

Suvi Siivonen

ESIMIESTEN JA JOHTAJIEN KÄSITYKSIÄ ETÄJOHTAMISESTA

Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus
Tammikuu 2021



TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Tammikuu 2021	Tekijä/tekijät Suvi Siivonen
Koulutus Liiketalous		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi ESIMIESTEN JA JOHTAJIEN KÄSITYKSIÄ ETÄJOHTAMISESTA		
Työn ohjaaja Pekka Paajanen		Sivumäärä 32 + 1
Työelämäohjaaja -		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esimiesten ja johtajien käsityksiä etäjohtamisesta sekä tuottaa tietoa etäjohtamisesta ja sen hyvistä puolista, kuten myös haasteistakin. Tarkoituksena oli tuottaa tietoa myös etäjohtamiseen liittyvien haasteiden tunnistamisesta ja niiden voittamisesta.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperustan pääteemat olivat etäjohtaminen, esimiestyö, johtaminen sekä ajankäytön suunnittelu ja hallinta esimiestyössä.</p> <p>Tutkimuksellinen osuus toteutettiin teemahaastattelemalla 20 eri aloilla työskentelevää esimiestä ja johtajaa, joiden alaiset työskentelevät etänä. Näin tutkimukseen saatiin laajempi otanta kuin keskittymällä vain yhteen toimialaan. Haastattelujen jälkeen tulokset vedettiin yhteen ja laadittiin johtopäätökset haastattelujen pohjalta.</p> <p>Esimies- ja johtamistyön näkökulmasta suurimpana ongelmana sekä haasteena koettiin, ettei aikaa aina tahdo riittää kaikkien alaisten kohtaamiseen. Todettiin kuitenkin, että säännöllinen yhteyden pitäminen etäällä työskenteleviin on tärkeää, koska muutoin mahdolliset ongelmat jäävät helposti huomaamatta. Kaikkien haastateltavien mielestä etätyön johtamisessa kohdattavat haasteet on tehty voitettaviksi ja etätyö koettiin hyvänä työmuotona.</p>		
Asiasanat Ajan käytön suunnittelu ja hallinta esimiestyössä, esimiestyö, etäjohtaminen, johtaminen.		

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date January 2021	Author Suvi Siivonen
Degree programme Business Administration		
Name of thesis THE PERCEPTIONS OF SUPERVISORS AND MANAGERS OF REMOTE MANAGEMENT		
Instructor Pekka Paajanen	Pages 32 + 1	
Supervisor -		
<p>The purpose of this thesis was to find out the perceptions of supervisors and managers about remote management and to provide information about remote management and its advantages, as well as the challenges. The purpose was also to provide information on identifying and how-to overcoming challenges of remote management.</p> <p>The main themes of the theoretical framework of the thesis were remote management, supervisory work, management, and time management planning and management in supervisory work.</p> <p>The research part was carried out by thematic interviews with 20 supervisors and managers working in different fields, whose subordinates work remotely. This resulted in a broader sample of research than focusing on just one industry. After the interviews, the results were summarized and management decisions were made based on the interviews.</p> <p>From the point of view of supervisory and management work, the biggest problem and challenge was that there does not always seem to be enough time to contact all subordinates. However, it was noted that regular contact with those working remotely is important because otherwise potential problems are left unnoticed. According to all the interviewees, the challenges faced in managing telework have been made to be overcome and telework was perceived as a good form of work.</p>		
<p>Key words Leading, planning and managing the use of time in supervisory work, remote management, supervisory work.</p>		

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 ESIMIEHEN JA JOHTAJAN TEHTÄVÄT, OIKEUDET JA VELVOLLISUUDET	3
3 ETÄTYÖN JOHTAMINEN	6
3.1 Etätyö ja etäjohtaminen käsitteenä	7
3.2 Etäjohtamisen haasteet	8
3.2.1 Luottamus	10
3.2.2 Vuorovaikutus	11
3.2.3 Perehdyttäminen ja motivointi	12
3.2.4 Piilevät ongelmat	13
3.2.5 Tietoturvallisuus	14
3.3 Etäjohtamisessa onnistuminen	15
3.3.1 Etäjohtajan osaamisalueet	17
3.3.2 Onnistumisen eväät etäjohtajana toimimiseen	19
4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	21
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	21
4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	21
4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja sen arviointi	22
5 TUTKIMUSTULOKSET	24
5.1 Teema 1: Käsitteitä etäjohtamisesta yleisesti	24
5.2 Teema 2: Etäjohtamisen hyvät puolet	25
5.3 Teema 3: Etäjohtamisen haasteita	26
5.4 Teema 4: Ongelmien ja haasteiden voittaminen	28
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	29
LÄHTEET	31
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. Johtamisen tehtäväkenttä	4
KUVIO 2. Etäjohtamisen haasteet	10
KUVIO 3. Etäjohtamisen kulmakivet	16
KUVIO 4. Etäjohtamisen osaamisalueet	17

1 JOHDANTO

Viime vuosina etätyönä tehtävän työn määrä on kasvanut valtavasti ja se vaikuttaa väistämättä myös esimiehen rooliin ja toimintaan sekä johtamiseen ylipäänsä. Etätyöskentelyä ja etätyöskentelyn erilaisia muotoja on yleistymisen myötä tutkittu, mutta vielä toistaiseksi tutkimuksissa on keskitytty lähinnä etätyön erilaisiin muotoihin sekä niiden hyötyihin ja haittoihin. Lisäksi hyvin usein tutkimusten näkökulma on ollut työntekijälähtöinen ja esimiestyön sekä johtamisen näkökulmasta tarkastelu on jäänyt ehkä jopa hieman pintapuoliseksi. Kevään 2020 koronaepidemian vaikutukset työn tekemiseen lisäsi etätyöskentelyä radikaalisti entisestään ja myös sellaisilla aloilla, joissa etätyöskentelyyn ei oltu erityisen hyvin varauduttu. Samaan aikaan havahduttiin myös siihen, että etätyöntekijän johtaminen ei hoidukaan ihan samalla kaavalla kuin samoissa tiloissa työskenneltäessä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ennen kaikkea tuottaa tietoa esimiesten ja johtajien käsityksistä etäjohtamisesta sekä etäjohtamiseen liittyvistä haasteista.

Päättökäsitelmäongelma tässä opinnäytetyössä on:

- Millaisia käsityksiä esimiehillä ja johtajilla on etäjohtamisesta?

Edelliseen liittyen tarkoitus on myös selvittää:

- Etäjohtamisen hyviä puolia, onko niitä ja millaisia ne ovat?
- Millaisia haasteita etäjohtamisessa koetaan?
- Miten haasteet tunnistetaan etäjohtamisessa?
- Millä tavoin esimiehet ja johtajat pystyvät oman kokemuksensa mukaan ennaltaehkäisemään ja vaikuttamaan mahdollisiin ongelmiin?

Opinnäytetyön luvussa 2 avataan esimiehen ja johtajan tehtäviä, oikeuksia ja velvollisuuksia lyhyesti. Kolmannessa luvussa käsitellään tarkemmin johtamista ja esimiestyötä etänä, sen haasteita ja keinoja onnistua etäällä työskentelevien alaisten esimiestyössä ja johtamisessa. Luvussa 4 käydään läpi lyhyesti tutkimusmenetelmän valintaa ja toteutusta. Tutkimuksen tuloksia käsitellään luvussa 5 ja yhteenveto sekä johtopäätökset tutkimustuloksista yhdistettynä teoriaan on koottu lukuun 6.

Opinnäytetyön lähteinä on käytetty painettua kirjallisuutta, erilaisia internetistä löytyviä verkkojulkaisuja, e-kirjoja sekä teemahaastatteluista saatua tietoa. Opinnäytetyön teoreettinen osuus pohjautuu ensin

mainituista lähteistä saatuun ja siitä koottuun tietoon. Tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote ja aineistona on käytetty teemahaastattelusta saatuja tietoja. Aineistoa varten haastateltiin yhteensä 20 eri aloilla toimivaa esimiestä ja johtajaa, jotta tutkimuksesta saatiin riittävän kattava.

2 ESIMIEHEN JA JOHTAJAN TEHTÄVÄT, OIKEUDET JA VELVOLLISUUDET

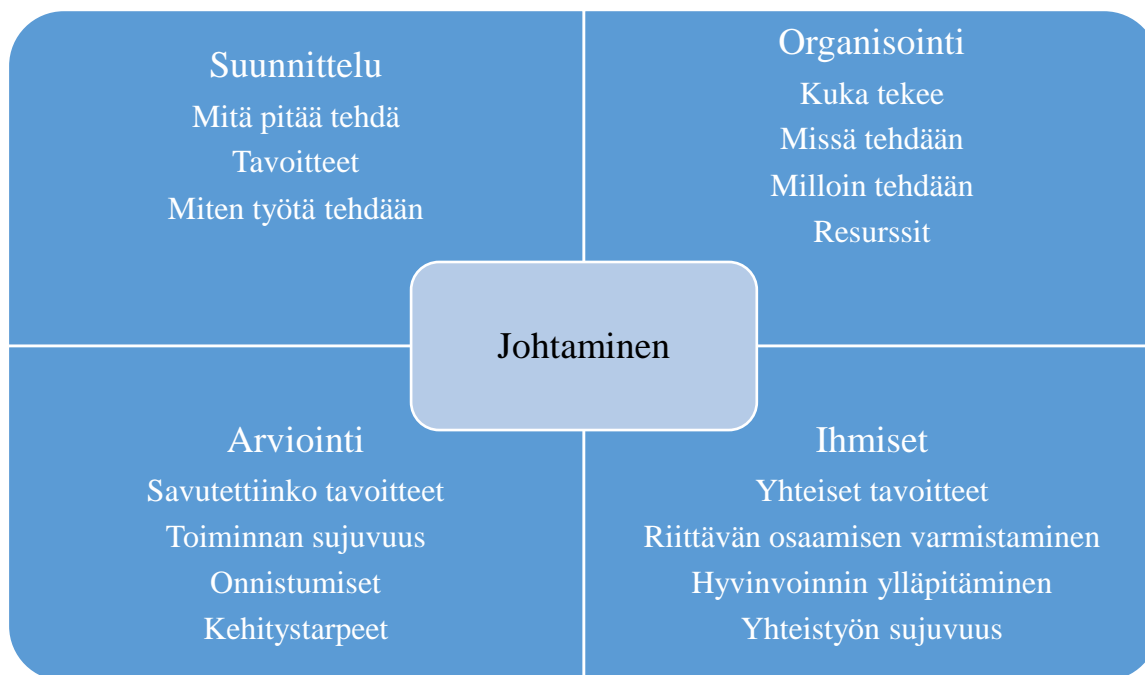
Johtajuudesta ja esimiestyöstä puhuttaessa viitataan ennen kaikkea sellaisiin työrooleihin, joihin kuuluu ohjaus- ja henkilöstöjohtamisvastuuta muihin työntekijöihin nähden. Esimiesvastuu ja ihmisten johtaminen ovat olennaisilta osin samanlaista työtä, olipa kyseessä tiiminvetäjä, työnjohtotason tai keski- tai ylimmän johdon edustaja. Kaikissa näissä esimiehen tehtävänä on tukea alaisiaan saavuttamaan organisaation tavoitteet, auttaa kehittymään ja pääsemään parhaaseen mahdolliseen tulokseen. (Viitala & Jylhä 2019, luku 4.)

Riippumatta siitä millä alalla johtaja tai esimies työskentelee voi johtaminen olla hyvinkin samankaltaista. Esimerkiksi kansainvälisen yrityksen pääjohtaja, sairaalan johtava ylilääkäri ja lähikauppias tekevät pohjimmiltaan hyvin samankaltaista työtä, vaikka toimiala, alaisten määrä ja työn luonne eroavatkin toisistaan. Kaikkia johtajia ja esimiestyötä tekeviä yhdistävät tavoitteet, jotka määrittelevät heidän toimintaa. Samalla tavoin heillä kaikilla on käytössään tietyt resurssit, joihin kuuluvat muun muassa fyysiset puitteet, alaisten osaaminen ja työpanos, materiaalit, tietojärjestelmät sekä raha. Lisäksi kaikki johtajat ja esimiehet joutuvat noudattamaan tehtävissään monia organisaation sisällä luotuja ja organisaation ulkopuolelta tulevia normeja, sopimuksia ja sääntöjä, joista keskeisin on lainsäädäntö. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.)

Johtamisen tehtävistä on laadittu eri aikoina erilaisia määritelmiä. Seuraavana on muutamia Viitala & Jylhän (2019, luku 1) kokoamia johtamisajatteluun vaikuttaneiden henkilöiden näkemyksiä johtamiseen kuuluvista tehtävistä.

- Johtamiseen kuuluvia tehtäviä ovat ennustaminen ja suunnittelu, organisointi, koordinointi ja kontrollointi. (Henri Fayol.)
- Johtamiseen kuuluvia tehtäviä ovat organisaation tiedonvälityksestä, tarpeellisista resursseista sekä toiminnan tarkoituksesta ja tavoitteista huolehtiminen. (Chester Irving Barnard.)
- Johtajan tulee luoda organisaation rakenne, huolehtia sen toimivuudesta sekä päättää siellä suoritettavan työn sisällöstä. Lisäksi johtajan tulee määritellä organisaation toiminnan tavoitteet. (Herbert Simon.)
- Johtajan tehtäviä ovat tavoitteiden asettaminen, toiminnan organisointi, motivointi, kommunikointi, arviointi, ihmisten osaamisen kehittäminen, mukaan lukien johtajan omat tiedot ja taidot. (Peter Drucker.)

Johtamis- ja esimiestehtäviä kuvaa parhaiten tehtävien lyhytkestoisuus, vaihtelevuus ja pirstoutuneisuus. Johdettavat asiat vaihtelevat laajoista strategisista kysymyksistä aina yksittäisiin operatiivisiin päätöksiin. Suurin haaste johtamisessa onkin asioiden tärkeysjärjestyksen määrittely ja valintojen tekeminen. Hyvin usein johtajan ja esimiehen työ on myös varsin reaktiivista, johtaja ja esimies toimii ns. tulipalojen sammuttajana ja kyky reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin onkin ensiarvoisen tärkeää. Johtamisen tehtäväkenttää kuvaa hyvin Viitala & Jylhän (2019, luku 1) esittämä kuvio 1.



KUVIO 1. Johtamisen tehtäväkenttä (Viitala & Jylhä 2019, luku 1)

Suunnitteleminen on olennainen ja luonnollinen osa kaikkea esimiehen ja johtajan toimintaa. On pohdittava tavoitteet, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään ja mitä niiden eteen on tehtävä. Organisoimisissa puolestaan järjestetään asiat ja ihmiset siten, että suunniteltuun tavoitteeseen voidaan päästä. Johtajuus tarkoittaa ennen kaikkea ihmisten motivointia ja sitouttamista sellaiseen toimintaan, jonka avulla päästään haluttuun lopputulokseen. Tärkeä osa johtajuutta on myös yhteistyön sujuvuudesta huolehtiminen ja työyhteisön ilmapiirin kehittäminen innostavaksi sekä kannustavaksi. Oppimista ja kehittymistä ei tapahdu ilman arviointia, joten myös sitä tarvitaan. Tuloksia vertaillaan asetettuihin tavoitteisiin ja käydään läpi toiminnan onnistumiset sekä epäonnistumiset. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.)

Esimiehen ja johtajan asemaan kuuluu vastuuta, oikeuksia ja valtaa. Esimies saa määrätä työ sopimuksen rajoissa työtehtävien laadusta ja laajuudesta sekä työpaikan toiminta- ja työtavoista. Oikeus työntekijän

työn valvomiseen perustuu työsopimuslakiin ja työehtosopimukseen. Työnjohto-oikeus ei kuitenkaan ole rajoittamaton, työntekijää ei voi vaatia toimimaan lain tai hyvän tavan vastaisesti. Esimiehellä on myös velvollisuus ottaa vastuuta ja johtaa. Se on velvollisuutta puuttua asioihin ja toimia niiden edellyttämällä tavalla, toteuttaa asetettuja tavoitteita sekä huolehtia lain ja työpaikan pelisääntöjen noudattamisesta. (Lavikkala 2013; Työsuojeluhallinto 2020.)

Esimiehen asemaan liittyy myös lukuisia työsuojeluvollisuuksia. Laki velvoittaa esimiestä muun muassa puuttumaan kiusaamiseen tai työntekijän terveyttä uhkaaviin tilanteisiin, esimerkiksi työuupumukseen. Ongelmiin pitää myös uskaltaa tarttua, vaikka ratkaisut eivät aina kaikkia miellyttäisikään. Käytännössä esimiestyö on hyvin usein ongelmien selvittämistä ja toimimista tulipalon sammuttajana, kuten myös Viitala & Jylhä (2019, luku 1) ovat todenneet. Hyvällä esimiehellä onkin aito halu yrittää ratkaista ongelmia, rohkeutta tehdä päätöksiä ja ennen kaikkea tahtoa olla hyvä esimies. (Lavikkala 2013; Työsuojeluhallinto 2020.)

3 ETÄTYÖN JOHTAMINEN

Etätyön tekemisestä ja sen johtamisesta on tullut nykypäivänä lähes poikkeuksetta osa työnteon arkea. Etätyö lisääntyy koko ajan, hajautettu työ ja virtuaalitiimit alkavat olla arkipäivää likimain kaikissa organisaatioissa. On kuitenkin syytä muistaa, että johtamisen ja esimiestyön perusasiat eivät muutu, vaikka alaiset tekisivätkin työnsä jossain muualla kuin esimiehen tai johtajan valvovan silmän alla. Etäjohtamisessa tietyt asiat kuitenkin korostuvat ja vaativat erityistä huomiota esimieheltä ja johtajalta, jonka alaiset työskentelevät etäällä. Tarvitaan kokonaan uusia toimintamalleja perinteisempien mallien rinnalle ja niiden tueksi. Etäjohtamisessa erityisesti korostuvia asioita ovat taito luoda suhteita, luottamus, yhteisöllisyys, vuorovaikutus sekä tiedon jakamiseen liittyvät käytännöt. Näiden lisäksi on varmistettava työprosessien sujuvuus, työolojen terveellisyys ja turvallisuus, kuormittumisen ja työajan seuranta, työkyvyn tuki sekä työsuojelun yhteistoiminnan edellytysten luominen. (Vilkman 2016, luku 1; Työturvallisuuskeskus 2018.)

Perinteinen johtamisosaaminen etätyön johtamisessa harvemmin yksin riittää vaan esimiehen ja johtajan on osattava joustaa tilanteen sekä uuden digitaalisen ympäristön mukaan. Samalla on muistettava kehittää puuttuvaa osaamista etäjohtamiseen tarvittavista taidoista. Etäjohtaminen vaatii hyvin usein myös enemmän aikaa kuin fyysisesti samassa pisteessä työskentelevien alaisten johtaminen, koska vuorovaikutus etäällä työskentelevien kanssa ei hoidukaan enää ohimennen käytävillä tai kahvihuoneessa. Yhteydenpito etäällä työskenteleviin alaisiin onkin erityisen tärkeää, jotta he eivät jää vähemmälle huomiolle verrattuna esimiehen kanssa samassa toimipaikassa työskenteleviin. Etäällä työskentelevä voi nimittäin helposti kokea jäävänsä työyhteisön ulkopuolelle, etenkin, jos vuorovaikutusta esimiehen tai muun työyhteisön kanssa on vähän. Tämä korostuu erityisesti niissä tiimeissä, joissa osa työskentelee fyysisesti samassa paikassa ja osa hajallaan. (Vilkman 2016, luku 1.)

Kunnollisen ja toimivan tiimin muodostuminen edellyttää, että tiimin jäsenet tuntevat kuuluvansa joukkoon sekä kokevat olevansa osa yhteisöä. Ilman yhteisöllisyyttä viestintää on vähemmän, työntekijöiden moraalit sekä organisaatioon sitoutuminen on heikompi. On kuitenkin syytä muistaa, että eristyneisyyden tunne ei aina välttämättä johdu fyysisestä etäisyydestä, vaan yhteenkuuluvuuden tunteen kannalta myös psyykkisellä läheisyyden tunteella on oma roolinsa ja se on tutkimusten mukaan jopa fyysisestä läheisyydestä tärkeämpää. Ongelmaksi etätyössä ja virtuaalitiimeissä muodostuu helposti työyhteisön tuen

puute. Sosiaalinen eli henkinen tuki, arvostus, välittäminen, luottamus, kuuntelu sekä palautteen, neuvon ja ohjeiden antaminen työntekijöille ovat tärkeitä voimavaroitehtijöitä työn tekemiseen etänä. (Vilkman 2016, luku 4.)

Tulevaisuudessa etäjohtamisen taidot tulevat olemaan olennainen osa esimiesten ydinosaamista, yksi esimiestyön osaamisen muoto ja se vaatii taitoa tasapainotella ihmis- sekä tehtäväorientoituneen johtamistyylin välillä. Etäjohtamisessa onnistuminen koetaan maailmalla nyt jo erittäin merkittäväksi kilpailukykytekijäksi organisaation menestymisen kannalta, sillä se mahdollistaa tiimin kokoamisen parhaista osajista, riippumatta heidän fyysisestä sijainnistaan. Lisäksi mahdollisuus etätyön tekemiseen on nykyisin myös monelle työntekijälle yksi kriteeri työpaikan valinnassa. (Työturvallisuuskeskus 2018; Vilkman 2016, luku 6; Asikainen 2019, 30.)

Luottamus, arvostus ja avoimuus ovat perusta, jonka päälle jokainen esimies voi etäjohtamistaitojaan rakentaa. Vankan perustan rakentamisen jälkeen esimies voi rakentaa etäjohtamistaitojaan lisää luomalla yhteiset pelisäännöt tiiminsä kanssa, varmistamalla avoimen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden koko tiimin kesken. Näin saadaan aikaan esimiehen ja työntekijöiden välille luottamuksellinen suhde, etätyö sujuu ja se on tuloksellista. Jos perusta etäjohtamiseen ei ole kunnossa niin ongelmia esimiestyössä ilmenee aivan varmasti. (Asikainen 2019, 31.)

3.1 Etätyö ja etäjohtaminen käsitteenä

Etätyöllä tarkoitetaan sellaista ansiotyötä, joka tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi kotona tai mökillä. Etätyölle olennaista ovat ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt, joista on sovittu työnantajan kanssa. (Tilastokeskus 2020.)

Etäjohtamisessa alaiset eivät työskentele esimiehen tai johtajan kanssa samoissa tiloissa ja kasvokkain tapahtuvia henkilökohtaisia tapaamisia ei ole päivittäin. Etäjohtamisessa yhteydenpito alaisiin tapahtuu pääosin puhelimitse, sähköpostilla tai erilaisia verkkosovelluksia käyttäen.

3.2 Etäjohtamisen haasteet

Etätyön johtamisessa suurimmat haasteet liittyvät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin sekä luottamukseen. Toimivan tiimin rakentaminen ja aidon yhteistyön synnyttäminen etätyötä tekevien alaisten kanssa on haastavampaa kuin koko ajan fyysisesti samassa paikassa työskenneltäessä. (Vilkman 2016, luku 1.)

Esimiesten kokemia haasteita etäjohtamisessa ovat Vilkmanin (2016, luku 3) mukaan työsuoritusten mittaaminen, työntekijän sitouttaminen yritykseen ja yrityksen kulttuuriin, työntekijän itsensä johtamisen taidot, työntekijän stressin määrän seuraaminen, monimuotoiseen tiimiin sopeutuminen, esimiehen tavoitettavuus, piilevien ongelmien havaitseminen ja tiedonjakaminen.

Työsuoritusten mittaamisessa etäjohtajan olisi hyvä muistaa, että tulokset puhuvat puolestaan ja etäjohtajan onkin tärkeämpää tietää, että mitä työntekijät saavat aikaiseksi kuin onko työntekijä koko ajan työnsä kimpussa ja tavoitettavissa. Työhön käytetyn ajan mittaamisen sijaan keskittyminen työn tuloksien mittaamiseen antaa myös työntekijöille enemmän vapautta tehdä ja suunnitella omaa työtään. (Asikainen 2019, 28.)

Työntekijän sitoutuminen yritykseen ja yrityksen kulttuuriin saattaa myös vaikeutua, jos työntekijä ei tunne olevansa osa työyhteisöä tai tiimiä. Yhteydenpidon ollessa vähäistä esimieheen tai muuhun työyhteisöön etäällä työskentelevä voi kokea helposti jäävänsä ulkopuolelle. (Asikainen 2019, 29.)

Yksilölliset erot tehdä töitä, työntekijän taito suunnitella, priorisoida ja keskittyä olennaiseen vaikuttavat merkittävästi työntekijän kapasiteettiin suoriutua työstään. Työntekijän itsensä johtamisen taito on etätyön lisääntymisen myötä noussut yhä tärkeämpään rooliin. Osa johtamisen haasteista nimittäin siirtyy etätyössä työntekijälle itselleen: miten työskennellä ja mitä vaatimuksia itselleen asettaa sekä miten seurata oman työnsä edistymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Esimiehen velvollisuus on kuitenkin työn itsenäisyyden lisääntyessä varmistaa, etteivät alaiset jää liian yksin ja tarvittaessa tukea sekä kannustaa riippumatta siitä, missä alainen työtään suorittaa. Ihmiset ovat erilaisia ja kaikki eivät ole samalla tavalla itseohjautuvia, osa kaipaa hyvinkin tarkkoja ohjeita työnsä tekemiseen. (Vilkman 2016, luku 3.)

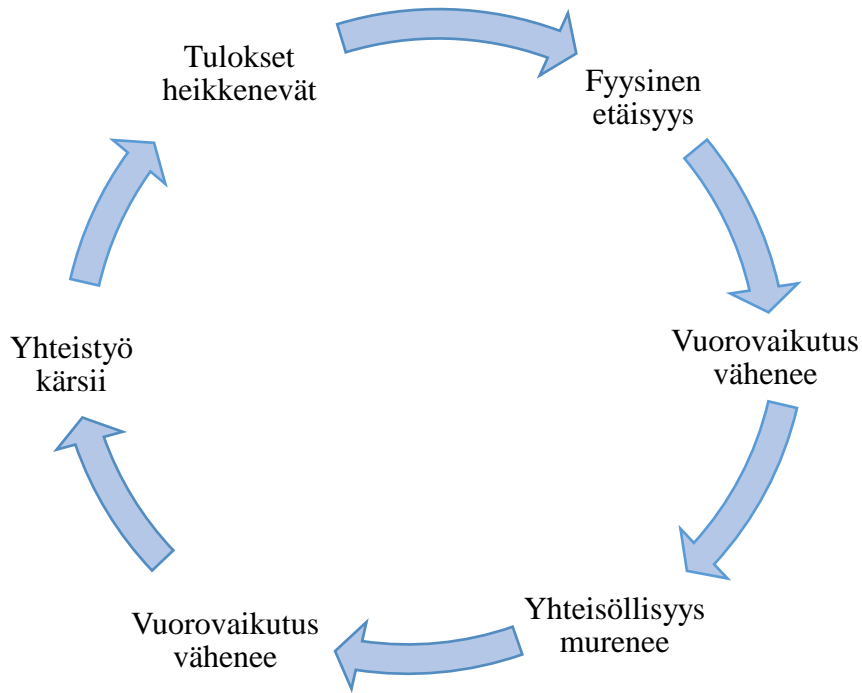
Työntekijöiden stressin määrän seuraaminen on etäjohtamisessa yksi vaikeimmin havaittavissa oleva haaste. Työntekijän liiallinen työnteko ja kuormittuminen, etätyön sopimattomuus työntekijälle tai työ-

tehtävien epätasainen jakautuminen on vaikeampaa havaita, kun työntekijä ei ole fyysisesti läsnä. Huomioiden havaitseminen ja niihin liittyvien toimenpiteiden teko on kuitenkin esimiehen vastuulla. (Asikainen 2019, 29.)

Etäjohtamisessa esimiehen tavoitettavuus on ensisijaisen tärkeää. Mikäli työntekijälle tulee tunne, ettei saa tarpeeksi tukea ja apua esimieheltä niin väistämättä työntekijän motivaatio alkaa laskea ja turhautuneisuus kasvaa. Erilaisia pinnan alla muhivia ongelmia voi myös olla etäjohtajan vaikeampaa havaita. Tällaisia ongelmia voivat olla muun muassa kateus, työntekijöiden välille syntyneet riidat, kiusaaminen, eriarvoinen kohtelu, motivaation lasku, työhön kyllästyminen, alkoholin tai muiden päihteiden lisääntynyt käyttö. (Asikainen 2019, 29.)

Tiedon kulku ja viestintä on haaste monessa työpaikassa, olivatpa työntekijät fyysisesti läsnä tai etäällä. Etäjohtajan työssä fiksu ja oikea-aikainen viestintä korostuu, siihen etäjohtajan kannattaakin panostaa erityisen paljon. Ilman hyvää viestintään ja tiedon kulkuun panostamista syntyy pahimmillaan epäselvyyksiä, jotka rapaattavat luottamusta sekä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta. (Asikainen 2019, 29.)

Esimiestyön ja erityisesti etäjohtamisen haasteet voidaan Asikaisen (2019, 29) mukaan kiteyttää kuvion 2 mukaisesti. Kuvion jokaisella osatekijällä on vaikutusta ja merkitystä suhteessa toisiinsa. Tutkimusten mukaan psyykkinen läheisyyden tunne on toisinaan jopa tärkeämpää kuin fyysinen läheisyyden tunne. Onnistuneella ja hyvällä etäjohtamisella voidaan luoda psyykkistä läheisyyttä myös etäällä työskenteleviin. Tiimin yhteisöllisyyden murentuessa vuorovaikutus vähenee ja on entistä vaikeampaa olla yhteydessä toisiin työntekijöihin, mikä vaikuttaa koko tiimiin ja työyhteisöön negatiivisesti. Sitten kun työtä ei tehdä enää yhdessä ja yhteisten tavoitteiden eteen, vaikutus näkyy heikkenevässä tuloksessa, koska yhteistyö ei toimi. Nämä haasteet etäjohtajan kannattaa sisäistää hyvissä ajoin ja omalla esimiestyöllään pyrkiä estämään.



KUVIO 2. Etäjohtamisen haasteet (Asikainen 2019, 29)

Eniten hankaluutta etätyöhön ja etäjohtamiseen tulee siitä, että toimitaan kuten ennenkin, vaikka toimintaympäristö muuttuu. Etänä toimivia tiimejä tutkittaessa on havaittu, että ne voivat olla yhtä menestyviä tai jopa menestyneempiä kuin fyysisesti samassa paikassa toimivat tiimit. Keskeisintä on se, että vuorovaikutukseen ja työtehtäviin liittyvät prosessit ovat kunnossa. Erityisen tärkeää on tunnistaa, mitkä ovat yhteistyön pullonkauloja tai mikä estää tai haittaa onnistumista. Toimintatapojen muuttaminen ja välineiden valjastaminen hyötykäyttöön edellyttää aktiivista keskustelua ja kehittämistä. (Vilkman 2020.)

Etäjohtamisessa on enemmän haasteita verrattuna fyysisesti samassa paikassa työskentelevien johtamiseen, mutta haasteet eivät ole ylitseppäsemättömän vaikeita. Taito käyttää erilaisia tapoja viestintään, ajasta ja paikasta riippumaton läsnäolo sekä kyky rakentaa luottamusta koko tiimin kesken, työntekijöiden ja itsensä välille, nousevat etätyön johtamisessa erityisen tärkeiksi taidoiksi.

3.2.1 Luottamus

Etätyössä luottamus, sen rakentaminen ja ylläpitäminen on yksi perusedellytyksistä, jotta etätyötä pystytään organisaatiossa onnistuneesti tekemään. Etätyötä johtavan esimiehen yksi tärkeimmistä taidoista onkin kyky luoda alaistensa kanssa sellaiset suhteet, joissa vallitsee molemminpuolinen ja riittävän syvä

luottamus. Luottamuksen rakentaminen alkaa aina lähtötilanteesta, johon vaikuttaa osapuolten tahtotila, haluanko luottaa ja koenko toisen luotettavana. Luottamusta rakennetaan ja ylläpidetään yhteisten kokemusten, yhteisiin tavoitteisiin pyrkimisen, vuorovaikutuksen ja lupauksen pitämisen kautta. Esimiehen ja työntekijän välinen luottamus on saattanut kehittyä jo ennen etätyöhön siirtymistäkin, mutta tällöin luottamusta on edelleen ylläpidettävä. Heikko luottamus työntekijöiden työn tekemiseen vaatii tiukempaa kontrollia, joka ei etätyön johtamisessa ole käytännössä mahdollista. Kontrolli näyttäytyykin luottamuksen vastakohtana, toisen heikentyessä toinen vahvistuu. Etätyössä johtamisen onkin perustuttava kontrollin sijaan luottamukseen. Perinteisesti työhön käytetyn ajan ja tulosten mittaamisella on myös rakennettu luottamusta johdon ja työntekijöiden välille. Etätyötä johdettaessa työhön käytetyn ajan mittaaminen ei olekaan enää niin yksinkertaista ja mitä vähemmän työn tuloksia mitataan, sitä helpompaa on epäillä työntekijän tekevän työajalla täysin jotain muuta kuin töitä. Sen sijaan, jos työn tulosten mittaaminen on kunnossa niin työn tekemisen paikalla tai siihen käytetyllä ajalla ei pitäisi olla mitään merkitystä edes niille, joille luottaminen ei ole niin helppoa tai tule luonnostaan. (Sipilä 2016, 14; Ahlroth 2019; Asikainen 2015, 9.)

Etäällä toisistaan, virtuaalisesti tai hajautetun tiimin luottamuksen rakentumiseen vaikuttaa olennaisesti myös toimiva kommunikaatio. Kommunikoinnissa ja viestinnässä esimiehen tulee ottaa huomioon tiheys, johdonmukaisuus, varmuus sekä ennustettavuus. Esimiehen tulee pyrkiä olemaan johdonmukainen sanomisissaan, tänään sanotun asian pitää päteä myös huomenna. Ristiriitaisista puheista ja vaatimuksista aiheutuu hyvinkin helposti luottamuksen puutetta. Ennustettavuuteen usein luetaan, että alaisia kohdellaan johdonmukaisesti ja yhdenvertaisesti. Yhdenvertaiseen kohteluun liittyy esimiehelle tärkeä kyky huomioida yksilöiden eroavaisuuksia. Maailmassa on yhtä monta erilaista persoonaa kuin on ihmistä. Onkin tärkeää, että esimiehet osaavat huomioida erilaisten ihmisten tarpeet, käytösmallit ja motivaatiokeinot. (Sipilä 2016, 15.)

3.2.2 Vuorovaikutus

Toimivan vuorovaikutuksen avulla luodaan myös luottamusta, joten vuorovaikutuksella ja luottamuksella on keskenään hyvin merkittävä suhde. Luottamus rakentaa omalta osaltaan vuorovaikutuksen avoimuutta ja vastavuoroisuutta. Johtamisen kannalta vuorovaikutuksella ja viestinnällä on suuri merkitys työntekijän motivoinnin, jaksamisen ja yhteisöllisyyden tunteen tukemisessa eikä etäjohtaminen tee poikkeusta, päinvastoin. Esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut työntekijöistään, heidän jaksamisesta,

työtehtävistä suoriutumisesta ja tuntee heidät hyvin. Esimiehen tulisikin avoimen vuorovaikutuksen lisäksi vahvistaa luottamusta vastuuttamalla, osallistamalla sekä alaisistaan kiinnostumisen avulla. (Asikainen 2015, 9-10.)

Hyvän yhteishengen luominen monipaikkaisen tai täysin virtuaalisen tiimin kanssa vaatii suunnitelmallista työtä ja oikotietä onneen ei tässäkään tapauksessa ole vaan toimiva vuorovaikutus on lähtökohta, josta on hyvä ponnistaa ja joka tekee joukosta henkilöitä tiimin. Keinoja edistää vuorovaikutusta tiimissä kannattaakin pohtia ja muistaa, että kaikista ihmisistä vuorovaikutus teknologian välityksellä ei tunnu kovin luonnolliselta. Teknologian kehittymisen myötä nykyään on kuitenkin tarjolla monia erilaisia mahdollisuuksia rakentaa toimivaa vuorovaikutusta monipaikkaisten tiimien kesken. Samaan aikaan on kuitenkin syytä muistaa, että liiallinen viestintä kuormittaa ja vuorovaikutuksen rakentaminen kannattaa keskittää käyttämällä kolmea virallista kanavaa: yksi viralliseen viestintään, yksi epävirallisempaan viestintään ja kolmas palautteen antamiseen puolin ja toisin. (Vilkman 2016, luku 1; Rantanen 2020.)

Etäjohtamisessa esimiehen tavoitettavuus korostuu ja esimiehen on syytä kiinnittää huomiota siihen, että on tavoitettavissa ja helposti lähestyttävissä eri välineillä. Työntekijöiden näkökulmasta työhön liittyvien vastauksien ja tarvittavan tuen saaminen järkevän ajan puitteissa on erityisen tärkeää, koska muutoin työ alkaa äkkiä tuntua turhautavalta sekä motivaatio työn tekemiseen alkaa laskea. Vuorovaikutuksen merkitystä etäjohtamisessa ei voi liikaa korostaa. Rennon ja avoimen ilmapiirin luomiseen kaikkien työntekijöiden kanssa tarvitaan riittävästi erilaista vuorovaikutusta sekä myös epämuodollista viestintää työasioihin keskittymisen lisäksi. Luottamuksellisen suhteen rakentuminen edellyttää työhön liittyvän vuorovaikutuksen lisäksi vapaamuotoista keskustelua, työntekijöihin tutustumista yksilöinä sekä kiinnostuksen osoittamista työtä, osaamista ja henkilöä kohtaan. Vapaamuotoiselle keskustelulle onkin syytä varata varta vasten aikaa. (Vilkman 2016, luku 4.)

3.2.3 Perehdyttäminen ja motivointi

Uuden työntekijän perehdyttäminen työtehtäviin on aina työnantajan ja esimiehen vastuulla. Etänä tehtävässä perehdytyksessä on omat haasteensa, mutta mahdotonta se ei ole ja vaatii ennen kaikkea aktiivista yhteydenpitoa sekä tiedon jakamista tulevasta jo ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää. Mikään ei estä ottamasta uutta tiimin jäsentä mukaan tiimipalaveriin jo ennen varsinaista ensimmäistä työpäivää. Joka tapauksessa perehdytykseen liittyvä aikataulu on hyvä esittää perehdytettävälle työntekijälle hy-

vissä ajoin ennen ensimmäistä työpäivää. Myös tarvittavien työvälineiden järjestäminen kannattaa hoidtaa ajoissa, ettei työn aloittaminen kaadu tai viivästy turhaan tarvittavien välineiden puuttumiseen. (Havu 2020.)

Etänä tapahtuvassa perehdytyksessä kunnollisen ja hyvän perehdytys suunnitelman merkitys korostuu. Tarkka, loogisesti aikataulutettu ja etenevä kirjallinen suunnitelma on syytä käydä huolella uuden työntekijän kanssa läpi. Epävirallisuuksiakaan ei kuitenkaan pidä unohtaa. Etäperehdytyksessä yhteisöllisyyden rakentaminenkin korostuu ja sen myötä uusi työntekijä saa kuvan yrityksen kulttuurista ja työilmapiiristä. Mikään ei myöskään estä toimittamasta uudelle työntekijälle etukäteen esimerkiksi tervetuliaispakettia tiimin jäseniltä tai yrityksen logoilla varustettuja bränditavaroita. Ensimmäisinä viikkoina on kuitenkin erityisen tärkeää olla uuteen työntekijään yhteydessä joka päivä, jotta tutustuminen käynnistyy ja luottamus alkaa rakentua. Samalla esimieskin pysyy perillä perehdytyksen etenemisestä tai esiin tulleista haasteista. (Havu 2020.)

3.2.4 Piilevät ongelmat

Työantajan velvollisuus on huolehtia siitä, että työolosuhteet ovat terveelliset ja turvalliset, riippumatta siitä missä ja milloin työtä tehdään. Esimiehen yksi tehtävä onkin seurata omien alaistensa työkuormitusta sekä reagoida nopeasti, mikäli aiheita ilmenee. Alaisten tehdessä työtä etäällä seuranta tarkoittaa aktiivista yhteydenpitoa alaisiin sekä huomioiden ottamista ajoissa puheeksi, jos jotain huolenaihetta ilmenee työympäristön, työn tulosten, motivaation tai jaksamisen suhteen. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Etäällä työskentelevien alaisten työmäärää voi olla hankalaa arvioida ja sitä, kuinka stressaantuneita etäällä työskentelevät ovat. Etätyön johtajan onkin syytä muistaa, että etenkin asiantuntija- ja tietotyöskentelyssä työn määrää voi olla vaikeaa arvioida ja riskinä on työntekijöiden liiallinen työnteko ja kuormittuminen. Parhaimmillaan etätyö voi helpottaa työntekijän elämän hallintaa, mutta samalla se voi myös hämärtää työ- ja vapaa-ajan rajaa, joka puolestaan voi aiheuttaa haitallista kuormittumista sekä haitallisia vaikutuksia niin työ- kuin yksityiselämäänkin. (Työturvallisuuskeskus 2017; Vilkmán 2016, luku 3.)

Työympäristön kannalta haitallisia ongelmia ovat myös häirintä ja kiusaaminen, jotka voivat aivan yhtä hyvin toteutua myös etätyössä. Myös kollegoiden mustamaalaaminen ja ilkeät juorut liikkuvat aivan

samalla tavalla, tehtiin työtä sitten etäällä tai läsnä toimipaikoilla. Valvontavastuu näissäkin tilanteissa kuuluu esimiehelle ja saadessaan tiedon mahdollisesta häirinnästä tai kiusaamisesta, tulee esimiehen puuttua tilanteeseen. Näiden tilanteiden ennaltaehkäisemisessä auttavat työpaikan kiusaamista ja häirintää koskevat pelisäännöt ja ne ovat myös hyvä työväline tilanteisiin puuttumisessa. Niissä myös määritellään, että millainen käyttäytyminen organisaatiossa on hyväksyttävää ja mikä ei. Pelisääntöjen toimivuutta on syytä seurata ja tarvittaessa tehdä niihin muutoksia, mikäli ne eivät konkreettisissa tilanteissa toimi. (Skurnik-Järvinen 2013, 64.)

Nykyisin työelämä vaatii myös työntekijältä enemmän, on muutoksia muutosten perään, kilpailu kiristyy ja kansainvälistyy. Alaisten pitää samaan aikaan suorittaa enemmän ja oppia sekä omaksua muuttuvat tehtävät pikaisesti. Hyvät sosiaaliset taidot ovat nousseet työelämässä yhdeksi tärkeämmistä taidoista ja samaan aikaan työelämän vaatimukset koettelevat ihmisten suoriutumista työelämän haasteissa. Kaikki tämä on vaikuttanut siihen, että konfliktiherkkyys on kasvanut työpaikoilla. Muutosten ja epävarmuuden lisäksi ovat myös kasvaneet yhteistyövaatimukset, koska nykyisin työt tehdään hyvin usein projekteissa, erilaisissa verkostoissa, monivaiheisissa prosesseissa sekä moniammatillisissa ja -kulttuurissa tai poikakitoiminnallisissa tiimeissä, joissa sekä yksittäiseltä työntekijältä että myös koko ryhmältä vaaditaan päätöksentekokykyä ja neuvottelutaitoa. Omien tehtävien lisäksi kaikkien pitää ottaa vastuuta työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisesta ja koko tiimin onnistumisesta. Samaan aikaan se tarkoittaa sitä, että työyhteisöllisiä ongelmia syntyy yhä moninaisimmista sekä pienemmistä syistä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että suurin osa organisaatioiden ristiriidoista on normaaleja työhön liittyviä erimielisyyksiä, jotka pystytään käsittelemään rakentavasti ja asianmukaisesti. Parhaimmillaan ongelmia ja ristiriitoja käytetäänkin työyhteisössä jatkuvan oppimisen ja kehityksen työvälineenä. Tässä kohtaa nouseekin esiin esimiehen ja johtajan kyky tai taito saada organisaation jäsenet ottamaan laajemmin vastuuta työn sujuvuudesta, organisaation toimivuudesta ja ratkaisemaan niihin liittyviä vaikeuksia ja ristiriitoja, tehtiin työtä sitten missä ja milloin tahansa. (Järvinen 2014.)

3.2.5 Tietoturvallisuus

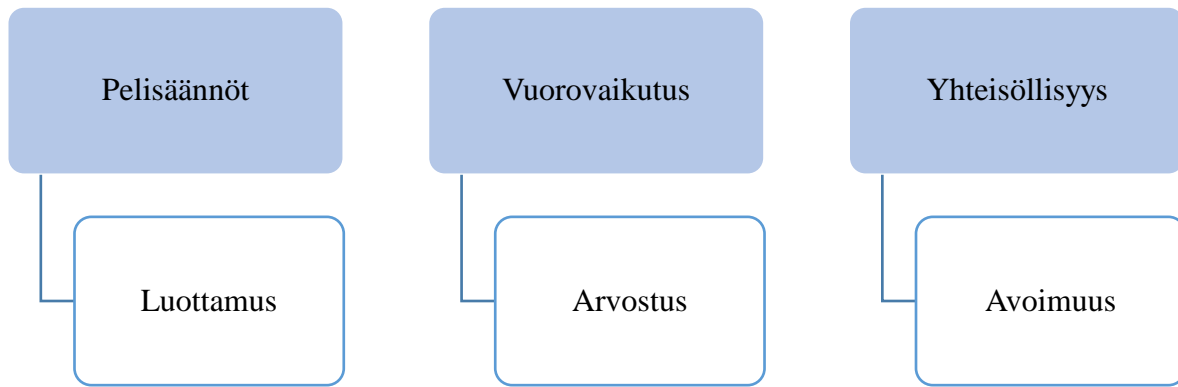
Organisaatiosta riippumatta toiminnalle keskeinen asia on työssä käytettävät ja siihen liittyvät tiedot sekä tietojen turvallisuus. Asianmukaisella suojauksella ja tietojen käsittelyllä turvataan organisaation toimintaympäristöä, yhteiskuntaa, asiakkaita sekä yhteistyökumppaneita. Työssä käytettävien tietojen päätyminen luvattomasti ulkopuolisille ja sivullisille voi täyttää jopa rikoksen tunnusmerkistön. Samalla

se voi myös vaarantaa toimintaympäristön turvallisuuden ja palveluiden jatkuvuuden tai rikkoa yksilöiden perusoikeuksia, yksityisyyden suojaa ja turvallisuutta. Organisaation tuleekin omaan toimintaan liittyvien tietojen lisäksi huolehtia sidosryhmiensä ja erityisesti asiakkaidensa tietojen turvallisuudesta ja salassa pidosta. Johdon ja esimiehen tehtävä on varmistaa, että tietojen suojaaminen ja salassapito toteutuu. (Valtiovarainministeriö 2011, 13; Sipilä 2016, 18.)

Etätyössä tietoturvallisuus kattaa koko ketjun etätyöntekijästä ja etätyöympäristöstä aina yrityksen järjestelmiin ja tietoihin saakka. Esimiehen onkin huomioitava etätyössä tietoturvallisuus kokonaisvaltaisesti ja oltava perillä tietoturvallisuuteen liittyvistä kysymyksistä. (Sipilä 2016, 18.) Ilman ymmärrystä tietoturvallisuudesta ammatillisiin tarkoituksiin käytetyn tiedon suojaaminen on käytännössä hyvin hankalaa, ellei jopa mahdotonta.

3.3 Etäjohtamisessa onnistuminen

Hyvä ja onnistunut johtaminen on erittäin helppo tunnistaa; se näkyy hyvänä työilmapiirinä. Hyvän ja onnistuneen johtamisen merkkejä ovat myös alaisten hyvä työmotivaatio, hyvä keskinäinen yhteistyö, suuri työmoraali, sitoutuminen yritykseen ja pyrkiminen laadukkaaseen työhön. Hyvä etäjohtaminen on pohjimmiltaan hyvää ihmisten johtamista, mutta siinä onnistuminen edellyttää huomion siirtämistä enemmän ihmisiin sekä tiedostamista, että mistä haasteet etäjohtamisessa johtuvat. Samalla tulee myös muistaa, että johtamisen ja esimiestyön onnistuminen vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen, toimintaan ja siellä työskentelevien työntekijöiden työelämän laatuun. Lisäksi huomion arvoista on se, että ilman onnistunutta johtamista ei voi olla onnistunutta etätyötäkään, nämä siis kulkevat keskenään käsikädessä. Voidaan sanoa, että onnistuneen etätyön edellytys on onnistunut johtaminen, joka puolestaan lähtee siitä, että etäjohtamisen kulmakivet ovat kunnossa, jotka on esitetty kuviossa 3. (Vilkman 2019.)



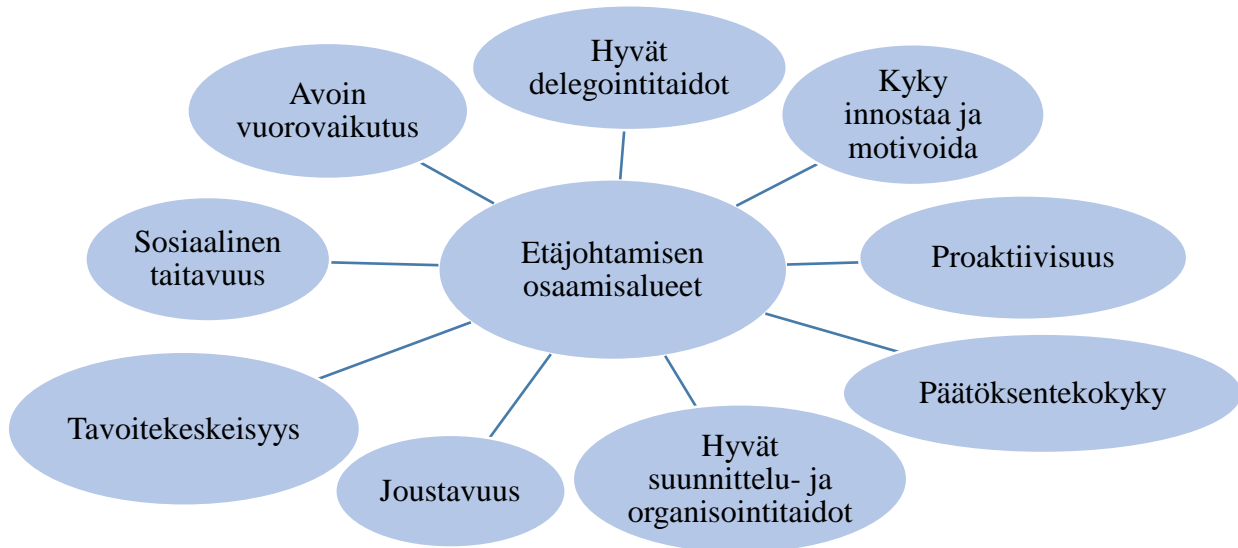
KUVIO 3. Etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, luku 2)

Etätyöhön kuuluvat selkeät, yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet. Oikeanlainen ja tarkoituksenmukainen vastuun ja tehtävien jakaminen ovat perusedellytyksiä etätyön onnistumiseen. Työtehtävien on oltava sellaisia, että etätyöntekijä voi suoriutua niistä yhdessä tiimin jäsenten kanssa tai itsenäisesti. Tärkeimmät elementit etätyön onnistumiselle ovatkin luottamuksellinen suhde esimiehen kanssa sekä vuorovaikutuksen dialogisuus. (Asikainen 2019, 25.) Lisäksi selkeiden tavoitteiden ohella tarvitaan myös säännöllistä keskustelua asioiden etenemisestä, sparrausta, henkistä tukea, työhön liittyvien ajatusten palloittelua ja myös työn ulkopuolisista asioista keskustelua, toisin sanoen välittävää seurantaa. (Vilkman 2019.)

Esimiehen toiminta työyhteisössä, persoonallisuus ja johtamistyyli vaikuttavat hyvin paljon organisaation ilmapiiriin. Sen vuoksi nopein tapa muuttaa ilmapiiriä onkin muuttaa omaa johtamistyyliä ja toimintaa esimiehenä. Parhaan mahdollisen tuloksen aikaansaaminen edellyttää keskittymistä henkilöstöön. Henkilöstöön keskittyvä johtamistyyli vaikuttaa puolestaan suoraan tiimin suorituskyvyn nousuun. Tulokset paranevat tiimin päästessä osallistumaan omaa työtään koskevaan päätöksentekoon ja saadesaan vapautta tavoitteiden saavuttamiseen. Etäjohtamisessa onkin äärimmäisen tärkeää toimia yhteistyössä ihmisten ja alaisten kanssa. (Asikainen 2019, 25.) Samaan aikaan se on nykykäsityksen mukaista esimiestyön ydintä: esteiden poistamista, valmentavaa johtamista, tukena olemista ja työssä onnistumisen mahdollistamista. Tämä on juuri sellaista johtamista, johon täytyy panostaa ja käyttää aikaa, koska tällä tavalla toimimalla rakentuu molemminpuolinen luottamus ja yhteisymmärrys esimiehen ja työntekijän välille. Silloin syntyy yhteys, joka mahdollistaa sen, että asioista pystytään keskustelemaan avoimesti ja myös vaikeista asioista uskalletaan puhua esimiehelle. (Vilkman 2019.)

3.3.1 Etäjohtajan osaamisalueet

Vilkmanin (2016, luku 6) mukaan etäjohtamisen osaamisalueet jakautuvat kuvion 4 mukaisesti. Näiden osaamisalueiden ymmärtäminen ja hallitseminen on ensisijaisen tärkeää etäjohtamisessa.



KUVIO 4. Etäjohtamisen osaamisalueet (Vilkman 2016, luku 6)

Onnistuakseen ja toimiakseen virtuaalitiimi edellyttää avointa keskustelukulttuuria ja läpinäkyvyyttä. Esimiehen on pystyttävä luomaan tiimille yhteiset toimintamallit ja säännöt. Päätöksenteon lisäksi myös työskentelyn tulee olla läpinäkyvää. Vuorovaikutuksessa on myös huomioitava tasapuolinen ja samankaltainen viestintä kaikille työntekijöille. Erilaisten mielipiteiden kuunteleminen ja kunnioittaminen kuuluvat myös avoimeen vuorovaikutukseen. (Vilkman 2016, luku 6.)

Etäjohtamisessa tehtävien vastuuttaminen ja jakaminen tiimin kesken on onnistumisen kannalta tärkeää. Etäjohtamisessa hyvät delegointitaidot korostuvat, koska työtehtävien jakaminen tulee pystyä toteuttamaan riittävän selkeästi, ettei työntekijöille jää turhia epäselvyyksiä. Hyvin delegoidut ja selkeästi jaetut tehtävät tulevat hyvin hoidetuiksi. Samalla esimies tietää miten asiat etenevät eikä näin ollen tarvetta työntekijöiden jatkuvaan seurantaan ole. (Vilkman 2016, luku 6.)

Työntekijät pitää saada innostumaan yhteisistä tavoitteista ja toimimaan niiden eteen. Tässä onnistuakseen etäjohtaminen edellyttää kykyä ja taitoa innostaa sekä motivoida työntekijöitä. Onnistuessaan se rakentaa samalla tiimiin me-henkeä, halua olla tekemisissä tiimin muiden jäsenten kanssa ja sitä kautta luo tiimiin yhteisöllisyyttä. Huomioimalla työntekijöiden erilaisia tarpeita esimies vahvistaa samalla koko tiimensä motivaatiota. (Vilkman 2016, luku 6.)

Proaktiivisuudella ennakoidaan ja pyritään reagoimaan asioihin jo etukäteen. Hyvällä etäjohtajalla on ratkaisukeskeinen, avoin ja positiivinen asenne. Proaktiivisuudessa ihminen on aloitteellinen ja aktiivinen sekä ottaa vastuuta tekemisistään. (Vilkman 2016, luku 6.)

Etäjohtajalla tulee olla määrätietoisuutta ja jämäkkä asenne. Päätöksiä on kyettävä tekemään, vaikka se ei helppoa olisikaan tai kaikkea päätöksenteon pohjaksi tarvittavaa tietoa ei olisi saatavilla. Turha jähkaileminen hidastaa töiden edistymistä eivätkä työntekijät voi hoitaa työtään silloin kunnolla. Etäjohtajalta tarvitaan myös taitoa ja kykyä joustaa uusissa, muuttuvissa tilanteissa sekä valmiutta tehdä uusi päätös, mikäli tilanne niin vaatii. (Vilkman 2016, luku 6.)

Hyvä etäjohtaja tarvitsee kurinalaisuutta ja keskittymistä, joka luo pohjan selkeälle johtamistyyliille. Selkeä tyyli johtaa luo tiimiläisille turvallisuuden tunnetta työn tekemiseen. Etäjohtajalle hyvistä suunnittelu- ja organisointitaidoista on hyötyä myös omien työtehtävänsä hoitamisessa sekä tiimityön koordinoimisessa ja tehtävien jakamisessa. (Vilkman 2016, luku 6.)

Etäjohtajan on osattava hyödyntää uusia ja toimivampia tapoja johtaa tiimiläisiään. On osattava tunnistaa ja tarvittaessa pystyttävä hylkäämään toimintamallit, jotka eivät enää palvele tiimiä. Joustavuutta tarvitaan, jotta esimies pystyy tasapainoilemaan jatkuvassa muutoksessa, ymmärtääkseen ja pystyäkseen sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin. Joustavuus auttaa myös ymmärtämään työntekijöiden erilaisia työskentelytapoja, vuorovaikutustaitoja ja persoonallisuuksia sekä esimiehen tasapainoilemista erilaisten odotusten ja vaatimusten välillä. (Vilkman 2016, luku 6.)

Esimiehellä on oltava kyky määrittellä työntekijöiden kanssa selkeät tavoitteet ja seurata niiden toteutumista. Selkeät tavoitteet auttavat työntekijöitä priorisoimaan työtään järkevästi sekä tekemään oikeita asioita. Työntekijöille annettu vapaus yleensä lisää motivaatiota ja sitoutumista työhön, kun liiallisesta kontrolloinnista uskalletaan päästää irti. Johtamisen ja tulosten näkökulmasta seurannalla on iso rooli ja kun tavoitteet on asetettu selkeästi, niin silloin on myös helpompi löytää sopivia keinoja työn edistymisen mittaamiseen ja onnistumiseen. (Vilkman 2016, luku 6.)

Etäjohtamisessa hyvät vuorovaikutustaidot korostuvat, koska perinteisemmät vuorovaikutustavat eivät riitä. Välimatkasta huolimatta esimiehen on pystyttävä luomaan henkilökohtaisia suhteita alaisiinsa ja yhteydenpitoon on varattava aikaa. Onnistuneeseen virtuaalitiimin johtamiseen kuuluu säännöllinen palautteen antaminen johdettaville, ryhmän yhteishengen ja luottamuksen rakentaminen, empaattisuus

sekä eripaikkaisten alaisten tarpeiden huomiointi. Tärkeä taito on osata kuunnella, olla läsnä ja tarvittaessa mukauttaa omaa viestintäänsä kunkin työntekijän tyyliin sopivammaksi. Myös tiimin yhdistämiseen on kiinnitettävä huomiota ja löydettävä toimivia keinoja yhteistyön tekemiseen erilaisia ja uusia välineitä hyödyntäen. (Vilkman 2016, luku 6.)

3.3.2 Onnistumisen eväät etäjohtajana toimimiseen

Tiimin ja työntekijöiden johtaminen etänä vaatii aikaa ja panostusta. Tekemällä viisaita valintoja, koamalla työntekijät yhteen silloin, kun on tarpeen tutustua toisiin, käsitellä yhdessä vaikeita asioita, innovoida uutta ja välillä ihan vain pitämällä yhdessä hauskaa, esimies tutustuu tiimiläisiinsä ja työntekijöihin yksilöinä paremmin. Samalla tiimin me-henki pysyy yllä ja vahvistuu entisestään. Työntekijöille tulee antaa aikaa ja heitä on kuunneltava herkällä korvalla, mitä heillä on sanottavaa. Selvittämällä, millainen kenenkin työntekijän unelmatyöympäristö on ja sopimalla yhdessä työntekijöiden kanssa optimaalisin kokonaisuus etätyökäytäntöjä ja yhteisiä pelisääntöjä, tiimin toimivuus paranee kohisten. Johtamisen pitää myös olla samanarvoista kaikkia kohtaan, vaikka osa työskentelisikin etäällä ja osa yhtä aikaa samoissa tiloissa. Lisäksi sosiaalisen tuen merkitys korostuu erityisesti etätyössä, joten kannattaa varata kalenteriin aikaa työasioiden lisäksi vapaamuotoiselle keskustelulle niiden kanssa, joita ei tapaa ohimennen toimiston käytävillä tai kahvitauoilla. (Valtonen 2020.)

Työntekijöiden ja tiimin kanssa luotujen pelisääntöjen tarkoitus on luoda selkeyttä tiimiin ja asettaa yhteistyön odotukset samalle viivalle. Pelisäännöillä tarkoitetaan sitä, että ”miten voimme tehdä mahdollisimman hyvää yhteistyötä etäisyydestä huolimatta”. Tärkeää on, että jokaisella työntekijällä ja tiimin jäsenellä on mahdollisuus tuoda esiin omat näkemykset ja ajatukset yhteisesti sovittavista asioista, muuten yhteistyön odotukset jäävät väistämättä eri tasolle. Pelisäännöistä puhuttaessa voidaan samalla keskustella muun muassa tavoitettavuudesta, eri kommunikaatiovälineiden hyödyntämisestä, tauoista ja palautumisesta huolehtimisesta sekä irtautumisesta työstä työpäivän jälkeen. (Vilkman 2020.)

Parhaimpia työkaluja etäjohtamisessa ovat säännölliset kahdenkeskiset keskustelut työntekijöiden kanssa. Monella esimiehellä ongelmana kahdenkeskisten keskustelujen käymiseen on ajan puute. Samaa aikaan kuitenkin tuskaillaan sen kanssa, ettei tiedetä mitä ihmiset tekevät tai ei kuulla ajoissa mahdollisista ongelmista. Tässä kohtaa nouseekin esiin esimiehen kyky ja taito ajankäytön hallintaan sekä sen resurssointiin. Keinoja ja mahdollisuuksia ajankäytön hallintaan on monia. Yksi keino on esimer-

kiksi pitää Excel-taulukkoa tai kirjata kalenteriin ylös päivät, milloin viimeksi on puhunut kahden kesken tiimin jäsenten kanssa ja huolehtia sen avulla, etteivät välit veny liian pitkiksi. Toinen hyvä keino on seurata, kenen kanssa on viikon aikana tekemisissä etäkokouksissa, puheluisissa tai muilla tavoin ja sitten viikon lopuksi kontaktoida ne, joiden kanssa ei tule ollut oltua tekemisissä. Säännöllisestä yhteydenpidosta voi huolehtia myös samalla, kun työtä tehdään yhdessä ja käydään puhelimesta tai etäpala-verissa jotain asiaa läpi: kysyy vain asian lomassa, että mitä kuuluu. Tiivis ja aktiivinen yhteydenpito on loppujen lopuksi esimiehen vastuulla ja vaikka siihen kuluukin aikaa niin käytetty aika maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti tyytyväisten työntekijöiden ja hyvien tulosten muodossa. (Vilkman 2020; Kurttila & Aalto 2015, 190.)

Johtajia ja esimiehiä tarvitaan edelleen, ei niinkään kyttäämään ja kontrolloimaan, vaan auttamaan ja olemaan tukena tarpeen tullen. Esimiehen tehtävä ei ole enää nykyaikana kertoa, että miten tehtävät hoidetaan vaan ennemminkin, että mitä keneltäkin odotetaan. Oppimista ja luovuutta tuetaan parhaiten valmentamalla ja sparraamalla. Vastuullinen johtaja luo hyvät olosuhteet työn tekemiseen, näkee kokonaisuuden ja toimii samalla työntekijöiden turvaverkkona. Siitä huolimatta työntekijälle jää tilaa tehdä päätöksiä omassa työssään. Itsenäisyyteen sisältyy kuitenkin vastuun myötä myös vapaus ja tiimin jäsenet puolestaan eivät voi ottaa vastuuta, mikäli heillä ei ole mahdollisuutta oman työnsä puitteissa tehdä päätöksiä itsenäisesti. (Marja-Aho 2020; Vilkman 2019.)

Onnistumiseen esimiestyössä ja johtajana vaikuttaa kuitenkin eniten se, että kuinka kiinnostunut on ihmisten johtamisesta ylipäänsä. Oli organisaatio tai ala mikä tahansa niin kaikessa johtamisessa on loppujen lopuksi kyse ihmisten johtamisesta ja saamisesta mukaan tuloksen tekemiseen. Kiinnostus muiden ihmisten johtamiseen ja heidän onnistumiseen omassa työssään on hyvä lähtökohta kaikelle johtamiselle. Samaan aikaan esimiehen ja johtajan on kyettävä johtamaan myös itseään, omaa ajankäyttöään, ajatteluaan ja tunteitaan. On myös muistettava, että asioiden ja alaisten johtamista ei voi erottaa toisistaan, koska asiat eivät etene itsekseen ja työn tulokset syntyvät alaisten päivittäisellä työllä. (Kurttila & Aalto 2015, 13.)

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tavoitteena tutkimuksella oli selvittää etäjohtamiseen liittyviä haasteita esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta. Pää- ja alaongelmat tutkimuksessa jaettiin seuraavasti:

Millaisia käsityksiä esimiehillä ja johtajilla on etäjohtamisesta?

- Etäjohtamisen hyviä puolia, onko niitä ja millaisia ne ovat?
- Millaisia haasteita etäjohtamisessa koetaan?
- Miten haasteet tunnistetaan etäjohtamisessa?
- Millä tavoin esimiehet ja johtajat pystyvät oman kokemuksensa mukaan ennaltaehkäisemään ja vaikuttamaan mahdollisiin ongelmiin?

4.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Tutkimusongelmia ratkaistaan erilaisilla tutkimusmenetelmillä. Yksinkertaisin tapa on jakaa tutkimusotteet määrälliseen eli kvantitatiiviseen tai laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Määrällinen tutkimus perustuu lukuihin, laadullinen tutkimus puolestaan sanoihin ja lauseisiin. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita asioiden merkityksistä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät maailman. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen, kuvaaminen ja tulkinnan antaminen. (Kananen 2017, 35-39.)

Tämän opinnäytetyöhön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Tutkimusongelmien tavoitteena oli selvittää esimiesten ja johtajien käsityksiä etäjohtamisesta sekä siihen liittyviä hyviä puolia, haasteita ja niiden tunnistamista sekä voittamista. Näiden asioiden kuvaamiseen, ymmärtämiseen ja tulkintaan laadullinen tutkimusmenetelmä sopi paremmin kuin määrällinen.

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelemalla 20 johtajaa ja esimiestä, joiden alaiset työskentelevät etänä. Haastateltavaksi valikoitiin eri aloilla työskenteleviä esimiehiä ja johtajia, jotta otannasta saataisiin laajempi kuva kuin keskittymällä vain yhteen toimialaan. Pyydettyäessä suostumusta haastatteluun kaikki

suostuivat ja haastattelujen aikataulu rakentui haastateltavien ehdotusten mukaan. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina marras- ja joulukuun 2020 aikana etäyhteyksiä käyttäen, pääosin Teams-sovelluksella ja muutama haastattelu myös poistumassa olevan Skype for business -sovelluksen kautta. Ajallisesti haastattelut kestivät noin 15 – 20 minuuttia haastateltavaa kohden. Haastatteluihin käytetty runko löytyy opinnäytetyön liitteestä. Rungon tarkoituksena oli varmistaa, että jokaisen haastateltavan kanssa käydään samat asiat läpi.

Kaikki haastattelut tallennettiin haastateltavien suostumuksella, jonka jälkeen tallenteet litteroitiin eli kirjoitettiin auki. Kerätty aineisto jaettiin haastattelurungon mukaisiin aiheisiin ja haastateltujen vastaukset kerättiin näiden aiheiden alle. Opinnäytetyön valmistuessa haastatteluista kerätty aineisto hävitetään ja opinnäytetyö lähetetään kaikille haastatteluun osallistuneille. Haastateltavien henkilöllisyyttä, ikää ja työpaikkaa ei paljasteta tässä opinnäytetyössä. Haastateltavia käsitellään kirjaimilla A – T.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja sen arviointi

Tutkimusmenetelmä, tutkittava ilmiö ja tutkija itse vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Luotettavuuden keskeiset käsitteet ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista, johtopäätösten, tulkintojen ja selitysten paikkansapitävyyttä ja luotettavuutta. Sisäisen validiteetti tarkoittaa käsitteiden ja tulkinnan virheettömyyttä. Ulkoisella validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tulosten yleistettävyyttä muihin vastaaviin ilmiöihin. Toinen luotettavuuteen liitettävä käsite reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä, jolloin tulkinta ymmärretään samanlaisena tulkitsijasta riippumatta. (Kananen 2008, 123.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä käytetään riittävää dokumentaatiota, aikaisempia tutkimuksia, saturaatiota ja vahvistettavuutta. Riittävällä dokumentoinnilla mahdollistetaan ratkaisujen jäljittäminen ja arviointi. Omille tutkimustuloksille voidaan hakea myös vahvistusta aiemmista tutkimuksista. Saturaatiolla tarkoitetaan eri lähteistä saatavien tutkimustulosten toimistumista. Tiedon kerääminen eri lähteistä ja niiden vertailu omaan tulkintaan tuo luotettavuuden arviointiin vahvistettavuutta. (Kananen 2017, 175-179.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan omat kokemukset ja näkemykset tutkittavasta ilmiöstä saattavat vaikuttaa kerätyn aineiston analysointiin ja tulosten tulkittamiseen. Tämän takia haastatteluista koottua aineistoa käytiin läpi moneen kertaan ja pyrittiin tarkastelemaan haastateltavan näkökulmasta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastatteluissa esiin nousseet asiat liittyivät samoihin teemoihin, joita on käsitelty tämän työn teoreettisessa osuudessa. Saturaation osalta luotettavuuden kriteerit siis täyttyvät. Myös aiemmat tutkimukset aiheesta ja niistä saadut tiedot tukevat tutkimuksen luotettavuutta, koska merkittäviä eroja niiden ja tutkimustulosten välille ei syntynyt.

Tutkimuksen luotettavuutta puolestaan heikentää se, että tutkijalla itsellään on kokemusta etätyön tekemisestä ja sitä kautta myös omakohtaista kokemusta etäjohtamisen onnistumisesta tai epäonnistumisesta.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen valikoitui haastateltavaksi 12 naista ja 8 miestä, joilla kaikilla on alaisia, jotka työskentelevät etänä, yhteensä 20 eri toimialoilla toimivaa esimiestä tai johtajaa. Haastateltavat työskentelevät muun muassa rahoitus- ja vakuutus toiminnassa, julkisen hallinnon alaisissa toiminnoissa, tekstiilien ja elintarvikkeiden vähittäiskaupassa, koneteollisuuden ja koulutuksen parissa. Keskimäärin etäällä työskenteleviä alaisia haastateltavilla oli kaksitoista ja esimies- tai johtajakokemusta kymmenen vuotta.

5.1 Teema 1: Käsitteitä etäjohtamisesta yleisesti

Ensimmäisenä haastateltavien kanssa käytiin läpi ajatuksia etätyöstä ja sen johtamisesta yleisellä tasolla sekä eroja ns. läsnä- ja etätyön johtamisessa.

Etätyön koettiin pääosin olevan hyvä työskentelytapa, joka antaa työntekijälle vapauksia valita työaika- ja paikka sekä sovitaa oma elämä paremmin työelämän kanssa yhteen, verrattuna säännölliseen työaikaan varsinaisella työpaikalla. Samalla todettiin kuitenkin työntekijällä olevan etätyössä suurempi vastuu työ- ja vapaa-ajan sopivasta suhteesta verrattuna varsinaisella työpaikalla tehtävään työhön.

Etätyössä työntekijälle jää isompi vastuu työajan seurannasta ja huolehtia riittävästä palautumisesta. (Haastateltava D.)

Jonkinlaiset raamit tai yhteiset pelisäännöt työaikoihin on etätyössäkin hyvä olla, muuten työntekijälle jää liian suuri vastuu työajan sovittamisesta omaan arkeensa. (Haastateltava H.)

Työntekijöiden kuormittumisen seuranta koettiin etätyön johtamisessa myös vaikeammaksi verrattuna esimiehen kanssa samoissa tiloissa työskenteleviin. Lisäksi haastateltavista yli puolet kokivat, ettei aikaa jäänyt tarpeeksi yksittäisen työntekijän kohtaamiseen ja sitä kautta mahdollisten ongelmien havaitsemiseen.

Ne ns. hiljaisimmat työntekijät jäävät etätyössä entistä helpommin kuulumattomiin ja joskus herää huoli, että onkohan kaikki ihan oikeasti hyvin. Toimistolla päivittäen nähtäessä on helpompi huomata työntekijän väsymys ja kuormittuminen. (Haasteltava S.)

Esimiestyössä ajankäytön hallinta korostuu, kun alaiset työskentelevät etänä. Läsnätyön johtamiseen verrattuna etäjohtaminen vaatii enemmän aikaa ja panostusta esimieheltä. (Haastateltava J.)

Kansainvälisestä näkökulmasta katsottuna etätyön koettiin yleisesti yhdistävän helpommin eri maitteilla työskentelevät työntekijät sekä vähentävän matkustamista.

Nykyteknologia mahdollistaa palaverit jopa toiselle puolelle maapalloa, mikä on aivan loistavaa! Ei enää lentokenttäräuhkia, jonotuksia taksikopeilla ja hotelliöitä plus aikaa ja rahaa säästyy sekä maapallo kiittää. (Haasteltava C.)

Koronan takia piti opetella uusia keinoja yhteydenpitoon ulkomailla toimiviin yksiköihin ja onhan se helppoa: kotisohvalta saa yhteyden toisen maan yksikön johtajaan. Palaverin jälkeen pääsee heti takaisin omaan kotiarkeen ilman useiden tuntien matkustamista. (Haastateltava T.)

5.2 Teema 2: Etäjohtamisen hyvät puolet

Etäjohtamisen hyvistä puolista keskusteltaessa suurin osa haastatelluista nosti esiin myös oman työ- ja vapaa-ajan rytmittämisen vapauden. Yleisesti koettiin, että oma jaksaminen esimiestyössä on kohentunut, vaikka alaisten johtaminen etäältä veisikin enemmän aikaa. Samaan aikaan etäjohtaminen on tuonut monelle myös uusia tapoja työskennellä ja olla alaisiin yhteydessä.

Alaisten siirryttyä etätöihin on joutunut opettelemaan itsekkin uusia sovelluksia ja tapoja olla läsnä etäältä. Se on samalla tuonut itsellekin uutta motivaatiota ja innostusta esimiestyöhön. (Haastateltava B.)

Ihan eri tavalla pystyy rytmittämään työpäivänsä, kun alaiset eivät ole koko ajan oven takana koputtelemassa. Toki olen akuuteissa tilanteissa aina tavoitettavissa, mutta selkeämpää on ollut varata kalenterista ajat yhteydenpitoon alaisten kanssa. Alaisetkin tuntuvat pitävän yhdessä sovituista ajoista etätyössä paremmin kiinni. (Haastateltava L.)

Yhteisten pelisääntöjen merkitys nousi esiin etäjohtamisen hyvistä puolista keskusteltaessa. Yli puolet haastatelluista koki, että yhteisten pelisääntöjen noudattaminen onnistuu etätyössä paremmin ja sitä pidettiin hyvänä asiana. Koettiin, että esimies- ja johtamistyö on helpottunut, kun alaiset pitävät paremmin kiinni yhdessä sovituista pelisäännöistä.

Kyllähän niitä yhdessä sovittuja toimintatapoja on toimistollakin, mutta jotenkin niistä aina vähän luistetaan ja asioita puidaan ohimennen käytävillä. Etätyön myötä käytäväkeskustelut on jääneet ja asioita tehdään nyt ehkä jopa enemmän yhdessä verrattuna toimistotyöskentelyyn. (Haastateltava R.)

Yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattamisen merkitys tuntuu avautuneen etätyön myötä. Helpottaa omaakin työtä, kun ei enää koko ajan tarvitse olla muistuttamassa aikuisia ihmisiä pelisääntöjen merkityksestä. Erittäin hyvä asia etäjohtamisen näkökulmasta! (Haastateltava A.)

5.3 Teema 3: Etäjohtamisen haasteita

Etäjohtamisessa selkeästi suurimpana haasteena pidettiin työntekijöiden kuormittumisen seurantaan sekä mahdollisuutta puuttua ns. piileviin ongelmiin, kuten esimerkiksi kiusaamiseen, alkoholismiin ja haitalliseen stressiin. Kaikki haastatellut nostivat nämä asiat haasteista keskusteltaessa esiin.

Ihmiset ovat taitavia piilottelemaan omia ongelmiaan ja etätyön myötä piilottelu on entistä helpompaa. Vaatii esimieheltä todella tarkkaa korvaa ja silmää huomata mahdolliset ongelmat ja pystyä puuttumaan niihin ajoissa. (Haastateltava F.)

Etätyön myötä sairauspoissaolot ovat vähentyneet huomattavasti, mikä on työnantajan näkökulmasta hyvä asia, mutta herättää ainakin itselläni samaan aikaan kysymyksen, että onko nykyisin töistä pois jäämiselle jo liiankin korkea kynnyks? (Haastateltava I.)

Luottamuksen rakentumista alaisen ja esimiehen välillä pidettiin myös etätyössä ja etäjohtamisessa haasteena. Kasvokkain luottamuksen rakentaminen koettiin helpommaksi, mutta toisaalta samaan aikaan todettiin, että paljon on myös omasta toiminnasta kiinni, että miten saa rakennettua luottamuksellisen suhteen alaisiin.

Etätyössä luottamus on kaiken a ja o. Lähtökohtaisesti itse luotan alaisiini ja uskon, että luottamus rakentaa luottamusta. Ei ole vielä tähän mennessä tarvinnut pettyä. (Haastateltava K.)

Luottamuksen rakentuminen kestää aikansa, helpompi on luottaa niihin, keneen on tutustunut ihan livenäkin, mutta asennekysymyshän tämä lopulta on ja huomattu on, että voi se luottamus rakentua ihan pelkästään etänäkin. (Haastateltava E.)

Ajankäytön hallinta nousi esiin myös haasteista keskusteltaessa. On todettava, että esimies- ja johtamistyössä ajankäytön hallinta todellakin korostuu etenkin silloin, kun alaiset työskentelevät etänä. Yhdellekään alaiselle ei saisi muodostua tunnetta, että on yksin eikä työnjohto ole tavoitettavissa.

Välillä sitä havahtuu, että siitä yhdestä alaisesta en ole kuullut aikoihin mitään ja samalla muistaa oman vastuunsa esimiehenä. Ei voi vaatia alaista olemaan se aktiivinen yhteydenpitäjä vaan on oltava sitä itsekin. (Haastateltava C.)

Pelottavan helposti se yhteydenpito tahtoo jäädä, etenkin niiden ns. tasaisten ja tunnollisten suorittajien kanssa, jos ei siihen tietoisesti kiinnitä huomiota. (Haastateltava G.)

Lisäksi toimivat työvälineet koettiin osittain haasteena ja etätyön onnistumisen edellytyksenä. Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että etätyössä työvälineiden toimimattomuus ja huonot internetyhteydet häiritsevät sekä työntekoa, että yhteydenpitoa alaisiin tai yhteistyökumppaneihin.

Toimiva netti ja etätyöhön sopivat välineet on yksi perusedellytyksistä etätyön onnistumiseen. Mikään ei ole ärsyttävämpää kuin pätkivä netti tai rätisevät kuulokkeet tai vinkuva mikrofoni. (Haastateltava J.)

Työnantaja järjestää etätyön tekemiseen sopivat välineet ja laitteet, mutta työntekijän vastuulle jää riittävän nettiyhteyden järjestäminen. Tämä tuntuu olevan välillä haastavaa ja

kun siellä kotona voi olla samaan aikaan muutama muukin netin käyttäjä niin yllättäen ei enää riitäkään etäkokouksiin kaistaa ja sitten odotellaan, kun esitys päätkee tai tiputaan pois linjoilta. (Haastateltava N.)

5.4 Teema 4: Ongelmien ja haasteiden voittaminen

Viimeisenä haasteltavien kanssa käytiin läpi etätyössä kohdattavien ongelmien ja haasteiden voittamista. Kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että ongelmat ja haasteet on ratkaistava ja viime kädessä työnjohto on vastuussa niiden hoitamisessa ja kuntoon saattamisessa.

Esimiehenä koen, että minulla on vastuu ja velvollisuus kohdata sekä hoitaa mahdolliset etätyössä tulevat ongelmat. Niiden tunnistaminen voi olla ongelmasta riippuen vaikeaa, mutta sen jälkeen pitäisi olla hyvin selvät sävelet, että miten toimitaan eteenpäin. (Haastateltava O.)

Haasteita ja ongelmia ei voi voittaa, jos niitä ei ensin tunnista. Tunnistettujen haasteiden ja ongelmien jälkeen ne pitää ratkaista ja selvittää. Harvemmin ne itsestään paranee. (Haastateltava A.)

Kaikki ongelmat ja haasteet on tehty voitettaviksi. Sehän se on työelämän suola, ainakin itselleni. Ja kyllähän ne selvittää pitää, vaikka se ei aina niin kivaa olisikaan, mutta harvemmin ne itseksensä selviää. (Haastateltava Q.)

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelujen myötä kävi hyvin selkeästi ilmi, että etäjohtamisen ongelmat ja haasteet ovat hyvin pitkälle samoja, toimialasta riippumatta. Samoin myös etäjohtamisessa hyvinä puolina pidetyt asiat ja ylipäänsä käsitykset etäjohtamisesta olivat hyvin samankaltaisia toimialasta riippumatta. Voidaankin todeta, että esimiestyö ja johtaminen tosiaankin on hyvin pitkälle samanlaista, olipa kyseessä sitten vähittäiskaupassa tai rahoituslalla toimiva esimies tai johtaja.

Tuloksista oli myös havaittavissa varsin hyvin se, että etäjohtaminen vaatii selvästi enemmän aikaa kuin perinteinen ns. läsnätyön johtaminen. Alaisten kuormittumisen ja piilevien ongelmien seuranta on vaikeampaa, mutta ei täysin mahdotontakaan. Tässä korostuukin esimiehen ja johtajan taito lukea alaisiaan sekä olla läsnä myös etäältä.

Alaisten työskennellessä etäällä, esimiehen ja johtajan ajankäytön hallintataidot korostuvat. On löydettävä aikaa kohdata kaikki alaiset, myös ne hiljaisimmat, jotka eivät oma-aloitteisesti ota yhteyttä tai vastaavasti ne tunnolliset ja tasaiset työntekijät, jotka pystyvät toimimaan oma-aloitteisesti ja pärjäävät mainiosti omillaankin. Riippumatta työntekijästä tai jokaisen yksilöllisistä ominaisuuksista ja kyvyistä työn tekemiseen, kaikki tarvitsevat tunteen siitä, että työnjohto on läsnä ja tarvittaessa tavoitettavissa. Mikäli esimiehellä tai johtajalla ei ole riittävästi aikaa alaisten kohtaamiseen niin on selvää, että mahdolliset piilevät ongelmat ja työntekijän työssään kohtaamat haasteet jäävät joko täysin tai osittain huomioimatta. Vastuuta yhteyden pitämisestä ei voi jättää yksin työntekijän harteille, sillä esimiehellä tai johtajalla on jo lainkin puolesta velvollisuus seurata alaisten selviytymistä työtehtävistään ja tarvittaessa puuttua työkykyä uhkaaviin tilanteisiin. Molemminpuolinen ja toimiva vuorovaikutus onkin yksi etäjohtamisessa onnistumisen edellytys, se luo keskinäistä luottamusta ja saa työntekijät sitoutumaan paremmin tehtävään työhön sekä yritykseen.

Haastattelujen tuloksista kävi selkeästi ilmi, että yhteisten pelisääntöjen noudattaminen koettiin luottamuksen ohella onnistuneen etätyön edellytykseksi. Samalla kuitenkin todettiin, että pelisääntöjen noudattaminen jostain syystä onnistuu paremmin etätyössä kuin ns. läsnätyössä ja luottamusta pystyy rakentamaan omalla toiminnallaan.

Toimivat ja etätyöhön sopivat työvälineet nousivat haastatteluissa myös esiin. Vaikka työnantajan velvollisuutena on järjestää tarvittavat työvälineet työntekijälle, niin siitä huolimatta myös työntekijän vastuullekin jää järjestettävää. Riittävän internetyhteyden sekä työn tekemiseen sopivan tilan järjestäminen on käytännössä yksin työntekijän vastuulla. Unohtaa ei myöskään voi ergonomiaa, joka sekin on hyvin pitkälle ja käytännössä kokonaan etätyössä työntekijän omalla vastuulla.

Parhaimmillaan ei ole mitään merkitystä sillä, missä alaiset työtään tekevät. Työt tulevat hoidetuksi yhtä hyvin ja toisinaan jopa paremmin etätyössä kuin fyysisesti samoissa tiloissa työskenneltäessä. Etätyö on lisännyt yrityksissä työviihtyvyyttä ja vähentänyt sairauspoissaoloja. Samaan aikaan etätyömahdollisuudesta on tullut myös työnantajien kesken kilpailukeino; työntekijät hakeutuvat mieluummin töihin paikkaan, jossa tarjotaan mahdollisuutta työskennellä etänä. Etäjohtamisen taidot ja sen haasteiden ymmärtäminen onkin asia, johon kannattaa panostaa ja perehtyä.

LÄHTEET

Ahlroth, A. 2019. *Etätyö paljastaa luottamuspulan – jos et luota etätyötä tekevän työmoraaliin, miksi edes palkkasit hänet?* Julkaistu 14.5.2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/etatyo>. Viitattu 16.10.2020.

Asikainen, H. 2019. *Onnistuneen etäjohtamisen mahdollisuudet – case LähiTapiolan Asiakas- ja vaakuutuspalvelukeskus*. Kuopio: Savonia ammattikorkeakoulu, Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/171300/Onnistuneen%20et%C3%A4johtamisen%20mahdollisuudet%20-%20Case%20L%C3%A4hiTapiola.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 20.10.2020.

Asikainen, M. 2015. *Etätyön johtaminen finanssialalla*. Saatavissa: https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Etatyon_johtaminen_finanssialalla_tiivistelma.pdf. Viitattu 20.10.2020.

Havu, K. 2020. *Esimies, näin onnistut perehdyttämisessä etänä*. Julkaistu 3.4.2020. <https://www.saranen.fi/blogi/esimies-n%C3%A4in-onnistut-perehdytt%C3%A4misess%C3%A4-et%C3%A4n%C3%A4> . Viitattu 13.12.2020.

Järvinen, P. 2014. *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. 8.uud. p. [Helsinki]: Talentum Media. Viitattu 16.11.2020.

Kananen, J. 2008. *Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www-booky-fi.ezproxy.centria.fi/lainaa/1246> . Viitattu 13.12.2020.

Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. *Pomon parhaat ratkaisut: Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin*. 1. painos. [Helsinki]: Kauppakamari. Viitattu 16.11.2020.

Lavikkala, A. *Esimiehen tehtäviin kuuluu johtaminen*. Julkaistu 12.12.2013. https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiehen_tehtaviin_kuuluu_johtaminen . Viitattu 13.12.2020.

Marja-Aho, E. 2020. *Diagnoosina johtamisallergia. Etelä-Suomen sanomat*. 121(243), B2-B3. Julkaistu 9.9.2020. Viitattu 22.10.2020.

Rantanen, S. 2020. *Etäjohtaminen on lopulta yksinkertaista – tässä reseptin viisi ainesosaa*. Julkaistu 6.4.2020. <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/etajohtaminen-on-lopulta-yksinkertaista-tassa-reseptin-viisi-ainesosaa>. Viitattu 20.10.2020.

- Sipilä, R. 2016. *Hajautetun työn johtaminen ja sen tuomat haasteet*. Tradenomin tutkinnon opinnäyte-työ. Metropolia. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/106619/sipila_reetta.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 16.10.2020.
- Skurnik-Järvinen, H. 2013. *Ratkaise työpaikan ongelmatilanteet käytännönläheisesti (2013)*. 2., uudistettu painos. [Helsinki]: Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 16.11.2020.
- Tilastokeskus. 2020. *Tietoa tilastoista*. Käsitteet. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>. Viitattu 13.12.2020.
- Työsuojeluhallinto. *Oikeudet ja velvollisuudet työssä*. Julkaistu 19.10.2020. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa> . Viitattu 13.12.2020.
- Työturvallisuuskeskus 2017: *Etätyössä turvallisesti*. Julkaistu 6.9.2017. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti. Viitattu 16.10.2020.
- Työturvallisuuskeskus 2018: *Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä*. Julkaistu 17.10.2018. https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa. Viitattu 16.10.2020.
- Valtiovarainministeriö 2011. *Johdon tietoturvaopas*. Julkaistu 2.12.2011. https://www.vah-tiohje.fi/c/document_library/get_file?uuid=6068ca18-6214-4244-8ce6-dffe952e3e8e&groupId=10128&groupId=10229. Viitattu 16.10.2020.
- Valtonen, S. 2020. *Ihana, kamala etätyö – johtajan uudet haasteet*. Julkaistu 3.8.2020. <https://etajohtaminen.fi/ihana-kamala-etatyo-johtajan-uudet-haasteet/>. Viitattu 22.10.2020.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789513776077>. Viitattu 29.11.2020.
- Vilkman, U. 2016. *Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro. Saatavissa: <https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/DAEBIXCTEB>. Viitattu 16.10.2020.
- Vilkman, U. 2019. *Miksi etäjohtaminen on tärkeää*. Julkaistu 13.1.2019. <https://etajohtaminen.fi/miksi-etajohtaminen-on-tarkeaa/>. Viitattu 22.10.2020.
- Vilkman, U. 2020. *Esimiehen tärkeimmät vinkit sujuvaan etätyöhön*. Julkaistu 30.9.2020. <https://etajohtaminen.fi/esimiehen-tarkeimmat-vinkit-sujuvaan-etatyohon/>. Viitattu 22.10.2020.

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO**Taustatiedot**

- sukupuoli
- johtamis- ja/tai esimieskokemus vuosina
- etätyötä tekevien alaisten määrä

Teema 1: Käsitteitä etäjohtamisesta yleisesti

- ajatuksia etätyöstä ja sen johtamisesta
- eroja etätyön ja työnantajan osoittamassa paikassa työskentelevän johtamisessa
- eroja etätyön ja työnantajan osoittamassa paikassa tehtävässä työssä

Teema 2: Etäjohtamisen hyvät puolet

- etäjohtamisen hyviä puolia yleensä ja haastateltavalle
- hyvien puolien merkitys haastateltavalle

Teema 3: Etäjohtamisen haasteita

- etäjohtamisen haasteita yleensä ja haastateltavalle
- haasteiden merkitys haastateltavalle
- haasteiden tunnistaminen ja ennaltaehkäisy

Teema 4: Ongelmien ja haasteiden voittaminen

- etäjohtamisessa kohdattujen haasteiden ja ongelmien ratkaiseminen yleensä ja haastateltavalle
- ongelmien selvittämisen ja voittamisen merkitys haastateltavalle