehdessä hyödynnetään osittain tai kokonaan tietotekniikkaa. Työntekijät voivat työskennellä jokainen eri paikassa tai osa yhdessä ja osa hajallaan eri työpisteissä. (Vilkman 2016, 13.) Tällöin yhteydenpito tapahtuu pääosin sähköisiä kommunikaatiovälineitä hyödyntäen (Rauramo, 2018). Virtuaalitiimejä ja tavallisia tiimejä tutkittaessa on huomattu, että virtuaalitiimeiltä onnistuu muita paremmin luova ongelmanratkaisu, tavoitteiden asettaminen sekä työn koordinointi. Haastavammaksi virtuaalitiimeissä koetaan luottamuksen rakentaminen työyhteisössä, erilaisten ristiriitatilanteiden ratkaiseminen sekä toisten työsuorituksen arvioiminen. (SHRM 2012.)

Hajautetun työn käsitettä lähellä on ajasta ja paikasta riippumaton työ, joka edustaa hyvin modernia näkökulmaa työn tekemiseen. Siinä työntekijät voivat vapaasti valita työnteon paikan ja ajankohdan, kunhan työt tulevat hoidetuksi. Työssä huomioidaan jokaisen yksilöllinen elämäntapa, kun osa työstä voi tapahtua esimerkiksi yöaikaan tai aikaisin aamulla. Liikkuva työ puolestaan edellyttää työn tekemisen paikan vaihtamista ja liikkumista eri toimipisteiden välillä. Tästä voidaan käyttää myös käsitteitä monipaikkainen työ tai mobiilityö. Esimerkiksi poliisit ja myyntihenkilöt tekevät liikkuvaa työtä. Liikkuva työ ei ole varsinaisesti etätyötä, mutta esimieheltä se vaatii taitoja etäjohtamiseen. (Rauramo 2017; Vilkmän 2016, 14-15.)

Etätyön tarkoituksena on tuoda työnteon suunnitteluun ja sujuvuuteen joustavuutta. (Anttila & Roine 2016, 13.) Töitä tehdään tehokkaammin etänä, sillä häiriötekijöitä on vähemmän, jolloin keskittyminen paranee. Työntekijän oma tahtotila kuitenkin vaikuttaa tähän. Etätöiden tekeminen lisää työntekijän itsenäisyyttä ja oman työn kontrollointia. Tämä lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä. (Anttila & Roine 2016, 14; Helle 2004, 22; Rauramo 2017; Tavares 2017, 32; Vilkmän 2016, 16-18.)

Etätyössä työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen helpottuu (Anttila & Roine 2016, 14; Rauramo 2017; Riipinen 2019, 102; Tavares 2017, 32; Vilkmän

2016, 16.). Etänä työskennellessä aikaa ei kulu työmatkoihin, jolloin niihin käytetty aika vapautuu esimerkiksi omiin harrastuksiin tai perheen yhdessäoloon. Tällöin myös työmatkaliikenteen vaikutukset ympäristöön vähenevät. (Anttila & Roine 2016, 14; Helle 2004, 17-18; Rauramo 2017; Tavares 2017; 32; Vilkmán 2016, 16-18.) Tämä osaltaan parantaa työnantajien ympäristövastuullisuutta ja sitä kautta päästään lähemmäksi ilmastopolitiikan tavoitteiden toteutumista. Lisäksi työnantaja säästää toimitilakuluissa, kun osa henkilöstöstä työskentelee etänä. Kun työn tekeminen ei ole sidottu maantieteellisesti tiettyyn paikkaan, työnpaikka ei määritä työntekijän asuinpaikkaa, vaan sen voi valita omien mieltymysten mukaan. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 153-154.)

Etätyö lisää työpaikan kiinnostavuutta, joka on etu rekrytointitilanteissa (Haapakoski ym. 2020, 154). Myös Vilkmán (2016, 17) esittää, että 60 prosenttia suuremmalla todennäköisyydellä työnantajan palveluksessa pysyvät ne työntekijät, joilla on mahdollisuus etätyöhön kuin ne, joilla etätyömahdollisuutta ei ole. Sekä Rauramo (2017) että Vilkmán (2016, 17-18) tuovat esiin sairauspoissaolojen vähentymisen, kun työntekijän ei tarvitse lievien flunssaoireiden takia jäädä pois työstä, vaan voi tehdä töitä kotoa käsin. Etätyön ansiosta työssä jaksetaan paremmin, mikä ilmenee työurien pidentymisenä. Vastaavasti vajaakuntoisilla aukeaa uusia mahdollisuuksia osallistua työelämään etätyön kautta. Erilaiset etätyöjärjestelyt turvaavat työnteon myös poikkeusoloissa. (Haapakoski ym. 2020, 153-154.)

Yleisimmät haasteet etätyössä liittyvät yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin, vuorovaikutukseen ja luottamukseen (Vilkmán 2016, 19). Työntekijälle etätyön haittoja voivat olla liian suuri työmäärä, työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen sekä sosiaalisten kontaktien puute (Helle 2004, 20; Riipinen 2017; Tavares 2017, 32). Kun työntekijät ovat erillään toisistaan, on vuorovaikutuksen rakentaminen haasteellisempaa. Osa voi kokea haasteelliseksi vuorovaikutuksen teknologian välityksellä. Vaikeuksia voi olla myös yhteenkuuluvuuden rakentamisessa ja työyhteisön tuen antamisessa. (Vilkmán 2016, 19-20.) Työntekijällä voi myös herätä huoli omasta asemasta työyhteisössä (Haapakoski ym. 2020, 154).

Etätyö vaatii työntekijältä itsekuria ja järjestelmällisyyttä. (Anttila & Roine 2016, 17; Helle 2004, 20). Työmäärä saattaa lisääntyä ja työaika kasvaa, koska työntekijä kokee, että hänen on osoitettava työnantajalle olevansa kykenevä hoitamaan työt tehokkaasti etänä (Helle 2004, 20). Etätyön tuomat joustomahdollisuudet saattavatkin kääntyä työntekijälle haitaksi, jos ne eivät ole työntekijän omassa hallinnassa (Riipinen 2019, 102). Etätyön tekeminen vaatii sopeutumista ja ymmärrystä koko perheeltä. Myös kodin tilojen sopimattomuus voi näkyä puutteellisena työergonomiana. Lisäksi ruokailu voi muuttua yksipuoliseksi, kun henkilö vastaa oman ruokailun järjestämisestä ja fyysinen aktiivisuus voi vähentyä työpaikalle siirtymisen jäädessä pois. (Haapakoski ym. 2020 154.) Työnantajan näkökulmasta etätyön huonoja puolia ovat lisäksi työntekijöiden valvomisen hankaloituminen, työjärjestelyjen hallinnassa pitäminen ja hiljaisen tiedon siirtymisen vaikeutuminen (Helle 2004, 25). Myös esimiehen luottamuspula työntekijöitä kohtaan on ongelma etätyössä (Fried & Heinemeier Hansson 2014, 55; Vilkmán 2016, 20).

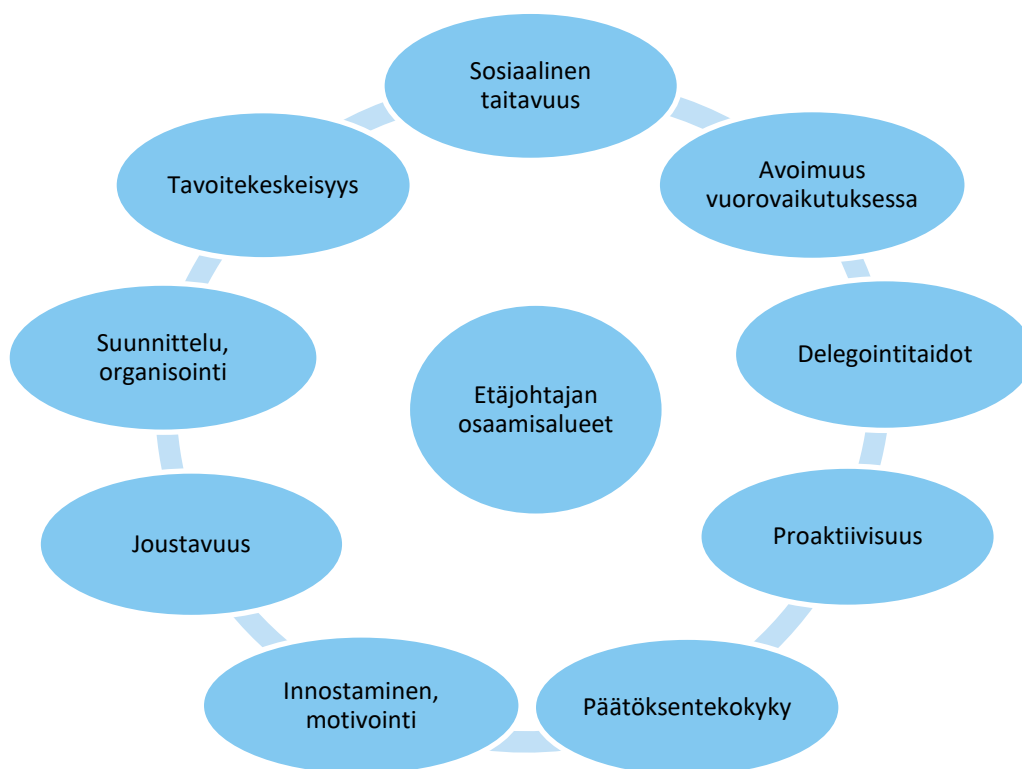
3.2. Etäjohtaminen

Etäjohtamisella tarkoitetaan kaikkien edellisessä luvussa kuvailtujen etätyön tekemisen tapojen johtamista. Etätyötä tekevä esimies ei näe työntekijöitä säännöllisesti ja kasvoittain tapaamiset voivat tapahtua esimerkiksi kerran viikossa, kuussa tai jopa vuodessa. Etäjohtajalta vaaditaan tieto- ja viestintäteknologista osaamista sekä taitoja ihmisten johtamiseen. Perinteiseen johtamiseen verrattuna etäjohtaminen eroaa hieman eivätkä vanhat johtamismallit automaattisesti toimi etänä johtamisessa. Tarvitaan siis uudenlaisia käytäntöjä ja toimintamalleja johtamiseen. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 177, 182-183; Rauramo 2018; Vilkmán 2016, 15-16.)

Hyviltä johtajilta edellytetään kykyä itsensä johtamiseen (Sydänmaanlakka 2007, 233). Ahvalo (2018, 35) tuo esiin, että yksi etäjohtamisen mahdollistava tekijä on itsensä johtaminen. Sen tarkoituksena on oppia tuntemaan itsensä entistä syvällisemmin, jotta voisi johtaa itseään paremmin (Surakka & Rantamäki 2013, 40; Sydänmaanlakka 2012, 24). Omat tavoitteet ja visiot muodostavat lähtökohdat itsensä johtamiselle (Surakka & Rantamäki 2013, 42; Sydänmaanlakka 2006,

34). Itsensä johtamisen taitoihin lukeutuvat oman elämän hallinta, työkyvyn ylläpito, kiireen hallinta ja oman ajankäytön suunnittelu. Tärkeintä on osata muuttaa omia toimintatapoja, kun huomaa niiden olevan toimimattomia tai riittämättömiä. (Salminen, 2014, 353.) Niinivaara (2019, 69) kuvaa itsensä johtamisen olevan työn merkityksellisyyttä ja tehokkuutta lisäävä ilmiö. Myös Sydänmaanlakka (2007, 44) tuo esiin, että hyvät itsensä johtamisen taidot edesauttavat henkilökohtaista ja ammatillista tehokkuutta.

Vilkman (2016, 138-144) on koonnut etäjohtajan tärkeimmät taidot ja osaamisvaatimukset (kuvio 2). Sosiaaliset taidot korostuvat etäjohtamisessa, sillä esimiehen tulee pystyä luomaan työntekijöiden kanssa henkilökohtaisia suhteita välimatkasta huolimatta. Etäjohtajan on huomioitava, että etäällä työskentelevien tiimiytyminen vie enemmän aikaa kuin läsnä olevan tiimin (Eklund ym. 2019, 180). Eripaikkaisten henkilöiden tarpeet on otettava huomioon. Lisäksi palautetta tulee antaa säännöllisesti, jotta virtuaalisesti toimiva tiimi voi menestyä. (Vilkman 2016, 140.)



KUVIO 2. Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman 2016, 139)

Avointa vuorovaikutusta edellytetään, kun toimitaan etäällä toisistaan (Vilkman 2016, 140). Etänä työskentelevän tiimin on luotava yhteiset vuorovaikutustavat,

jotka vastaavat sekä yksilön että tiimin viestintätarpeisiin (Eklund ym. 2019, 184). Avoin vuorovaikutus ilmenee siten, että työntekijöiden on pystyttävä puhumaan esimiehen kanssa työasioista matalalla kynnyksellä ja esimiehen puolelta päätöksenteon on oltava läpinäkyvää (Vilkman 2016, 140). Myös tiimiläisiä tulee ohjata ottamaan vastuuta vuorovaikutuksen ylläpidosta (Hakonen 2019, 42). Tällöin pystytään häivyttämään välimatkaa työntekijän ja esimiehen välillä (Rao 2014). Usein etäjohtaminen saatetaan kokea perinteistä johtamista haastavammaksi, koska uudenaikaisessa tilanteessa ei osata huomioida vuorovaikutustarpeiden lisääntymistä eikä osata hyödyntää teknologian tuomia mahdollisuuksia kommunikoinnissa. (Eyring 2001, 278; Vilkman 2016, 137.) Lisäksi ilmeet ja eleet ovat virtuaaliviestinnässä haastavammin tulkittavissa, joka voi tehdä vaikeaksi toisen viestin ymmärtämisen. Se voi pitkittää yhteisten päätösten tekemistä ja aiheuttaa vääriä johtopäätöksiä. (Eklund ym. 2019, 185). Etätiimin johtamisessa viestintästrategiat ovatkin välttämättömiä henkilökohtaisen vuorovaikutuksen puuttuessa (Cowan 2014).

Etäjohtamisen yhteydessä puhutaan myös jaetusta johtajuudesta, joka ilmenee delegointitaitoina eli tehtävät jaetaan tiimin kesken, jolloin asiat tulevat hoidetuksi ilman jatkuvaa seuranta. Tiimin jäsenet täytyy motivoida toimimaan yhteisten tavoitteiden hyväksi, joka osaltaan rakentaa me-henkeä (Vilkman 2016, 141). Jokainen työntekijä on vastuussa tiimin yhteisestä suorituksesta. Kun etäjohtaja uskaltaa jakaa johtajuuttaan, tukee se osaltaan tiimiä saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Eklund ym. 2019, 182, 184).

Hyvä etäjohtaja on työssään aktiivinen ja ratkaisukeskeinen, mikä näkyy siten, että päätökset tehdään nopeasti ja asioihin reagoidaan hieman jopa ennakoiden (Vilkman 2016, 142). Esimiehen tulee olla läsnä ja saatavilla, vaikka hän ei ole fyysisesti lähellä (Työn murros Suomessa 2020, 47). Työn selkeä organisointi ja johtamistapa luo työntekijöille turvallisen työympäristön (Vilkman 2016, 142). Esimies on vastuussa työntekijöiden työturvallisuudesta ja kuormittumisen seurauksista (Rauramo 2018). Jatkuvasti muuttuvat tilanteet edellyttävät esimieheltä myös joustavuutta ja sopeutumiskykyä. (Vilkman 2016, 142.)

Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta mahdollistavat sekä johtamisen että työntekijöiden työssä onnistumisen (Vilkman 2016, 144). Saavutettujen tavoitteiden seuraaminen ei yksinään riitä, vaan esimiehen on otettava huomioon myös muut tekijät, jotka vaikuttavat tiimin jäsenten toimintaan (Eklund 2019, 182). Esimiehen onkin tärkeää pohtia, miten työntekijöitä motivoidaan, osallistetaan ja huomioidaan riittävästi. Etätyöskentelyssä ihmisten johtamista ei voida jättää muiden asioiden ohessa hoidettavaksi, vaan sille on todella löydyttävä aikaa. (Vilkman 2016, 138-139.)

Etäjohtaminen perustuu Vilkmanin (2016, 25-26) mukaan kuudelle hyvän etäjohtamisen kulmakivelle. Näitä ovat pelisäännöt, jatkuva dialogi, yhteisöllisyys, avoimuus, arvostus ja luottamus (kuvio 3). Siirryttäessä etätyöhön on tärkeää luoda mahdollisimman pian tiimille uudet pelisäännöt yhdessä keskustelemalla, jolloin kaikki pääsevät vaikuttamaan niihin ja tiedostavat, mitä heiltä odotetaan (Eklund ym. 2019, 186; Helle 2004, 107; Vilkman 2016, 37). Pelisäännöt tulee laatia mahdollisimman yksinkertaisiksi (Anttila & Roine 2016, 20). Työn laadun takaamiseksi niiden tulee olla konkreettiset ja kaikkien tiedossa (Eklund ym. 2019, 184).



KUVIO 3. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, 26)

Etäjohtajien tehtävänä on luoda luottamuksellisia suhteita tiimin jäseniin ja heidän välilleen (Cowan 2014). Luottamuksen rakentuminen edellyttää riittävää keskinäistä vuorovaikutusta (Kalliomaa & Kettunen 2010). Lisäksi annetuissa aikatauluissa pysyminen ja tieto toisen tavoitettavuudesta edistävät luottamuksen syntymistä etätiimissä (Eklund ym. 2019, 185). Esimiehen tulee keskittyä siihen, että luottamusta ylläpidetään ja vahvistetaan johdonmukaisesti. (Cowan 2014). Luottamuksen luominen etätyössä esimiehen ja työntekijöiden välille koetaan kuitenkin haasteelliseksi (Eklund ym. 2019, 184; Rauramo 2018; Vilkmán 2016, 26-27). Usein esimiehiä saattaa vaivata pelko kontrollin menettämisestä, kun työntekijöiden suoritusta ei voi jatkuvasti valvoa. Suurin osa työntekijöistä kuitenkin haluaa olla luottamuksen arvoisia. (Vilkmán 2016, 27.) Luottamus vaikuttaa työyhteisön tehokkuuden, laadun ja kommunikoinnin onnistumiseen ja kehittymiseen. Lisäksi se edistää luovuutta ja auttaa yhteisöllisyyden luomisessa ja työhön sitoutumisessa. (Kalliomaa & Kettunen 2010; Rauramo 2018.) Luottamuksellinen suhde edesauttaa työntekijöitä toimimaan organisaation eduksi jopa odotettua enemmän (Kalliomaa & Kettunen 2010).

Luottamuksen muodostumista edistää avoimuus, jolla tarkoitetaan läpinäkyvää tiedon kulkua organisaatiossa. Avoimuus lisää yhteisöllisyyttä, työssä viihtymistä ja motivaatiota. Yhteisöllisyyteen tulee erityisesti kiinnittää huomiota etätyöskentelyssä, jossa vähäinen vuorovaikutus aiheuttaa herkästi eristäytyneisyyden kokemuksia. (Eklund ym. 2019, 188; Haapakoski ym. 2020, 111; Vilkmán 2016, 33-34, 41.) Yhteiset työtehtävät ja niissä onnistuminen lisäävät yhteishenkeä etätiimissä (Virolainen 2010, 202). Hyvä yhteishenki lisää työn tuottavuutta ja organisaatioon sitoutumista (Vilkmán 2016, 41).

Yhteistyön kannalta tärkeää on arvostus. Työntekijät kokevat merkityksellisenä sen, että heidän työpanoksensa huomioidaan. Esimies voi ilmaista arvostustaan arjen vuorovaikutustilanteissa esimerkiksi ystävällisillä eleillä, kysymällä kuulumisia, kohtelemalla henkilöstöä tasapuolisesti ja kiittämällä. Näiden avulla voidaan viestiä työntekijälle, että häntä ja hänen suoritustaan pidetään tärkeänä. Näihin on hyvä kiinnittää huomioita, sillä erityisesti etätyöntekijät voivat tuntea, että heitä ei arvosteta tarpeeksi. Jotta edellä mainitut kulmakivet toteutuvat, tarvitaan jatkuvaa dialogia. Dialogissa tieto, kokemukset ja tunteet välittyvät toiselle osapuolelle ja niistä voidaan muodostaa yhteisiä merkityksiä (Vilkmán 2016, 31-33, 40).

3.3. Itseohjautuvuuden merkitys etäjohtamisessa

Esimiehen etänä olemisen voidaan katsoa tekevän työntekijöistä oman arkensa johtajia. Työntekijän vastuun koetaan lisääntyneen esimiestyön muuttumisen myötä. (Honkanen 2015, 105.) Pölläsen (2015, 86) mukaan hajautunut työympäristö edellyttää itseohjautuvuutta kuitenkin unohtamatta esimiehen roolin tärkeyttä. Etenkin etätyössä vaaditaan taitoa organisoida omaa työtä ja sen määrää (Haapakoski ym. 2020, 102).

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, että henkilö pystyy toimimaan omaehtoisesti ilman ulkopuolista kontrollia ja ohjausta (Jarenko & Martela 2017, 12; Savaspuro 2019, 25). Tällöin työntekijä pystyy suunnittelemaan työtehtäviä ja niiden aikatauluja, tekemään päätökset niihin liittyen itsenäisesti ja ratkaisemaan ongelmat oma-aloitteisesti. (Rauramo 2018.)

Itseohjautuvuus edellyttää, että työntekijällä on tiedossa toiminnan päämäärä sekä vaadittu osaaminen sen saavuttamiseksi. (Jarenko & Martela 2017, 12.) Lisäksi itseohjautuvuus edellyttää itsenäisyyttä, oma-aloitteellisuutta, priorisointikykyä, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukykyä sekä työyhteisötaitoja (Rauramo 2018; Savaspuro 2019, 41). Jos henkilöllä ei ole tarvittavia taitoja, ei itseohjautuvuus toteudu, koska hän tarvitsee liian paljon tukea tehtävästä suoriutumiseen. (Jarenko & Martela 2017, 12.) Onnistuessaan itseohjautuvuus motivoi ja sitouttaa työntekijää sekä lisää työn imua. Se lisää kyvykkyyden tunnetta ja mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon budjetin ja työtehtävien puitteissa. (Haapakoski ym. 2020, 102-103.)

Siirtyminen itseohjautuvuuteen on suuri kulttuurimuutos, etenkin perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa (Työn murros Suomessa 2020, 49). Ilman organisaatiokulttuurin tukea ei ole itseohjautuvuutta (Akola 2020, 77). Työn tavoitteiden ja raamien tulee olla selvillä, jotta työyhteisö voi olla itseohjautuva. (Haapakoski ym. 2020, 102; Rauramo 2018). Esimiehen tehtävänä on luoda toiminnalle suunta ja varmistaa, että ulkoiset häiriötekijät eivät estä työntekijöitä saavuttamasta asetettuja päämääriä (Jarenko & Martela 2015, 93). Esimiehen tulee auttaa työntekijöitä kehittymään ja kasvamaan, mikä edesauttaa itseohjautuvuutta

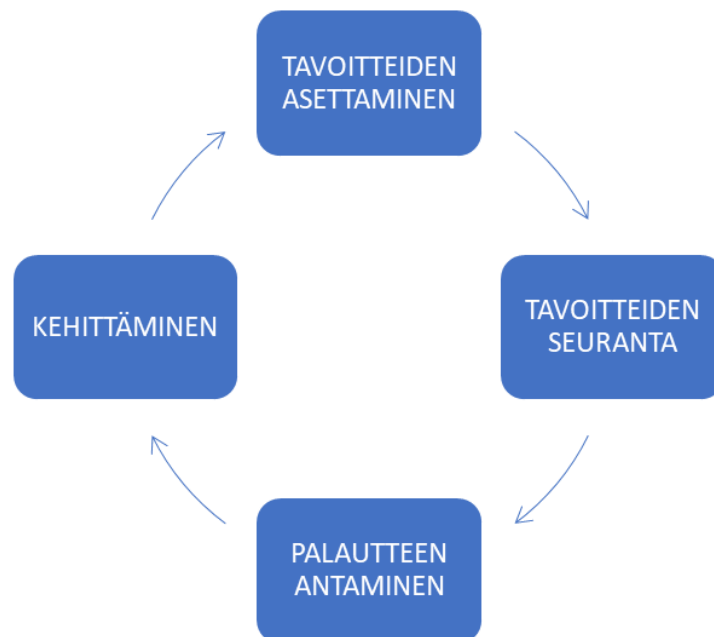
(Akola 2020, 77; Jalava & Uhinki 2007, 128). Itseohjautuvuus edellyttääkin vahvaa johtamista, selkeää suuntaa ja rakenteita sekä luottamusta (Akola 2020, 76; Työn murros Suomessa 2020, 51).

Norrena (2019, 73) tuo esiin, että itseohjautuvuus on noussut muotikäsitteeksi johtamiskäsikirjoissa ja organisaatioteorioissa. Myös Jarenko ja Martela (2017, 18-19, 22, 24) näkevät kolme syytä sille, miksi itseohjautuvuudesta on tullut nykyelämää ohjaava käsite. Maailmassa tapahtuu muutoksia ennennäkemättömällä vauhdilla ja muutokset koskettavat jokaista toimialaa. Toinen syy on muuttuneet työtehtävät. Kolmantena syynä voidaan pitää ryhmien työskentelytavan muutosta. Teknologian avulla ryhmät pystyvät organisoitumaan niin, ettei väliin tarvita hallinnoivaa esimiestä. Savaspuron (2019, 40) mukaan itseohjautuvuuden merkityksen korostumiseen vaikuttaa myös se, että työntekijät ovat entistä vaativampia. Työltä odotetaan enemmän luottamusta, vapautta, itsemääräämisoikeutta ja päätöksentekomahdollisuutta.

4 ETÄNÄ TAPAHTUVA SUORITUKSEN JOHTAMINEN

Etäjohtamisessa korostuu tarve suorituksen seuraamiselle, tukemiselle ja johtamiselle (Rauramo 2018). Hakonen (2019, 40) onkin tuonut esille, että aktiivisella tehokkuuden ja suorituksen mittaamisella voidaan katsoa olevan enemmän vaikutusta kuin esimiehen läsnäololla. Suorituksen johtaminen eli Performance management tuli osaksi johtamiskäsitteistöä 1990-luvun lopulla, kun johtamista ja esimiestyötä haluttiin jakaa pienempiin kokonaisuuksiin, joita on helpompi käsitellä. (Kauhanen 2015, 67.) Suorituksen johtaminen tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että yksilöllä, tiimillä ja koko organisaatiolla on tiedossa toiminnan tarkoitus ja sen päätavoitteet, palautejärjestelmän toiminta sekä vaadittava osaaminen (Kauhanen 2015, 67; Sydänmaanlakka 2007, 81-82).

Suorituksen johtamisprosessilla pyritään jatkuvaan suorituksen parantamiseen. Siinä yhdistyvät sekä yksilön että organisaation tavoitteet ja pyrkimykset (Jylhä & Viitala 2013, 281-282; Kauhanen 2015, 68; Sydänmaanlakka 2007, 82). Sen tarkoituksena on etsiä ja kehittää kaikkia niitä tekijöitä, joihin hyvän suorituksen katsotaan perustuvan (Jylhä & Viitala 2013, 279). Suorituksen johtamisprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen (kuvio 4).



KUVIO 4. Suorituksen johtamisen prosessi (Sydänmaanlakka 2007, 83.)

Aiemmin suorituksen johtamista kutsuttiin suorituksen arvioinniksi, jolloin keskityttiin vain tavoitteiden asettamiseen, arviointiin ja palautteeseen. Kun siirryttiin suorituksen johtamiseen, alettiin keskittyä enemmän seurantaan, valmentamiseen ja kehittämiseen. Menneisyyden sijasta alettiin painottaa nykyhetkeä ja tulevaisuutta sekä arvioinnin kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2007, 83.)

Onnistuneen suorituksen johtamisen perustana ovat selkeät tavoitteet ja käsitys niiden saavuttamiseksi tarvittavasta toiminnasta (Jylhä & Viitala 2013, 282; Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 21). Onnistumisen kannalta on tärkeää, että esimies osaa muuttaa tavoitteet konkreettisiksi odotuksiksi sekä tekemiseksi niin, että kaikki sisäistävät ne. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 145.) Työntekijät sitoutuvat tavoitteisiin paremmin, jos he saavat olla mukana niiden asettamisessa. (Sydänmaanlakka 2012, 40.) Tavoitteiden asettamisessa ja niiden seurannassa esimiehellä on käytössään useita työkaluja, kuten esimerkiksi henkilökohtaisten ja tiimikohtaisten tavoitekeskustelujen säännöllinen pitäminen, tavoitteita seuraavien mittareiden seuraaminen, työntekijöiden sparraaminen, hyvän suoriutumisen palkitseminen ja alisuoriutumiseen puuttuminen (Kauhanen 2015, 33-34; Järvinen ym. 2016, 144-145; Sydänmaanlakka 2007, 83.)

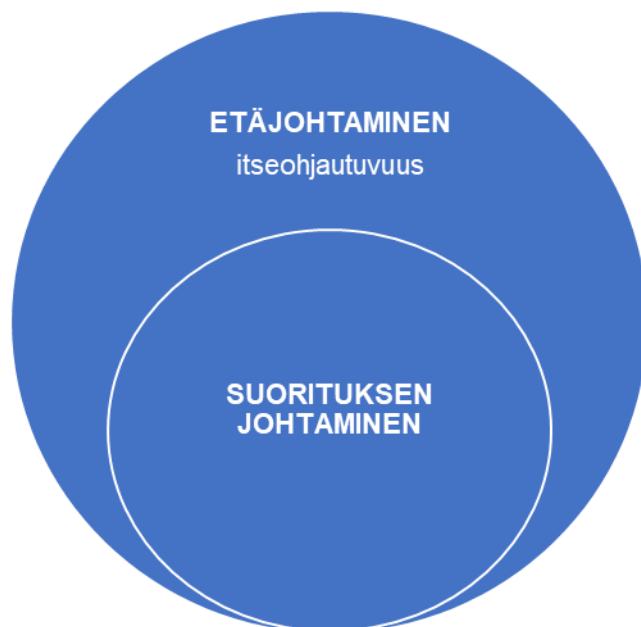
Suorituksen seuranta mahdollistaa suorituksen arvioinnin, joka toimii perustana henkilöstön palkitsemiselle (Kauhanen 2006, 97, 102; Salminen 2014, 61). Tyyppillinen tapa arvioida henkilön suoriutumista on vuosittainen kehityskeskustelu esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelu on säännöllisesti, sovittuna ajankohtana toteutettava esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen keskustelu (Aarnikoivu 2016, 89). Keskusteluista voidaan käyttää myös nimityksiä arviointikeskustelu, esimies-alaiskeskustelu tai tavoitekeskustelu (Kauhanen 2015, 81-82; Sydänmaanlakka 2007, 91). Sen tarkoituksena on arvioida saavutetut tulokset edellisellä kaudella ja määritellä tavoitteet tulevalle kaudelle. Lisäksi siinä tulee määritellä henkilökohtaiset kehittämistarpeet ja laatia niiden pohjalta kehittämissuunnitelma. Kehityskeskustelu auttaa esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä sekä erinomaisen työsuorituksen syntymistä. (Aarnikoivu 2016, 13, 89; Kauhanen 2015, 82; Sydänmaanlakka 2007, 92; Valpola 2003; 9-10, 13.) Erittäin tärkeää on se, että kumpikin osapuoli, sekä esimies että työntekijä, ymmärtävät keskustelujen tarkoituksen ja tavoitteet (Kauhanen 2015, 82; Sydänmaanlakka 2007, 92).

Henkilöstöä voidaan kannustaa strategian ja tavoitteen mukaiseen toimintaan palkitsemisen avulla. Palkitseminen voidaan jakaa taloudelliseen palkitsemiseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Taloudellinen palkitseminen pitää sisällään työstä maksettavan korvauksen eli palkan sekä muita taloudellisen arvon sisältäviä etuja, kuten puhelin-, auto, ateriat- ja asuntoetu. Aineeton palkitseminen sisältää urapalkkioita ja sosiaalisia palkkioita, kuten työn itsessään, ammatillisen kehittymisen, urapolut, statussymbolit sekä kiitokset ja tunnustukset. (Kauhanen 2006, 109-111, 115, 131; Kauhanen 2015, 119, 126, 131; Salminen 2014, 64-65; Rämö 2018 151-152.) Usein palkitsemisen perusteena on taloudellinen tulos tai jonkin toiminnon määrä, mutta se voi olla myös laatu tai esimerkiksi asiakastyytyväisyys. Työnantaja asettaa yrityksen strategiaa tukevat tavoitteet ja niihin liittyvät tavoitetasot, joita voivat olla esimerkiksi henkilökohtainen-, tiimi- tai tulosityksikkötaso. (Kauhanen 2015, 106, 108.) Työnantajan kannattaa palkita vasta tavoitetasojen saavuttamisesta ja erityisen hyvästä suorituksesta (Surakka & Rantamäki 2013, 133.) Toisaalta Salminen (2014, 65) kyseenalaistaa vain huippusuorituksista palkitsemisen, koska tällöin saattaa jäädä kokonaan huomioimatta osaamisessa tapahtuva kehittyminen.

Kehittyäkseen ja motivoituaikseen ihminen tarvitsee suoritusta vahvistavaa palautetta sekä korjaavaa palautetta. Jos palautetta ei anneta, ei henkilö tiedä kuinka hän suoriutuu työstä ja miten työn tekemistä tulisi kehittää. (Järvinen ym. 2016, 21.) Palautteen antaminen ja vastaanottaminen puolin ja toisin kuuluu osaksi hyvää esimies-alaissuhdetta (Silvennoinen & Tilli 2017, 6). Kehityskeskusteluissa tapahtuva palautteen antaminen ei ole riittävää, vaan sitä tulee antaa useammin (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 33). Tämän vuoksi tärkeää olisi jatkuva, nopea ja tarkka palautteen anto, jonka avulla voidaan saavuttaa jatkuva suoritusten parantaminen (Järvinen ym. 2016, 74-75; Salminen 2014, 61). Sen avulla pyritään vaikuttamaan toisen ihmisen toimintaan: ehkäisemään ja vähentämään epätoivottua toimintaa sekä lisäämään hyväksi havaittua toimintaa. (Silvennoinen & Tilli 2017, 6.) Esimiehen vastuulla on luoda jokaiseen alaiseen luottamuksellinen johtamisyhteys, joka on perusta palautteen antamiselle ja vuorovaikutukselle (Järvinen ym. 2016, 22). Tämän myötä toimintaa voidaan kehittää arvioinnista saatujen tietojen avulla (Kauhanen 2006, 97, 102; Salminen 2014,

61). Nykyaikainen suorituksen johtaminen rakentuu jatkuvan kehittymisen kulttuurin ympärille (Järvinen ym. 2016, 74-75; Salminen 2014, 61).

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu etäjohtamisen käsitteen ympärille (kuvio 5). Toimiva etätyö edellyttää esimieheltä etäjohtamisen taitoja, työntekijöiden tukemista itseohjautuvuuteen sekä taitoja johtaa suoritusta. Tässä opinnäytetyössä etäjohtamista tarkastellaankin suorituksen johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyössämme etäjohtaminen nähdään Rauramon (2018) ja Vilkinin (2016, 15-16) määritelmien mukaisena johtamistapana, jossa esimies ei säännöllisesti tapaa työntekijöitä kasvotusten, vaan hyödyntää johtamisessa tieto- ja viestintäteknologisia taitoja. Etäjohtamisessa nähdään korostuvan työntekijöiden itseohjautuvuus. Opinnäytetyössämme käytämme Jarenko ja Martelan (2017, 12) sekä Savaspuron (2019, 25) määritelmää itseohjautuvuudesta, jossa itseohjautuvuus nähdään kykynä toimia oma-aloitteisesti ilman ulkopuolista ohjausta. Suorituksen johtaminen määritellään tässä opinnäytetyössä Kauhasen (2015, 67) sekä Sydänmaanlakan (2007, 81-82) mukaan toiminnaksi, jossa kaikilla toimijoilla on tiedossa toiminnan tarkoitus ja tavoitteet sekä vaadittava osaaminen niiden saavuttamiseksi.



KUVIO 5. Teoreettinen viitekehys

5 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO, TARKOITUS JA TAVOITE

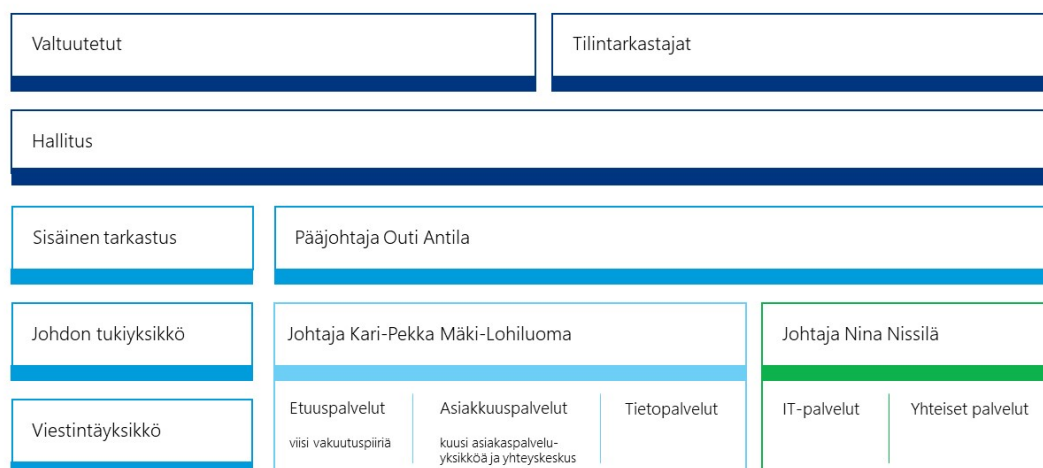
5.1. Kohdeorganisaation esittely

Opinnäytetyössä on tapaustutkimuksellinen tutkimusstrategia, jonka kohdeorganisaatioksi olemme valinneet Kelan. Sen tehtävänä on huolehtia sekä Suomessa asuvien että monien ulkomailla asuvien sosiaaliturvasta elämän eri tilanteissa. Esimerkiksi lapsiperheiden tuet, asumistuki, opintotuki, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, vammaisetuudet ja vähimmäiseläkkeet kuuluvat Kelan hoitamaan sosiaaliturvaan. Toiminta-ajatuksena on turvata väestön toimeentulo, edistää terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä. Vuosittain asiakkaat saavat Kelan palvelua puhelimitse 1,6 miljoonaa kertaa ja palvelupisteessä noin 2 miljoonaa kertaa. (Kela 2018a.)

Kela perustettiin 16.12.1937. Aluksi se huolehti nimensä mukaisesti kansaneläkkeiden maksamisesta. Myöhemmin toiminta laajeni, monipuolistui ja uudistui. Nykyisin se vastaa sosiaaliturvan hoitamisesta läpi ihmisen elämänkaaren. (Kela 2018b.) Suurin osa Kelan rahoituksesta tulee valtiolta. Myös vakuutusmaksut ja kuntien osuudet muodostavat osan Kelan rahoituksesta. (Kela 2018c.)

Kelan organisaatiokaavio on kuvattuna kuviossa 6. Toimintaa ja hallintoa valvoo 12 eduskunnan valitsemaa valtuutettua, joilla on nelivuotinen toimikausi (Kela 2018e). Valtuutetut valitsevat Kelan hallituksen ja sen toimikausi on kolme vuotta. Hallituksen tehtävänä on kehittää ja johtaa Kelan toimintaa. (Kela 2020a.) Kelan linjaorganisaatio muodostuu viidestä tulosityksiköstä: etuuspalveluista, asiakkuuspalveluista, IT-palveluista, tietopalveluista ja yhteisistä palveluista sekä kahdesta toiminnallisesta yksiköstä johdon tuki- ja viestintäyksiköstä. Etuuspalvelujen tulosityksikön tehtävänä on etuushakemusten ratkaiseminen ja ehdotusten tekeminen etuuslainsäädännön kehittämiseksi. Etuuspalvelut on jaettu viiteen vakuutuspiiriin: Eteläiseen, Itäiseen, Keskiseen, Läntiseen ja Pohjoiseen vakuutuspiiriin. (Kela 2018d.) Opinnäytetyössä keskitytään eräiden vakuutuspiirien esimiesten kokemuksiin etäjohtamisesta suorituksen johtamisen näkökulmasta.

Kelan organisaatio 1.1.2020



KUVIO 6. Kelan organisaatio (Kela, 2018d)

5.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata esimiesten kokemuksia etäjohtamisesta suorituksen johtamisen näkökulmasta eräissä Kelan vakuutuspiirien eläke-, opinto- ja perhe-etuuksien keskuksissa. Tarkoituksena on myös vertailla saatuja tuloksia aiempiin tutkimustuloksiin.

Opinnäytetyön tutkimustehtävänä on kuvata Kelan eräiden vakuutuspiirien eläke-, opinto- ja perhe-etuuksien keskusten esimiesten kokemuksia siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä etäjohtamisessa. Työn tehtävänä on myös tuoda esiin, mitä keinoja etäjohtajalla on puuttua työntekijän suorituksen haasteisiin ja miten henkilöstön hyvää suoriutumista pidetään yllä, kun tiimiä johdetaan etänä. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitkä asiat korostuvat etäjohtamisessa?
2. Mitä keinoja etäjohtajalla on puuttua työntekijän suoriutumisen haasteisiin?
3. Miten etäjohtaja ylläpitää henkilöstön hyvää suoriutumista?

Koska tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena Kelassa, sen tavoitteena on tuottaa tietoa suorituksen johtamisesta Kelan hajautetussa organisaatiossa esimiesten näkökulmasta. Tutkimustuloksien ja niiden kautta luotujen kehittämisideoiden avulla voidaan toimintaa kehittää ja hyviä käytäntöjä ylläpitää tutkimuksen kohteena olevien vakuutuspiirien keskuksissa sekä halutessa myös muissa keskuksissa ja vakuutuspiireissä.

6 MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

6.1. Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata todellista elämää. Lisäksi sen pyrkimyksenä on enemmänkin paljastaa tai löytää tosiasioista kuin todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään sen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Juuti & Puusa 2020, 9). Näin ollen laadullisen tutkimuksen keskiössä on asioiden merkityksellisyys, jossa ihmisen katsotaan olevan oman elämänsä havainnoija, kokija ja tekijä (Juuti & Puusa 2020a, 9; Lindblom-Ylänne ym. 2011, 81; Vilkkä 2015, 118). Se on myös joustava tutkimuskäytäntö, koska siinä tavanomaista on myös tutkimuskysymysten muuttuminen prosessin edetessä (Kiviniemi 2018, 73; Lindblom-Ylänne ym. 2011, 82). Kun tutkimuskysymykset ovat vakiintuneet, voidaan niiden katsoa olevan osa tuloksia. (Lindblom-Ylänne ym. 2011, 82). Myös Kiviniemi (2018, 73) kuvaa laadullisen tutkimuksen olevan prosessi, koska tutkimuksen eri vaiheet eivät ole etukäteen määriteltävissä selkeisiin vaiheisiin, vaan tutkimuksen edetessä esimerkiksi aineistonkeruuta tai tutkimustehtävää koskevat ratkaisut muotoutuvat hiljalleen.

Tutkimusaineiston tulkitseminen ja ymmärtäminen on yksi laadullisen tutkimuksen tavoitteista. Sen kautta pyritään viemään ymmärrys ilmiöstä aiempaa käsitteellisemmälle tasolle. (Kiviniemi 2018, 77; Lindblom-Ylänne ym. 2011, 83.) Usein tavoitteet ovat myös kuvailevia (Juuti & Puusa 2020c, 75). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistäminen, sillä tutkimus koskettaa vain tiettyä tutkimuskohdetta. Yhtä tutkimuskohdetta tutkitaan syvyysuunnassa mahdollisimman perusteellisesti. Tarkoituksena on selvittää, mistä tutkittavassa ilmiössä on kyse sekä kehittää siitä teorioita ja malleja. (Kananen 2017, 32-33, 36.) Laadullisessa tutkimuksessa ymmärrykseen ja tulkintaan liittyviä prosesseja tulee myös tarkastella. Tällöin joudutaan puntaroimaan tutkijan omien näkemysten vaikutusta havaintoihin. (Juuti & Puusa 2020b, 60.)

Valitsimme tutkimusstrategiaksemme tapaustutkimuksen. Sen kohteena voi olla esimerkiksi yksilö, yhteisö, organisaatio tai yksittäinen tilanne. Myös käsitteiden

välisiä suhteita voidaan tutkia. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista tietoa ja sen tavoitteena on haluttu ilmiön kuvaileminen. (Eskola & Saarela-Kinnunen 2015, 181-183, 189; Hirsjärvi ym. 2009, 134-135.) Sen voidaan katsoa olevan kvalitatiivisen metodologian keskeinen tiedonhankinnan strategia (Metsämuuronen 2006, 92). Tapaustutkimus valikoitui tutkimuksen näkökulmaksi, koska tutkimus toteutetaan tietyssä organisaatioissa, Kelassa, ja sen tarkoituksena on ymmärtää etäjohtamisen ilmiötä kyseisessä kohteessa.

6.2. Aineiston keruu ja analyysi

Laadullinen tutkimus ei etene yhtä suoraviivaisesti kuin määrällinen tutkimus. Aineiston analyysi on jaksottainen prosessi ja se on mukana tutkimuksen eri vaiheissa, ei vain lopussa. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida tarkasti ennakoita kuinka paljon ja minkälaista aineistoa tutkimus tuottaa. Aineistoa tulee kuitenkin kerätä riittävä määrä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Kerätyn aineiston analyysi määrittää sen, milloin aineistoa on tarpeeksi muodostamaan selkeä ja ymmärrettävä kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2017, 35.)

Oleellista laadullisessa tutkimuksessa on tuoda esille siihen osallistuvien henkilöiden näkökannat, joten aineiston keruumenetelmän tulisi tukea sitä (Juuti, P. & Puusa, A. 2020c, 85). Usein käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely ja havainnointi (Juuti, P. & Puusa, A. 2020c, 85; Sarajärvi & Tuomi 2018, 83). Opinnäytetyössämme aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui lomakehaastattelu. Siitä voidaan käyttää myös nimitystä standardoitu haastattelu tai strukturoitu haastattelu. Tyypillistä sille on, että tutkija päättää kysymysten muodon ja esittämisjärjestyksen ennalta harkiten. (Vilka 2015, 123.) Lomakehaastattelussa tulee kysyä tutkimuksen tarkoituksen kannalta merkityksellisiä kysymyksiä, joten tutkimuksen viitekehuksesta on tärkeää löytyä perustelu jokaiselle lomakehaastattelussa käytetylle kysymykselle. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 87.) Opinnäytetyön lomakehaastattelu toteutettiin yhteistyössä Kelan tietopalvelujen yksikön kanssa. Lomake (liite 1) sisälsi yhden monivalintakysymyksen, kuusi avointa kysymystä sekä kaksi tulevaisuuden muistelu

-osiota. Avoimet kysymykset antavat vastaajien vapaasti ilmaista ajatuksiaan ja tietonsa aiheesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 201).

Lomakehaastattelun merkittävä etu on tehokkuus. Se mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen ja sillä voidaan kysyä monipuolisesti eri asioita. Lomakehaastattelun aikataulut onnistuu usein tarkasti ja aineiston voi saada nopeasti tallennettuun muotoon ja jatkaa siitä analysointivaiheeseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195; Perkkilä & Valli 2018, 118.) Lisäksi mahdolliset lyöntivirheet aineiston litterointivaiheessa poistuvat, mikä lisää aineiston luotettavuutta (Perkkilä & Valli 2018, 118). Kyselytutkimuksessa haasteita aiheuttavat etenkin kato eli vastaamattomuus sekä mahdollisuus kysymyksen väärinymmärtämiseen. Tutkija ei voi myöskään tietää, miten huolellisesti vastaajat ovat vastanneet kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Tutkimuksen lomakehaastattelussa hyödynnettiin eläytymismenetelmää, jonka kehyskertomukset sijoituivat tulevaisuuteen. Eläytymismenetelmässä tutkimusaineistoa kerätään vastaajien pienillä kertomuksilla, jotka perustuvat tutkijan luomiin kehyskertomuksiin. Vastaaja kuvaa kirjoituksessaan, miten kehyskertomukseen luotu tilanne etenee tai mitä on tapahtunut. (Eskola 2010, 72-73). Kehyskertomuksia on oltava useampia, koska niitä tulee varioida. Kertomusten tulee poiketa toisistaan yhden keskeisen asian suhteen. (Eskola 1997, 43-44; Eskola 2010, 77). Kehyskertomusten laadintaan tulee erityisesti keskittyä. Niiden suositetaan olevan mahdollisimman lyhyitä, jotta vastaajan huomio keskittyy haluttuun asiaan. Jos kertomus on liian pitkä, vastaaja ei välttämättä huomaa kertomukseen liitettyjä variaatioita. Kehyskertomusta tulee testata ennen sen käyttöä, jotta nähdään ovatko vastaukset halutun mukaisia ja saadaanko niillä kerättyä riittävä aineisto (Eskola 2010, 77, 79.)

Aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui lomakehaastattelu, koska tutkimuksen kohdejoukoksi oli kaavailtu noin 50 henkilöä. Vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi tutkimuslupa hyväksyttiin vain rajatusti, jolloin tutkimukseen olisi saanut osallistua vain pieni osa suunnitellusta tutkimusjoukosta. Koimme tarpeelliseksi laajentaa tutkimusjoukkoa, joten haimme tutkimuslupaa vielä toisesta vakuutuspiiristä. Tämän jälkeen tutkimuksen kohdejoukoksi muodostui 13 henkilöä. Päätimme toteuttaa aineiston keruun edelleen lomakehaastatteluna, koska tällöin ei

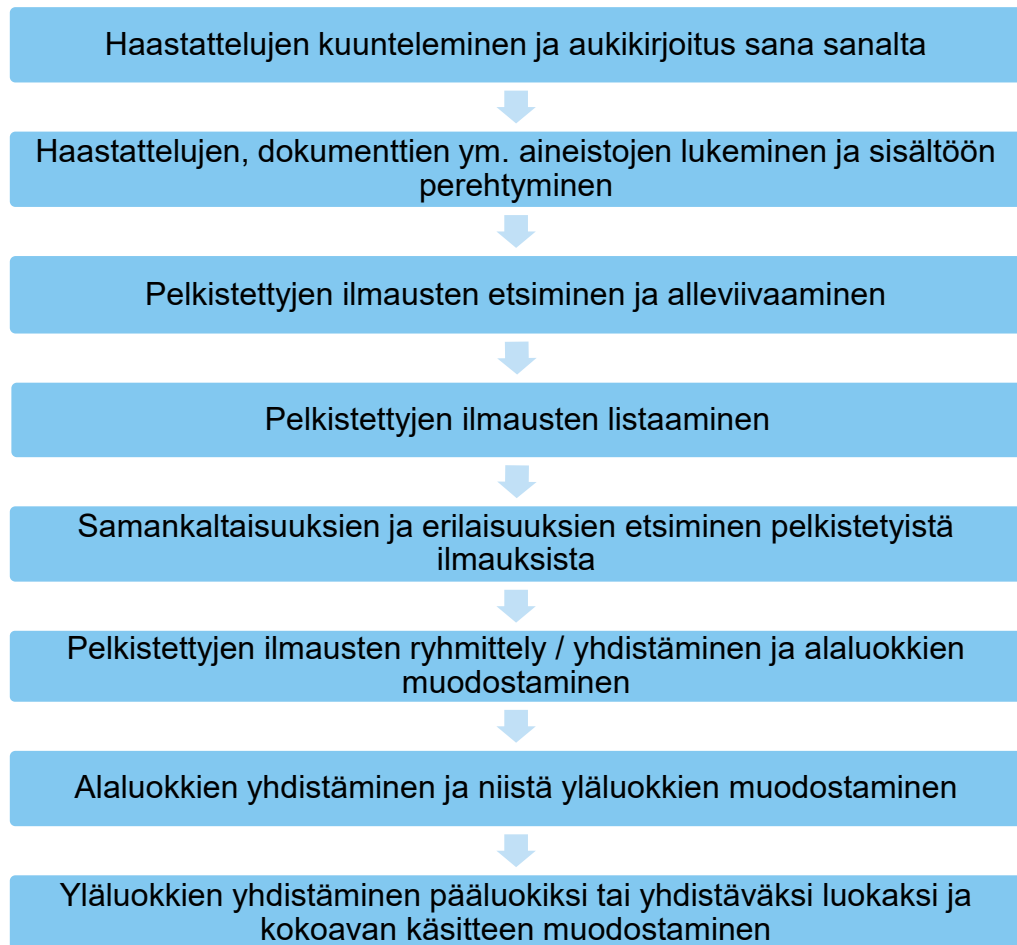
ollut tutkittavien kanssa aikataulujen yhteensovitusongelmaa. Lisäksi tutkimuslupaan oli kirjattu aineistonkeruumenetelmäksi ainoastaan lomakehaastattelu.

Sähköinen lomakehaastattelu lähetettiin 13:lle Kelan eräiden vakuutuspiirien eläke-, opinto- ja perhe-etuksien keskuksissa toimiville esimiehille. Vastauksia saatiin yhdeksän kappaletta. Lomakehaastattelu toteutettiin sähköisesti Questback Essentials -ohjelmistolla ja siitä vastasi Kelan tietopalvelujen yksikkö. Lomakehaastattelussa käytettyjä avoimia kysymyksiä ja kehyskertomuksia testattiin ennen haastattelun toteuttamista. Lomake lähetettiin vastaajille 29.5.2020 ja vastausaikaa oli kaksi ja puoli viikkoa, 17.6.2020 saakka. Vastaajille lähetettiin kaksi kertaa muistutusviesti lomakehaastatteluun vastaamisesta, jotta vastauksia saatiin mahdollisimman paljon.

Laadullisen aineiston analyysin tavoitteena on muodostaa aineistosta perusteltu kokonaiskuva, joka mahdollistaa johtopäätösten tekemisen tutkittavasta ilmiöstä (Puusa 2020, 148). Sisällönanalyysin avulla aineisto jäsenellään tiiviiksi ja samalla nostetaan esiin sen sisältämä informaatioarvo. Aineiston analyysi on loogisesti etenevä prosessi, jossa aineisto ensin hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja yhdistellään uudelleen kokonaisuudeksi. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 122-123.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin tavoitteena on päästä onnistuneisiin tulkitoihin ja nostaa aineistosta olennaisuudet esiin tutkimuksen tavoitteet huomioiden (Puusa 2020, 148, 154).

Tutkimusaineiston analysoimme aineistolähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen (kuvio 7). Siinä tarkoituksena on luoda teoreettinen kokonaisuus tutkimusaineistosta. Aineistolähtöisessä analyysissä aiemmilla tiedoilla, havainnoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei saa olla vaikutusta analyysin tekemiseen tai lopputulokseen. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto käydään läpi useita kertoja. Kokonaiskuvan muodostuttua aineisto pilkotaan osiin pelkistämällä alkupepärisilmäisiä. Tutkimustehtävä ohjaa aineiston pelkistämistä. Ilman pelkistämistä aineisto jää hajanaiseksi. Tämän jälkeen yksittäiset pelkistetyt ilmaukset järjestetään ja ryhmitellään samankaltaisuuksien perusteella. Samankaltaiset ilmaukset yhdistetään samaan kategoriaan tai luokkaan, jotka nimetään tutkittavan ilmiön ominaisuuksien mukaan. Tämän jälkeen samankaltaiset alakategoriat yhdistetään ja muodostetaan yläkategorioita. Kategorioita yhdistellään niin kauan kuin

se on mahdollista. Muodostettujen kategorioiden avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Puusa 2020, 149, 151-152; Sarajärvi & Tuomi 2018, 108, 122-127.)



KUVIO 7. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Sarajärvi & Tuomi 2018, 123)

Taulukossa 1 on avattu opinnäytetyön aineiston analyysin etenemistä analyysipolun kautta. Aineistoa järjesteltiin kolmen tutkimuskysymyksen perusteella. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia alkuperäisilmauksista. Nämä ilmaukset pelkistettiin ja analyysin tuloksena pelkistyksistä muodostettiin alakategorioita. Lopuksi alakategoriat yhdistettiin yläkategorioiksi, jolloin saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

7 ETÄJOHTAMISEN LÄHTÖKOHDAT SEKÄ SUORITUSTA TUKEVAT KÄYTÄNNÖT

7.1. Perustana toimiva työyhteisö ja suorituksen seuranta

Tutkimuksen perusteella etäjohtamisessa on tiettyjä ominaispiirteitä. Toisaalta tutkimuksesta nousi esiin, että lähi- ja etäjohtamisessa on myös samoja periaatteita. Keskeistä etäjohtamisessa on luoda perusta toimivalle työyhteisölle sekä varmistaa työn seuranta ja tuki etätyössä. Kuviossa 8 on esitetty löydetyt alakategoriat ja niiden perusteella muodostetut yläkategoriat.



KUVIO 8. Etäjohtamisessa korostuvat tekijät

Esimiehet kokivat, että etäjohtajan tehtävänä on luoda hyvät edellytykset työyhteisölle, joka toimii ja työskentelee etänä. Lähes jokaisen tutkimukseen osallistuneen esimiehen vastauksessa nousi esiin vuorovaikutuksen merkitys johdattaessa henkilöstä etänä. Esimieheltä vaaditaan riittävää ja säännöllistä yhteydenpitoa alaisiin. Yhteydenpidon tulee olla tasavertaista ja sen toteuttaminen vaatii aiempaa enemmän suunnitelmallisuutta. Sen mahdollistaa tekniset viestintävälineet, joiden koetaan kehittyneen viime aikoina. Jotta viestiminen onnistuu, tulee esimiehen hallita erilaisten sähköisten viestintäkanavien käyttö. Virtuaalisessa vuorovaikutuksessa koettiin olevan haasteita, sillä sanaton viestintä ei välity samalla tavalla ja toimihenkilö saattaa peitellä todellisia tuntejaan. Tämä edellyttää esimieheltä havainnointikykyä sekä kuuntelemisen ja puheeksi ottamisen taitoa huolen herätessä.

Vuorovaikutus, siis aktiivinen yhteydenpito jokaiseen alaiseen, äärimmäisen tärkeää. (H7)

Lähijohtaminen oli nopeaa ja kontakti syntyi kuin itsestään, etäjohtamisessa vuorovaikutus täytyy olla paremmin suunniteltua ja etukäteen sovittua. (H7)

Vuorovaikutustilanteet teknisin välinein korostuvat. (H5)

Viestintätaidot, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot (erityisesti kuuntelemisen taito sekä kyky tehdä havainnot ja lukea vähän rivien välistäkin). (H6)

Koska työntekijät työskentelevät etäällä toisistaan, esimiesten mielestä tärkeää on yhteisöllisyyden rakentaminen ja sen ylläpitäminen työyhteisössä. Vastausten mukaan esimiehet kokivat tärkeäksi työyhteisön keskinäisen vuorovaikutuksen lisäämisen, koska olivat huomanneet esimerkiksi työasioiden ulkopuolisista asioista keskustelun vähentyneen. Toisaalta sähköisen yhteydenpidon kautta henkilöstön katsottiin olevan paremmin läsnä vuorovaikutustilanteissa.

Yhteisöllisyyden korostaminen. (H9)

Ehkä myös keskitytään enemmän puheeseen ja kuunteluun, kun kommunikoidaan enemmän Skypellä tai puhelimella, ja se on pelkästään hyvä asia. (H3)

Etäjohtamisessa merkittävänä koettiin molemmin puolisen luottamuksen rakentaminen. Esimiehen on luotettava, että työntekijät suoriutuvat työstään etänä ja toimivat parhaan kykynsä mukaan. Vastaavasti esimiehen on oltava työntekijän luottamuksen arvoinen. Vuorovaikutuksen koettiin vahvistavan luottamusta.

Luottamuksellisuus korostuu puolin ja toisin. (H5)

Luottamuksen rakentaminen ja merkitys korostuu etäjohtamisessa. On luotettava siihen, että toimihenkilöt kykenevät hyvään työsuoritukseen etänäkin. (H9)

Luottamus kasvaa lisääntyneen vuorovaikutuksen myötä. (H7)

Etäjohtajan vastuulla on varmistaa, että työyhteisöön ja työn tekemiseen liittyvä tieto saavuttaa jokaisen työntekijän. Tiedotuksen tulee olla riittävää ja tiedonkulun oikea-aikaista. Myös työhön liittyvistä odotuksista ja tavoitteista tulee viestiä selkeästi. Lisäksi esimiehen tulee pitää huolta, että jokainen tietää oman roolinsa ja tavoitteensa työssä.

Tiedonkulun varmistaminen, tiedotus, (H2)

Jokainen tietää varmasti oman roolinsa ja tavoitteensa, se on pohja kaikelle. (H3)

Annamme toimihenkilöille sekä laadullisia että määrällisiä tavoitteita ja niitä seurataan. (H1)

Toimivan työyhteisön rakentamisen lisäksi vastaajat pitivät tärkeänä tukea työntekijää omassa työsuorituksessa. Työntekijöille tulee osoittaa esimiehenä tukea ja antaa ohjausta tarvittaessa. Vastausten mukaan tärkeä työväline työntekijän ohjauksessa on valmentava työote. Valmentavalla työotteella työntekijöille viestitään, että esimies on työntekijän tukena, mutta samalla kannustetaan itsenäiseen työstä suoriutumiseen. Työntekijöitä rohkaistaan itseohjautuvuuteen ja pyritään saamaan sen merkitys työssä ymmärretyksi.

Valmentava ote keskusteluissa antaa alaisille kokemuksen, että tukea on saatavissa, mutta esimies luottaa hänen tekemiseensä. (H7)

Korostan tiimiläisten kykyä johtaa itseään ja ymmärtää itseohjautuvuuden merkitys. (H9)

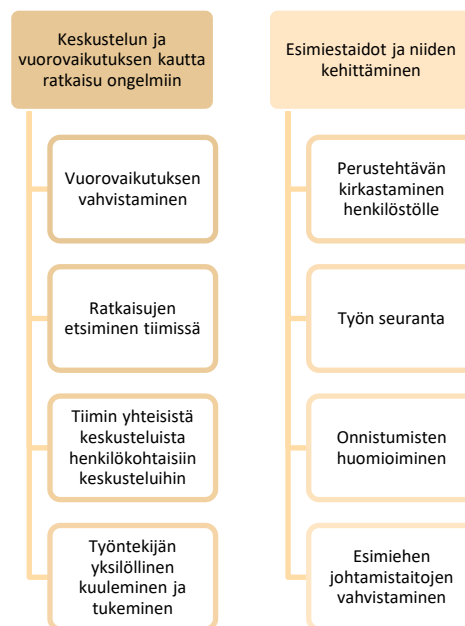
Esimiehen tehtävänä on seurata työntekijän työssä suoriutumista. Esimiehellä on käytössä erilaisia työvälineitä, jotka tukevat suorituksen seuraamista. Suorituksen perustuva palautteen antaminen tulee olla säännöllistä. Sitä tulee antaa sekä henkilökohtaisesti työntekijälle että yhteisesti koko ryhmälle. Palautteen lisäksi työntekijän kannustaminen koetaan merkitykselliseksi.

Arvioin suorituksen toteutumista. (H1)

Minun rooliini kuuluu – – seurata suoritusta ja antaa palautta yleisesti ja henkilökohtaisesti. (H3)

7.2. Haasteiden ratkaisemisessa apuna vuorovaikutus- ja esimiestaidot

Esimiehet toivat vastauksissaan esiin erilaisia keinoja puuttua työssä suoriutumisen haasteisiin. Vastaajien mukaan ongelmaan voidaan lähteä etsimään ratkaisuja sekä yhteisen että henkilökohtaisten keskustelujen kautta. Esimiehen ja työntekijöiden sekä koko työyhteisön keskinäisellä vuorovaikutuksella on tärkeä rooli, jotta suoritusta voidaan parantaa. Heikossa työsuorituksessa korostuvat myös esimiesosaaminen sekä esimiestaitojen kehittäminen. Aineiston analyysissä muodostuneet ala- ja yläkategoriat on esitetty kuviossa 9.



KUVIO 9. Etäjohtajan suoriutumisen haasteisiin puuttumisen keinot

Jos työssä suoriutumisessa ilmenee haasteita, niin esimies voi lähteä ratkaisemaan tilannetta keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta. Esimiehet kokivat tärkeäksi osallistaa työyhteisöä ongelmanratkaisussa. Yhteisen keskustelun kautta selvitetään, mistä heikko suoriutuminen johtuu ja mitä tilanteen ratkaisemiseksi voitaisiin tehdä. Työntekijöiden koettiin sitoutuvan korjaaviin toimenpiteisiin paremmin silloin, kun he olivat mukana suunnittelemassa niitä. Tiivistämällä työyhteisön vuorovaikutusta saadaan palautettua luottamusta yhteiseen toimintaan.

Yhteinen keskustelu siitä, mikä heikon tuloksen aiheuttaa on asian selvittelyn käynnistämiseksi tärkeää. (H4)

Tilanteen mukaan yhteistä keskustelua ja tiimiläisten haastamista valmentavalla otteella. Tärkeintä on, että tiimissä yhdessä löydetään keinoja tilanteen ratkaisemiseen. (H5)

Luottamus kasvaa lisääntyneen vuorovaikutuksen myötä ja kun toimihenkilöt näkevät myös esimiehen luottavan heidän tekemiseensä. – – tiimin vuorovaikutusta on lisättävä, jotta tiimi voi kokea tekevänsä työtä yhteisen tavoitteen eteen. (H7)

Kun työssä suoriutumisen haasteita on selvitetty työyhteisön kesken, siirrytään keskustelemaan jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti työn tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Keskustelun tarkoituksena on kartoittaa, mistä suoriutumiseen liittyvät haasteet kenenkin kohdalla johtuvat. Esimiesten mukaan yksilölliset haasteet on selvitettävä, jotta niihin voidaan reagoida niiden vaatimalla tavalla. Esimiehen vastuulla on, että ongelmanratkaisun prosessi etenee ja heikon suoriutumisen suunta saadaan muutettua.

Kriisiytyneestä tilanteesta puhutaan avoimesti ja yhteisesti aluksi ja sen jälkeen jokaisen kanssa erikseen, jotta voin avata ihan käytännössä mitä tarkoitan ja mitä keneltäkin odotan. (H3)

Tärkeää on olla tukena tavoitteiden saavuttamisessa, tämä mietittävä jokaisen henkilön kohdalla, että miten esimiehenä voin parhaiten tukea juuri kyseisen toimihenkilön onnistumista työssä. (H7)

Käyn henkilökohtaiset keskustelut ja kuuntelen jokaisen näkemyksiä siitä, miksi homma ei toimi ja mihin asioihin porukalla on tyytymättömyyttä. Näiden perusteella teen yhteenvedon ja aloitan toimenpiteet ja suunnanvaihdon. (H8)

Esimiesten vastauksista nousi esiin, että edellytys hyvälle suoritukselle on, että jokainen tietää oman perustehtävänsä sekä työn tavoitteet ja organisaation strategian. Tilanteen ratkaisemiseksi varmistetaan, että henkilöstö tiedostaa, miten oma työ linkittyy osaksi koko organisaation tehtävää. Laaditut pelisäännöt käydään yhdessä läpi ja niiden tarkoitusta käytännön toiminnan kannalta avataan yhdessä.

Tulee varmistaa, että tiimi tietää tavoitteet, strategian, pelisäännöt. (H5)

Jotta työn tekeminen on tehokasta, tuottavaa ja työnantajan kannalta tarkoituksenmukaista tulee tavoitteet ja pelisäännöt kirkastaa koko porukalle ryhmäpalavereissa. (H6)

Käydään tiimissä yhdessä läpi prosessit ja pelisäännöt, jotta jokaiselle selkiytyy, miten tulee toimia. Varmistan, että kaikilla on näkemys siitä, miten kunkin oma tekeminen nivoutuu yhteisiin päämääriin. (H9)

Yhtenä menetelmänä heikkoon suoriutumiseen puuttumisessa esimiehet mainitsivat työn seurannan. Työn seuranta antaa tietoja yksittäisen työntekijän suoriutumisesta. Tällöin työnantaja pystyy tekemään tarvittavia työjärjestelyjä suoritusten parantamiseksi. Lisäksi esimiehet voivat seurata työyhteisössä yhdessä laadittujen korjaustoimenpiteiden toteutumista. Esimiesten mukaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja suorituksessa tapahtuvaa kehittymistä tulee huomioida. Osa esimiehistä piti tärkeänä kehumista ja kannustamista hyvästä suorituksesta sekä osa piti palkitsemista hyvänä keinona osoittaa tavoitteiden saavuttaminen henkilöstölle. Lisäksi vastauksista kävi ilmi, että heikkoon suoriutumiseen puuttumisessa tärkeää on huomioida esimiehen oma toiminta ja sen kehittäminen. Esimies voi pyytää palautetta sekä omalta esimieheltä että henkilöstöltä.

Tehdään seurantaa. (H8)

Jos työskentely ei suju etänä, tulee tällaisen henkilön siirtyä takaisin toimistotyöhön. (H6)

On pakko käyttää keppi ja porkkana -keinoja. Voisin lupaila jotain pientä ekstraa tiimille, jos saavuttaisimme tavoitteet siinä ja siinä ajassa. (H1)

Pyydän palautetta omasta johtamisestani niin ylemmältä kuin alemmalla tasolta. (H3)

7.3. Yksilöllinen tukeminen ja yhteisöllinen työkuultuuri hyvän suorituksen ylläpitäjinä

Kun työyhteisössä suoriudutaan annetuista työtehtävistä organisaation edellyttämällä tavalla, on esimiehellä mahdollisuus ylläpitää hyvää suoritusta eri tavoin (kuvio 10). Saatujen vastausten perusteella työntekijän tekemistä on seurattava hyvien suoritusten havaitsemiseksi. Työntekijöiden yksilöllinen tukeminen ja ohjaaminen suorituksessa on tärkeää. Yksilötason toiminnan lisäksi tulee keskittyä yhteisöllisen työkuultuurin luomiseen.



KUVIO 10. Etäjohtajan keinoja ylläpitää hyvää suoriutumista

Hyvän suorituksen ylläpitämiseksi esimiehen tehtävänä on varmistaa, että nykyiset tavoitteet ovat kaikkien tiedossa ja hänen tulee luoda sekä asettaa tavoitteet tulevaan. Esimieheltä edellytetään tulosten aktiivista seuraamista, jotta tavoitteiden saavuttaminen huomataan ja siihen voidaan reagoida. Mikäli asetetut toimintatavat eivät tue enää tavoitteiden saavuttamista, tulee esimiehellä olla valmius muuttaa työtapoja vastaamaan muuttuneita tarpeita. Esimiehen on myös tärkeä käydä läpi säännöllisesti jokaisen työntekijän kanssa tämän työnkuva ja rooli, jotta hän tietää, mitä häneltä odotetaan.

Jokaisella on kirkkaana mielessä oma roolinsa, tavoitteensa ja miten työn tekemistä muokataan muuttuvissa tilanteissa. (H3)

Tavoitteet tulevalle edelleen tiedoksi. (H1)

Kannustava keskustelu edesauttaa työntekijöitä jatkamaan hyvää suoriutumista. Esimies voi käydä keskusteluja yhteisesti ryhmän kanssa sekä jokaisen kanssa erikseen. Esimiehen tulee käydä läpi missä on onnistuttu ja antaa siitä työntekijöille tunnustusta. Onnistumisten katsotaan parantavan ryhmähenkeä ja osaltaan motivoivan työntekijöitä jatkamaan tuloksellista työtä, kun onnistumiset jaetaan ja koetaan yhdessä.

Jälleen yhteinen keskustelu, että hienosti mennyt ja jatketaan samaan malliin. (H1)

Hyvien asioiden ja onnistumisten esille nostaminen ja huomioiminen on todella tärkeää. (H6)

Hyvä tulos ja onnistumiset nostavat myös tiimihenkeä, joten – – onnistumisten huomioiminen edelleen tärkeää. (H7)

Itseohjautuvuus on tärkeässä osassa suorituksen ylläpitämisessä. Vastaajien mukaan he kannustavat työntekijöitä itseohjautuvuuteen ja antavat sille tilaa arjessa. Etäjohtamisen onnistuminen edellyttää, että työntekijät ovat itseohjautuvia. Työntekijöiltä edellytetään itsenäistä päätöksentekokykyä sekä heidän tulee tiedostaa oma suoriutumisen taso. Itseohjautuvuuden uskotaan lisäävän työmotivaatiota, joka osaltaan auttaa hyvän suorituksen saavuttamisessa.

Etäjohtaminen – – antaa hyvin tilaa itseohjautuvuudelle. – – Esimiehen rooliin kuuluu edelleen – – seurata tuloksia sekä tavoitteita, mutta osan tästä toimihenkilöt tekevät itsenäisesti ja korjaavat toimintaa sen mukaan. (H3)

Yhä itseohjautuvampaa työskentelyä, joka tuottaa todennäköisesti lisää motivaatiota ja sitä kautta auttaa ylläpitämään hyvää suoriutumista jatkossakin. (H4)

Annan vapautta tehdä asioita oman harkinnan mukaisesti ja itseohjautuvasti. Jokaisella on vastuu tiimin tuloksesta. (H8)

Jotta työntekijät tiedostavat toimineensa odotetulla tavalla ja saavuttaneensa tavoitteet, tulee esimiehen antaa positiivista palautetta tehdystä työstä. Esimiehet pitivät tärkeänä, että palautetta onnistumisista annetaan molemmin puolin. Palautetta hyvästä suorituksesta tulee antaa sekä yksilölle että koko ryhmälle. Palautteen lisäksi esimiehet mainitsivat myös palkitsemisen tärkeänä keinona suoritusten ylläpitämiseksi.

Palautte kulkee molempiin suuntiin matalalla kynnyksellä ja rakentavalla tavalla. (H3)

Kehuminen ja positiivisen palautteen antaminen on tärkeää aina tilaisuuden tullen. Sitä voi antaa sekä koko tiimille, että yksilöille. (H6)

Palautte ja onnistumisten huomioiminen edelleen tärkeää. (H7)

Ylläpitämiseksi, palkitseminen tiimille, tärkeä asia. (H1)

Eriyisestä suoriutumisesta palkitseminen pitää muistaa. (H6)

Esimehet pitivät tärkeänä, että työtä kehitetään työntekijän osaaminen ja kiinnostuksen kohteet huomioiden, jolloin henkilöstö voi kokea työkuvansa merkitykselliseksi. Lisäksi heidän tehtävänänsä on varmistaa, että työntekijän osaaminen ja kyvyt kohtaavat työn vaatimusten kanssa. Esimiehet näkivät roolinsa asioiden mahdollistajana ja pitivät tärkeänä esiin nousseiden kehitysehdotusten eteenpäin viemistä.

Esimes on sparraaja ja asioiden mahdollistaja, joka auttaa jokaista kehittymään omien vahvuuksien mukaisesti. Tärkeintä esimiehen on löytää sopivin työnkuva jokaiselle. (H3)

Mielekkäitä ja yksilön kykyjen mukaisia toimenkuvia. (H8)

Yhteisöllisen työskentelyluomisen tukee henkilöstön hyvää suoritusta. Esimiehellä tulee olla suunnitelma siitä, miten yhteydenpito alaisiin toteutetaan etänä. Tärkeää on huomioida, että tiedonkulku on sujuvaa ja viestintä kohdentuu oikeille henkilöille samanaikaisesti. Tiedotuksen lisäksi tarvitaan suunnitelmallista

vapaamuotoisempaa yhteydenpitoa. Esimiesten mukaan säännöllinen ja järjestelmällinen yhteydenpito tuo turvallisuuden tunnetta työyhteisöön. Etänä työskennellessä kommunikaatio tapahtuu sähköisesti, joten teknologisten kommunikatiivälineiden hallinta on välttämätöntä.

Huolehdin tiedotuksesta ja tiedonkulusta, järjestän osallistavia Teams-palavereja ja hyödynnän uusia teknologia ratkaisuja. (H2)

Yhteistyö ja kommunikaatio on sujuvaa, saumatonta niin Skypessä kuin myös muissa kanavissa. (H3)

Etänä johdettaessa pystyn toimittamaan tarpeellista tietoa kaikille samanaikaisesti. (H4)

Järjestelmällinen yhteydenpito sovitulla tavalla luo turvallisuuden tunnetta. (H7)

Vastauksista nousi esiin myös luottamus yhtenä suoritusta ylläpitävänä tekijänä. Esimiehet pitivät arvokkaana, että työyhteisössä on luottamuksellinen työilmapiiri. Esimiesten tehtävänä on ylläpitää ja vahvistaa luottamusta työyhteisössä. Myös yhteishengen kasvattamisen katsottiin tukevan työntekijää työssä suoriutumisessa. Kannustaminen ei ole ainoastaan esimiehen tehtävä, vaan se kuuluu jokaiselle ryhmän jäsenelle. Tärkeää on myös saada työyhteisön jäsenet luottamaan toistensa toimintaan.

Yhteistyö jokaisen tiimiläisen kanssa on vahvaa, luottamuksellista ja avointa. – Tärkeintä esimiehen on – rakentaa luottamus niin lu-jaksi, että se kestää tilanteessa kuin tilanteessa. (H3)

Pystyn mahdollistamaan luottamuksen lisäämistä. (H4)

Luotetaan toistemme toimintaan. (H8)

Tiimiläiset auttavat ja tsemppaavat toinen toisiaan -myös esimiestä ja hän tiimiläisiä - ja vahva yhteisöllisyyden tunne on läsnä vaikka ollaan etänä. (H3)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat korostuvat etäjohtamisessa ja minkälaisia keinoja etäjohtajalla on puuttua työntekijän suoriutumisen haasteisiin sekä miten hyvää suoriutumista voi ylläpitää. Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön keskeiset tutkimustulokset ja vertaillaan niitä jo olemassa olevaan tietoon.

Tutkimustulostemme mukaan etänä työskentely edellyttää avointa vuorovaikutusta. Esimiesten tulee huolehtia siitä, että yhteydenpito alaisiin on aktiivista, säännöllistä ja suunnitelmallista. Lisäksi heidän on hallittava teknologisten viestintävälineiden käyttö vuorovaikutuksen onnistumiseksi. Myös Vilkman (2016, 26, 139) on esittänyt osittain samoja tekijöitä etäjohtamisen kulmakivinä sekä etäjohtajan tärkeimpinä osaamisalueina. Myös Pölläsen (2015, 87) tutkimuksen mukaan työyhteisön vuorovaikutuksen tukeminen säännöllisten johtamiskäytäntöjen avulla on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä.

Luottamuksella nähtiin myös olevan suuri merkitys onnistuneessa etäjohtamisessa. Kalliomaa & Kettunen (2010) tuovatkin esille, että luottamuksellisen ilmapiiirin rakentaminen edellyttää keskinäistä vuorovaikutusta. Myös Vilkman (2016, 26) ja Cowan (2014) pitävät luottamusta etäjohtamisen perustana. Esimiesten vastausten perusteella voidaan todeta, että hyvällä etäjohtajalla tulee olla kyky rakentaa keskinäinen luottamus vahvaksi. Etäjohtajan on myös luotettava, että työntekijät suoriutuvat työstään hyvin etäällä. Ahvalon (2018, 31) tutkimuksessa korostui henkilöstön tarve luottaa esimiehen ammattitaitoon. Myös esimiehen tulee voida luottaa henkilöstön toimintaan.

Etäjohtajan tärkeänä tehtävänä koettiin olevan työn odotuksista ja tavoitteista viestiminen selkeästi henkilöstölle. Jylhä ja Viitala (2013, 282) sekä Järvinen ym. (2016, 21) korostavatkin, että henkilöstöllä tulee olla tiedossa selkeät tavoitteet sekä tieto siitä, miten ne saavutetaan. Vilkmanin (2016, 144) mukaan työntekijöiden työssä suoriutuminen edellyttää selkeää tavoiteasetantaa. Tutkimustulostemme mukaan esimiehen on varmistettava, että jokainen työntekijä tietää oman roolinsa ja mitä häneltä odotetaan. Johtamisen voidaan nähdä tapahtuvan juuri

tavoitteiden asettamisen ja seuraamisen kautta. Lindströmin (2018, 56) ja Pölläsen (2015, 83) tutkimusten mukaan esimiehen tehtävänä on laatia henkilöstölle tavoitteet sekä huolehtia, että jokainen tiimin jäsen tiedostaa oman roolinsa ja tehtävänsä tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimuksemme perusteella esimieheltä vaaditaan taitoja valmentavaan työotteeseen, kun hän johtaa henkilöstöä etänä. Valmentamisen avulla esimies voi kehittää vuorovaikutustaitoja, parantaa tiimin suoritusta sekä luoda paremmat suhteet alaisiin (Ristikangas & Ristikangas 2010, 35; Moksi 2016, 12; Jalava 2001, 60). Esimiehet toivat esille, että työn valvonnasta voidaan siirtyä kannustavampan työotteeseen valmentavan johtamisen kautta. Näin vahvistetaan työntekijän ongelmanratkaisutaitoja ja kykyä toimia itsenäisesti. Tällöin työntekijä voi kokea, että hänen tekemiinsä luotetaan. Hakonen (2019, 42) ja Khan-Vesterinen (2017, 70) tuovat esiin tutkimuksiinsa perustuen, että valmentavalla työotteella pyritään saamaan työntekijät itseohjautuviksi ja lisäämään heidän oma-aloitteisuuttaan. Honkanen (2015, 105) tuokin esiin, että etäjohtaminen on lisännyt työntekijän vastuuta omasta työstään. Pölläsen (2015, 80) tutkimuksen mukaan valmentavassa johtamisessa tärkeää on osoittaa luottamusta työntekijöiden osaamista kohtaan.

Valmentavan johtamisen avulla henkilöstön osaamista voidaan kehittää. Esimies ei suoraan opeta alaisiaan, vaan auttaa heitä kehittymään ammatillisesti. Henkilöstöä tuetaan löytämään ja käyttämään taitojaan. (Moksi 2016, 11.) Valmentaminen auttaa valmennettavaa saavuttamaan päämääränsä ja oppimaan, miten suoriutua vielä paremmin. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 13).

Ristikangas & Ristikangas (2010, 12) ovat määritelleet valmentavan johtajuuden kokonaisvaltaiseksi tavaksi olla, tulla vaikutetuksi sekä vaikuttaa muihin. Yksilöiden potentiaali tulee tiimin ja organisaation käyttöön tavoitteellisen ja osallistavan yhteistyön kautta. Samalla tiimin potentiaali tukee yksilön voimaantumista. Moksin (2016, 11) mukaan valmentava johtajuus perustuu myönteiseen ihmiskäsitykseen, potentiaalın ja oppimiskyvyn näkemiseen sekä niihin uskomiseen. Kansanen (2004, 23) puolestaan määrittelee valmentavan johtamisen esimiehen ja työntekijän väliseksi tavoitteelliseksi ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessiksi. Toiminnan perustan muodostaa suorituksen johtaminen.

Yksilön valmentaminen lähtee kahdenkeskisestä tavoitteellisesta vuoropuhelusta. Menetelminä esimies käyttää kyselemistä, kuuntelemista ja läsnäoloa. Luottamukselliset keskustelut auttavat työntekijää löytämään ratkaisuja ongelmiin. Tämä kasvattaa työntekijän itseluottamusta ja lisää motivaatiota. Keskustelu edellyttää molemminpuolista kunnioitusta ja valmiutta vastaanottaa ja antaa palautetta. Tiimin valmentamisessa painottuu tiimin suorituskyvyn valjastaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöä osallistetaan, haastetaan, kannustetaan ja innostetaan mahdollisimman kustannustehokkaaseen tavoitteiden saavuttamiseen. Ilman yhteistä näkemystä, tiimi rakentuu irrallisista yksilösuorituksista, jotka eivät palvele tehokasta tuloksen tekoa. Johtajaa tarvitaan ohjaamaan tiimiä tavoitteellisesti ja yhteisvastuullisesti. (Moksi 2016, 11; Ristikangas & Grünbaum 2014, 16, 69; Ristikangas & Ristikangas 2010, 22-23, 26.)

Valmentava johtaminen on tärkeässä roolissa etäjohtajan päivittäisessä työssä (Hakonen 2019, 42). Se mahdollistaa paremmat suhteet alaisiin, tiimin suorituksen parantamisen sekä vuorovaikutustaitojen kehittymisen ja esimiesidentiteetin syventymisen. Organisaatiotasolla kilpailukyky paranee, yhteishenki ja kommunikaatio paranevat sekä työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon vahvistuu. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 35; Moksi 2016, 12; Jalava 2001, 60.)

Tutkimustuloksistamme nousi esiin, että etäjohtamisessa on samanlaisia piirteitä kuin lähijohtamisessa. Esimerkiksi luottamuksellisen suhteen rakentaminen työntekijöihin ja hyvät vuorovaikutustaidot nähtiin tärkeinä ominaisuuksina niin lähikuin etäjohtamisessa. Myös Asikaisen (2019, 48) tutkimuksessa esimiehet kokivat, että etäjohtaminen vastaa paikan päällä tapahtuvaa johtamista, mutta se tapahtuu sähköisten viestimien välityksellä. Viirteen (2016, 66) tutkimuksessa taas monipaikkaisen työyhteisön esimiestyön nähdään eroavan perinteisestä samanpaikkaisesta esimiestyöstä. Lindström (2018, 68) toteaa, että tuloksellisen etäjohtamisen pohja luodaan perinteisellä laadukkaalla esimiestyöllä. Nymanin (2019, 33) tutkimuksessa esimiestyössä ja johtamistavassa ei ollut osattu ottaa tarpeeksi huomioon etätyön tuomia muutoksia. Tutkimustuloksistamme välittyi, että etätyötä oli tehty jo pidempään, sillä esimiehille oli muodostunut selkeät toi-

mentatavat etäjohtamiselle. Myös Khan-Vesterisen (2017, 53) tutkimuksessa virtuaalijohtamista ei koettu eräässä tutkimusorganisaatiossa haasteeksi, koska etäjohtamiselle ja etätyölle oli luotu vakiintuneet käytännöt.

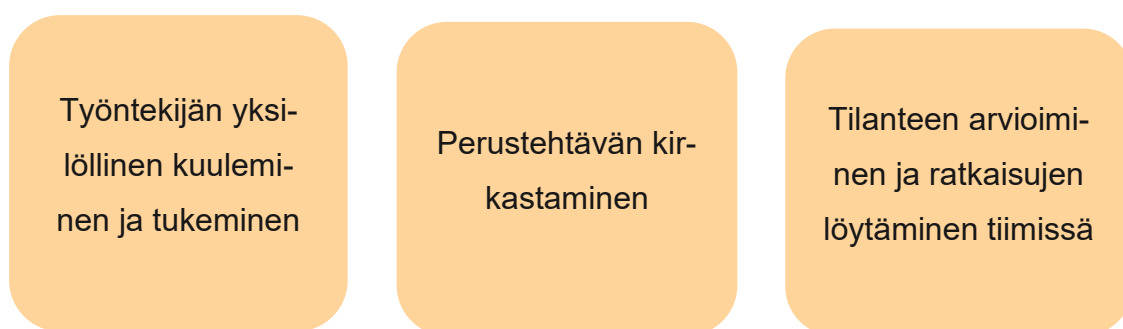
Tutkimustulostemme pohjalta etäjohtamisen peruseriaatteina voidaan pitää vuorovaikutustaitoja, luottamusta, odotuksista ja tavoitteista selkeästi viestimistä sekä valmentavaa työtettä (kuvio 11). Tutkimuksessamme korostui etäjohtamisen edellytyksenä valmentava työtäte, jota Viikman (2016, 26, 139) ei ole kuvannut etäjohtamisen kulmakivenä tai etäjohtajan osaamisen edellytyksenä. Näkökulmana opinnäytetyössämme oli suorituksen johtaminen, jonka vuoksi valmentava johtaminen on mahdollisesti noussut merkittäväksi osa-alueeksi.



KUVIO 11. Etäjohtamisen peruseriaatteet

Tutkimuksemme kautta saatiin tietoa siitä, miten etäjohtajat voivat puuttua henkilöstön suoriutumisen haasteisiin (Kuvio 12). Yksi vahvimmin esiin nousseista keinoista oli työntekijän yksilöllinen kuuleminen ja tukeminen. Esimiehet lähtivät

purkamaan suoritukseen liittyviä ongelmia henkilökohtaisten keskustelujen avulla. Niiden kautta pystytään kuulemaan työntekijän näkökantaa siitä, mistä suoriutumisen haasteet hänen mielestään johtuvat. Tämän jälkeen voidaan yhdessä etsiä keinoja, jotka tukevat työntekijää parempaan suoritukseen. Työntekijän henkilökohtaiset kehittämistarpeet on hyvä käydä läpi kehityskeskusteluissa ja luoda kehittämissuunnitelma niihin perustuen (Aarnikoivu 2016, 13, 89; Kauhainen 2015, 82; Sydänmaanlakka 2007, 92; Valpola 2003, 9-10, 13). Esimies voi kartoittaa haasteita aiheuttavia tekijöitä kehityskeskusteluissa tai muussa henkilökohtaisessa keskustelussa. Ahvalon (2018, 31) tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat kehityskeskustelut tai muun vastaavan keskusteluhetken esimiehen kanssa tärkeäksi.



KUVIO 12. Etäjohtajan keskeisimmät keinot suorituksen haasteisiin puuttumisessa

Työntekijän suoriutumisen haasteisiin koettiin auttavan henkilöstön perustehtävän kirkastaminen. Vastauksissa korostui erityisesti yhteisten pelisääntöjen merkityksen esiintuominen. Myös Vilkman (2016, 26) on nostanut yhteiset pelisäännöt yhdeksi etäjohtamisen kulmakivistä. Työntekijät tulee saada sitoutumaan pelisääntöihin ottamalla heidät mukaan niiden laadintaan (Eklund ym. 2019, 186; Helle 2004, 107; Vilkman 2016, 37). Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että henkilöstö tiedostaa yhteiset pelisäännöt ja toimii niiden mukaan. Myös Ahvalo (2018, 34) ja Lindström (2018, 52) ovat tutkimuksissaan todenneet, että pelisäännöt ja niiden noudattaminen ovat keskeisessä roolissa onnistuneessa johtamisessa.

Suoriutumiseen liittyvissä haasteissa esimiehet halusivat osallistaa tiimiläisiä ratkaisujen etsimiseen. Tiimin kanssa on hyvä keskustella avoimesti, mistä haasteet johtuvat ja mitä työntekijöiden mielestä tilanteen korjaamiseksi tulisi tehdä. Myös yhteisöllisyyden lisäämisellä ja yhteishengen parantamisella nähtiin olevan merkitystä suorituksen parantamisessa. Hakonen (2019, 35) on tutkimuksessaan tuonut esiin, että tiimin jäseniltä edellytetään vahvaa luottamusta toisiinsa, jotta epäkohtia uskalletaan tuoda esiin. Henkilöstön mukaan ottaminen ongelmanratkaisuun voidaan nähdä olevan osa valmentavaa johtamista. Esimies ei anna suoria vastauksia tilanteen korjaamiseksi, vaan työntekijöiden kanssa yhdessä rakennetaan yhteistä näkemystä tilanteesta ja tiimin tavoitteista (Moksi 2016, 11). Tutkimuksessamme esimiehet painottivat haasteiden ratkaisemisessa tiimin yhteisiä keskusteluja ja niiden toteuttamistavalla ei koettu olevan merkitystä. Pöllänen (2015, 97) tutkimuksessa puolestaan annettiin painoarvoa tiimin fyysisille tapaamisille suoriutumisen haasteisiin puuttumisessa.

Tutkimuksessamme vastaajat nostivat esiin toimintatapoja hyvän suorituksen ylläpitämiseksi, joista keskeisimmät on esitetty kuviossa 13. Yksi näistä toimintatavoista oli kannustava keskustelu. Hyvien suoritusten ja onnistumisten esille nostamisen katsottiin kohottavan tiimin yhteishenkeä ja sitä kautta ylläpitävän hyviä suorituksia. Myös työntekijöiden motivointi ja sparraus koettiin tärkeänä. Eklund ym. (2019, 190) mukaan työntekijät kokevat tärkeäksi työssä onnistumisesta saatavan ilon ja työyhteisön kannustuksen. Vilkmän (2016, 142) pitääkin tärkeänä esimiehen roolia työntekijöiden innostamisessa, jolloin myös vuorovaikutus ja yhteisöllisyys tiimissä lisääntyvät.



KUVIO 13. Etäjohtajan keskeisimmät keinot hyvän suorituksen ylläpitämiseksi

Hyvän suorituksen ylläpitämisessä oleellista on palautteen antaminen. Jotta henkilö voi kehittyä ja motivoitua työssään, tulee hänen saada sekä kannustavaa palautetta että rakentavaa palautetta (Järvinen ym. 2016, 21). Ahl ja Lavadon (2019, 29) tutkimuksessa kävi ilmi, että esimies otti yhteyttä työntekijään vain silloin, kun hänellä oli jotain huomautettavaa. Vastaavasti tutkimuksessamme esimiehet pitivät tärkeänä, että positiivista ja korjaavaa palautetta annetaan sekä työntekijälle henkilökohtaisesti että koko tiimille yhteisesti. Myös Silvennoinen ja Tilli (2017, 6) painottavat molemminpuolisen palautteenannon olevan keskeinen osa esimies-alaissuhdetta. Palautteen antaminen osana etäjohtamista korostui myös Pölläsen (2015, 75) ja Nymanin (2019, 31) tutkimuksissa.

Tutkimuksessamme kävi ilmi, että työtä tulee kehittää yksilöiden vahvuudet huomioiden. Esimiehen tulee tuntee jokainen työntekijä ja hänen yksilölliset kiinnostuksensa kohteet sekä vahvuudet (Eklund ym. 2019, 190). Esimiesten mukaan hyvää suoritusta ylläpitävät työntekijöille yksilöllisesti laaditut työnkuvat sekä mahdollisuudet kehittää työtä heidän vahvuutensa huomioiden. Esimiehen tuleekin toimia kehityksen mahdollistajana ja tunnistaa työntekijän valmiudet edetä työssä.

Kuten etäjohtamisessa korostui viestintä ja vuorovaikutustaidot, niin myös suorituksen ylläpitämisessä nähtiin tärkeänä avoin viestintä ja vuorovaikutus. Erityisesti esimiehen aktiivisen vuorovaikutuksen ja avoimen tiedotuksen nähtiin tukevan työntekijän työssä suoriutumista. Etenkin monipaikkaisessa esimiestyössä tulee kiinnittää huomioita viestintään ja siihen, että tiedonkulku on sujuvaa (Asikainen 2019, 48; Viirre 2016, 66). Myös Pöllänen (2015, 81) toteaa tutkimuksessaan, että etätyöyhteisö edellyttää esimieheltä jatkuvaa kommunikointia ja asioista avoimesti viestimistä. Tutkimuksessamme esimiehet nostivat esiin, että käytössä olevien viestintäkanavien tulee mahdollistaa sujuva ja saumaton vuorovaikutus tiimin jäsenten kanssa.

Opinnäytetyömme keskeisimpien johtopäätösten pohjalta voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa esimiehen valmentavan otteen avulla on mahdollista valjastaa henkilöstö toimimaan itseohjautuvasti. Itseohjautuvuus ja sen kautta saadut vaikuttamismahdollisuudet lisäävät henkilöstön työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä. Henkilöstön tulee kokea tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi. Henkilöstön

osallistaminen hyödyttää molempia osapuolia: esimies saa jaettua vastuuta ja henkilöstön motivaatio kasvaa. Nämä tekijät ovat suorituksen johtamisen keskiössä.

9 POHDINTA

9.1. Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusetiikka tarkoittaa Vilkan (2015, 41) mukaan yhteisesti sovittujen ja yleisesti tunnustettujen pelisääntöjen noudattamista suhteessa tutkittaviin, toimeksiantajiin, kollegoihin ja muuhun yleisöön. Kuula (2011, 23-24) täydentää, että tutkimusetiikka sisältää eettisiä periaatteita, arvoja ja normeja, joita tutkijan tulee noudattaa. Tutkimusetiikan normit voidaan jaotella totuuden etsimiseen ja tiedon luotettavuuteen, tutkittavien ihmisarvoon sekä tutkijoiden keskinäiseen kunnioitukseen toisen työtä kohtaan. Hirvonen (2006, 31) tarkentaa tutkimusetiikkaa koskevien normien tarkoituksena olevan hyvän tieteellisen käytännön edistäminen sekä epärehellisyiden ja vilpin ennaltaehkäiseminen.

Opinnäytetyössämme olemme noudattaneet hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksia, jotka on laatinut Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Niiden mukaan luotettava ja eettisesti hyväksytty tutkimus edellyttää hyvien tieteellisten menettelytapojen noudattamista tutkimusta tehdessä. Ohjeistusten mukaan kaikissa tutkimuksen teon vaiheissa tulee noudattaa huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7.) Haimme tutkimukselle asianmukaiset tutkimusluvut tutkimuksessa mukana olleiden vakuutuspiirien johtajilta. Muiden tutkijoiden työtä on kunnioitettu tekemällä huolelliset lähdeviittaukset, jolloin heidän tekstejensä ei ole esitetty omanamme. Tutkimuksen aineisto tallennettiin, analysoitiin ja raportoitiin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tutkimukseen osallistujien tietosuojasta on myös huolehdittu.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamisen tarkka kuvaus jokaisessa vaiheessa lisää sen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Opinnäytetyössämme jokainen tutkimuksen vaihe on kuvattu tarkasti. Aineiston hankinta on esitelty vaihe vaiheelta. Myös analyysiprosessi on avattu ja siitä on esitetty analyysipolku. Tämän lisäksi tulospäätelmien tueksi on nostettu esiin suoria lainauksia tutkimusaineistosta.

Tutkijalta edellytetään luottamuksellisuutta aineiston käsittelyssä. Se tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuneista henkilöistä saatuja tietoja suojellaan eikä niitä levitellä. Lisäksi tutkittavilla tulee olla mahdollisuus pysyä anonyymeinä valmiissa tutkimuksessa, jossa heihin voidaan viitata esimerkiksi kirjaimilla tai numeroilla. (Mäkinen 2006, 114-115.) Tutkimuksemme aineisto kerättiin sähköisellä lomakehaastattelulla, jolloin vastaukset saatiin anonyymeinä. Kelan tietopalvelut vastasivat lomakehaastattelun toteutuksesta, joka osaltaan lisäsi tutkittavien anonyymiteettiä, koska emme tutkijoina pysty yhdistämään saatuja vastauksia vastaajiin. Tutkimustuloksissamme lainaukset on eritelty toisistaan numeroin ja kirjaimin, esimerkiksi H1 ja H2.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koko määräytyy sen laadun, ei koon mukaan. Siinä ei pyritä yleistettävyyteen, kuten määrällisessä tutkimuksessa, vaan esimerkiksi ilmiön tai tapahtuman selittämiseen tai tietyn toiminnan ymmärtämiseen. Tämä tavoite on saavutettavissa pienelläkin tutkimusaineistolla, kunhan sen analyysi on tehty perusteellisesti. (Alasuutari 1994, 206-207; Sarajärvi & Tuomi 2018, 98.) Laadullisessa tutkimuksessa saturaatiolla eli kylläntymisellä voidaan vahvistaa luotettavuutta (Kananen 2017, 179). Saturaatiolla eli kylläntymispisteen saavuttamisella tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään eivätkä tiedonantajat tuota mitään uutta tietoa tutkimusongelmaan liittyen (Kananen 2017, 179; Sarajärvi & Tuomi 2018, 99). Aineistoa analysoitaessa havaitsimme, että aineistossa tietyt teemat toistuivat. Tämän perusteella katsoimme, että aineistoa oli kerätty riittävästi.

9.2. Tutkimuksen tarkastelu ja arviointi

Opinnäytetyön aihetta päätettäessä ei ollut tietoa etätyön ja sen myötä etäjohtamisen merkittävästä lisääntymisestä vuoden 2020 aikana. Kuluvana vuonna työelämässä on äkillisesti siirrytty joustavampiin työn tekemisen muotoihin hallituksen antaman valtakunnallisen etätyösuosituksen vuoksi. Tämän suosituksen myötä myös Kelassa, jossa etätyö ja etäjohtaminen ovat olleet jo vakiintuneita käytäntöjä, siirryttiin vielä vahvemmin etätyön pariin. Näin ollen opinnäytetyömme aihe olikin erittäin ajankohtainen.

Vallitseva pandemiatilanne toi myös haasteita tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimusluvan saaminen vei oletettua enemmän aikaa ja alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen jouduimme hakemaan tutkimuslupaa kahdesta eri vakuutuspiiristä. Tutkimusta tehdessä tulisikin varata riittävästi aikaa tutkimuslupaprosessiin. Lisäksi tutkimuslupahakemukseen olisi voinut lisätä, että tarvittaessa aineistonkeruussa käytetään myös muita menetelmiä, kuten esimerkiksi haastattelua. Tutkimusjoukon pienentyessä oli vaarana, että emme olisi saaneet riittävästi aineistoa pelkällä haastattelulomakkeella. Onneksemme saimme kohdentaa tutkimuksen myös toiseen vakuutuspiiriin, ja sen myötä saimme riittävästi aineistoa. Aineiston keruumenetelmänä lomakehaastattelu ei ollut meille ennestään tuttu, mutta koimme sen toimivaksi ja pidimme erityisesti siitä, että se takasi tutkittaville täyden anonymiteetin.

Uskomme, että työelämän joustomahdollisuudet ovat tulleet jäädäkseen ja sen vuoksi etäjohtamista on syytä tutkia yhä enenevässä määrin. Myös Anttilan ym. (2018, 33, 82) mukaan uusia yhteiskunnan muutoksia huomioivia toimintatapoja voidaan rakentaa, kun tulevat työelämän tarpeet tiedostetaan. Nykyiset ratkaisut saattavat toimia jatkossakin, mutta niitä tulee muokata vastaamaan muuttuneita olosuhteita. Kokeilemalla ja esteitä poistamalla uusien ratkaisujen tieltä, on työelämän muutosta mahdollista ohjata tulevaisuuden kannalta toivottuun suuntaan.

Tutkimuksen aineistoa analysoitaessa huomasimme, että tuloksissa toistui samoja teemoja eri osioissa. Toistuvia teemoja olivat esimerkiksi vuorovaikutus, luottamus ja yhteisöllisyys. Nämä tekijät ovat tärkeitä etäjohtamisen onnistumisen kannalta ja lisäksi ne tukevat suorituksen johtamista. Etäällä työntekijöistä toimivalta esimieheltä edellytetään erityisesti herkkää havainnointikykyä sekä tiilannelukutaitoa. Säännöllisten ja sovittujen vuorovaikutustilanteiden lisäksi olisi hyvä ottaa työntekijään yhteyttä spontaanisti matalalla kynnyksellä. Tämä edistää esimiehen ja työntekijän välistä luottamussuhdetta ja samalla esimies pystyy vaihtamaan kuulumisia työntekijän tilanteesta sekä jaksamisesta.

Tutkimustuloksista havaitsimme, että suorituksen haasteisiin puuttumisessa korostui enemmän suorituksen seuraaminen ja tuen sekä ohjauksen antaminen yksilöllisesti. Esimiehen tehtävänä on selvittää, mistä kunkin työntekijän haasteet johtuvat ja minkälaista yksilöllistä tukea tai ohjausta he tarvitsevat suoriutuakseen

paremmin. Vastaavasti hyvän suoriutumisen ylläpitämisessä painotettiin tiimin yhteistä suoriutumista ja vastuuta onnistumisesta. Tiiminä koettu onnistuminen vahvistaa ja motivoi jatkossakin suoriutumaan hyvin yhteisten tavoitteiden eteen. Esimieheltä edellytetään kannustamista ja yhteisöllisen ilmapiirin luomista.

9.3. Kehitysehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimustulosten ja johtopäätösten pohjalta olemme luoneet muutamia kehitysehdotuksia. Etäjohtamisen mahdollistajana toimivat teknologiset viestintävälineet ja niiden jatkuva kehittäminen sekä rohkea kokeileminen auttavat löytämään sopivimmat kanavat työssä viestimiseen. Viestimisen ollessa vaivatonta ja luontevaa, vahvistaa se vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Tämä mahdollistaa oikea-aikaisen tiedonkulun oikeille henkilöille. Yhteisöllisyyden vahvistamisen myötä voisi lisätä myös kanavia tiimin sisäiselle palautteen antamiselle esimiehen ja kollegoiden kesken. Tiimin ilmapiiriin tulee myös tukea avointa palautteen antamista, jolloin työn kehittäminen mahdollistuu.

Taustatietona lomakehaastattelussa kysyttiin vastaajien esimieskokemusta Kelassa, joka oli suurimmalla osalla yli 16 vuotta. Esimiesten vastauksista näkyi pitkä esimieskokemus. Kelassa esimiehillä on jo osaamista etäjohtamisesta, ja vastausten perusteella he saavat työnantajalta riittävästi tukea etäjohtamiseen. Osaamista voisi vahvistaa ja syventää mahdollistamalla esimiesten keskinäinen asioiden ja kokemusten jakaminen sekä toistensa sparraaminen.

Opinnäytetyössämme korostui valmentava työote osana etäjohtamista. Tulevaisuudessa voisikin tutkia tarkemmin valmentavan työotteen välineitä, menetelmiä ja vaikuttavuutta osana etäjohtamista. Lisäksi tutkimuksen voisi toistaa esimerkiksi viiden vuoden kuluttua tai sen voisi suunnata työntekijöille. Mielenkiintoista voisi olla myös tutkimuksen toteuttaminen työpajan avulla, jossa työntekijät yhdessä esimiesten kanssa suunnittelisivat keinoja suorituksen tukemiseksi.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Ahl, J. & Lavado, S. 2019. Pitää täs maailmas ny sen verran pystyy olee läsnä - Etäjohtaminen Eksotessa. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Saimaan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. 2. painos. Helsinki: Infor.

Ahvalo, J. 2018. Etäjohtamisen kehittäminen hajautetussa organisaatiossa. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Karelia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Akola, A. E. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio: suunnistus työyhteisön supervoimiin. Helsinki: Basam Books.

Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015, 26-38.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2., uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Anttila, J., Eranti, V., Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Neuvonen, A., Dufva, M., Halonen, M., Myllyoja, J., Pulkka, V-V., Annala, M., Hillamo, H., Honkatukia, J., Järvensivu, A., Kari, M., Kuosmanen, J., Malho, M. & Malkamäki, M. 2018. Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen – tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Anttila, J. & Roine, J. 2016. Työ ei ole paikka: kokemuksia tuottavasta etätyöstä. SharePoint HPR.

Asikainen, H. 2019. Onnistuneen etäjohtamisen mahdollisuudet – Case LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskus. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Blomqvist, K., Sivunen, A., van Zoonen, W., Ropponen, A., Vartiainen, M., Henttonen, K. & Olsson, T. 2020. Pitkittäistutkimus suomalaisten siirtymisestä etätyöhön Covid-19-kriisissä. Luettu 14.10.2020. https://cocodigiresearch.files.wordpress.com/2020/05/remote-work-survey-covid-19_fi-1.pdf

Cowan L.D. 2014. Leading in a Virtual Environment – Guiding Principles For Nurse Leaders. Nursing Economic 32 (6), 312-322.

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja: miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uudistettu painos. Helsinki: Grano Oy.

Eskola, J. 2010. Eläytymismenetelmän autuus ja kurjuus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (Toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Eskola, J. 1997. Eläytymismenetelmäopas. Tampere: Tampereen yliopisto.

Eskola, J. & Saarela-Kinnunen, M. 2015. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Eyring AR. 2001. The challenges of long-distance leadership: A view from Asia, in (toim.) Advances in Global Leadership. (Advances in Global Leadership, Volume 2) Emerald Publishing Limited, 277-300.

Fried, J. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Helsinki: Kauppakamari.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Espoo: OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Almat Talent.

Hakonen, K. 2019. Valmentava esimiestyö muutoksen keskellä asiantuntijaorganisaatiossa: Miten johdan suoritusta ja motivoin tiimiäni etänä? Liiketoiminnan kehittäminen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Honkanen, H. 2015. "Esimies oli sinä päivänä täällä käymässä." Henkilöstön kokemuksia esimiestyöstä hajautetussa organisaatiossa. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Pro gradu –tutkielma.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Tammi.

Jarenko, K. & Martela, F. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Jarenko, K. & Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa: Jarenko, K. & Martela, F. (toim.) Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020a. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa: Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) 2020b. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020c. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa: Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum Pro.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. 1. painos. E-kirja. Helsinki: WSOYpro.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana – yhteistyöllä tuloksiin. Helsinki: WSOY.

Kasvio, A. 2007. Työn muutos globaalin kilpailun, tieteen uusien edistysaskelien ja syvenevien ympäristöongelmien aikakaudella. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. painos. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, M. 2015. Työn tulevaisuutta tehdään yhteiskuntapolitiikan valinnoilla. Teoksessa Haikonen, J. (toim.) Työn murros. Helsinki: Toimihenkilökeskusjärjestö STTK.

Kela. 2018a. Elämässä mukana – muutoksissa tukena. Päivitetty 2.2.2018. Luettu 21.1.2020. <https://www.kela.fi/kela-lyhyesti>

Kela. 2018b. Historia. Päivitetty 2.2.2018. Luettu 22.7.2020. <https://www.kela.fi/historia>

Kela. 2018c. Rahoitus. Päivitetty 2.2.2018. Luettu 22.7.2020. <https://www.kela.fi/rahoitus>

Kela. 2018d. Tulosityksiköt. Päivitetty 23.4.2018. Luettu 22.7.2020. <https://www.kela.fi/tulosityksikot>

Kela. 2018e. Valtuutetut. Päivitetty 23.4.2018. Luettu 22.7.2020.
<https://www.kela.fi/valtuutetut>

Kela. 2020. Hallitus 2020-2022. Päivitetty 1.1.2020. Luettu 22.7.2020.
<https://www.kela.fi/hallitus>

Khan-Vesterinen, Y. 2017. Virtuaalinen johtajuus – 4+1 casea virtuaalisesta johtajuudesta ja johtamisesta. Liiketoiminnan kehittäminen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Lehto, A. 2007. Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lempinen, P. 2015. Mitä huomenna on osattava? Teoksessa Haikonen, J. (toim.) Työn murros. Helsinki: Toimihenkilökeskusjärjestö STTK.

Lindblom-Yläne, S., Paavilainen, E., Pehkonen, L. & Ronkainen, S. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro.

Lindström, E. 2018. Tuloksellinen etäjohtaminen finanssialan asiantuntijatiimissä. Liiketalouden kehittämisen koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Opinnäytetyö.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2018. Työolobarometri 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2019:51. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Moksi, K. 2016. Menesty esimiehenä nykyajassa – pikaopas valmentavaan esimiestyöhön. Espoo: Katriina Moksi.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan abc. Helsinki: Tammi.

Niinivaara, J. 2019. Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Norrena, J. 2019. Oman oppimisen kapteeni. Jyväskylä: PS-kustannus.

Perkkilä, P. & Valli, R. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa: Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1.

Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa: Juuti, P. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Pöllänen, L. 2015. Virtuaalijohtaminen – esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta. School of Business and Management. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Rao, M. S. 2014. "Exploring Distance in Leader-Follower Relationships: When Near is Far and Far is Near", Human Resource Management International Digest, 22 (7).

Rauramo, P. 2017. Turvallisesti etätyössä. Työturvallisuuskeskus. Julkaistu 6.9.2017. Luettu 14.6.2020. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti.

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Julkaistu 17.10.2018. Luettu 14.6.2020. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa

Riipinen, N. 2019. Joustotyöaika. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies – Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.

Riskikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Räikkönen, T. 2007. Kollektiivinen koherenssi ja työn tulevaisuus – suomalaisten työkuulttuurien muutokset ja potentiaaliset hyvinvointivaikutukset. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Rämö, A. 2018. Yksinkertaista johtamista – arjessa. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Salli, M. 2012. Etätyypilliset työsuhteet. Helsinki: Kauppakamari.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. 1.painos. Helsinki: J-Impact Oy.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

SHRM Society for Human Resource Management. 2012. SHRM Survey Findings: Virtual Teams. Luettu 10.9.2020. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/virtualteams.aspx>

Silvennoinen, M. & Tilli, A-M. 2017. Palautemestari. Espoo: Markku Silvennoinen.

Sitra, n.d. Mistä on kyse? Luettu 26.10.2020. <https://www.sitra.fi/aiheet/mega-trendit/#mista-on-kyse>

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.

Tavares, A. 2017. Telework and health effects review. International Journal of healthcare. 3:30-36.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 13.9.2020. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työn murros Suomessa - Tutkimus tulevaisuuden työelämästä ja työn murroksesta 2020. 2020. CGI. Luettu 14.4.2020. Vaatii käyttöoikeuden. https://www.fi.cgi.com/hubfs/Tyon_murros_Suomessa_2020.pdf?utm_campaign=FI-IPS%20Ty%C3%B6n%20murros%20tutkimus&utm_medium=email&hsenc=p2ANqtz-92MLBENT8QwwfROvom-gUtGX9nHua7TWkdC86tUVvWWpNHXGIlNWm9m15Nu3TzKCsDrxHN-zeUx6hdLmWAL5s2oUaV8hsg&hsmi=81009502&utm_source=hs_automation&utm_content=81009502&hsCtaTracking=c19d9221-8487-4a88-8915-08ef317ec2c3%7C43eba580-1e6d-4664-8bd0-391ff2b3fc1c

Valpola, A. 2003. Onnistu kehityskeskustelussa. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.

VNK 2017. Tulevaisuusselonteon 1. osa: Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. Luettu 19.5.2020. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/80036>

Waters, K. A. 2015. "Tele"working in Higher education: What managers should know before developing teleworking policies? College and University, vol. 90, no. 3, pp. 28.

LIITTEET

Liite 1. Lomakehaastattelu

Kuinka kauan olet toiminut Kelassa esimiestehtävissä?

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- 21 vuotta tai pidempään

Onko etäjohtaminen mielestäsi muuttanut työtä ja jos on, kerro miten?

Onko mielestäsi lähi- ja etäjohtamisessa eroja ja jos on, kerro mitä?

Kerro roolistasi esimiehenä, kun johdat tiimisi suoritusta etänä.

Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät taidot ja ominaisuudet etäjohtamisen näkökulmasta?

Millä keinoin saat tiimisi oma-aloitteiseksi, toimivaksi ja tuottavaksi, kun johdat heitä etänä?

Mitä haluaisit kehittää itsessäsi tullaksesi paremmaksi etäjohtajaksi ja saatko työnantajalta siihen tukea? Jos saat, niin mitä? Jos et, niin minkälaista tukea haluaisit saada?

Kehyskertomus, osa 1:

Kuvitellaan muutama vuosi eteenpäin eli mennään vuoteen 2028. Olet juuri lopettanut työpäiväsi ja olet erittäin uupunut sekä turhautunut. Johdat tiimiäsi pääosin etänä. Joudut puuttumaan tiimisi toimintaan useasti ja tiimin tulos on heikko. Tilanne on jatkunut jo pitkään samanlaisena. Käytä mielikuvitustasi ja kerro, mitä haasteita olet kohdannut tiimin suorituksen johtamisessa etänä ja mitä aiot tehdä tilanteen muuttamiseksi?

Kehyskertomus, osa 2:

Kuvitellaan muutama vuosi eteenpäin eli mennään vuoteen 2028. Olet juuri lopettanut työpäiväsi ja olet erittäin tyytyväinen päivääsi. Johdat tiimiäsi pääosin etänä. Tiimi on tehnyt hyvää tulosta ja se osaa toimia itsenäisesti. Tilanne on jatkunut jo pidempään samanlaisena. Käytä mielikuvitustasi ja kerro, mitä etuja olet kohdannut tiimin suorituksen johtamisessa etänä ja mitä aiot tehdä tilanteen ylläpitämiseksi?