



Etäjohtamisen keinot valmentavassa tiimien johtamisessa

Teemu Nurmi

OPINNÄYTETYÖ
Elokuu 2021
Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

NURMI, TEEMU:

Etäjohtamisen keinot valmentavassa tiimien johtamisessa

Opinnäytetyö 76 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Elokuu 2021

Tämä opinnäytetyö tutkii tiimien etäjohtamista. Työn tarkoituksena on 1) tunnistaa etäjohtamisen tekijöitä, jotka edistävät tiimin onnistumista tavoitteiden saavuttamisessa 2) tunnistaa hyviä johtamiskäytäntöjä, joita voidaan ottaa käytäntöön laajemminkin organisaatiossa, 3) tavoitteena on myös tunnistaa esimiesten haastattelujen avulla organisaatiossa käytössä olevan valmentavan johtamismallin soveltumista etäjohtamiseen.

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusta. Aineisto kerättiin teemahaastattelemalla neljää kohdeyrityksen esimiestä. Kaikilla haastateltavista esimiehistä oli kokemusta etäjohtamisesta. Haastattelut toteutettiin avoimilla kysymyksillä etäyhteyden välityksellä.

Esimiesten mielestä johtamiskäytäntöjä etätyössä tulee kehittää, sekä kokeilla uusia tapoja jatkuvasti. Valmentava johtaminen sopii etäjohtamiseen hyvin ja tiimien etäpalaverit ja sparrauskeskustelut koettiin yleisesti hyvin toimiviksi. Myös kokonaisuuden hallinta, systemaattinen toimintamalli ja toimivat tekniset ympäristöt ovat tiimin etäjohtamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Etätyöstä aiheutuvia haasteita olivat sosiaalisten kanssakäymisten määrän selvä vähentyminen ja etätyön aiheuttama yksinäisyys. Esimiehet kokivat kommunikoinnin työntekijöiden kanssa muuttuneen aikataulutetuiksi ja osittain yksisuuntaiseksi ja esimieslähtöiseksi. Esimiehet ovat myös kehittäneet uusia keinoja osallistaa tiimiä ja tarjota vapaamuotoisempaa yhteistä aikaa tiimin kanssa etäyhteydellä. Haasteeksi koettiin myös isommissa tiimipalavereissa kameran ja mikrofoniin käyttö. Esimiehet kokivat, että tiimien etäpalavereihin voisi kehittää yhteiset pelisäännöt, joilla yhtenäistettäisiin tiimien vuorovaikutusta ja toimintaa.

Etänä johdettaessa tavoitteiden tulee olla selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Työntekijöiden nähtiin pääsevänsä tavoitteisiin etänä hyvin, jotkut olivat jopa tehokkaampia etätyössä. Esimiehellä ja työntekijöillä tulee yhteisten pelisääntöjen lisäksi olla myös tarvittava laitteisto ja työvälineet, jotta tiimi voi saavuttaa tavoitteensa myös etänä.

Esimiehet kokivat yleisesti etätyön positiivisena asiana ja haluavat ehdottomasti jatkaa sitä tulevaisuudessakin. Myös uusimmat tutkimukset osoittavat, että etätyö tulee tulevaisuudessakin olemaan yksi merkittävä työn tekemisen malli.

Asiasanat: etäjohtaminen, etätyö, valmentajajohtaminen, tiimin johtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

NURMI, TEEMU:

Means of Remote Management in Coaching Team Management

Bachelor's thesis 76 pages, appendices 4 pages
August 2021

This thesis explored remote management of the teams. The purpose of the work was 1) to identify the factors of remote management that contribute to the team's success in achieving the goals, 2) to identify good management practices that can be applied more widely in the organisation, and 3) also to identify with the help of interviews the coaching management suitability for remote management.

In the thesis, qualitative research was used as the research method. The material was collected through focused interviews with four supervisors of the target company. All the interviewed supervisors had experience of remote management. The interviews were conducted with open questions remotely.

The supervisors believed that management practices in remote management should be developed and new ways had to be tried continuously. Coaching leadership was well suited for remote management and remote team meetings and sparring discussions were generally perceived to work well. Also, the control of the wholeness, the systematic operations model and functional technical environments are factors which affect the success of the remote management.

Challenges caused by teleworking were the clear reduction in the number of social interactions and the loneliness caused by teleworking. The supervisors felt that communication with employees had become scheduled and partly one sided from leaders to the workers. However, the supervisors had developed new ways to engage the team and provide more informal time together with the team remotely. The use of a camera and microphone in larger team meetings was also perceived as a challenge. The supervisors experienced that common rules could be developed for remote team meetings to unify team interaction and operation of the teams.

When managing remotely, the goals should be clear and easy to understand. Employees were seen to reach the goals remotely well and some were even more efficient in the teleworking. In addition to common rules, the supervisor and the employees had to have the equipment and tools which support them to achieve their goals, when teleworking remotely.

The supervisors experienced the telecommuting as a positive matter in general and wanted to continue it also in the future. Recent studies show that teleworking will be one significant model of working also in the future.

Key words: remote management, telework, coaching, team management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSONGELMA JA MENETELMÄ	8
	2.1 Tutkimusaihe ja -kysymykset	8
	2.2 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä	8
3	ETÄTYÖ	11
	3.1 Etätyön määritelmä	11
	3.2 Etätyön kehitys, tutkimukset ja nykyinen tilannekuva	11
	3.3 Etätyö tyytyväisyyttä lisäävänä kilpailutekijänä	14
	3.4 Työaika ja -laki etätyössä	15
	3.5 Etätyön hyödyt tutkimusten valossa	15
	3.6 Etätyön haasteet	17
	3.7 Etätyön tulevaisuus	18
	3.8 Hybridimalli	19
4	KASVU, TAVOITTEET JA VALMENTAVA JOHTAMINEN	21
	4.1 Yrityksen kasvuvaiheiden teoreettiset määritelmät	21
	4.1.1 Organisaation kasvu	23
	4.2 Organisaation tavoitteet	23
	4.2.1 Yksilön ja tiimin tavoitteet	24
	4.2.2 Esimiehen, tiimin ja henkilön tavoitteiden saavutus	25
	4.2.3 Sitoutuminen	27
	4.2.4 Verkostot innovaatioiden/kasvun lähteinä	28
	4.3 Käskyttämisestä valmentavaan johtamiseen	29
	4.3.1 Valmentava esimiestyö organisaatiossa	31
	4.3.2 Yksilön valmentamisesta tiimin valmentamiseen	32
	4.3.3 Luottamus ja osallisuus esimiehen keinoina etätyön johtamisessa	33
5	TIIMIEN ETÄJOHTAMINEN	35
	5.1 Tiimi ja tiimin johtaminen organisaatiossa	35
	5.1.1 Erilaisuus tiimien voimavarana	35
	5.1.2 Huipputiimin tunnuspiirteet	36
	5.1.3 Johtamisen murros ja työntekijän autonomia	38
	5.2 Etätiimi, virtuaalinen ympäristö ja esimiehen etäjohtaminen	38
	5.2.1 Etätiimin mahdollisuudet ja -johtaminen	40
	5.3 Etätiimin johtamisen haasteet	41
	5.3.1 Johtajuus	43
	5.4 Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus	44

5.4.1	Itsensä johtaminen etätyössä	45
5.4.2	Itseohjautuvuus etätyön voimavarana	46
6	TUTKIMUSTULOKSET	48
6.1	Teemahaastattelun kysymykset	49
6.2	Vastaukset teemoittain	49
6.2.1	A Etätyö:	49
6.2.2	B Valmentava johtaminen:	52
6.2.3	C Kasvu ja tavoitteet:	54
6.2.4	D Tiimien etäjohtaminen:	55
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	57
7.1	Tutkimuksen löydökset	57
7.2	Pohdinta	62
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	73
	Liite 1. Kyselylomake	73
	Liite 2. Questionnaire	75

1 JOHDANTO

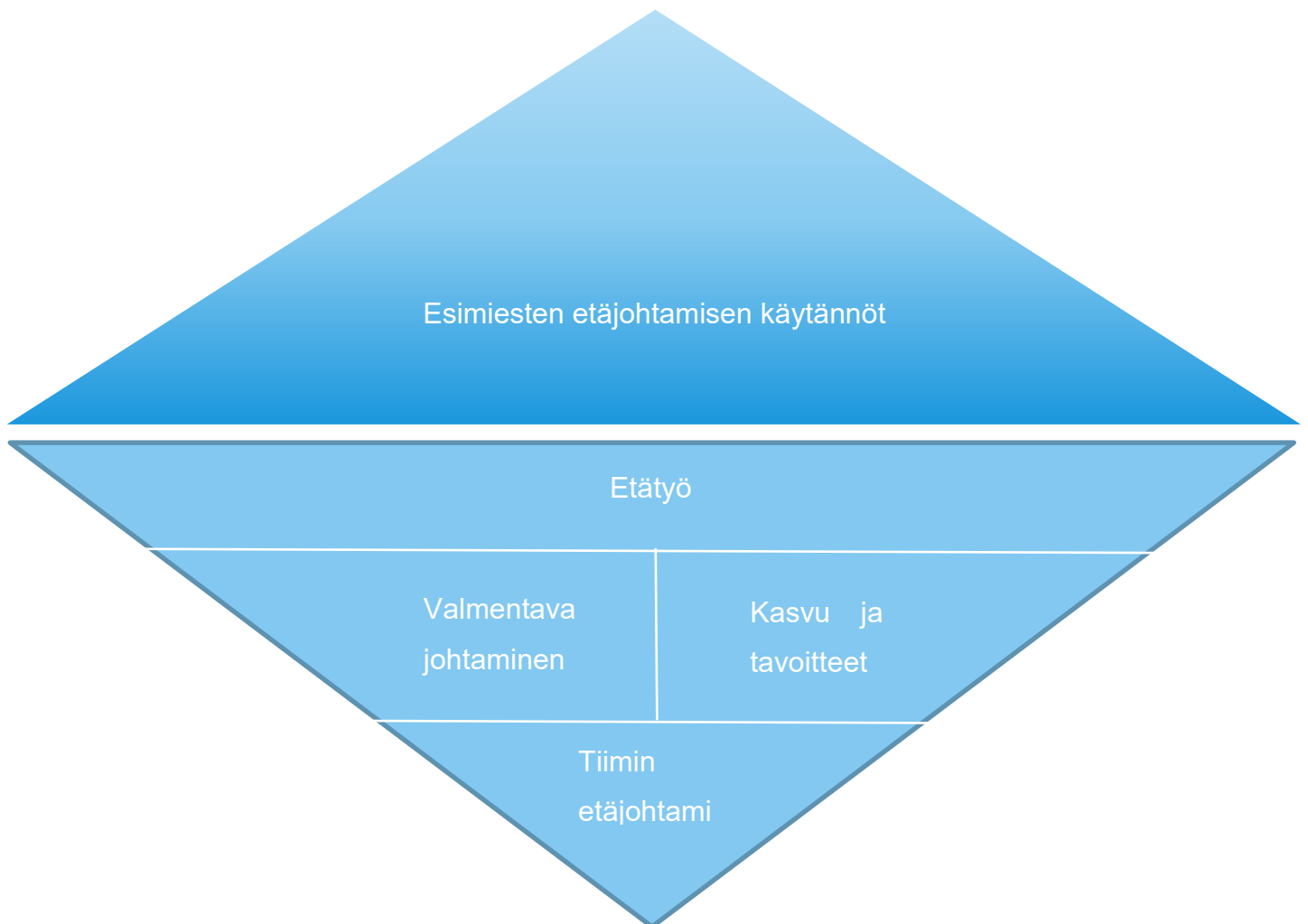
”Etätyö on tullut jäädäkseen” (Työterveyslaitos 2021). Covid-19 pandemia muutti tapaa tehdä työtä tai ainakin lisäsi etätyön osuutta lähes kaikilla aloilla. Heinäkuussa 2020 lähes puolet (48 prosenttia) Euroopan unionin (EU) työväestöstä työskenteli kokonaan tai osittain etätyössä, kun ennen pandemiaa luku oli 10 prosenttia (Eurofound 2020). Etätyö tulee jatkossa todennäköisesti yleistymään työnteon mallina ja jäämään osaksi organisaatioiden arkea. Tietotyöntekijöistä 72,2 prosenttia haluaa jatkossakin tehdä etätyötä ainakin osittain (Future forum 2020). Taloustutkimuksen Ylelle tekemän tutkimuksen (Yle 2021) mukaan ”Etätyö tulee yleistymään Suomessa voimakkaasti myös koronakriisin jälkeen” (Yle 2021). Haasteeksi yrityksille muodostuu etätyön lisääntyminen ja uudenlainen tapa johtaa tiimejä organisaatioissa. Etäjohtaminen on erilaista, kuin lähijohtaminen, mutta ei vaikeampaa. Ymmärrys omasta johtamistyylistä ja sen käyttäminen etänä mahdollistavat onnistumisen etäjohtamisessa. (Etäjohtaminen.fi 2021.) Etäjohtamiseen siirtyminen on muutostilanne. Muutostilanteet ovat johtamisen ja tiimin menestymisen kannalta kriittisiä, johtajien tulee toimia tehokkaasti ja valmentaa samalla uusia taitoja työntekijöille (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 61).

Opinnäytetyöni tutkii kohdeyrityksen tiimien esimiesten etäjohtamista. Tutkimusaineisto muodostuu neljän esimiehen kokemuksista, havainnoista ja keinoista etäjohtamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on etätyön lisääntymisen johdosta 1) tunnistaa millaiset etäjohtamisen tekijät vaikuttavat tiimin onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Johtamistapojen tunnistamisessa halutaan 2) tunnistaa myös hyviä toimivia johtamiskäytäntöjä, joita voidaan ottaa käyttöön laajemminkin organisaatiossa. Esimiesten haastattelujen avulla tavoitteena on 3) tunnistaa esimiesten kokemuksia etäjohtamisesta sekä keinoja saavuttaa tavoitteita ja toteuttaa kohdeyrityksen johtamismallia.

Opinnäytetyön tavoitteena on kohdeorganisaation tiimien esimiesten toiminnan kehittäminen. Kohdeyritykseni tavoittelee kasvua ja on siten kiinnostunut ilmiön vaikutuksista esimiesten johtamistapoihin. Tavoitteena onkin tuottaa tietoa ja ymmärrystä kohdeorganisaatiolle siitä, miten etätyö on vaikuttanut tiimien

esimiesten johtamistapoihin. Tutkimuksen antama ymmärrys esimiesten etäjohtamisesta kohdeyrityksessä voi johtaa toiminnan kehittämiseen tulevaisuudessa. Tutkimuksen tausta-aineistona käytetään kohdeyrityksen nykyistä johtamismallia ja teoriaa tutkimusaiheeseen liittyen.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (kuvio 1) rakentuu teorioista, jotka käsittelevät esimiesten keinoja johtaa etätyössä toimivia tiimejä ja auttaa näitä saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Teoriat käsitellään eri tasoissa kuvio 1 mukaan ylhäältä alas (käsite-, organisaatio-, henkilötaso). Näin käsittely lähtee liikkeelle etätyön käsitteestä, jota käsitellään kappaleessa 3. Kappaleessa 4 siirrytään organisaatio tasolle, jossa tulevat valmentava johtaminen, kasvu ja johtamisentavoitteet. Viimeisessä tasossa kappaleessa 5, keskitytään henkilötasolle esimiehen tiimin johtamiseen.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

2 TUTKIMUSONGELMA JA MENETELMÄ

2.1 Tutkimusaihe ja -kysymykset

Opinnäytetyön aiheena on etäjohtamisen keinot valmentavassa tiimien etäjohtamisessa. Tutkimus pohjautuu havaittuun ilmiöön tiimien toimintatapojen ja esimiestyön muutoksesta etätyön lisääntyessä. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui kohdeyrityksen tiimien esimiehet ja tutkimusongelmana opinnäytetyössä on, kuinka etätyön lisääntyminen muuttaa esimiesten johtamiskäytäntöjä?

Opinnäytetyönongelma pyritään ratkaisemaan seuraavilla kysymyksillä:

1. Miten etätyön lisääntyminen näkyy esimiesten johtamisen tavoitteiden saavuttamisessa?
2. Mitkä esimiesten etäjohtamisen keinot edistävät tiimin tavoitteiden saavuttamista?
3. Kuinka nykyinen valmentava johtamismalli soveltuu etäjohtamiseen?

2.2 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus oli pyrkiä lisäämään ymmärrystä ilmiöstä. Tietoa kerättiin haastattelemalla toimeksiantajayrityksen neljää esimiestä, joita ilmiö koskettaa. Haastattelut olivat teemahaastatteluja.

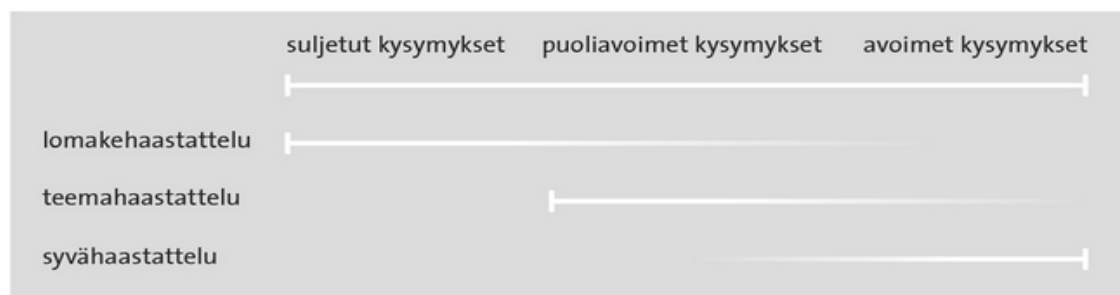
Teemahaastattelut toteutettiin Teamsilla etäyhteyden välityksellä. Nettikamera ja mikrofoni mahdollistivat kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen videoyhteydellä. Haastattelujen avulla haluttiin selvittää, mitä ajatuksia haastateltavilla oli tutkimusaiheesta. Etuna haastattelussa oli, että siihen valittiin henkilöitä, joilla oli kokemusta tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelu sopi hyvin aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkitaan mielipiteitä ja käyttäytymistä. Haastattelijan etuihin kuului, että hän voi myös havainnoida kirjoittaen muistiin vastauksien lisäksi, miten ne sanotaan. (Kananen 2015; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksessa ei ollut pakottavia vastauksia. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin päätellen, mikä parhaiten vastaa hänen tilannettaan. Vastaajat tuottivat näin itse materiaalia tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Lopullisesta materiaalista tunnistettiin teemoja, jotka luokiteltiin taulukkoon ja yhdistettiin samaa tarkoittavien teemaotsikoiden alle. (Kananen 2015.)

Haastatteluihin valmistettiin kyselylomake avoimista kysymyksistä pohjaksi keskustelulle. Kysymyksillä pyrittiin löytämään merkitystä sisältäviä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen. Kyselylomake toimitettiin haastateltaville etukäteen. Haastattelut nauhoitettiin ja siitä saatava materiaali kerättiin analysointia varten. Etukäteen kysymysten toimittaminen oli tärkeää, jotta haastateltavilta saatiin mahdollisimman suuri määrä tietoa tutkimuksen aiheesta. (Kananen 2015; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Teemahaastattelu sopi menneisyyden ja tulevaisuuden tutkimiseen. Haastattelu sopi hyvin ilmiön monipuoliseen tutkimiseen, sillä ilmiötä ei tunneta vielä hyvin. Teemahaastattelu toteutettiin puolistrukturoituna, eli haastattelu perustui etukäteen tehtyihin avoimiin kysymyksiin. Jokainen haastattelu tallennettiin digitaalisesti ja silloin niihin voitiin palata jälkikäteenkin, eikä hukata osia haastatteluista. Myös haastateltavan äänenpainot ja muut merkitystä tuovat asiat jäävät tallenteeseen. Teemahaastattelun digitaalinen tallennus mahdollisti myös haastattelijan keskittymisen itse haastatteluun. (Kananen 2015.) Jokainen vastaus litteroitiin sanatarkasti, jonka johdosta tutkimuksen tulokset ja analyysi pystyttiin tekemään litteroidusta aineistosta (Alasuutari 2011).

Teemahaastattelussa pystyi esittämään tarkentavia kysymyksiä ja kokonaan uusia kysymyksiä (Kananen 2015). Haastattelu oli joustava ja väärinkäsitysten oikaisemiseksi esitetty kysymys voitiin toistaa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemahaastattelu tuli suunnitella hyvin, huonosti toteutettu haastattelu olisi voinut vesittää tutkimuksen. Teemahaastatteluun olisi voinut kuulua uusikin kierros, mikäli jokin asia olisi tarvinnut lisäkeskustelua. (Kananen 2015.) Kuviossa 2 esitetään, mitkä erilaiset kysymykset sopivat eri haastattelumenetelmiin (Tuomi & Sarajärvi 2018).



KUVIO 2. Jana esittää: millaiset kysymykset sopivat mihinkin haastattelu tyyppiin (Tuomi & Sarajärvi 2018)

3 ETÄTYÖ

3.1 Etätyön määritelmä

Etätyö tarkoittaa kotona tai muussa, kuin työnantajan tarjoamassa työpisteessä tapahtuvaa työtä (Työturvallisuuskeskus 2017). Etätyö on ansiotyötä, joka tehdään muualla, kuin varsinaisessa työpaikassa (Vilkman 2016). Työaikalaki sanoo vuoden 2020 alusta lähtien etätyön olevan samanlaista työtä ja siihen pätevät samat säännökset, kuin normaaliin työhönkin (Työaikalaki). Etätyöllä organisoidaan työntekoa ja sen sisältö ja toteutustapa tulee sopia työntekijän ja työnantajan välillä sopimuksella (Työ- ja elinkeinoministeriö).

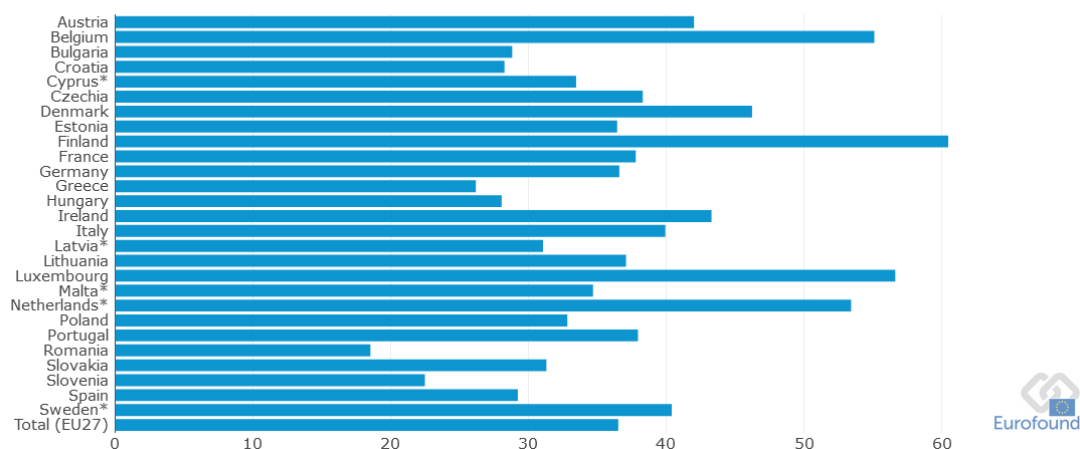
Työterveyslaitos käsittää etätyön työnteon malliksi, mistä on erikseen sovittu. Etätyö toteutetaan liikkuvasti tai monipaikkaisena. Tässä työnteon mallissa tehdään työtä kotona, asiakkaiden luona, kahviloissa tai mahdollisesti matkustaessa. Selkeä yhdistävä piirre näille elementeille on viestintä- ja sähköisen tietotekniikan tärkeys osana työntekoa. Työtä tehdäänkin eri paikoissa, vaihtelevin kesto- ja ilman tarkkaa säännöllisyyttä. Uudet käytännöt sovitaan työntekijän ja työnantajan välillä, kuitenkin osa käytännöistä muodostuu vasta etätyötä tehdessä. Työkulttuuria tarvitsee muuttaa kontrolloivasta kulttuurista kohti luottamusta perustana arvostavaan, jotta uusi työmuoto voidaan ottaa onnistuneesti käyttöön. (Työterveyslaitos.)

3.2 Etätyön kehitys, tutkimukset ja nykyinen tilannekuva

Vuodesta 2019 vuoteen 2020 etätyön lisääntyminen on ollut nopeaa. Yhdysvallat olivat ajoittaisissa etätyön tekijöissä muita edellä, kun 43 prosenttia työntekijöistä teki etätyötä. Euroopassa vastaavaan aikaan määrä oli yhdeksän prosenttia ja Suomessa 18 prosenttia työntekijöistä. Covid-19- pandemia on lisännyt etätyön tekijöiden määrää vuoden 2020 edetessä. Etätyö lisääntyi Euroopassa 40 prosenttiin ja Suomessa etätyötä tekevien osuus nousi arvioiden mukaan 60 prosentin (kuvio 3) tuntumaan. Etätyön ennustetaan

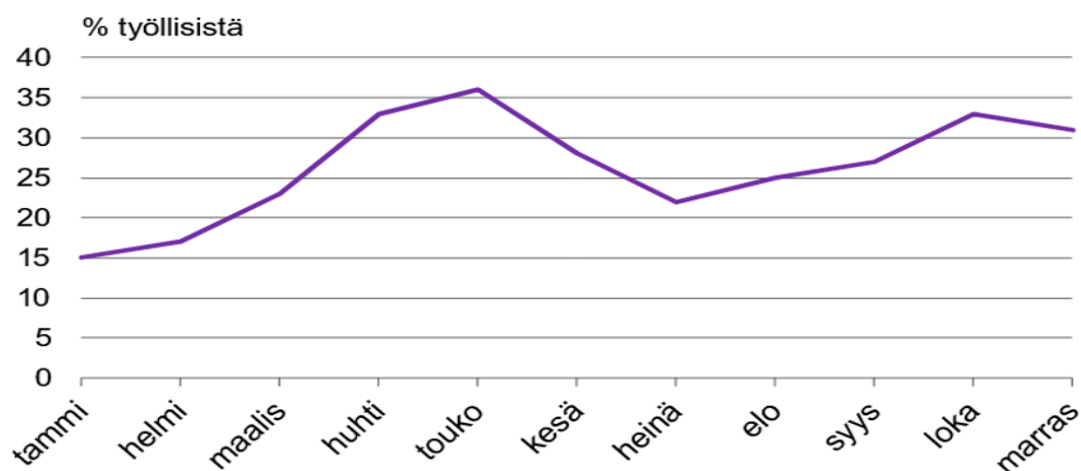
tulevan pysymään maailman laajuisesti yhtenä työnteen tavoista covid-19 pandemian jälkeenkin. (European Comission 2020; Yle 2020.)

The figure shows 'Yes' for respondents in the EU27 when asked: **Have you started to work from home as a result of the COVID-19 situation?** Slovenia is excluded from the data for this question because of a translation issue.



KUVIO 3. Kuinka monta prosenttia EU-maissa on alkanut työskennellä kotona COVID-19-tilanteen seurauksena (Eurofound 2020)

Kotona säännöllisesti työtä tekevien osuus on myös kaksinkertaistunut tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan Suomessa vuonna 2020. Kuvion 4 mukaan tammikuussa 2020 kaikista työllisistä 15 prosenttia kertoi tekevänsä kotona säännöllisesti töitä. Saman vuoden marraskuussa lukema oli 31 prosenttia. Etätyötä eivät kaikki kuitenkaan pysty tekemään. Työtekijälle etätyön mahdollisuus riippuu paljon omasta alasta, työn kuvasta ja työtehtävistä. (Eurofound 2020; Tilastokeskus 2020.)



KUVIO 4. Kotona säännöllisesti työtä tekevien määrä prosentteina Suomessa vuonna 2020 (Tilastokeskus 2020)

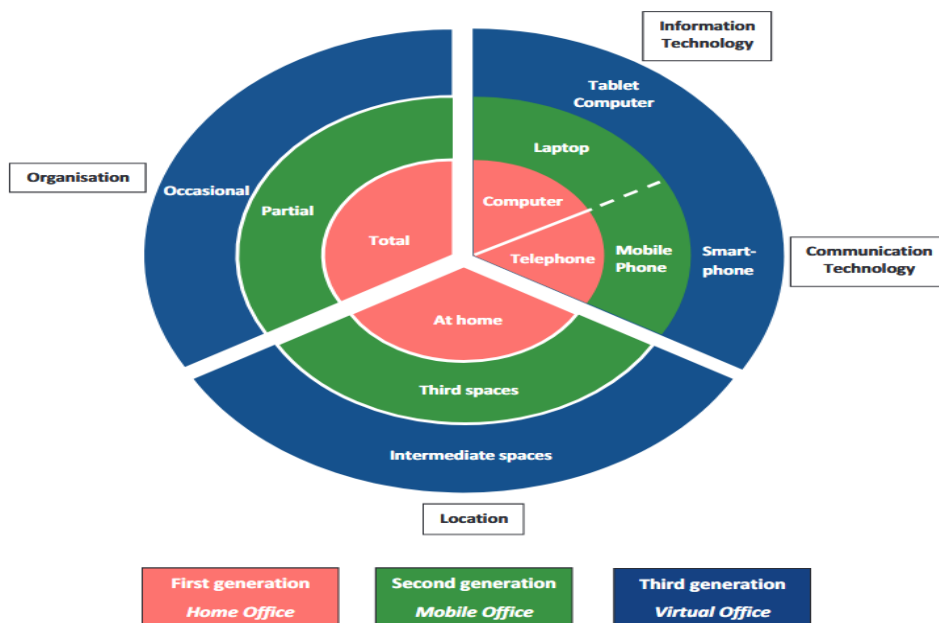
Etätyön yleistyminen on saanut monissa organisaatioissa aikaan suuren muutoksen tavassa tehdä työtä. Eklund, Lindholm ja Salminen (2019) tuovat esiin johtajan tarpeen juuri muutostilanteissa organisaatiossa. Ihmisillä on kyky toimia pitkäänkin samalla tavalla, tarvittaessa ilmankin johtamista. Heti asioiden muuttuessa tilanne on toisin. Johtajien tulee suunnata toiminta tehokkaasti ja samalla valmentaa uusia taitoja työntekijöille. Muutostilanteet ovat tiimien menestymisen kantilta tiimiä valmentavalle erityisen kriittisiä. (Eklund ym. 2019, 61.)

Neljä vuosikymmentä etätyötä tutkineet Messenger & Gschwind muodostavat uuden version etätyön määritelmästä ja kehityksestä. Aikaisempien etätyön määritelmien johdottelemena Messenger & Gschwind loivat uudenlaisen viitekehyksen etätyölle. (Messenger & Gschwind 2016, 196.)

Messengerin ja Gschwindin (2016) tutkimus tuo esiin seuraavat kolme kehityksen vaihetta:

- home office (kotitoimisto)
- mobile office (liikkuvatoimisto)
- virtual office (virtuaalitoimisto).

Etätyön kolmas sukupolvi nimettiin Messenger ym. (2016) mukaan virtuaalitoimistoksi. Virtuaalitoimistoon kuuluvat oleellisesti internet, älypuhelimet, tabletit ja lukuisia vastaavia laitteita. Digitalisaatio luo mahdollisuuksia, joita teknologiat pystyvät hyödyntämään. Internetin, viestinnällisten verkkojen ja pilvipalveluiden avulla etätyötä voidaan tehdä satunnaisesti uudenlaisissa tiloissa (kuvio 5). Virtuaalimuoto antaa uudelle kolmannen sukupolven etätyölle mahdollisuuden, jossa hyödynnetään aikaan ja paikkaan riippumaton työnteko. (Messenger ym. 2016, 199-200.)



KUVIO 5. Etätyön kolme sukupolvea (Messenger ym. 2016, 203)

3.3 Etätyö tyytyväisyyttä lisäävänä kilpailutekijänä

Etätyötä tehdä yleisesti työajan mukaan, mutta etätyö antaa mahdollisuuden työajan joustavuuteen. Etätyön ohjeiden sisällöstä puhutaan esimiehen kanssa ja sovitaan yleiset säännöt, kuinka työntekijä on tavoitettavissa, minä päivinä etätyötä tehdään ja suoritetaanko työ normaalin työajan aikana, vai joustavasti. (Vilkman 2016.) Yhdysvalloissa joustavuudesta on tullut merkittävä kilpailutekijä, jota pidetään työetuna. Jos työntekijä saa tehdä työtä edes osittain joustavalla aikataululla ovat työntekijät valmiita 5-20 prosentin palkan alennukseen. (Messenger 2019.) Toinen tutkimus Pohjois-Amerikasta osoittaa ihmisten olevan valmiit kahdeksan prosentin palkan alennukseen, jos he saavat tehdä työtä kotona (Choudhury, Larsson & Foroughi 2019).

Britanniassa tutkittiin etätyötä tehdessä syntyvää ajan säästöä. Tutkimus osoitti, että tyytyväisyys lisääntyi sekä vapaa-ajalla, että työssä, kun työmatkat jäivät pois. Tuloksissa huomattiin päivittäisen 20 minuutin lisäyksen työmatkaan ja 19 prosentin palkan alennuksen aiheuttavan yhtä suuren työtyytyväisyyden laskun. (Allen 2017.)

3.4 Työaika ja -laki etätyössä

Toimistotyötä tekevät työntekijät Suomalaisessa organisaatiossa noudattavat yleisesti työaikalakia (872/2019). Yleistyöaika on korkeintaan 40 tuntia viikon aikana (Työaikalaki 872/2019, 5 §). Etätyön sääntely muuttui tammikuussa 2020 voimaan tulleen uuden työaikalain mukaan. Muutos tuo etätyön työaikalain piiriin ja sitä koskevat työpaikalla tehtävän työn kanssa sama sääntely. Nykyinen työaikalaki mahdollistaa joustavan työajan, tämä on joustavampi malli, kuin edellinen liukuva työaikamalli. (Hietala & Kaivanto 2020). Joustotyöaika eritellään työaikalaisissa (2020) kuvan 1 mukaisesti (Työaikalaki 872/2019, 13§).

13 §
Joustotyöaika

Työnantaja ja työntekijä saavat työehtosopimuksen säännöllisen työajan pituutta ja sijoittamista koskevista määräyksistä poiketen sopia joustotyöaikaa koskevasta työaikaehdosta, jonka mukaan vähintään puolet työajasta on sellaista, jonka sijoittelusta ja työntekopaikasta työntekijä voi itsenäisesti päättää. Joustotyöaikaa koskevassa sopimuksessa on sovittava ainakin:

- 1) päivistä, joille työntekijä saa sijoittaa työaikaa;
- 2) viikkolevon sijoittamisesta;
- 3) mahdollisesta kiinteästä työajasta, ei kuitenkaan sen sijoittumisesta kello 23:n ja 06:n väliselle ajalle;
- 4) sovellettavasta työajasta joustotyöaikaa koskevan sopimuksen päättymisen jälkeen.

Viikoittainen säännöllinen työaika saa joustotyöajassa olla keskimäärin enintään 40 tuntia neljän kuukauden ajanjakson aikana.

Joustotyöaikaa koskeva sopimus on tehtävä kirjallisesti. Joustotyöaikaa koskeva sopimusehto voidaan irtisanoa päättymään kuluvaan tasoittumisjaksoa seuraavan jakson lopussa.

KUVA 1. Joustotyöaika (Työaikalaki 872/2019 13§)

3.5 Etätyön hyödyt tutkimusten valossa

Taloustieteiden professori Nicholas Bloom Stanfordin yliopistosta, on tehnyt pitkän uran tutkiessaan työkäytäntöjä ja etätyötä. Bloom näkee asenteiden etätyötä kohtaan viimein muuttuneen. Bloom on tutkinut etätyön vaikutusta tuottavuuteen jo vuodesta 2010. Tuloksista selvisi, että kotona työskentelevät työntekijät olivat 13 prosenttia tehokkaampia, kuin työtä toimistolla tekevät. Tulosten taustalla ovat tekijät, joiden mukaan työntekijät kokivat vähemmän häiriötekijöitä ja työskentelivät enemmän minutteja vuoron aikana. Bloom

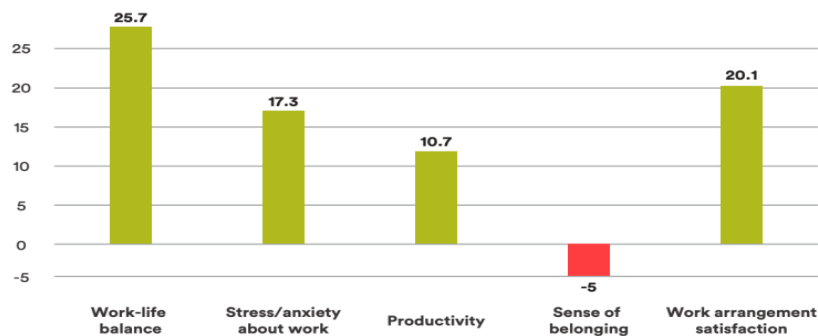
näkee myös työnteon ajan lisääntyneen työmatkojen poistumisen ja lyhyempien lounastaukojen takia. Bloom huomasi myös tutkimuksessaan etätyöstä, että tehokkuuden lisäksi työntekijöillä tulee vähemmän sairauspoissaoloja. (Bloom 2013.)

Tehokkuuden lisääntyminen etätyössä ei aina ole taattu, sillä esimerkiksi kotona olevat lapset vaikuttavat tehokkuuteen ja toisille kotona tapahtuva työn teko on jopa häiritsevää (Bloom 2013). Etätyö voi myös lisätä eriarvoisuutta, koska se tuo kouluttautuneille merkittävän edun tulevaisuudessa (Bloom 2021).

Työntekijät arvostavat joustavuutta. Vuoden 2013 tutkimuksen vastaajista 54 prosenttia piti työpaikan sijaintia tärkeämpänä, kuin työskentelyä arvostetulle yhtiölle. Työpaikan sijainnin valinta oli arvostettua roolia tärkeämpää 32 prosentin mielestä. (Bloom 2013.)

Future forum tutki kokemuksia etätyöstä 4700 työntekijän otannalla Yhdysvalloissa, Isossa-Britanniassa, Saksassa, Japanissa ja Australiassa. Työntekijöiden kokemuksia mitattiin seuraavan viiden tekijän kautta: 1 Tuottavuus, 2 työ- ja yksityiselämän tasapaino, 3 työperäisen stressin ja ahdistuksen hallinta, 4 kuulumisen tunne ja 5 tyytyväisyys työskentelyjärjestelyihin. (Future forum 2020.)

Future forumin tutkimuksen tietojen mukaan tietotyön tekijät olivat yleensä tyytyväisempiä etätyössä kuin toimistossa (+13,8). Suurimmat indeksiparannukset (kuvio 6) olivat työ- ja yksityiselämän tasapaino (+25,7) ja tyytyväisyys työskentelyjärjestelyihin, jotka olivat vastaajien mukaan selvästi paremmin etätyössä kuin normaalissa toimistotyössä. Stressin ja ahdistuksen hallinta (+17,3) ja tuottavuus (+10,7) olivat myös selkeästi parempaa etätyössä. Tietotyöntekijöistä vain 11,6 prosenttia kertoi haluavansa palata kokopäiväiseen toimistotyöhön ja 72,2 prosenttia halusi yhdistetyn etätoimisto-mallin. (Future forum 2020.)



KUVIO 6. Etätyön kokemus indeksit (Future forum 2020)

International Workspace Group haastatteli 15 000 liikemiestä joustavan työn tekijöistä. Kyselyn vastaajista 85 prosenttia koki yrityksen tehokkuuden nousseen joustavan työnteon lisääntyessä, kun yli puolet työntekijöistä tekee työtä ainakin 2,5 päivää viikosta muualla, kuin yrityksen varsinaisessa työtilassa. Vastaajista 67 prosenttia näki työtehon parantuvan, jos työympäristö räätälöidään työtehtävään. Joustava työtapa on uusi normi. (International Workspace Group 2019.)

3.6 Etätyön haasteet

Suurimmiksi huolenaiheiksi etätyössä Työterveyslaitos nostaa tutkimusten perusteella työpaikan, työajan ja muun elämän, sekä työn rajojen hämärtyksen. Vähentyneet vaikutuksen ja osallistumisen mahdollisuudet asioihin työpaikalla. Lisäksi urakehitys, sopimattomat tilat työskentelyyn, kuormitus, yksinäisyys, työyhteisöstä eristyminen ja työajan venyminen ovat etätyön muodostamia riskejä ja huonoja puolia. (Työterveyslaitos.)

Future forumin tutkimuksesta (2020) löytyi myös huolenaihe etätyöstä. Kuuluvuuden tunne (-5,0) oli huonompaa, kuin normaalissa toimistossa työskennellessä. Kuuluvuuden tunteessa mitattiin, tuntevatko työntekijät työryhmänsä muiden jäsenten hyväksyvän ja arvostavan heitä. Organisaatioiden tulisikin investoida työntekijöiden välisen yhteyden edistämiseen, koska nämä siteet ovat elintärkeitä tiimien terveydelle ja hyvinvoinnille pitkällä aikavälillä. (Future forum 2020.)

Joustava työ sisältää kolme tärkeää elementtiä. Ajallinen jousto, työpaikan jousto ja teknologia, jonka avulla työtä toteutetaan ja pidetään yhteyttä muihin. Joustavuus mahdollistetaan nykyisen teknologian ja uusimpien innovatiivisten palveluiden käytöllä verkossa. Älypuhelimet ja uusi tietotekniikka kulkevat helposti mukana ja niiden avulla töiden loppuun saattaminen työajan ulkopuolella on helppoa. Suomessa on joustavia työaikajärjestelmiä. Niiden avulla oman työajan ylitykset ja alitukset kirjataan ylös. Myöhemmin kertyneen ajan voi käyttää vapaisiin tai suorittaa myöhemmin. Nämä seikat nostavat esiin työntekijöiden itsensä johtamisen taidot, joilla omaa tuloksellisuutta, jaksamista, kuormitusta ja työhyvinvointia hallitaan. (Työterveyslaitos.)

Tampereen yliopiston professori Harri Melinin mukaan etätyön haasteeksi on noussut uusien asioiden innovointi. Vuorovaikutus koetaan tärkeäksi kehitettäessä jotain uutta innovatiivista. Toisten kasvokkain kohtaaminen lisää kekseliäisyyttä. Myös tiede on ryhmätyötä, jossa henkilöiden keskinäinen vuorovaikutus on suuressa roolissa. Jos halutaan tuloksia, tarvitaan kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta. Bloomin tutkimus vahvisti myös saman ilmiön eli etänä työskennellessä innovatiivisuus kärsii, vaikka arkiset työtehtävät hoituvat hyvin. (Melin 2021; Bloom 2021.)

Bloomin Kiinassa tehdyistä havainnoista huomataan, että kotona työskentelevien uralla ylenemisen aste on vain noin puolet verrattaessa toimistolla työskenteleviin. Kotoa työskentelevät eivät välttämättä saa myöskään paljoa kehuja. (Bloom 2021.)

Etätyöjaksojen jatkuminen pitkään on tuonut esille myös paljon monia etätöiden käytäntöihin liittyviä haasteita. Ne liittyvät työ- ja vapaa-ajan rajan häilymisen lisäksi riittävän hyvään työergonomiaan, sosiaalisten kontaktien riittämättömyyteen, tietosuojaan riittävyteen, tekniikan toimivuuteen, vakuutusten kattavuuteen ja riittävään työstä palautumiseen siirryttäessä työajasta vapaa-aikaan. (Lehtinen 2020.)

3.7 Etätyön tulevaisuus

Future forum (2020) selvitti tulevatko työntekijät kaipaamaan 9.00-17.00 rutiinia työskennellä toimistossa. Tutkimuksen mukaan yksi suurimmista positiiviseen etätöön kokemukseen vaikuttavista tekijöistä on kyky päästää irti 9.00-17.00 työajasta ja sen sijaan työskennellä joustavasti. Positiivinen vaikutus oli työ- ja yksityiselämän tasapaino (+23,0) ja tuottavuus -tekijöihin. Tuottavuus oli lähes kaksinkertainen niillä, joilla oli mahdollisuus joustavaan aikatauluun verrattaessa 9.00-17.00 työskenteleviin (+13,1 verrattuna +7,1). (Future forum 2020.)

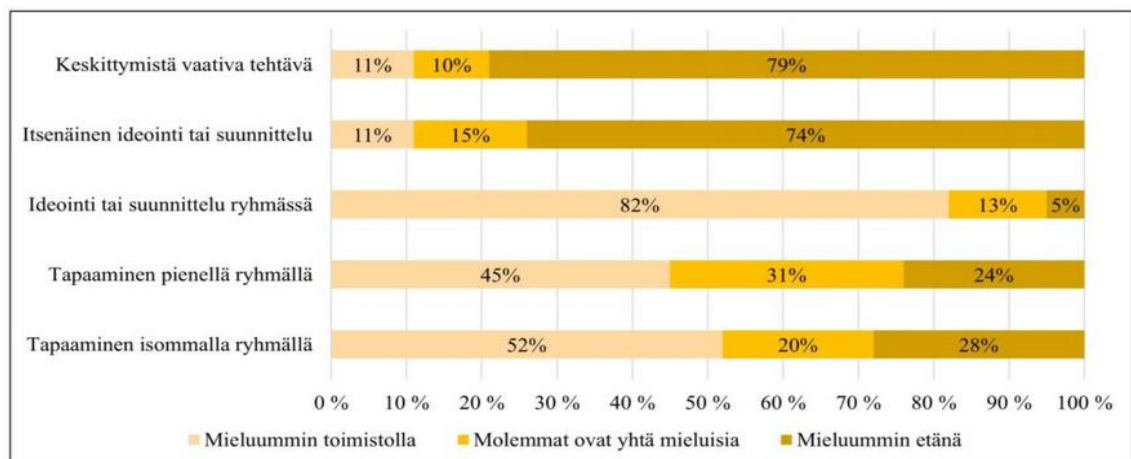
Harri Melin (2021) nostaa etätöskentelyn suurimmaksi positiiviseksi huomioksi sen, että suomalainen työelämä pystyy toimimaan hajautetusti. Melin uskoo, että etätö on tullut jäädäkseen. Tulevaisuudessa tullaan menemään hybridimalliin, jossa työehtosopimustasolla rakennetaan puitteet työn tekemiselle osan viikosta etätöinä kotona tai muissa paikoissa. Tulevien vuosien iso kehitys tulee olemaan työelämän joustavuuden mahdollistaminen työntekijöiden tarpeiden mukaan. (Melin 2021.)

Myös Capgeminin (2020) tutkimuksen mukaan etätöistä on tullut suosittu työnä ja hybridimalliin siirrytään seuraavaksi. Organisaatioista 30 prosenttia uskoo, että työntekijöistä 70 prosenttia suosisivat ainakin osittain hybridimallia covid-19 pandemian jälkeenkin, ennen pandemiaa luku oli 10 prosenttia. (Capgemini research institute 2020.)

3.8 Hybridimalli

Etätö tulee jatkossakin olemaan suosittu työnä ja malli. Joissakin tilanteissa ja tehtävissä on kuitenkin tärkeää kokoontua ja nähdä fyysisestikin. Onkin hyvä hetki luoda hybridimalli, missä etätöön lisäksi arvostetaan lähityötä silloin kun se on tärkeää. Varsinkin tehtävissä, missä luodaan innovaatioita, rakennetaan uutta, tutustumisvaiheet ja uusien projektien aloitukset ovat lähityötä vaativia. Myös tiimien, jotka käyttävät ja tarvitsevat yhteistyötä olisi kannattavaa tavata tasaisin väliajoin fyysisesti. (Valonen 2021.)

Organisaatiot joutuvat miettimään, miten työ tehdään tulevaisuudessa, miten etä- ja lähityön suhde jaetaan. Sallitaanko toisille kokonaan etätö, vai minkälainen työmalli tulevaisuudessa ajaa yrityksen- ja työntekijöiden etua tavoitteisiin päässä. Tarvitaan organisaation linjauksia, jotka määrittelevät, kuinka paljon etätöitä saa tehdä sen ollessa mahdollista. (Vilkman 2021.) Kuviossa 7 havainnollistetaan tutkimustuloksia kesällä 2020 kerätyistä kokemuksista etätöistä ja eri työtehtävien mielekkästä työympäristöstä (Vaasan yliopisto 2021).



KUVIO 7. Vaasan yliopiston tutkimus. Erilaisten työtehtävien tekeminen mieluummin etänä vai toimistolla (Vaasan yliopisto 2021)

4 KASVU, TAVOITTEET JA VALMENTAVA JOHTAMINEN

4.1 Yrityksen kasvuvaiheiden teoreettiset määritelmät

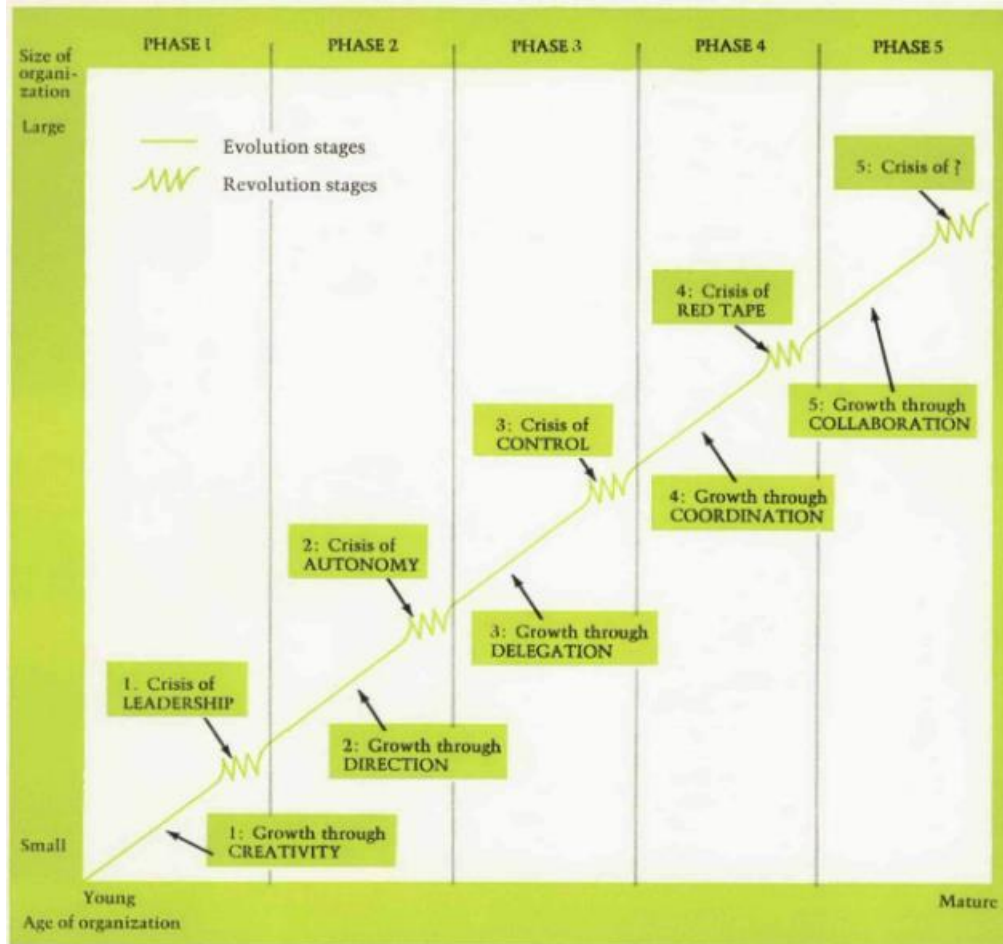
Kasvu ja tarkemmin yrityksen kasvua tarkastelevia teorioita on lukuisia. Adizes (1979) väitti johtajan asenteen ja tyylin vaikuttavan suuresti tehokkuuteen yrityksessä. Artikkeleihin perustuvat Greiner 1972 ja Churchill & Lewis 1983 teorit muistuttavat monilta osin toisiaan, mutta katsovat kasvua eri kulmista. Greiner käsittelee kasvua organisaation kasvun- ja Churchill & Lewis yritysten kasvun näkökulmasta. Yhteistä teorioille on *viisivaiheinen eteneminen*. Nämä yhdistettynä antavat kasvuteorialle hyvän pohjan. (Adizes 1979; Greiner 1972, Churchill & Lewis 1983.)

Greiner (1972, 1998) kertoo viidestä vaiheesta (Englanniksi phases), jotka organisaatiot käyvät läpi kasvaessaan. Vaiheet voidaan erottaa toisistaan. Vaihe alkaa aina evoluutiojaksolla (Evolution period), jonka aikana yrityksen kasvaminen on tasaista ennen päättymistä vaiheen vallankumoukseen (Revolution period). Vallankumousvaiheessa yrityksen koko aiheuttaa toimintaan ja toimintatapoihin muutostarpeen. Valmistautuminen seuraavaan vaiheeseen helpottaa yrityksen suoriutumista vallankumousvaiheissa ja kriisien aikana. Greiner (1972; 1998) perustaa teoriansa vaiheiden mittaamisen yrityksen kahteen tekijään. Tekijät ovat yrityksen koko ja ikä. (Greiner 1972 37-39; 1998 57-59.)

Churchill & Lewisin (1983) teoria mittaa organisaatioiden monimutkaisuutta. Teoriassa on viisi kasvun vaihetta, joista jokainen on mietitty vaiheelle tyypillisen ominaispiirteen mukaan. Churchill ja Lewis määrittelivät ominaispiirteiksi johtamistyylin, organisaation rakenteen, virallisten järjestelmien laajuuden, strategian ja omistusrakenteen. (Churchill & Lewis 1983, 30-31.)

Kuviossa 8 esitetään Greinerin teorian vaiheet, jossa Y-akseli osoittaa organisaation koon ja X-akseli organisaation iän. Kuvio osoittaa kuinka organisaatio kasvaa ja käy kaikki viisi vaihetta läpi. Kasvun vaiheiden välissä on aina kriisi, josta selviämällä organisaation on mahdollista siirtyä seuraavaan

vaiheeseen. Vaiheiden kestot riippuvat monesta tekijästä. Kasvun vaiheiden etenemiseen vaikuttavat myös toimialan kilpailu ja kypsyyt. Nopeampi kasvu on mahdollista uusilla nopeasti kehittyvillä toimialoilla, kun taas kypsillä ja paljon kilpailluilla aloilla kasvu voi edetä rauhallisestikin. (Greiner 1972, 55-56; Greiner 1998, 57-58.)



KUVIO 8. Viisi kasvun- ja kriisien tasoa (Greiner 1972)

Churchillin kasvuteorian mukainen kuvaaja on muuten samanlainen, mutta Y-akseli osoittaaakin organisaation monimutkaisuutta. Molemmissa teorioissa ja niiden kasvunvaiheista löytyy paljon samaa, mutta niiden määritelmässä on käytetty eri näkökulmaa. Esimerkiksi organisaation ollessa Greinerin neljännessä kasvunvaiheessa, ei voi suoraan ajatella organisaation olevan neljännessä Churchillin ja Lewisin kasvunvaiheessa. (Churchill & Lewis 1983; Greiner 1972; Greiner 1998.)

4.1.1 Organisaation kasvu

Yrityksen kasvamisen näkökulmasta kassavirran tulee olla positiivinen. Käytettävissä tulee olla riittävä määrä pääomaa, jotta yrityksen arki pysyy vakaana pitäen kasvua yllä. Myös asenteen tulee olla kasvua tukeva, täytyy olla utelias ja uskaltaa ravistella jämähtäneitä asioita avoimin mielin. Asenteisiin ja ilmapiiriin panostaminen sopii kaikille yrityksille ja se auttaa kasvamaan. Yrityksen ei kannata tehdä kaikkia asioita itse ja oma tekeminen tulee keskittää siihen missä yritys on huippu. (Mäntylä 2019.)

Yrityksen johdon rooli kasvun mahdollistajana on oleellinen. Kasvulle esteeksi voi nousta jämähtäminen työarkeen, jolloin yrityksen käytössä oleva aika ei riitä uusien asioiden oppimiseen, eikä toiminnan kehittämiseen. Rekrytoinnin merkitystä ei tule vähätellä ja kasvuhaluisten yritysten tuleekin palkata osaajia ja tarjota modernit työnteon välineet ja muodot. (Mäntylä 2019.)

Workspace Groupin (2019) tekemässä kyselyssä selvitettiin 15 000 liikemieheltä ja yritysjohtajalta kokemuksia joustavasta työnteosta. Yritysjohtajilta kysyttiin parhaiden työntekijöiden rekrytoinnista. Kyselyn mukaan neljä viidestä potentiaalisimmasta työntekijästä hylkäisi työn, missä ei tarjota joustavaa työskentelyä työn ollessa muuten samanlainen. (International Workspace Group 2019.)

Vuoden 2019 alussa maailmanlaajuisesti 62 prosenttia yrityksistä tarjoaakin joustavuutta työn tekemiseen tarvittavaan tilaan. Pysyäkseen kilpailukykyisenä yritysten onkin pystyttävä hyväksymään ainakin osittain joustava työkuultuuri. (International Workspace Group 2019.)

4.2 Organisaation tavoitteet

Tavoite on sanansa mukaan asia mitä tavoitellaan ja sen saavuttaminen on menestymistä. Jos tavoitetta ei saavuteta seuraa epäonnistuminen. (Aho 2019, 195.) Ylin johto vastaa yrityksen toiminnan kulttuurista. Kulttuurin tuleekin olla tiimien tavoitteita tukevaa (Eklund ym. 2019, 191-192).

Visionääriset yritykset käyttävät "BHAG" (Big, Hairy, Audacious, Goals) teoriaa suurien tavoitteiden asettamiseen. Sillä stimuloidaan edistymistä. Suora suomennos on Isot karvaiset rohkeat tavoitteet. Tarkoituksena on luoda 10-30 vuoden mittainen rohkea päämäärä. Se sisältää eläviä kuvauksia siitä, millainen tavoitteen saavuttaminen on. BHAG:n tarkoituksena on välittää jotain näkyvää, elävää ja todellista. Siihen liittyy vielä epärealistinen aika unelmille ja toiveille. Kaikilla yrityksillä on tavoitteet, mutta BHAG on eri asia sitoutua valtavaan, pelottavaan haasteeseen. BHAG on houkutteleva ja se toimii tiimihengen nostattajana. Sillä on selkeä maali, jolloin tiedetään koska se on saavutettu. BHAG houkuttelee ihmiset mukaan yhteiseen matkaan. (Collins 1996.)

George T. Doranin tutkimus julkaistiin Management Reviewissa 1981. Doran käytti tavoitteiden asettamisen yhteydessä ensimmäisen kerran termiä "SMART". Termin jokainen kirjain havainnollistaa yhtä viidestä hyvän tavoitteen asettamisen ominaisuudesta. Kirjain S merkitsee konkreettista (Englanniksi Specific), M kirjain mitattavaa (Englanniksi Measurable), A kirjain houkuttelevaa (Englanniksi Attractive), R kirjain saavutettavissa olevaa (Englanniksi Realistic) ja T kirjain aikataulutettua (Englanniksi Timeframed). (Doran 1981.)

Doranin mallista suomenkieliset termit kehittänyt Jussi Junni (2018) kertoo "SMART" kriteereillä tehdyn tavoitteen selvittävän onko tavoite fiksu. Junni muotoileekin kirjaimista S, M, A, R, T suomeksi seuraavasti. S kirjain saavutettavissa, M kirjain mitattava, A kirjain aikaan sidottu, R kirjain realistinen ja T kirjain täsmällinen. "SMART GOAL" onkin Junnin mukaan suoraan suomeksi fiksu tavoite. (Junni 2018.)

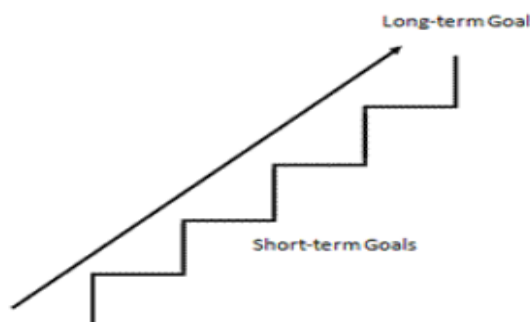
4.2.1 Yksilön ja tiimin tavoitteet

Tavoitetta asettaessa "SMART" malli toimii hyvin myös henkilökohtaisen tavoitteen tukena. Sen avulla voi jokainen työntekijä tai johtaja asettaa itselleen, omaan arvomaailmaan ja identiteettiin sopivan tavoitteen. Mitä parempi ja tarkempi oma "SMART" tavoitteen asetus on, sitä varmemmin sen voi saavuttaa. Malli ohjaakin tavoitteen pohtimista tarkkaan ja konkreettisemmin oman

tekemisen tasolle. Aho kirjoittaa oman tavoitteen selkeydestä osuvasti: ”Vasta kun tiedät, mikä on seuraava askeleesi, voit päästä polulla eteenpäin”. (Aho 2019, 198-199.)

Edwin A. Locke (1968) tunnisti, että työskentely kohti tavoitetta voimistaa sisäistä motivaatiota sen saavuttamiseksi. Locken mukaan katse pitää kohdistaa asiaan minkä haluaa saavuttaa, tulee ymmärtää miksi itse elää ja mitä unelmia on. Isot suunnitelmat jaetaan pieniin palasiin, jotta niiden saavuttamista pystyy hallitsemaan. Tämä johtaa tunteeseen, jossa itse on tavoitteidensa toteuttaja ja sisäinen motivaatio kasvaa.

Tavoitteen tulee sisältää lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin tavoitteet (kuvio 9). Lyhyet tavoitteet ovat kestoltaan tunneista päiviin tai, jopa viikkoja. Keskipitkät kestävät maksimissaan puoli vuotta ja pitkät vielä kauemmin. Kannattaa asettaa riittävän saavutettavia lyhyen aikavälin tavoitteita, kun saavutat yhden tavoitteen motivaatio saavuttamiseen kasvaa ja suuretkin tavoitteet ovat sen jälkeen mahdollisia saavuttaa. (Locke 1968.)



KUVIO 9. Lyhyet- ja pitkät tavoitteet (Englanniksi Short-term and long-term goals) (Locke 1968)

4.2.2 Esimiehen, tiimin ja henkilön tavoitteiden saavutus

Motivaation on todettu saavan aikaan tavoitteisiin kohdistuvaa toimintaa, vaikuttaen huomattavasti työsuoritukseen (Hyppänen 2013, 140). Sosiaalinen ympäristö, joko tukee tai heikentää yksilön kehitystä vaikuttaen yksilön motivoitumiseen. Kaksi työntekijää voivat molemmat olla motivoituneita, mutta toinen on tehokkaampi ja saavuttaa tavoitteet. Motivaation laatu ja lähde ovat sen

määrää tärkeämpää, kun sitä mietitään suorituksen, oppimisen, luovuuden ja ongelman ratkaisun näkökulmasta. (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017.) Maslow (1954) ajatteli motivaation ihmisen tarpeiden kautta. Maslow korosti, että ihmisellä on perustarpeita, halua vuorovaikutukseen, sekä tunnetta, että häntä arvostetaan. (Hyppänen 2013, 141.)

Kati Vasamalampi käsittelee ihmisten motivaatioita käsittelevää teoriaa itsemääräämisteoria kirjassa Mikä meitä liikuttaa (2017). Teoria lähtee liikkeelle oletuksesta, että ihmiset ovat itsessään aktiivisia, motivoituvia ja pystyvät ohjaamaan itseään. Olettama siis tarkoittaa ihmisen tekevän itselleen tavoitteita ja pyrkii ratkaisemaan ympärillä olevia haasteita. Sosiaalisen ympäristön vaikutus yksilön kehitykseen ja kasvuun on suuri. Motivaatio jaetaan sisäiseen- ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on henkilöstä itsestään lähtevää, jolloin hän kokee mielihyvää, aitoa kiinnostusta, tai omien arvojen mukaisuutta sitä tehdessään. Sisäinen motivaatio edistää oppimista, lisäten myönteisyyttä oppimiseen, sinnikkyytteen ja luovuuteen. (Salmela-Aro ym. 2017.) Sisäinen motivaatio saa henkilön toimimaan ja se auttaa kuin vetämällä henkilöä kohti tehtävää. Liikuttava voima tekemiseen on luontainen, koska hän haluaa oikeasti tehdä asian, eikä tavoittele palkkioita. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Ulkoapäin tuleva palkkio, paine, vähentää sisäistä motivaatiota. Ulkoinen motivaatio tulee nimensä mukaan muualta, kuin henkilöstä itsestään. Ulkoinen motivaatio uuden oppimisessa saa henkilön vaikeuksia kohdatessaan helposti luopumaan tavoitteista. (Salmela-Aro ym. 2017.) Ulkoiseen motivaatioon yhdistetään kontrolloiva johtaminen, missä johtaja ohjaa työntekijöitä eri palkkioilla. Tämä ulkoisen motivaation avulla johtaminen vähentää henkilöiden innostusta tehdä mitään muuta, kuin pyydetyt asiat passivoiden työntekijöitä. Kuvio 10 osoittaa sisäisen- ja ulkoisen motivaation eroja. (Martela & Jarenko 2014, 14-15.)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

KUVIO 10. Ulkoinen- ja sisäinen motivaatio (Martela & Jarenko 2014, 14)

Itsemääräämisteorian mukaan henkilöt pyrkivät omaksua ja sisäistää oman sosiaalisen ympäristön toiminta tavat. Henkilö kokee ympäristön sääntöjen ja arvojen, muuttuvan osaksi omaa arvomaailmaansa ja minäkuvaa kokeakseen omassa toiminnassaan itseohjautuvuutta. Ulkoisista motiiveista tulee sosiaalisen ympäristön vaikutuksesta osittain sisäistyneitä. (Salmela-Aro ym. 2017.)

Henkilön kiintyessä ympäristöstä tuleviin tavoitteisiin todella tiukasti, henkilö samaistuu motiiviin ja ottaa sen omaksi motiivikseen, vaikka alun perin se oli ulkoinen. Motivaatiosta tulee näin sisäinen. Termi "autonominen motivaatio" kuvaa sisäiseksi motivaatioksi kiinnittynyttä, integroitunutta ja sisäistä säätelyä. Autonominen motivaatio onkin jo monesti todella itseohjautunutta. Henkilön valitessa tavoitteensa autonomisen motivaation mukaan, henkilön innostus työskennellä tavoitteiden saavuttamiseksi kasvaa. (Salmela-Aro ym. 2017.)

4.2.3 Sitoutuminen

Heiskanen (2013) korostaa tyytyväisen henkilöstön olevan sitoutuneita yritykseen ja sen tavoitteisiin. Työtyytyväisyys tarkoittaa usein asioiden olevan ihan hyvin töissä, ei ole liikaa tehtäviä ja työpaikalla on hauskaa. Vaihtoehtona tälle on innostus työssä, jolloin ajatellaan, kuinka hieno ja innostava projekti on meneillään ja jos teemme valtavasti työtä, niin voimme saavuttaa jotain. Tyytyväinen henkilö onkin passiivisesti tyytyväinen työhön, kun taas innostunut on valmis laittamaan itsensä aidosti likoon yritysten projektien onnistumisten mahdollistamiseksi (Martela & Jarenko 2014, 17).

William Kahn julkaisi 1990 teoksen sitoutumisesta. Työntekijöiden sitoutuminen keskittyy työympäristöön ja se kattaa yksilön osallistumisen työhön ja työntekemisen psykologisen kokemuksen. Kahnin mukaan sitoutuminen työhön on motivaatiomuuttuja, joka edistää työntekijän täyden itsensä käyttöä työtehtävissään (Shuck 2020, 7-11). Hyvin sitoutuneet työntekijät omaavat myönteisen mielipiteen työpaikastaan ja he tuntevat yhteyden tiimeissä. Sitoutuneisuus saa heidät ponnistelemaan organisaation menestymiseksi ja kannustamaan muita tekemään parhaansa. Sitoutuneet työntekijät vaikuttavat tuottavuuteen positiivisesti ja heidän ei tarvitse etsiä työtä muualta, koska heidän panoksensa tunnustetaan ja heillä on mahdollisuus ammatilliseen kasvuun. (Ryba 2021.)

Joustavassa työnteossa ei ole pelkästään kyse yrityksen tehokkuudesta ja taloudellista asioista, vaan joustava työtapa on ihmislähtöinen liike. Ihmiset haluavat tehdä työtä joustavasti ja jos yrityksesi ei tätä salli parhaat työntekijät valitsevat vastaavista työtehtävistä sen, missä joustava työnteko on mahdollista. (International Workspace Group 2019.)

4.2.4 Verkostot innovaatioiden/kasvun lähteinä

Tieto ja teknologia ovat kaikille tarjolla, joten kyky prosessoida dataa on kehittynyt valtavasti. Martelan ym. mukaan yrittäjämäisen toimintatavan lisääntyminen, uudenlaisten verkostojen ja työtilojen syntyminen mahdollistavat pienille joukoille ihmisiä suurienkin innovaatioiden syntymisen, kun ennen vanhaa siihen pystyivät vain suuret instituutiot. Globaalit verkostot mahdollistavat uusien ideoiden nopeankin kehittelyn. Tulee olla valmiudet nopeisiin kehitysprojekteihin, sillä työn muuttaessa muotoaan voidaan löytää uusia mahdollisuuksia ja tapoja tehdä työtä. (Salmela-Aro ym. 2017)

Työntekijöiden tuottama arvo muodostuu enemmän tulevaisuudessa yhteistoiminnasta ja vuorovaikutuksesta toisten ihmisten kanssa. Ammattiosaamisen ydin tulee koostumaan enenevässä määrin kyvystä käsitellä ja ratkoa monimutkaisia ongelmia. Lisäksi inhimillisyys kohtaamisissa ja päätöksen teon eettisyys korostuvat. (Salmela-Aro ym. 2017.)

Frank Martelan, Iida Kallion ja Villiam Virkkusen mukaan (2017) tulevaisuuden tarvittavia taitoja työntekijöille ovat

- luovuus ongelman ratkaisussa
- sosiaalinen älykkyyys
- oppimisen oppiminen. (Salmela-Aro ym. 2017.)

Nämä termit osoittavat, kuinka tulevaisuudessa tulee korostumaan työntekijöiden sisäinen motivaatio. Kun tutkittiin työn imua, huomattiin, että sisäisesti motivoituneet henkilöt ovatkin tehokkaampia, asiakasta ajattelevia, onnellisia, luovempia ja nopeampia oppimaan. (Salmela-Aro ym. 2017.)

Uudessa työympäristössämme korostuvat myös nopeat muutokset ja joustavuus. Työntekijöiden tulee pystyä omaksumaan erilaisia taitoja ja olla mukana kehittämässä uudenlaisia ratkaisuja. Martelan ym. mukaan organisaation tulee pystyä valmistamaan ympäristö, jossa tuetaan työntekijöiden valmiuksia ottaa vastaan uusia haasteita ja ratkoa mahdollisia ongelmia. Edellä mainitut asiat eivät onnistu, jos työntekijä ei koe työtään henkilökohtaisesti mielekkääksi ja merkitystä sisältäväksi. (Salmela-Aro ym. 2017.)

4.3 Käskyttämisestä valmentavaan johtamiseen

Johtamistyyli on kehittynyt ja muuttunut vuosikymmenien edetessä taloudellisten suhdanteiden ja esimiestyön trendien muuttuessa. 1950-luvulla vallitsi käskevä johtamistyyli, jolloin johtajan tuli olla arvovaltainen ja tulevan ennustaminen nousi ajankohtaiseksi. 1960-luvulla trendinä oli tavoitejohtaminen ja tiimien valmennus. Lisäksi demokraattinen tyyli nousi käskevän rinnalle. 1970- ja 1980-luvuilla tavoitteet pysyivät tärkeinä ja tulosjohtamista alkoi esiintyä. Valmentavaan johtamiseen viittaavat trendit johtamisessa nousivat esiin 1990-luvulla. Tiimit, niiden johtaminen ja itseohjautuvuus, sekä luottamuksen korostuminen olivat aikakauden keskiössä. Työntekijöiden oppimiskyky ja oppivat organisaatiot alkoivat nousta esiin. 1990-luvun lopussa myös muutosjohtaminen ja erilaisten prosessien johtaminen näkyivät ennen siirtymistä 2000-luvun johtamiseen. Ihmisissä tunnistettiin erilaisuus ja osaaminen, joiden

johtaminen nosti suorituskykyä. Työntekijöiltä alettiin odottaa sitoutumista ja itsensä johtamista. (Hyppänen 2013, 26-27.)

Everad ja Selman julkaisivat (1989) johtamistaitoja ja valmentamista analysoivan artikkelin, jonka mukaan valmennuksessa käytettyjä taitoja voidaan käyttää kehittäessä tehokkaita johtamistekniikoita. Johtotehtävissä valmentaja luo pitkäkestoisen vuorovaikutussuhteen työntekijöiden kanssa ja antaa työntekijöille mahdollisuuden saavuttaa korkeampi suoritustaso. Everad ja Selman näkivät, että valmentajan tulee olla sitoutunut organisaatioon ja työntekijöihinsä.

Johtamiskirjallisuudessa coaching- (Suomeksi valmentaminen) ilmiö ja sen historia voidaan jäljittää aina 1950-luvulle, jolloin valmennus toteutui usein pomon valmentaessa työntekijää. Valmennus nousi suosioon 1970-luvulla urheilu- ja urheiluvalmentajakonseptien siirtyessä myös johtamiseen ja organisaatioihin. Samoihin aikoihin valmennuksesta tuli synonyymi työtaitojen kehitykselle, kun taas neuvonta nähtiin työntekijän ongelmana, joka häiritsee työtä. Everad ja Selman (1989) määrittävät valmennuksen yleisenä hyväksyttävänä tapana parantaa suorituskykyä. Urheilussa valmentajat käyttävät pelaajia henkilökohtaisen tai joukkueen suorituskyvyn parantamiseksi. (Everad & Selman, 1989.)

Kirjassa Valmentava esimies Marjo-Riitta Ristinkangas ja Leni Grunbaum (2014) nostavat esiin kolme roolia, joissa valmentava johtaja nähdään. Roolien nimet ovat "coach", "leader" ja "manager":

- Ensimmäinen rooli "coach" on valmentaja, Valmentajan rooli onkin kehittynyt moderniksi tavaksi auttaa ja mahdollistaa työntekijän ammatillinen kehitys yhdessä ryhmänä toimien.
- "Leader"- termillä tuodaan esiin johtajan tehtävää näyttää työntekijöille suunta, johon yritys on matkalla. Leaderin tulee toiminnallaan ohjata kaikki työntekijät toimimaan organisaation arvojen ja päämäärän mukaan saman suuntaisesti.
- "Managerin" rooli on hoitaa hallinnollisia tehtäviä huolehtien asioiden ja prosessien johtaminen.

Käsite valmentava johtaja kertoo laadusta ja siitä tavasta, kuinka organisaatiossa johdetaan. Työntekijöitä yritetään auttaa kehittämään omaa asiantuntijuutta ja yhteistyökykyä, osallistavalla, innostavalla ja tavoitteellisesti johtamalla. Valmentava johtaja nostaa esiin työntekijät korostamatta omaa osaamistaan asiantuntijana. Työntekijät ovat päättäjiä ja valmentava johtaja kasvattaa heitä olemaan parempia ihmisiä, joukkuepelaajia ja ammattilaisia asiantuntijoina. (Ristikangas & Brunbaum 2014, 18-21.)

Lähtökohtana valmentavaan johtamiseen ovat työntekijän persoonallinen ja ammatillisen kasvu, jota valmentava johtaja tukee. Vuorovaikutus, sekä itsensä tuntemisen taidot on hallittava, jotta valmentava johtaja pystyy rakentamaan ryhmässä oppimista ja -toimintaa. Valmentava johtaja nostaa esiin ryhmien sisäiset voimavarat ja vahvuudet. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 44.)

4.3.1 Valmentava esimiestyö organisaatiossa

Johtamisella on tarve uudistua. Maailmassa tapahtuva teknologiakehitys muuttaa yritysten henkilöstötarpeen. Nopeasti uudistuvassa työelämässä ei tarvita enää pelkästään alansa parhaita, vaan henkilöitä, joilla ovat kyvyt ja halu oppia uusia asioita, sekä mielenkiintoa yhteistyöhön. Johtaminen muuttuu samalla uusien sukupolvien tarpeista. Uuden sukupolven työntekijät haluavat työn, joka on innostava, jossa johtaja on oikeudenmukainen ja yhteistyö sujuu hyvin. (Ristikangas 2013, 18-19.)

Valmentava johtajuus on noussut valtavirtaan uusien tarpeiden takia. Valmentavan johtajan tulee löytää keinot nostaa esiin työntekijän osaaminen ja arvostaa sitä. Tiimien osaaminen tulee saada kokonaan käyttöön, tukien sitä mahdollisuuksilla kehitykseen ja mahdollisesti työskentelyyn ulkomaillakin. Valmentavan johtajan tulee pitää huolta, että töissä on mukavaa ja vältetään liika rutiinomainen tekeminen. Yksinkertaistettuna tulee olla kiinnostunut alaisista. (Ristikangas 2013, 18-19.)

Everad ja Selman kuvaavatkin artikkelinsa otsikossa valmennusta johtamisen taiteeksi. ”Manager” eli johtaja nähdään ikään kuin joukkueen kapteenina,

vanhempana tai portinvartijana. Johtajan näkeminen valmentajana luo uuden johtamisen mallin ja -kulttuurin. Hallintaan perustuva johtamisen malli keskittyy voimakkaasti valvontaan ja järjestyksen noudattamiseen, työntekijät muuttuvat kohteiksi, joita mitataan ja joiden työn tekemistä valvotaan. Valmennus puolestaan keskittyy löytämään toimia, mitkä mahdollistavat työntekijöiden omat valinnat. Silloin he osallistuvat työssä enemmän ja ovat tuottavampia, kuin hallintaan perustuvassa mallissa. (Everad & Selman 1989.)

Esimiesakatemian johtaja Hannu Säkkinen kuvailee valmentavaa johtamista perinteiseksi osallistavaksi johtamismalliksi. Siinä esimiehet vastuuttavat työntekijöitä hiukan tehokkaammin kehittääkseen yksilön vastuunottoa. Valmentavassa johtamisessa ei ole kysymys työntekijän valmentamisesta. Valmentava johtamismalli perustuu osallistavaan johtamismalliin. Kysymys on työntekijän itseohjautuvuuden kehittämisestä. Esimiehet toimivat esteiden poistajina ja mahdollistajina. Tarkoitus on lisätä oma-aloitteisuutta tehden paljon kysymyksiä, osallistaen ja haastaen työntekijää. Tämä johtaa itseohjautuvuuden lisääntymiseen omassa työroolissa. (Säkkinen 2018.)

Motivoituneiden työntekijöiden pitäminen organisaatiossa vaatii johtajalta paljon huomiota. Johtajan tulisi tarjota jatkuvia kehitys- ja kasvumahdollisuuksia, jotta motivoituneisuus säilyy. Työntekijöiden kanssa tulee käydä keskusteluita, kuunnella ja kysellä hyviä kysymyksiä. Arvostavaa palautetta tulee saada niin esimiehiltä kuin kollegoilta. Työntekijät kaipaavat vertaisryhminä oppimista, mikä madaltaa hierarkisia rajoja lisäten työyhteisön tasavertaisuutta. Kehityskeskustelun käytännöt muuttuvat työntekijöiden käydessä keskinäisiä kehityskeskusteluita. Tiimien merkitys kasvaa edellisten kaltaisten toimintatapojen lisääntyessä työntekijöiden keskuudessa. Työntekijät tekevätkin työtä enemmän tiimilleen eivätkä enää yritykselle. (Ristikangas 2013, 19.)

4.3.2 Yksilön valmentamisesta tiimin valmentamiseen

Valmentavan johtajan tulee ymmärtää, että yksilön korostamisesta on siirrytty aikaan, jolloin hyvät yhteisöt nousevat esiin. Työntekijöillä on tarve kuulua ryhmään ja saada hyväksyntä muilta yhteisön jäseniltä. Johtaminen on muuttunut

yksilösuorituksen seuraamisesta yhteisön jäsenten osallistavaan prosessiin, jossa ovat mukana kaikki ryhmään kuuluvat. Rosabeth Kanter (2004) tutki keskijohdon tehokkuutta. Tutkimus osoitti, että tehokkaimmat esimiehet korostivat tiimityötä.

Muutokseen ja innovatiivisuuteen avoimesti suhtautuvat johtajat saivat parhaat tulokset tiimityötä hyödyntäen. Tiimien onnistumisen takana oli myös johtajan usko oman ryhmän kykyyn ajatella, olla luovia ja ratkoa ongelmia. (Ristikangas 2013, 20.)

4.3.3 Luottamus ja osallisuus esimiehen keinoina etätyön johtamisessa

Oikeus ja mahdollisuus tehdä etätyötä, ovat työntekijän ja työnantajan keskinäiseen sopimukseen perustuva asia. Sopimukseen täytyy sisällyttää ainakin kohdat työergonomian toteutumisesta ja tietoturva-asioista. Varsinkin hyvästä työergonomiasta huolehtiminen on molemmin puolinen etu pitkällä aikavälillä katsottuna. Esimiehen kannalta keskeinen asia etätyön sallimiseen tiimille on luottamus. Luottamusta täytyy rakentaa rauhassa, pienin askelin. (Paul 2020, 75-77.)

Johtamisessa ja esimiestyössä on kysymys ihmisten johtamisesta tavalla, mikä johtaa tuloksiin. Tuloksen syntyminen ja ihmisen johtaminen irrotetaan toisistaan turhaan. Valmentavassa johtamistyyliä autetaan ja rohkaistaan johdettavia tunnistamaan heidän omat vahvuutensa ja kehittymistä vaativat alueensa. Valmentava johtamistyyli sopii tiimeihin, missä esimiehellä on halua parantaa työntekijöiden suorituskykyä tunnistuen myös työntekijän kehittymisen alueet. Jotta Valmentava johtamistyyli toimii, tulee johdettavilla olla halua oppia uusia asioita ja toimintatapoja. (Hyppänen 2013, 30.) Yritysjohtajat huomasivat ryhmien toimivan yleensä paremmin valmentajan kanssa. Everad ja Selman näkivätkin valmennuksessa kommunikoinnin ja siitä seuraavan erityisen suhteen valmennukselle tärkeäksi, lisäksi tähdättiin työntekijän kehitykseen mestari-oppipoika-asetelmalla, jossa oppipoikaa kehitetään. Valmennus tarkoitti aktiivista osallistumista kommunikaatioprosessiin, joka sallii urheilutermein pelaajan ottavan pelinsä hallintaan. (Everad & Selman 1989.)

Everad ja Selman kuvailevat johtamisen kontrollia ja siitä luopumista valmentavaan johtamiseen jalkapallo esimerkillä. Esimerkissä valmentaja käskee pelaajiaan sivurajalla tekemään ratkaisuja ottamatta huomioon mitä pelissä todella tapahtuu. Tästä voisi seurata pahimmillaan pelaajien kapina ja voitonkin tullessa pelaajat voisivat ajatella, oliko voitto sen arvoista. Pelaajat tekevät asioita näin vain valmentajalle. (Everad & Selman 1989.)

Jukka Ala-Mutka taas vertaa ”huono-osaisuutta” yhteiskunnassamme byrokraattiseen, jäykkään ja hierarkkiseen organisaatioon. Yhteiskunnassa ”huono-osaisen” potentiaalia ei saada osaksi yhteiskuntaa ja edellä mainitun kaltaisissa organisaatioissa työntekijät eivät koe osallisuutta työtehtäviinsä eivätkä omaan organisaatioon. Molemmissa tapauksissa jää käyttämättä ihmisten suuri potentiaali. Ala-Mutkan mukaan: ”Osallisuusjohtaminen on osallisuuden kokemuksen johtamista”. Organisaatioissa oleva ”huono-osaisuus” on seurausta osattomuuden kokemuksesta. (Ala-Mutka 2018.)

5 TIIMIEN ETÄJOHTAMINEN

5.1 Tiimi ja tiimin johtaminen organisaatiossa

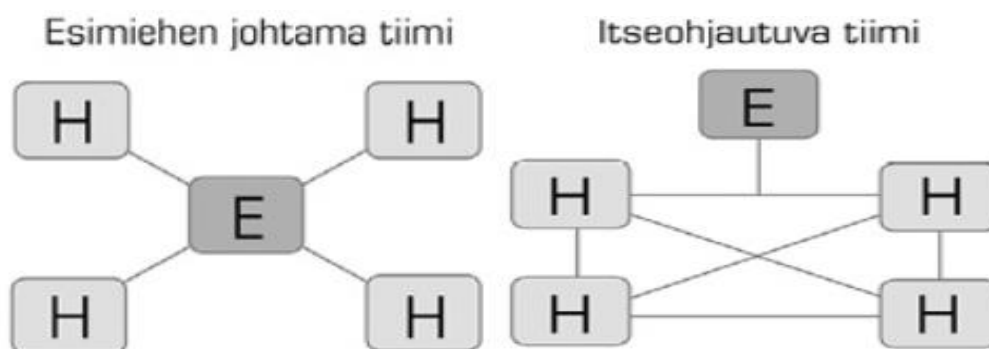
Monesti omaa mukavaa työporukkaa kutsutaan tiimiksi. Kiva porukka, jonka kanssa vietetään aikaa töissä. Se että johtokin kutsuu ryhmää tiimiksi, ei vielä täytä tiimin määritelmää. Työyhteisön tulee olla enemmän, kuin työyhteisö ollakseen tiimi. Katzenbach ja Smith (1993) määrittivät tiimin pieneksi joukoksi ihmisiä, joiden taidot täydentävät toisiaan, he sitoutuvat yhteiseen toimintamalliin ja päämäärään ja kokevat yhteistä vastuuta suorituksestaan.

Tiimi voidaan määritellä eri näkökulmien kautta eri tavalla. Yrityksissä liiketoiminnassa Mohrman (1997) kuvasi tiimiä ryhmäksi yksilöitä, joiden yhteistyön tarkoituksena on tuottaa yritykselle palveluita tai tuotteita, joista ovat yhdessä vastuullisia. Tiimiin kuuluvien yksilöiden keskinäisen riippuvuuden näkökulmasta tiimiä määrittä Parker (1994). Parker kuvasi tiimiä ryhmäksi ihmisiä, jotka tarvitsevat toisiaan saavuttaakseen yhteisen tavoitteen tai saadakseen tehtävän suoritettua. (Eklund ym. 2019, 26.)

5.1.1 Erilaisuus tiimien voimavarana

Työntekijän psykologiset perustarpeet tiimissä tulee tunnistaa. Frank Martela mainitsee ihmisellä olevan kolme perustarvetta, jotka vaikuttavat henkilön hyvinvointiin, kasvuun ja sisäisen motivaation syntyyn työpaikalla. Ne ovat Decin ja Ryanin (2000) tutkimuksen mukaan ”autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus”. Autonomisuuden saavuttaa henkilö, joka kokee tekemisen lähtevän hänestä itsestään. Kyvykkyuden saavuttaa henkilö, joka kokee osaavansa, hallitsevansa ja aikaansaavansa tehtävänsä. Yhteenkuuluvuuden saavuttaa henkilö, joka kokee yhteisön, johon hän kuuluu välittävän hänestä ja samalla hän tuntee itse syvemmän yhteyden läheisiin henkilöihin. Työpaikat, joissa otetaan nämä työntekijöiden tarpeet huomioon kokevat hyviä suoriutumista ja hyvinvointivaikutuksia. (Salmela-Aro ym. 2017.)

Tiimit eroavat hiarkisista työyhteisöistä monesti valtasuhteilla. Eklund ym. näkevätkin perinteisten organisaatioiden ongelmaksi ylhäältä päin johtajan ympärille kasatut osastot, joissa esimies käytännössä vastaa suunnittelusta, päätöksen teosta ja kantaakin näistä myös vastuun. Aito tiimi toimii pyrkien itseohjautuvuuteen, tehden tiimin toimintaa koskevia päätöksiä sisäisesti tiimissä. Aito tiimiorganisaatio toimii johtamalla ohjaten tiimiä ja sen toimintaa asettamalla koko tiimiä koskevia tavoitteita. Johdon tulee myös päättää tiimin resursseista ja toimintaa koskevista reunaehdoista. (Eklund ym. 2019, 26.) Kuviossa 11 näkyy esimiehen johtaman ja itseohjautuvan tiimien välinen ero (Hyppänen 2013, 91).



KUVIO 11. Esimiehen johtama- ja itseohjautuva tiimi (E=esimies. H=henkilö). (Hyppänen 2013, 91)

Tiimityö ei tarkoita, että asiat tehtäisiin aina yhdessä. Se perustuukin Eklundin ym. (2019) mukaan jäsenien itsenäiseen työntekoon tai työskentelyyn osatiimin kanssa. Tiimin tarkoitus on auttaa sen jäseniä ja erityisesti introverteja kohti parempia suorituksia. Tiimin tuleekin pystyä auttamaan jäseniä, oman osaamisen ja verkostojen ollessa riittämättömät.

Erilaiset henkilöt motivoituvat ja innostuvat eri asioista. Parhaimmat johtajat hyödyntävät erilaisuuksia ja kuuntelevat aidosti. Kun koko tiimiin uskotaan ja luotetaan toisiin jäseniin, voi syntyä energisoiva työyhteisö. Tässä yhteisössä kaikki erilaiset tiimin jäsenet voivat kukoistaa. (Jabe 2017, 279-292.)

5.1.2 Huipputiimin tunnuspiirteet

Huipputiimit tarvitsevat myös yksinään ajattelevia introverteja, jotta ne voivat menestyä. Monissa tiimirooleissa edellytetään näitä ominaisuuksia. Tiimin toimintaa tulee muokata sellaiseksi, missä introvertitkin kokevat pystyvänsä olemaan tiimin täysipainoisia jäseniä. Tiimissä tarjotaan kaikille sama mahdollisuus toimia sen jäsenenä henkilölle ominaisella tavalla. (Eklund ym. 2019, 84-85.)

Osallistuminen tiimin toimintaan mahdollistuu suurimmiksi osiksi virtuaalisestikin, koko tiimin tulee hyväksyä virtuaalisestikin tiimin toimintaan osallistuvan jäsenen merkitys tiimille (Eklund ym. 2019, 84-85). Henkilöiden tiimiroolit voidaan tunnistaa esimerkiksi Belbinin (1996) tiimiroolitestillä. Testi kertoo jäsenten vahvuuksia ja antaa esimiehelle tietoa tiimin jäsenille sopivimmista rooleista tiimin toiminnassa. Esimiehen tuleekin pystyä huolehtimaan myös puuttuvista tiimiroolien ominaisuuksista. (Hyppänen 2013, 92-93.)

Joskus vastaan tulee huipputiimi, joka tuloksillaan erottuu selvästi muista vastaavista tiimeistä. Huipputiimissä puhalletaan yhteen hiileen, töiden sujuessa helposti, erimielisyydet ratkaistaan ja jäsenet tulevat toimeen ilman kahnauksia. Tekemisen "flow" mahdollistaa uudenlaista ajattelua ja tuo innovaatioita mukanaan. Huipputiimi omaa hyvän työilmapiirin ja parhaassa tapauksessa sen positiivinen vaikutus kertautuu myös koko organisaatioon (Eklund ym. 2019, 81).

Ryhminä toimivat parhaiten sellaiset tiimit, missä sekoitetaan erilaiset ihmistyytit, tämä on yleisesti tiedossa oleva oikea tapa, mutta silti organisaatioissa monesti rekrytoidaan heidän itsensä tyylisiä henkilöitä. Tiimien sisällä omat analyysit kannattaa jakaa, jotta tiimi saadaan suoriutumaan ja tulemaan keskenään toimeen parhaiten. (Erikson 2017.)

Huipputiimillä on viisi perusominaisuutta:

- Selkeä tavoite, mihin jäsenten voimavarat suunnataan.
- Luottamuksen ja positiivisen hengen myötä avoin tulevaisuuteen tähtäävä tekeminen.
- Tulokset johtuvat hyvästä yhteistyöstä, eikä kukaan olisi päässyt samaan yksin.

- Vuorovaikutus mahdollistaa ristiriitojen rakentavan käsittelyn ja yhteisymmärryksen.
- Jokainen jäsen sitoutuu yhdessä sovittuihin suoritukseen perustuviin tavoitteisiin, eikä siihen mahdu yhtään vapaamatkustajaa. (Eklund ym. 2019, 81.)

5.1.3 Johtamisen murros ja työntekijän autonomia

Työelämässä on menossa johtamisen murros. Aikanamme korostuukin yksilölle annettavat oikeudet ja mahdollisuudet. Nykypäivänä ihmiset kokevat olevansa oman elämänsä herroja ja haluavat päätösvallan omiksi kokemistaan asioista. Läntinen demokratia murentaa perinteisen ajan hierarkiset valtaa pitävät rakennelmat. Työelämän motivaatiota tutkittaessa selviää ihmisten saavan parempia tuloksia ja kokevan parempaa työnimua toimiessaan autonomisesti ohjaten itseään. Johtamisen ideaalinen malli onkin ottaa huomioon työntekijöiden tunnetasoja, motivaatioita ja psykologista turvallisuuden tunnetta. Johtamisen tuleekin olla joustavuutta- ja henkilöä kunnioittavaa, varsinkin johdettaessa luovia ja ongelmanratkaisukeskeisiä tehtäviä. (Aho 2019, 194.)

Johtajilla on omat asiantuntijatyöt, jotka tulee hoitaa ja samalla katsotaan oman tiimin toimintaa. Vaatii johtajalta paljon, että etäpalaverissa onnistuu saamaan tavoitteet selkeiksi kaikille. Samalla luoden yhteisiä pelisääntöjä ja rakennetta, kuinka eri asiat tiimissä hoidetaan. Tarvitsee olla riittävästi operatiivista- ja yhdessä ryhmänä oppimisen aikaa. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää järjestää luottamuksen rakentamiseen tarvittavaa sosiaalista aikaa. (Mäkelä 2021.)

5.2 Etätiimi, virtuaalinen ympäristö ja esimiehen etäjohtaminen

Etätiimin toimintaan on monilla yrityksillä kaikki edellytykset. Johtajien tulee keskittyä luottamuksen luomiseen, joka on itseohjautuvan etätyön perustus. Sen edellytyksinä ovat keskustelujen ja tiedonkulkemisen avoimuus, yhtenäiset arvot, selkeät toimintaperiaatteet, jäsenten kokemus turvallisuudesta ja arvostuksesta,

sekä koko organisaation yhteinen arvo osaamisen kehittamisestä jatkuvasti. (Lehtinen 2020.)

Eklund ym. (2019) määrittelevät etätiimin tiimiksi, minkä jäsenistö toimii eri paikoissa tehden töitä fyysisesti eri toimipisteissä ja paikkakunnissa. Suurissa organisaatioissa syntyy etätimejä, jotka toimivat eri mantereillakin. Etätiimistä käytettäviä termejä ovat virtuaalitiimi ja hajautettutiimi, joissa jäsenet kommunikoivat pääsääntöisesti virtuaalisissa kanavissa. (Eklund ym. 2019, 177.)

Martelan ym. mukaan hyvän vuorovaikutuksen avulla voidaan parantaa työn mielekkäänä kokemusta, ilmapiiriä ja toimivaa yhteistyötä työyhteisössä. Kiinnostus ihmisiin, aito kuuntelu, sekä läsnäolo ovat keinoja saada toisemme ymmärtämään toisiamme. (Työturvallisuuskeskus.) Tulevina vuosina tullaan monet asiantuntijatehtävät talous-, hallinto- ja opetusaloilla korvaamaan luultavimmin algoritmeilla. Tulevaisuudessa tarvitaankin enemmän inhimillisiä vuorovaikutustaitoja tai luovuutta asiantuntijatehtävissä. (Salmela-Aro ym. 2017.)

Ihmiset ovat kaikki erilaisia ja jokaisella meillä on oma oppimistyyli. Oppimisen eri tapoja ovat esimerkiksi visuaalinen, auditiivinen ja kinesteettinen. Visuaalinen oppii parhaiten näkemällä ja katsomalla mitä tehdään, auditiivinen sanallisesti ohjeistettuna ja keskustelemalla, sekä kinesteettinen kokeilemalla ja tekemällä itse. (Salmimies & Ruutu 2014.)

Kaikkien tulee harjoitella joustavuutta, että voimme oppia vaihtamaan viestintätyyliä ja soveltaa sitä aina riippuen keskustelukumppanista, sillä hän on erilainen kuin sinä. Oppiessamme enemmän toisen henkilön käytöksestä ja erilaisesta viestintätyylistä, ymmärrys henkilöön lisääntyy ja mahdollisuus omien viestiemme perille saamiseksi lisääntyy roimasti. (Erikson 2017.)

Johtajalle viestinnän- ja vuorovaikutusentaidot ovat tärkeitä. Dialogin eli normaalia keskustelutapaa kehittyneemmässä muodossa rakennetaan vuoropuhelun avulla yhteistä ymmärrystä, käsitystä ja kokonais kuvaa asiasta. Dialogiin osallistuja tuovat siihen osansa ja aktiivisuus, toisen kuuntelu ja kunnioitus ovat sen tärkeimmät ominaisuudet. Johtajan tulee osata pystyäkseen

toteuttamaan dialogi, olemaan läsnä ja kuunnella, sekä ymmärtää jäsenten puoli asiasta. (Hyppänen 2013, 40-41.)

Etäjohtajan on tärkeää pystyä luomaan tiimille sähköiset kanavat yhteiseen kommunikointiin ja yhdessä sopia niiden selkeä käytäntö. Etänä tarvitsee suunnitella ja valmistautua paremmin palavereihin, että aika käytetään maksimaalisesti hyväksi. (Mäkelä 2021.) Suomalaisista 66,2 prosenttia kesällä 2020 Eurofoundin etätyötä koskevaan kyselyyn vastanneista kertoi työnantajan toimittavan kaikki kotona työskentelyyn tarvittavat välineet (Eurofound 2020).

Johtamisessa tulee huomioida myös sosiaalisten tilanteiden suunnittelu. Sosiaalisia yhteishetkiä tulisikin järjestää ja niiden tarkoituksena on viettää aikaa yhdessä tiimin kanssa toiset kohdaten. Kahdenkeskistä aikaa tulee järjestää, joissa syvempi sosiaalinen kanssakäyminen on helpompaa. (Mäkelä 2021.)

5.2.1 Etätiimin mahdollisuudet ja -johtaminen

Etätiimien hyödyksi nähdään mahdollisuudet eri paikkakunnilla toimivista jäsenistä, jotka pystyvät palvelemaan asiakasta tiimin paikasta riippumatta. Etätiimit mahdollistavat myös paikallisesti paremmin läsnäoloa, asiakkaan tuntemista, verkostoitumista ja informaatio lähteelle pääsyn, verrattuna tilanteeseen, jossa kaikki tiimin jäsenet toimivat samassa toimipisteessä. Asiantuntijoita voidaan hyödyntää eri projekteissa luoden edellytyksiä osallistua projektiin virtuaalisesti itselle sopivasta työpisteestä. Erilaisten asiantuntijuutta voidaan hyödyntää yli rajojen kielitaitoisilla eri kulttuureita tuntevilla työntekijöillä. (Eklund ym. 2019, 177-178.)

Etätiimit vähentävät myös toimitilojen tarvetta pienentäen esimerkiksi vuokrasta aiheutuvia kuluja. Yrityksen tuottavuus paranee ja toiminta tehostuu. Etätiimien käyttö on myös ekologista, kun työntekijät liikkuvat ja käyttävät vähemmän aikaa työmatkoihin. Toimistossa vietetyn ajan mittaaminen ei anna oikeaa kuvaa. Varsinkin mentaalaisesta työstä toimistolla tapahtuu vain osa. (Eklund ym. 2019, 178-179.)

Etäjohtaminen on johtamista eri paikasta fyysisesti ja sen onnistuminen tuo yritykselle tulevaisuudessa kilpailuedun, jonka avulla saadaan rekrytoitua parhaita osaajia organisaation tiimeihin fyysisestä sijainnista riippumatta. Työelämän muutos tapahtuu myös esimiestyössä ja perinteisemmät johtamisen tyyli eivät enää toimi. Tiimin jäsenet voivat työskennellä missä vain, mutta sitä johdettaessa johdetaan ihmisiä. (Vilkman 2016.)

Osa tiimipalavereista tulisi kuitenkin mahdollisuuksien mukaan järjestää fyysisesti samoissa tiloissa, jotta tärkeät asiat saadaan yhdessä sovittua. Myös kahdenkeskiset kehityskeskustelut olisi hyvä pitää sovituksessa tilassa kasvokkain tai etäyhteydellä kameran välityksellä. Kasvotusten tapahtuvat palaverit parantavat esimiehen ja alaisen suhdetta ja auttaa luottamuksen rakentamisessa. (Hyppänen 2013, 85.)

Etänä johdettaessa korostuvatkin selkeiden tavoitteiden ja pelisääntöjen luonti. Hyppänen näkee hyväksi tavaksi etätyön johtamisessakin kokoontua säännöllisesti fyysisesti tiiminä käsittelemään tärkeitä ja henkilökohtaisiakin asioita. Luottamuksen kanssa tiimin toiminta etäällä sujuu hyvin. (Hyppänen 2013, 84-85.) Esimies voi kohottaa tiimin itsetuntoa nostamalla heidät esiin ja auttaa keräämään jäsenien luottamusta itseensä. Hyvän itsetunnon omaava jäsen saa paljon aikaiseksi myös töissä ja hän haluaa oppia lisää. Johtajan tulee kehittää tavat, joilla hän kiittää ja palkitsee. Henkilöiden onnistumiset kasvattavat itsetuntoa huomattavasti. (Jabe 2017, 284-288.) Etäjohtamisessa virtuaalisessa ympäristössä ihmisten keskeinen vuorovaikutus korostuu ja vuorovaikutusmäärät vaikuttavat suoraan työn tuloksiin, henkilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen (Vilkman 2016).

5.3 Etätiimin johtamisen haasteet

Etätiimiin toiminnan haasteiksi voivat muodostua viestintä, jäsenien mahdollinen eristäytymisen pelko, työnteon seurannassa ja raportoinnissa mahdolliset hankaluudet. Etätyö itsessään vaatii tiimin jäseniltä uutta osaamista ja työn kuormittavuus usein nousee. Tutkimukset kertovat 40 prosentin etätiimeissä työskentelevien saaneen koulutusta etätyön tekemiseen. Etätiimissä tiimitaito ja

sen puutteesta voi seurata osatiimit, jotka jopa kilpailevat tiimin sisällä keskenään. Virtuaalisien tiimien on tutkittu kehittyvän samaan, yhtä älykkäiksi verrattaessa lähitiimeihin. Sen mahdollistaa kuitenkin vain käyttöön saatavat viestintävälineet ja laitteiden käytön osaaminen. (Eklund ym. 2019, 180.)

Yrityksen tarvitsevat yhä enemmän tapoja pitää tiimit keskittyneinä ja ylläpitää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Etätyö on tuonut tiimien rakentamisen mallit virtuaalisiksi ja yhä useampi taistelee Zoom-väsymyksestä ja pidemmistä työajoista, kuin ennen etätyötä. Virtuaalisen tiimin rakentaminen on haastavaa, sillä fyysiset kokemukset sitovat enemmän. Normaalisti tiimin rakennuksessa lähdetään yhdessä jonnekin, mutta nyt tiimin jäsenet viettävät yhä enemmän aikaa tietokoneen edessä. (Gorvett 2021.)

Tiimin välinen sidos on vaikeampaa saavuttaa ilman fyysistä yhdessäoloa ja toveruuden tunne on vaikea tuoda virtuaalisessa maailmassa esiin. Tehokkaan tiimin rakentaminen edellyttää kahta asiaa. Maiseman muutosta, niin että työssä tulee olla taukoja ja toiseksi työnantajan välittämisen tunnetta tiimin hyvinvointiin ja tarkoitukseen. Ryhmävideopuhelussa on melkein mahdotonta saada tiimille kokemus heidän tärkeydestään, kun se tehdään heidän työympäristössään. Ympäristön muutos eri asioiden tekemiseen onkin tärkeää. (Gorvett 2021.) Nicholas Bloom näkee, että yksi päivä viikossa toimistossa on välttämättömyys tiimin yhteen kuuluvuuden ja ihmisten vuorovaikutuksen kannalta (Bloom 2013).

Future forum (2020) tutki etätyötä ja siihen liittyviä myyttejä. Yhtenä myyttinä oli: Työntekijöiden pitäminen suunnassa säännöllisillä kokouksilla. Tuloksissa huomattiin, ettei runsaasti kokouksia sisältävä aikataulu toimi etätyötä tehdessä. Esimerkiksi viikoittain tilanneseurantapalavereissa käyvät työntekijät, kokivat kuulumisen tunteensa huonommaksi (-2,7) kuin työntekijät, jotka saivat tilannepäivityksen synkronoidusti digitaalisten kanavien kautta (+5,8). Toisena myyttinä etätyöstä tutkittiin, että johtajien ja esimiesten on helpompi sopeutua etätyöhön. Tuloksista nousi esiin todellisuus, jonka mukaan erityisesti keskijohtajilla, on etätyöhön sopeutumisessa akuutimpia haasteita. Itse asiassa henkilöstöjohtajilla on muita matalampi indeksipistemäärä. Henkilöstöjohtajat kokivat etätyön muihin vastaajiin verrattuna huonommaksi kuin toimistossa tehtävä työ.

Etätöön maailmassa johtajan rooli onkin siirtynyt pois portinvartijan roolista valmentajaksi. Valmentaja toimii sosiaalisten yhteyksien pitäjänä. Sosiaaliset siteet on vaikeampi rakentaa ja ylläpitää digitaalista maailmaa ensin käyttävässä työpaikassa. Kun vielä otetaan huomioon, että keskijohtajat ovat kovalla työllä nousseet yksittäisestä avustajasta johtajan rooliin joutuen opettelemaan paljon täysin uusia taitoja. Organisaatioiden onkin käytettävä aikaa ja resursseja tarjotakseen henkilöstöjohtajille uusia työkaluja, jotta he voivat valmentaa ja olla yhteydessä tiimeihinsä. (Future Forum 2020.)

Sosiaalisten kontaktien puute on johtanut tunnesiteiden vähenemiseen työyhteisössä ja jopa lähitiimeissä. Työntekijät kokevat olevansa yksinäisiä ja eristyneitä sosiaalisesti. Lähiesimiesten tulisikin yhdessä tiimin ja työkavereiden kanssa panostaa säännöllisten yhteydenottojen tärkeyteen. Pelkät etäpalaverit eivät tähän Esa Lehtisen mukaan riitä, vaan pitää pyrkiä kohtaamisiin myös normaaleissa olosuhteissa. (Lehtinen 2020.)

5.3.1 Johtajuus

Oslo business forumin toimitusjohtaja Christoffer Omberg ja Nordic Business Forumin toimitusjohtaja Aslak de Silva keskustelivat johtajuuden suuntauksista. Keskustelun perusteella Nordic Business Forum keräsi viisi johtajuuden trendiä vuodelle 2021. Top 5 trendit ovat: 1 Investoiminen ihmisiin, 2 innovaatiokulttuurin viljely, 3 monipuolisen organisaation johtaminen, 4 avoimuus ja vastuullisuus ja 5 jatkuva oppiminen. (Omberg & de Silva 2021.)

Jim Collins esiintyi Nordic business forumissa vuonna 2014. Collins kertoi huippuorganisaatioiden ja tavallisten organisaatioiden suurimmasta erosta johtamisessa. Huippuorganisaatioiden johtajat olivat nöyriä, mutta samalla kunnianhimoisia. He tekivät asioita suuremman tarkoituksen, kuin itsensä takia. Heille itseään tärkeämpää on suurempi tarkoitus, yritys, kulttuuri ja tehtävät. Viidennen tason johtajat Collinssin mukaan uhraavat itsensä asiansa ja yrityksensä takia. (Collins 2014.)

Collins kertoi Nordic business forumissa 2014 Isaiiah Berlinin tarinasta, The hedgehog and fox. Collinsin mielestä Isaiiah Berlin oli filosofinen ajattelija. Suomeksi tarina tarkoittaa siili ja kettu. Johtajuuden näkökulmasta teoriassa siili tietää, että maailma on monimutkainen paikka, mutta siili keskittyy yhteen suureen ideaan. Kettu puolestaan tietää paljon asioita ja haluaa myös näyttää sen muille. Kettu tekee asioista monimutkaisia ja niitä on joskus vaikea ymmärtää. Kreikkalainen runoilija Archilochus on kirjoittanut asiasta seuraavaa: ”kettu tietää monia asioita, mutta siili tietää yhden suuren asian”. Jim Collins pitääkin molempia asioita eri tilanteissa hyvinä, mutta johtajuudessa siili voittaa aina. (Collins 2014; Berlin 1953.)

Itseorganisoitumisella kuvataan organisoitumista tapana, missä ylemmän tahon rakenteiden määrä minimoidaan. Itseorganisoitumiseen tulee asettaa rajat, eikä se tarkoita rajatonta itsevaltiutta. Perttu Salovaaran mukaan voimakkaasti itseorganisoituneilla organisaatioilla on tarve suureen määrään johtajuutta, mutta määrällisesti vähemmän johtajia. Johtajien persoonallisuuksista (leader) siirrytään yhteistoimintaan vaikuttavaan johtajuuteen (leadership). (Martela & Jarenko 2017.)

5.4 Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus

Etätyön lisääntyessä esimiehet ja henkilöstö tarvitsivat aiempaa enemmän tukea ja valmennuksia etäjohtamisesta. Itsensä johtaminen on kykyä suunnitella omaa työtä ja elämää. Tähän sisältyvät omien ajatusten, tunteiden ja arjen tekemisen johtaminen. (Mäkelä 2021.) Itsensä johtaminen perustuu itsetuntemuksen lisääntymiseen. Pitää olla kykyä ymmärtää ja johtaa itseä, jotta voisi käyttää muiden potentiaalia ja nostaa muiden motivaatiota tehtävissään. (Salmimies & Ruutu 2014.) Johtaja näyttää työyhteisölle esimerkin omalla tekemisellään. Jos johtaja hallitsee oman kalenterinsa käytön, rajaa oman vapaa-aikansa ja käyttää sovittuja viestintävälineitä. Tiimi näkee esimerkin ja voi toimia samoin. (Vilkman 2016.)

5.4.1 Itsensä johtaminen etätöissä

Työelämässä itsensä johtamisen kyky nousee korkealle. Tämä johtuu varmasti myös johtamisen vaikeudesta, mutta työelämän arvojen muutos on tuonut mukanaan uudet tärkeät työelämän taidot. Johtaja ei enää määrää ja ohjeista tarkasti mitä tehdään. Nykyaikaiset työtehtävät ovat muokanneet työntekijöistä itseään johtavia ja oma aloitteisesti ajattelevia poikkeuksien ja ongelmien ratkaisijoita. Tämä malli tehdä työtä ei toimisi, jos työntekijä ei ajattelisi, eikä tekisi itse päätöksiä työtehtävänsä sisällä. (Aho 2019, 193-194.) Tulevaisuudessa työntekijöiden tärkeimmät ominaisuudet ovat Martelan ym. mukaan yrittäjähenkisyys, itseohjautuminen, sisäinen motivaation löytyminen ja halu oppia jatkuvasti uusia asioita. Työelämä siirtyy teknologisen kehityksen myötä enemmän verkostomaiseen ja pois rutiininomaisista tehtävistä. (Salmela-Aro ym. 2017.)

Miettiessä itsensä johtamista oppimisen ja työssä suoriutumisen kannalta tärkeää on pystyä mukailemaan omaa työvirettä ja päivän aikana palautumista pienillä irtiottoilla päivällä. Päivän aikana tulisi löytää paikat oppimiseen, vaikka pienillä sparraustuokioilla. Oman työn hallinta sisältää ymmärryksen mikä on sinun tehtäväsi, tavoitteet ja mihin oma fokus suunnataan. Täytyy johtaa itseä tavoitteiden suuntaisesti kohti tulosta. (Mäkelä 2021.)

Jokaisen täytyy miettiä oman ajan käyttöä, itselle sopivia ajankohtia ja kalenterin hallintaa, jotta oma työ pysyy etätöissä hallinnassa. Mäkelä toteaaakin monilla olevan ongelmia työhön ryhtymisen kanssa. Tiimin tuki toimittaessa etänäkin korostuu ja on iso osa hyvää työhyvinvointia. Päivän aikana tulee löytää aikaa palautumiseen. Tällä tarkoitetaan pieniä taukoja tai mahdollisesti kävelypalavereita, jotta päivän aikana tulee muutamia toimistotyöhön kuuluvia taukoja. Kalenteri ja sosiaalisten välien suunnittelu auttavat päivän jaksottamisessa. (Mäkelä 2021.)

Tuomas Syrjänen ja Arttu Tolonen näkevät itseohjautuvaa organisaatiota rakentaessa tärkeäksi kyvyn kuunnella ja ymmärtää. Kuuntelemisen taidolla pystyy tehokkaasti haastamaan myös omaa ajattelua, joka voi johtaa aivan uusiin ideoihin. Tulee korostaa avointa kommunikaatiota, jossa dialogi kannustaa

ihmisiä johtajuuteen. Esimerkiksi työssä ei tarvitsisi pyytää lupia jatkuvasti asioiden hoitamiseen, sillä juuri näin henkilö välttää itsensä johtamista. (Martela & Jarenko 2017.) Ulkoisen motivaation voi saada integroitua henkilöön. Silloin henkilön omiin tavoitteisiin sulautuu tehtävä toiminta tai muualta tulevat tavoitteet. Jos näin tapahtuu, toiminnasta tai tavoitteesta tulee henkilölle itselleen merkityksellistä ja tärkeää. Tämä sisäistä motivaatiota lähinnä oleva ulkoinen motivaatio integroidulla säätelyllä mahdollistaa voimakkaan sitoutumisen tointaan ja tavoitteisiin. Lisäksi tämä motivaatiotyyppi saa henkilön tekemään töitä tavoitteen eteen, vaikka toiminta ei aina tuota henkilölle mielihyvää. (Salmela-Aro ym. 2017.)

5.4.2 Itseohjautuvuus etätöön voimavarana

Itseorganisoitumiseen siirtyvien yritysten määrä on kasvussa. Hyvinä esimerkkeinä esimerkiksi Hollannissa toimiva kotihoitoa tarjoava yritys Buurtzorg. Syiksi itseohjautuvuuden nousuun on yritysten toimintaympäristön muutos, työn luonteen muutos ja modernin teknologian tuomat mahdollisuudet. (Martela & Jarenko 2017.) Buurtzorgissa on itseään hallinnoivia ammatillisia tiimejä. Buurtzorg-tiimeissä toimii 12 yrittäjähenkistä henkilöä, jotka kehittävät organisaatiotaan ja sen palveluja. Yrityksen innovaatiot tulevat kaikki tiimeiltä tai sen jäseneltä, jotka voivat vapaasti kokeilla uusia ideoita. (Buurtzorg.)

Osallisuusjohtaminen kuuluu itseohjautuvaan organisaatioon. Jukka Ala-Mutka jakaa osallisuuden johtamisen tarkoituksen viiteen asiaan. Ensimmäiseksi tarkoitetaan autonomiaa, missä työntekijä saa päätösvallan ja mahdollisuuden työympäristönsä ja tehtäviensä säätämiseen. Toisena täytyy osoittaa kyvykkyytensä ymmärtäessään oman toimintaympäristön. Kolmantena koetaan vaikuttamisen, yhteenkuuluvuuden ja sosiaalisiin suhteisiin vastavuoroista kuulumista organisaation sisällä ryhmissä tai vielä laajemmissa verkostoissa. Neljäntenä koetaan osallisuus luodessa merkityksellisyyttä. Viimeisenä kyvyn ja voimavarojen löytyminen yhteisen hyvän eteen. (Ala-Mutka 2018.)

Haasteiksi etätöajan itsensä johtamiselle Mäkelä toteaa ihmisten erilaisuuden. Toisilla työnteko kärsii etänä ja toiset saavat jopa lisää energiaa. Ihmisille tulee

sosiaalisen tuen ja toisten seuraa ikävä. (Mäkelä 2021.) Itseorganisoituakseen yksilön tulee olla itsemotivoitunut, päämäärän tulee olla tiedossa ja hänellä tulee olla tavoitteeseen pääsemiseen tarvittavat taidot. Kaikki tämä vaatii yksilöltä itsejohtamisen kyvyn, josta muodostuu tulevaisuuden menestystekijä. (Martela & Jarenko 2017.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin toimeksiantajayrityksen esimiesten kokemuksia tiimien etäjohtamisessa etätyön lisääntyessä. Aihetta tutkittiin haastattelemalla esimiehiä, joita havaittu ilmiö koskettaa. Haastattelu eteni teemoittain, selvittäen esimiesten kokemuksia ja havaintoja hyvin sujuneista, sekä haasteelliseksi muodostuneista asioista. Näkökulmina olivat etätyö, valmentava johtaminen, kasvu ja tavoitteet, sekä tiimien etäjohtaminen. Esimiehiltä pyrittiin selvittämään, miten etätyön lisääntyminen on muuttanut esimiesten toimintatapoja, mitä hyviä etäjohtamisen käytäntöjä he ovat tunnistaneet ja millaisia mahdollisia kehityskohtia esimiehet ovat organisaation eri tasoilla tunnistaneet. Lisäksi esimiehiltä selvitettiin mielipidettä etätyön jatkumisesta ja sen vaikutuksista johtamismalliin ja esimiestyöhön tulevaisuudessa.

Tutkimuksen haastatteluun osallistui neljä (N=4) (taulukko1) kohdeyrityksen esimiestä. Ennen haastattelua esimiehet vastasivat taustatietoa lisääviin kysymyksiin. Esimiehiltä kysyttiin toimipisteestä, aikaisemmasta esimiestyön kokemuksesta, johdettavan tiimin koosta ja tiimiläisten etätyön lisääntymisestä ennen ja jälkeen covid-19 pandemian. Jokaisella neljästä (N=4) haastateltavasta esimiehestä oli oma tiimi johdettavanaan.

TAULUKKO 1. Haastateltavien esimiesten taustatiedot

Haastattelvat	Toimipiste	Kokemus esimiestyöstä	Johdetta van tiimin koko (hlö)	Etätyötä tekevät alaiset ennen pandemiaa	Etätyötä tekevät alaiset pandemian aikana	Etätyöt ä tekevien määrän muutos
H1	T1	alle 1 vuosi	6	4	6	+2
H2	T2	2 vuotta	10	1	10	+9
H3	T1	10 vuotta	8	4	8	+4
H4	T2	20 vuotta	7	3	7	+4
		Yhteensä:	31	12(39%)	31(100 %)	+19(61 %)

6.1 Teemahaastattelun kysymykset

Kysymyksiä haastattelussa oli yhteensä yhdeksän. Jokaiselle esimiehelle esitettiin lisäksi lisäkysymyksiä. Lisäkysymykset liittyivät esimiehien aikaisempiin vastauksiin. Kaikki kysymykset esitettiin kaikille vastaajille samassa järjestyksessä lävitse ensimmäisestä yhdeksänteen. Teemahaastattelunkysymykset (liite 1) jaettiin teoreettisen viitekehyksen mukaan järjestyksessä A etätyö, B valmentava johtaminen, C kasvu ja tavoitteet, D tiimin etäjohtaminen. Haastattelujen kestot vaihtelivat 27 minuutista – 43 minuuttiin vastausten moninaisuudesta riippuen.

6.2 Vastaukset teemoittain

6.2.1 A Etätyö:

1. Miten koet lisääntyneen etätyön vaikuttaneen johtamiseesi yleisesti?

Kysymyksessä kaikki (n=4) vastaajaa nostivat esiin merkittävän sosiaalisen kanssakäymisen muutoksen. Sosiaalinen kanssakäyminen ennen covid-19 pandemiaa tapahtui toimistolla ohi menen ja yhteisissä hetkissä. Nyt esimiehen sosiaalinen kanssakäyminen tiimiläisten kanssa on kaikkien (n=4) vastaajien mukaan vähentynyt, vaikuttaen näin johtamiseen. Yksi haastateltavista totesikin *"ihmisten kohtaaminen on vähentynyt"*.

Kaikki esimiehet (n=4) kokivat tietävänsä, mitä heidän tiimilleen kuuluu. Lisäksi kaikkien tiimeissä oli esimiesten mukaan hyvä ilmapiiri. Silti juuri yhteenkuuluvuuden tunne ja tiimin yhteiset hetket ovat vähentyneet. Juuri ennen pandemian alkua yhden tiimin GPTW (Great Place to Work) - arvot olivat ennätystasolla ja tällä hetkellä ne ovat laskussa.

Kahden (n=2) haastateltavan mukaan yhteydenpitoa täytyy tehdä esimiehen toimesta säännöllisesti myös fiiliksiä ja jaksamista kysellen. Yksi (n=1) vastaajista totesikin etäyhteyden kautta tapahtuvan yhdessä olon keskittyvän ainoastaan työhön.

Haastateltavista kolme (n=3) nostivat tärkeäksi myös kohtaamisten tasapuolisuudesta huolehtimisen. Yksi (n=1) näki tämän olevan haasteellista etätyössä. Kun taas yksi (n=1) näki tasapuolisuuden lisääntyneen, sillä toimistolla toisten työntekijöiden oli helpompi ottaa esimieheltä aikaa kuin toisten. Lisäksi yksi esimies (n=1) korosti työntekijöiden puolelta tulevien kontaktien puutetta ja toivon sen lisääntymistä jatkossa.

Kahden (n=2) vastaajan mukaan etätyö on vaikuttanut myös tasapuoliseen kohteluun työntekijöitä kohtaan. Esimiehen tulee nyt entistä huolellisemmin seurata, että jokainen tiimiläinen saa saman verran tukea ja kohtaamisia.

Yksi esimies (n=1) nosti esiin idean, jossa jokainen esimies olisi tilivelvollinen tietystä määrästä sosiaalista kanssakäymistä työntekijään, tämän avulla kohdeyrityksen jokainen työntekijä saisi esimieheltä ainakin vaaditun määrän aikaa.

Haastateltavista yksi (n=1) nosti esiin työntekijöiden sosiaalisen kontaktien tarpeen huomioimisen varsinkin yksinäisillä ihmisillä. Kohtaamisten poistuminen toimistolta nostaa esiin tarpeen olla yhteydessä tiimiläisiin toisilla keinoilla, myös vapaamuotoisemmin, jutellen muitakin kuin työasioita. Nicholas Bloom näkee tutkimuksessaan (2013), että yksi päivä viikossa toimistolla on välttämättömyys tiimin yhteenkuuluvuuden ja vuorovaikutuksen kannalta.

2. Mihin arjen työtehtäviisi lisääntynyt etätyö vaikuttaa?

Kysymyksen vastauksissa kolme (n=3) koki etätyön vaikuttaneen eniten johtamisen kokonaisuuden hallintaan. Kokonaisuuden hallinta vaatii kolmen vastaajan (n=3) mukaan systemaattisempaa toimintamallia. Kaksi haastateltavaa (n=2) kertoi joutuneensa pitämään kirjaa sosiaalisten kohtaamisten järjestämisestä. Kaksi vastaajaa (n=2) nostivat lisäksi esiin muistiinpanojen tekemisen tärkeyden, jotta järjestetyissä kohtaamisissa muistaa nostaa asiat esiin. Teoriankin mukaan etäpalavereihin tulee valmistautua hyvin, jotta palaverin aika saadaan käytettyä maksimaalisesti.

Vastaajista kolme (n=3) nosti esiin etänä sparraamisen sujuvan hyvin. Yksi vastaajista (n=1) kertoi sparrauksen onnistuvan yhtä hyvin, riippumatta siitä ollaanko etänä tai fyysisesti vastakkain. Yksi vastaavista näki etäsparrin toimivan toisilla jopa paremmin etänä ja toinen esimies kertoi etänä sparrin olevan, jopa koko tunnin tiukkaa asioiden läpi käymistä.

Yksi esimiehistä (n=1) kertoi tiiminsä ottaneen arjen rytmiin mukaan, joka aamu järjestettävän teams- keskustelun. Aamuinen keskustelutuokio korvaa aikaisemmin toimistolla järjestetyt kahvikeskustelut ja se on otettu käyttöön tiimin keskuudessa.

3. Koetko, että etätyöskentelyä voidaan jatkaa tulevaisuudessakin?

Kakki neljä vastaajaa (n=4) kokivat etätyön jatkumisen hyvänä ja toivottavana asiana tulevaisuudessakin. Vastaajista kolme (n=3) aloitti vastauksensa sanalla ”ehdottomasti”, korostaen etätyön jatkumista toivottavana. Lisäksi neljäskin vastaaja toivoi etätyön jatkumista, kuitenkin muistuttaen sen vaikuttavan

jokaiseen ihmiseen eritavoilla. Teoriaosuudessaakin Valonen (2021) näkee, että etätyö tulee olemaan jatkossakin suosittu työnteonmalli.

Lisäkysymys: Millaisia muutoksia tarvittaisiin organisaatiolta, esimiehiltä ja henkilöstöltä, jotta pystyttäisiin toteuttamaan vielä paremmin?

Haastateltavista kolme (n=3) nosti esiin teknisien järjestelmien heikkoudet. Yksi haastateltava (n=1) piti Teams- ohjelmaa ”kökkönä” eli jäykkänä isommille ryhmille palaverissa ja toinen (n=1) nosti esiin videoyhteyden käytön mahdottomuuden.

Haastateltavista kaksi (n=2) mainitsivat teknisten haasteiden selättämisen myös tärkeäksi tehtäväksi, mikäli etätyö jatkuu vielä syksyllä.

Yksi (n=1) haastateltavista kuvasi että ”*yrityksemme on tärkeää olla teknisten fasiliteettien mahdollistaja*”.

6.2.2 B Valmentava johtaminen:

4. Miten nykyinen valmentava johtamismalli soveltuu etäjohtamiseen?

Haastateltavista kolme (n=3) koki valmentavan johtamismallin soveltuvan etäjohtamiseen todella hyvin. Yksi vastaajista (n=1) näki sen toimivan lähijohtamisen tavoin omaten hyvät ja huonot puolet. Yksi (n=1) nosti esiin asiakaskohtaamisissa etänä olemisen hankaluuden, joissa etäyhteys hankaloittaa yhteisiä asiakastapaamisia.

Kaksi haastateltavista (n=2) nosti kysymyksessä esiin kehittävän palautteen antamisen olleen itselleen varsinkin alkuun etäjohtamisessa hankalaa, koska ei voinut olla varma, kuinka työntekijät palautteen käsittelivät. Toinen haastateltavista, kuitenkin kertoi asian parantuneen etäjohtamisen tullessa tutuksi ajan kuluessa. Teoria korostaa myös esimiehen inhimillisten vuorovaikutustaitojen merkitystä tulevaisuudessa (Hyppänen 2013, 40-41).

5. Kuinka hyvin pystyt toteuttamaan nykyistä valmentavaa johtamismallia etäjohtamisessa?

Kaikki vastaajat (n=4) kokivat pystyvänsä toteuttamaan valmentavaa johtamismallia hyvin. Yksi esimies näki valmentavan johtamismallin toteutuvan samanlailla etä- ja lähijohdettaessa ja yksi esimiehistä koki pystyvänsä toteuttamaan valmentavaa johtamismallia, jopa paremmin etäyhteydellä.

Haastateltavista kaksi (n=2) kertoi kokevansa, että työntekijöiden kanssa pystytään keskustelemaan hankalistakin asioista syvällisemmin kahdenkeskisissä sparreissa etäyhteydellä. Nämä kaksi (n=2) haastateltavaa myös kertoivat huomanneensa joidenkin työntekijöistä kokevan kotona etänä olemisen ”turvalliseksi ympäristöksi”, mikä voisi selittää intiiminpää kanssakäymistä heidän kanssaan. Teoria vahvistaa kahdenkeskisen hetkien järjestämisen helpottavan syvempää sosiaalista kanssakäymistä (Mäkelä 2021).

Yksi haastateltavista (n=1) on halunnut säilyttää etätyössäkin tiimin yhteiset ja kahdenkeskiset sparrit samoilla aikatauluilla, lisäten arkisen tutun rytmin tiimiläisille.

6. Tarvitseeko johtamismallia päivittää etätyön lisääntyessä?

Haastateltavista kaksi (n=2) koki, että johtamismaalia ei tarvitse päivittää etätyön lisääntyessä ja kaksi (n=2) kokivat, että mahdollisesti pieniä päivityksiä etänä toteutettavana valmentava johtamismalli voisi tarvita.

Yksi haastateltava (n=1) nosti esiin ajatuksen siitä, että jokaisella esimiehellä olisi tiimiläisiään kohtaan sosiaalisten kontaktien puolesta tilivelvoite, jolloin jokainen tiimiläinen varmasti saisi tarvittavan määrän kontakteja esimieheltä. Yksi haastateltavista (n=1) haluaisi myös organisaatioon yhteiset etätyön pelisäännöt, joilla yhtenäistettäisiin tiimin toimintatapoja.

Lisäksi yksi haastateltavista (n=1) mietti avoimuuden ja jakamisen kulttuurin lisäämistä yrityksessä myös esimiesten kesken.

6.2.3 C Kasvu ja tavoitteet:

7. Miten etätyön lisääntyminen näkyy johtamisen tavoitteidesi saavuttamisessa?

Haastateltavista kaksi (n=2) koki työntekijöiden saavuttavan tavoitteet hyvin ja jopa tehokkaammin etänä, kuin toimistolla. Syyksi tähän he mainitsivat työmatkan ajan säästymisen omaksi ajaksi, jolloin keskittyminen työntekoon pysyy parempana. He nostivat esiin myös asiakaskontaktitavoitteiden onnistumisen paremmin ja rauhallisen ympäristön tuoman turvallisuuden, kun soittoihin voi keskittyä ilman ulkopuolisia kuuntelijoita. Teoriankin mukaan kotona työskentelevät on tehokkaampia, kuin toimistolla työtä tekevät. Yhtenä tekijänä tähän on juuri työmatkojen poistuminen (Bloom 2013).

Lisäksi kaksi (n=2) haastateltavista koki, että etätyössä tavoitteiden tulisi olla konkreettisia ja selkeitä. Jolloin työntekijöille on selvää, mitä heiltä odotetaan. Kaksi (n=2) vastaajaa koki esimiehen oman kehittymisen ja uusien toimintatapojen löytämisen merkittäväksi tekijäksi tavoitteiden saavuttamisessa. George t. Doran (1981) kuvasi "SMART" tavoitetta juuri konkreettiseksi ja mitattavaksi.

8. Mitkä etäjohtamisen keinot edistävät tiimisi tavoitteiden saavuttamista?

Haastateltavista kaikki neljä (n=4) vastasivat, että seuranta ja tavoitteiden asettaminen edistävät tiimin tavoitteiden saavuttamista. Esimiehen tulee tehdä seurantaa, jotta tiedetään, miten edistytään suhteessa tavoitteisiin. Yksi esimiehistä (n=1) toteaa, että esimiehen ja työntekijän tulee olla tilivelvollinen omien tavoitteiden onnistumisista ja epäonnistumisista.

Keskustelu tavoitteiden saavuttamisen onnistumisesta on myös yhden haastateltavan (n=1) mukaan tärkeää ja keskusteluissa voidaan käydä läpi isompiakin tavoitteita kokonaisuuden hahmottamiseksi. Vastaajista yksi (n=1) nostaa esiin esimiehen tarpeen tunnistaa, mitkä asiat ovat tiimin asioita ja mitkä

asiat ovat esimiehen ja työntekijän välisiä. Esimiehen tuleekin tunnistaa erilaisten asioiden esille nostamiseen sopivat tilanteet. Teoriankin mukaan esimiehen viestintätyyli ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä. Niiden avulla esimies voi rakentaa dialogisen keskustelun, jossa rakennetaan yhteinen ymmärrys ja käsitys kokonaiskuvasta. (Hyppänen 2013, 40-41).

Haastateltavista kaikki neljä (n=4) nostavat esiin kahdenkeskiset ”one to one” palaverit, joissa tavoitteet luodaan yhdessä. Tämä keino edistää tavoitteiden saavuttamista. Nämä kahdenkeskiset palaverit antavat työntekijälle myös mahdollisuuden suunnitella tavoitteitaan itse, mikä sitouttaa työntekijää toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Teoriakin tukee esimiehien ajatuksia. Työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen positiivisesti vaikuttaa kokemus, että tekeminen lähtee henkilöstä itsestään. Frank Martela näkee työpaikkojen, missä työntekijöiden tarpeet huomioidaan kokevan hyviä vaikutuksia suoriutumisessa. (Salmela-Aro ym. 2017.)

Yhden esimiehen (n=1) mukaan avoin keskustelu vahvistaa esimiehen ja työntekijän välille luottamusta. Hän muistuttaa luottamuksen syntyvän ajan kanssa, ja tulevaisuus näyttää onko etätyö kaikkien kohdalla oikea työntekemisen muoto.

Kaikki neljä (n=4) haastateltavaa nosti esiin aikataulutuksen tärkeyden tavoitteiden saavuttamisessa. Esimiehen tulee järjestää riittävästi aikaa tavoitteista keskustelemiseen ”one to one” palaverissa. Haastatelluista yksi (n=1) piti tarkkaa sparrikalenteria ja loi arkeen vakituiset palaveriajat, yksi (n=1) kertoi jokaiselle työntekijälle sopivan palaveri syklin luomisesta ja yksi piti esimiespäiväkirjaa palaverista. Kaikkien neljän (n=4) tarkoituksena oli luoda selkeä järjestelmä, jotta esimies ja työntekijä löytävät riittävästi yhteistä aikaa. Sosiaalisten tilanteiden suunnittelu ja yhteisen ajan järjestäminen korostuvat teoriantikin mukaan etänä johdettaessa. Esimiehen tulee näyttää omalla kalenterin käytöllään esimerkkiä aikataulutuksesta. (Vilkman 2016.)

6.2.4 D Tiimien etäjohtaminen:

9. Tukeeko yrityksen etäjohtamisen käytännöt asetettuihin tavoitteisiin pääsyä?

Haastateltavista kolme (n=3) kertoi johtamisen käytäntöjen sulautuvan hyvin myös etäjohtamiseen sellaisinaan. Kaikki neljä (n=4) vastaajaa kokivat, että heidän tiimissään on hyvä ilmapiiri. Yksi haastateltavista (n=1) mainitsi ilmapiiriin olleen vielä parempi ennen covid-19 pandemian alkua.

Vastaajista kolme (n=3) koki tiimipalavereissa ongelmia työntekijöiden osallistumisen kanssa. Yksi (n=1) koki tiiminsä aktiiviseksi myös tiimipalavereissa. Lisäksi kolme (n=3) nostivat esiin etäpalavereissa keskittymisen ja häiriötekijöiden kasvun. Kaikki neljä (n=4) haastateltavaa kokivatkin tiimin yhteiset pelisäännöt etäpalavereissa tärkeäksi.

Kameran ja mikrofonin käyttö tulisi olla kaikkien haastateltavien (n=4) mukaan selkeästi määritelty, jotta etäpalavereista saadaan kaikki irti. Yksi haastateltava (n=1) sanoi vaativansa palavereissa kameran päälle ja tarvittaessa on kyettävä avaamaan mikrofoni vastataksaan. Hän myös mainitsee, että palavereissa on helppo olla mikrofonit kiinni antamatta omaa panosta palaveriin.

Vastaajista kaksi (n=2) nostivat esiin työntekijöiden itsenäisen tekemisen merkityksen. Yksi haastateltavista (n=1) kertoi sellaisen ajan, kun esimies tulee kertomaan päivän tehtävät olevan jo menneisyyttä. Nykyään tulee tehdä työtä itsenäisemmin ja esimiehen ja työntekijän toiminta perustuukin luottamukseen. Lisäksi yksi haastateltavista (n=1) korostaa myös tiimin itsenäistä sisäistä jakamista. Esimies ei ole ainoa, joka jakaa tiimissä toisille kokemuksiaan, vaan se on koko tiimin tehtävä. Teorian mukaan, on siirrytty kontrolloivasta johtamisesta kohti itseohjautuvimpia työntekijöitä. Itseohjautuvuus vaatii hyvää luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä. Itseohjautuvuus tulee olemaan tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä työntekijän ominaisuuksista. (Aho 2019, 193-194.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Tutkimuksen löydökset

Tutkimuksen ilmiö oli tiimin toimintatapojen ja esimiestyön muutos etätyön lisääntyessä. Etätyön tekeminen kohdeyrityksessä lisääntyi merkittävästi muuttaen kohderyhmän esimiehien toimintatapoja. Tutkimukseen osallistuvien esimiesten tiimeissä etätyötä tekevien prosentuaalinen osuus on viime vuoden Covid-19 epidemian aikana lisääntynyt 38,7 prosentista 100 prosenttiin.

Opinnäytetyöni tarkoitus oli tutkia etäjohtamista ja etsiä tietoa kohdeyrityksen esimiesten kokemuksista ja niistä etäjohtamisen keinoista, jotka vaikuttavat onnistuneeseen tiimin toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. Opinnäytetyössä haastattelujen avulla pyrittiin tunnistamaan hyviä etäjohtamisen toimintatapoja ja selvittämään valmentavan johtamismallin toimivuutta etäjohtamisessa. Haastatteluista nousi teoriaosuudestakin tuttuja löydöksiä ja tunnistettiin myös uusia näkökulmia ja hyviä toimintamalleja kohdeyrityksen esimiesten toimintaan liittyen.

Esimiesten kokemus etäjohtamisesta

Tutkimukseen osallistuvien esimieskokemus vaihteli alle vuodesta aina 20 vuoden kokemukseen. Esimiehistä kolme omasivat etäjohtamisesta kokemusta ja yksi aloitti esimiehenä suoraan covid-19 pandemian aikana. Esimiehet olivat ennen haastatteluja ehtineet kerätä runsaasti kokemusta etäjohtamisesta.

Sosiaalinen kanssakäyminen

Haastateltavien mukaan sosiaalisten kanssakäymisten määrä on vähentynyt selvästi, siirryttäessä etätyöhön. Selkeimmin vähentyminen näkyi kahvi- ja lounastaukojen, sekä yleisien keskustelujen puuttumisella toimistolta. Ihmisiltä saatava energia, virta ja tsemppi jää nyt puuttumaan. Sosiaalista kanssakäymistä ei samalla tavalla ole ja sosiaalisen kanssakäymisen puute näkyy eniten sinkuilla ja yksinelävillä, jopa yksinäisyytenä. Sosiaalisten kontaktien puuttuessa työntekijät haluavat ihan vaan juttukavereita, joita haetaan sitten esimieheltä.

Teoria osuudessa Future Forum (2020) näkee myös etätyössä sosiaalisten kontaktien vähenemisen ja tarpeen investoida työntekijöiden väliseen yhteyteen, jotta hyvinvointi pitkällä aikavälillä paranee. Myös Työterveyslaitoksen tutkimuksissa on havaittu, että yksinäisyys voi nousta ongelmaksi etätyössä (Työterveyslaitos). Samankaltaisia tuloksia työntekijöiden yksinäisyydestä ja sosiaalisesta eristäytymisestä on tunnistettu myös muissa suomalaisissa (Lehtinen 2020) ja kansainvälisissä tutkimuksissa (Bloom 2013).

Vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteet

Haastateltavat kokivat yhteydenottojen muuttuneen etätyön myötä toimistolla tapahtuvasta rennosta kuulumisien vaihtamisesta pakolliseksi puheluiksi, joissa tulee kysellä työntekijän kuulumisia säännöllisesti. Kohtaamiset ovat nyt enemmän esimiehen vastuulla. Myös eri työntekijöiden tasapuolisuus ja erilaiset vuorovaikutustyyliä ja niiden huomioiminen nousivat esiin haastatteluissa. Samalla nähtiin, että esimiehen on etänä johtaessaan tärkeää nähdä työntekijän elämää laajemmassa mittakaavassa. Esimiehellä pitää olla myös enemmän ihmistuntemusta, jonka avulla hän voi tunnistaa miten tiimiläisillä menee. Teoriaosuudessa vahvistuu ihmisten keskeisen vuorovaikutuksen korostuminen etäjohtamisessa virtuaalisessa ympäristössä ja sen vaikutus henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen (Vilkman 2016). Valmentajan tulee toimia Future Forumin tutkimuksen (2020) mukaan sosiaalisten yhteyksien pitäjänä, jotta sosiaaliset siteet saadaan rakennettua myös digitaalisessa maailmassa.

Kokonaisuuden hallinta

Esimiehet kokivat etäjohtamisen vaativan paljon enemmän kokonaisuuden hallintaa. Kaikki pienetkin asiat tulee dokumentoida ja kalenteroida selkeästi, jotta asiat muistetaan myöhemmin käydä tiimin tai työntekijän kanssa yhdessä läpi. Jokainen vastaajista koki aloittaneensa tarkemman dokumentoinnin etäjohtamisen aikana. Tyylit vaihtelivat excelin käytöstä oman päiväkirjan täyttämiseen. Esimiesten tuleekin ottaa käyttöön uusia tiedon jakamisen ja kokoamisen keinoja päivittäisjohtamisensa tueksi.

Vaikka esimiehet kokivat ehtivänsä hoitaa esimiehen tarvittavat käytänteet etänä, niin samalla he kokivat etäjohtamisen haastavaksi ja välillä jopa raskaaksi. Jos omat työasiat painavat päälle, voi väsyneenä esimieskin olla ottamatta riittävästi

kontaktia tiimiinsä. Esimiesten tuli olla apuna ja tukena työntekijöille uuden työnteonmallin sisäistämiseksi ja samalla opetella itse uusia tapoja toteuttaa valmentavaa johtamista. Esimiehet kertoivatkin havahtuneensa omaan tuen tarpeeseensa ja varsinkin kollegoiden tuen tärkeyteen.

Etäpalaverit

Palaverien pitäminen ja sparraaminen on olennainen osa valmentavaa johtamista. Kaikki esimiehet kokivat kahdenkeskisten ”one to one” palaverien, eli sparraamisen onnistuvan etäyhteydellä normaalisti, joidenkin työntekijöiden kanssa jopa paremmin, kuin toimistolla.

Tiimin etäpalaverien ja yleisestikin suurempien palaverien haaste oli haastateltavien mukaan kotona palaveriinkin osallistuvien läsnäolo ja kaikkien riittävä osallistaminen. Esimiehet nostivat esiin kotona olevat lukuisat häiriötekijät ja muiden asioiden samaan aikaan tekeminen, häiritsevät yleisesti keskittymistä käynnissä olevaan palaveriin. Esimiehet näkivät yhteiset pelisäännöt etäpalaveriinkin erittäin tärkeäksi, mutta niistä jatkuva muistuttaminen tuntui asiantuntijaorganisaatioissa turhautavalta. Tutkimuksen teoriaosuudessa Hyppänen (2013, 84-85) näkee etänä johdettaessa selkeiden pelisääntöjen luomisen korostuvan.

Teknisten yhteyksien merkitys

Haastatteluissa nousivat esiin myös tekniset haasteet. Huolenaiheina nousivat videoyhteyden puute palavereissa, Teams- ohjelman kankeus ja yhteysongelmat osallistujamäärän kasvaessa. Tekniset asiat voivat helposti heikentää toiminnan laatua. Esimiehellä ja tiimiläisillä tulee olla tarvittavat työvälineet ja tekninen osaaminen, jotta tiimi voidaan johtaa tavoitteisiin myös etänä. Aiemmat tutkimukset myös vahvistavat virtuaalisten tiimien kehittyvän yhtä älykkäiksi verrattaessa lähitiimeihin, kun ne saavat käyttöön sopivat viestintävälineet ja oppivat laitteiden käytön. (Eklund ym. 2019, 180.)

Valmentava johtaminen etätyössä

Valmentavan johtamisen koettiin esimiesten mukaan soveltuvan hyvin myös etäjohtamiseen. Kukaan vastaajista ei nähnyt suurta eroa valmentavassa

johtamisessa etänä verrattaessa lähijohtamiseen. Kohdeorganisaatiossa on selkeä johtamismalli, mihin on vapaus lisätä oma persoonallinen tapansa johtaessaan. Etäjohtamisen avulla löydettiin myös uusia mahdollisuuksia toteuttaa valmentavaa johtamista jokaiselle työntekijälle sopivalla tavalla.

Toimintatapojen kehittäminen

Esimiehet korostivat haastatteluissa uusien toimintatapojen löytämistä ja vanhojen kehittämistä. Etäjohtaminen haastoi kehittymään ja kokeilemaan nopeasti uusia toimintamalleja ja tunnistamaan asiat, joita täytyi muuttaa uusilla tavoilla toteutettaviksi. Erään haasteltavan esimerkki uusista käytännöistä oli seuraava: ” *Avokonttorista tuttu seinien yli huutelu, korvattiin nopeasti Skypessä järjestettävällä vapaalla keskustelulla tekniikkaa hyödyntäen* ”

Osallistuminen

Etätyössä nousi tietojen ja oppien jakaminen tärkeäksi, niin työntekijöiden, kuin esimiehienkin välillä. Tiimin keskeisissä palavereissa etäyhteyden välityksellä kuitenkin nähtiin aktiivisuuden ja osallistumisen kanssa haasteita erityisesti osallistujamäärältään isommissa palavereissa. Osallistumiseen etäpalavereissa vaikuttivat esimiehen käyttämät osallistavat kysymykset ja toimintatavat.

Kasvu ja tavoitteet

Kasvun ja tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta tärkeimmiksi keinoiksi nousivat etäjohtamisessa selkeiden ja ymmärrettävien, sekä yhdessä luotujen tavoitteiden asettaminen ja niiden edistymisen seuranta. Tärkeäksi nousi myös jatkuva tiedon ja asioiden dokumentointi. Tutkimusten mukaan myös osallisuus omien tavoitteiden luomiseen sitouttaa niihin ja tavoitetta asettaessa ”SMART” malli toimii hyvin myös henkilökohtaisen tavoitteen tukena. Sen avulla voi jokainen työntekijä tai johtaja asettaa itselleen, omaan arvomaailmaan ja identiteettiin sopivan tavoitteen. Mitä parempi ja tarkempi oma ”SMART” tavoitteen asetus on, sitä varmemmin sen voi saavuttaa ”Vasta kun tiedät, mikä on seuraava askeleesi, voit päästä polulla eteenpäin”. (Aho 2019, 198-199.)

Tiimien etäjohtaminen

Esimiehet näkivät, että etäjohtaminen, niin kuin kaikki henkilöjohtaminen on ihmisten, eikä asioiden johtamista ja kaikki ihmiset kokevat etätöön eri tavalla. Esimiehen tulee tutustua työntekijään ja auttaa häntä löytämään itselleen paras tapa toimia tiimissä ja kehittyä työtehtävissään. Tämä vaatii jatkuvaa sosiaalista kanssakäymistä työntekijöiden kanssa. Myös muut tutkimukset osoittivat, että tiimin välinen sidos on vaikeampaa saavuttaa ilman fyysistä yhdessä oloa ja toveruuden tunne on vaikea tuoda virtuaalisessa maailmassa esiin (Gorvett 2021). Hyppänen näkee hyväksi tavaksi etätöön johtamisessakin kokoontua säännöllisesti fyysisesti tiiminä käsittelemään tärkeitä ja henkilökohtaisiakin asioita. Luottamuksen kanssa tiimin toiminta etäällä sujuu hyvin. (Hyppänen 2013, 84-85.)

Etätöön tehokkuus ja tulevaisuus

Kohdeorganisaation työntekijöiden nähtiin pääsevän tavoitteisiin etänä hyvin ja joidenkin kohdalla etätö on osoittautunut lähityötä tehokkaammaksi työnteon malliksi, kun avotoimiston keskeytykset poistuvat, jolloin keskeytyksetön työaika lisääntyy. Työntekijöistä osa saavutti myös asiakaskontaktointitavoitteensa paremmin etänä. Tämän arveltiin johtuvan kotona vallitsevan turvallisen ympäristön antamasta rauhasta soittaa asiakkaille, ilman muiden tiimiläisten kuuntelevia korvia. Haastatteluissa nousi esiin myös itseohjautuvuus ja itsensä johtamisen kyky. Näitä uusia työelämätaitoja nostavat esiin myös muut tutkimukset. Nykyaikaiset työtehtävät ovat muokanneet työntekijöistä itseään johtavia ja oma aloitteisesti ajattelevia poikkeuksien ja ongelmien ratkaisijoita. (Aho 2019, 193-194.)

Haastateltavat esimiehet halusivat etätöön jatkuvan tulevaisuudessakin ja luottamus ja arvostus nousivat merkittäväksi edellytyksiksi onnistuneelle ja tuloksekkaalle etätöölle ja sen johtamiselle. He näkivät, että tulevaisuudessa tullaan etätööstä siirtymään enemmän hybridimalliin. Hybridimallissa saadaan lisättyä lähityöskentelyn sosiaalisia kontakteja, säilyttäen samalla etätöön tuoma joustavuus. Työmatkojen poistuessa etätö vähentää oman kodin sijainnin merkitystä suhteessa työpisteeseen ja työssäkäyntialue laajenee. Teoriassakin etätiimien vahvuuksiksi nähdään mahdollisuudet eri paikkakunnilla toimivista jäsenistä, jotka pystyvät palvelemaan asiakasta tiimin paikasta riippumatta. Etätiimit mahdollistavat paikallista läsnäoloa, verkostoitumista ja

informaatiolähteelle pääsyn, asiantuntijuutta voidaan hyödyntää yli rajojen kielitaitoisilla eri kulttuureita tuntevilla työntekijöillä. (Eklund ym. 2019, 177-178.) Harri Melin (2021) kokee, että tulevaisuudessa siirrytään hybridimalliin ja seuraavien vuosien suurin kehitys on työelämän joustavuuden mahdollistaminen työntekijöiden tarpeiden mukaan.

7.2 Pohdinta

Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta otoskoko oli pieni, sillä neljä (n=4) esimiestä osallistui haastatteluun. Haastateltavat valittiin heterogeenisesti, joten kohdeyrityksen esimiehiä oli eri toimipisteistä. Kaikki haastateltavat olivat tiimien esimiehiä ja he omasivat kokemusta etäjohtamisesta. Haastateltavat osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti. Eettisyyden ja luottamuksellisuuden takia kohdeorganisaation tiedot salattiin ja haastateltavat esitettiin anonymisti. Haastatteluissa ei käsitelty yrityssalaisuuksia. Haastattelut toteutettiin samanlaisilla kysymyksillä ja samanlaisen neuvotteluyhteyden kautta. Kaikki haastateltavat pitivät kameran sovitusti auki haastattelun ajan. Toimin tutkijana kohdeyrityksen ulkopuolisena edustajana, joten objektiivisuus kohdeyritystä kohtaan toteutui.

Etäjohtamisesta löytyi hyvin tietoa, sillä etäjohtaminen tuli maailmassa todella ajankohtaiseksi opinnäytetyöni prosessin aikana, kun moni yritys siirtyi etätyösuositukseen. Etätyön lisääntyminen aiheutti kiinnostusta aiheen ympärillä eri medioissa. Tutkimukseni ja niiden tulokset tulevat auttamaan kohdeorganisaatiota ja myös itseäni siirryessäni työelämään, jossa tulen varmasti jossain vaiheessa työuraani tekemään etätyötä. Covid-19 pandemia oli käynnissä koko tutkimukseni teon ajan ja se vaikutti merkittävästi etätyön äkilliseen lisääntymiseen.

Tutkimuksen tuloksista voi päätellä etäjohtamisen ja etätyön tulevan pysymään työntekemisen mallina tulevaisuudessakin. Etäjohtaminen koettiin esimiesten haastatteluissa todella positiivisena asiana, vaikka etäjohtamisesta löytyi tutkimuksessa paljon esimiestä haastaviakin asioita. Etätyö antaa joustavuudellaan etäjohtajille ja työntekijöille paljon mahdollisuuksia. Se

mahdollistaa työ-, perhe- ja vapaa-ajan aikataulujen yhteensovittamisen, parantaen näin ihmisten oman arjen toimivuutta. Jokainen voi tehdä etätyötä omalla rytmillään, ja opittuaan tunnistamaan oman työtapansa suorittaa työtehtävänsä itselleen parhaiten sopivalla tavalla.

Tutkimusta tarkastellessa suurin yllätys oli, kuinka hyvin etäjohtaminen ja yhteydenpito virtuaalisesti toimivat jo tällä hetkellä, vaikka aikaa sen harjoitteluun ei hirveästi ole ollut. Haastatteluista kerätty aineisto vahvisti teoriaa ja etäjohtamisen toimivuuden edellytyksinä esiin nousivat selkeiden yhteisten toimintatapojen tarve yli tiimirajojen ja ihmisten erilaisuuden myötä kaikille ominaisien tapojen käyttäminen henkilökohtaisten tehtävien suorittamisessa.

Selkeät toimintatavat ja pelisäännöt etäyhteydellä tapahtuvaan kommunikointiin organisaation sisällä, parantaisivat myös tiimien välillä tapahtuvaa yhteistyötä ja yhtenäistäisivät jokaisen työntekijän toimintatapoja organisaatiossa. Tekniikan tulee olla toimivaa, jotta etäyhteyden avulla johtaminen on mahdollista.

Etätyön tekemisen jatkuessa, joutuu esimies myös miettimään eri tavalla työntekijän hyvinvointiin pitkällä tähtäimellä vaikuttavia asioita. Etätyön arkipäiväistyessä, esiin voi nousta enemmän myös sen huonoja puolia, jotka eivät vielä vuoden mittaisen etätyöjakson aikana ole nousseet esiin. Kohdeorganisaation esimiehillä oli valmentavaan johtamiseen selkeä runko ja esimiehet nauttivat saadessaan johtaa omalla persoonallisella tavallaan, tuoden esiin oman yksilöllisen johtajuutensa tiimilleen.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Teoria osuus määrittävi viitekehyksen mukaan ja teemahaastatteluilla kerättiin tutkimuksen empiirinen aineisto. Haastattelut sisälsivät avoimia kysymyksiä ja ne tehtiin etänä videoyhteydellä. Haastattelujen videototeutus mahdollisti niiden digitaalisen tallennuksen ja tallenteen avulla haastattelut litteroitiin sanatarkasti.

Etätyön vaikutusta organisaation esimiehiin ja esimiestyöhön tutkittiin teoria- ja empiiristä haastatteluaineistoa käyttäen. Haastattelijana toimin organisaation ulkopuolisena tutkijana muodostaen haastatteluiden avulla tietoa ja ymmärrystä etätyön vaikutuksista organisaation esimiehiin.

Pandemian jälkeen siirrytään organisaatioissa jonkinlaiseen hybridimalliin, mikä tulee mahdollistamaan tiimien ja työyhteisön sosiaaliset kanssakäymiset myös fyysisesti toimistolla. Jatkotutkimuksen aiheena voisikin olla organisaation oman hybridimallin toimintatapojen selvitys. Tutkimuksen kohderyhmänä voisi olla myös tiimien työntekijät, joiden kokemuksista voisi löytää arvokasta tietoa ja ymmärrystä siitä, miten työntekijät näkevät pitkään jatkuneen etätyöajanjakson toimineen. Hybridimallissa työnteon joustavuus halutaan varmasti säilyttää tulevaisuudessakin, mutta sen tueksi tarvitaan selkeää organisaation yhteistä toimintamallia tuomaan etä- ja lähityön hyödyt samaan malliin ja toimivaksi kokonaisuudeksi.

LÄHTEET

Adizes, I. 1979. Organizational passages—Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations. *Organizational dynamics* 8, no. (1), 3–25. Luettu 4.4.2021.

<https://web-b-ebshost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=684c1e78-fd55-4a62-bbd1-054e006999d2%40pdc-v-sessmgr01>

Aho, A. 2019. Kirjanpitäjistä konsultiksi: pääkirja. Helsinki: Alma Talent.

Ala-Mutka, J. 2018. Osallisuusjohtaminen. Blogi. Luettu 20.3.2021.

<https://jukkaam.com/2018/08/20/osallisuusjohtaminen-itseohjautuvan-organisaation-johtamisen-perusta>

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0 4. uud. p. Tampere: Vastapaino.

Allen, J. 2017. University of the West of England. Blogi. Luettu 28.3.2021.

<https://blogs.uwe.ac.uk/research-business-innovation/commuting-has-multiple-impacts-on-employee-wellbeing/>

Berlin, I. 1953. The hedgehog and the fox. Luettu. 4.4.2021.

https://www.blogs.hss.ed.ac.uk/crag/files/2016/06/the_hedgehog_and_the_fox-berlin.pdf

Bloom, N. 2013. The remote work experiment that upped productivity 13%. Luettu 2.4.2021

<https://www.bbc.com/worklife/article/20200710-the-remote-work-experiment-that-made-staff-more-productive>

Bloom, N. 2021 The Economic Times. Remote work is a leveller. Luettu 2.4.2021.

<https://economictimes.indiatimes.com/news/et-evoke/remote-work-is-a-leveller-location-doesnt-matter-only-your-internet-does/articleshow/81115920.cms?from=mdr>

Buurtzorg. Buurtzorg's model of care. Kotisivu. Luettu 5.4.2021.

<https://www.buurtzorg.com/about-us/buurtzorgmodel/>

Capgemini Research Institute. 2020. Tutkimuksen mukaan lähes 70% työnantajista uskoo etätöiden hyötyihin myös pandemia-ajan jälkeen. Luettu 3.4.2021.

<https://www.capgemini.com/fi-en/news/tutkimuksen-mukaan-lahes-70-tyonantajista-uskoo-etatyon-hyotyyihin-myos-pandemia-ajan-jalkeen/>

Choudhury, P., Larsson, B. & Foroughi, C. Is it time to let employees work from anywhere? Luettu 28.3.2021.

<https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere>

Churchill, N. C. & Lewis V. L. 1983. The Five Stages of Small Business Growth, Harvard business review 61, no. (3), 30–. Luettu 20.3.2021.

<https://web-b-ebSCOhost-com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=6c72c1b5-467d-451a-9208-eed980941bc6%40sessionmgr101>

Collins, J. 2014. Nordic Business Forum. Puhuja esitys. Katsottu 30.3.2021.

<https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=nVfqKEM0cmA;>

<https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=136nLhwBoSQ;>

<https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=UavX8S-13z0&list=PLgkzMlgMkV77Liq3GRrUt9RKjtOoPwma8&index=3>

Collins, J. & Porras, I. 1996. Building your company's vision. Harvard Business Review september-october. Luettu 19.3.2021

<https://www.cin.ufpe.br/~if275/material/artigos/BuildingYourCompanysVision.pdf>

Doran, G. T. 1981. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review. Luettu 22.3.2021.

https://www.kpu.ca/sites/default/files/Learning%20Centres/Time_SetGoals_LA.pdf

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

Erikson, T. & Heikkilä, R. 2017. Idiootit ympärilläni: kuinka ymmärtää muita ja itseään Jyväskylä: Atena.

Eurofound. 2020. Working during covid-19. Tutkimus. Luettu 2.4.2021
<https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19/working-teleworking>

European commission 2020. Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. Tutkimus. Luettu 2.4.2021
https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf

Etäjohtaminen.fi. Etäjohtaminen nettisivu. Luettu .6.4.2021
<https://etajohtaminen.fi/palvelut/esimiestyo-ja-etajohtaminen/>

Evered, R. D. & Selman, J. C. 1989. Coaching and the art of management. Organizational Dynamics 18, 16-32. Luettu 13.3.2021.

Future Forum. 2020. Findings from the remote employee experience index. Tutkimus. Luettu 20.3.2021.
<https://futureforum.com/2020/10/07/rewiring-how-we-work-building-a-new-employee-experience-for-a-digital-first-world/>

Gorvett, Z. 2021. How we work. BBC. Luettu 5.4.2021.
<https://www.bbc.com/worklife/article/20201229-why-virtual-team-building-activities-feel-agonizing>

Greiner, L. E. 1972. Evolution and revolution as organizations grow. Harvard business review 50, no. (4), 37–. Luettu. 12.3.2021.
<https://web-b-ebsscohost.com.libproxy.tuni.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=e1c0bfee-e3fb-44fa-9cdc-c434611d39a8%40pdc-v-sessmgr02>

Greiner, L. E. 1998. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard business review 76, no. (3), 55–. Luettu 12.3.2021.

<https://go-gale-com.libproxy.tuni.fi/ps/i.do?p=AONE&u=tampere&id=GALE|A20567112&v=2.1&it=r>

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2020. Sopiiko liukuva työaika etätööhön? Artikkel. Alma talent. Luettu 29.3.2021.

<https://pro.almatalent.fi/article/sopiiko-liukuva-tyoaika-etatyohon-2/13210>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä 3. uud. p. Helsinki: Edita.

International Workplace Group. 2019. Tutkimus. Luettu 14.3.2021.

<https://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Junni, J. 2018. Smart goal, fiksu tavoite. Blogi. Luettu 4.4.2021.

<https://jussijunni.blog/2018/04/03/smart-goal-fiksu-tavoite/>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lehtinen, E. 2020. Erään kriisin anatomiaa. Blogi. Luettu 20.3.2021.

<http://esalehtinen.blogijanne.fi/2020/08/31/eraan-kriisin-anatomiaa-mita-opetuksia-korona-on-antanut-tyoelamaan-ja-johtamiseen/>

Leskinen, T. 2020. Tieto trendit. Säännöllisesti kotona työskenteleminen on kaksinkertaistunut. Luettu 2.4.2021

<http://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/saannollisesti-kotona-tyoskenteleminen-on-kaksinkertaistunut/>

Locke, E. A. 1968. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational behavior and human performance* 3, no. (2) 157–189. Luettu 30.3.2021.

https://www.kpu.ca/sites/default/files/Learning%20Centres/Time_SetGoals_LA.pdf

Martela, F. ja Jarenko, K. 2014. Eduskunnan tulevaisuus valiokunnan julkaisu. Luettu 8.4.2021.

https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Miten organisoitua tulevaisuudessa? s. 291-293. Luettu 18.3.2021.

<file:///C:/Users/nurmi/AppData/Local/Temp/85281-Artikkelin%20teksti-128565-1-10-20190920.pdf>

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/85281/44278>

Melin, H. 2021. Radio moreeni. Haastattelu. Kuunneltu 20.3.2021.

https://soundcloud.com/radio_moreeni/sets/osaamisen-kehittaejaet-nyt

Messenger, J., C. & Gschwind, L. 2016. Three Generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. *New technology, work, and employment* 31, no. (3), 195–208.

Messenger, J. 2019. Latest work-at-home/telecommuting/mobile work/remote work statistics. Luettu 28.3.2021

<https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>

Mäkelä, L. 2021. Vaasan yliopisto. Etänä vai toimistolla -kohti tulevaisuuden hybridimallia. Blogi. Luettu 4.4.2021.

<https://sites.univaasa.fi/etatyokompassi/2021/03/31/etana-vai-toimistolla-kohti-tulevaisuuden-hybridimallia/>

Mäkelä, S. 2021. Radio moreeni. Haastattelu. Kuunneltu 20.3.2021.

https://soundcloud.com/radio_moreeni/sets/osaamisen-kehittaejaet-nyt

Mäntylä, J. 2019. Eroon yrityksen kasvukivuista -5 hyvän kasvun elementtiä. Blogi. Luettu 3.4.2021.

<https://blog.kauppalehti.fi/menestyksen-tekijoita/valta-sekasorto-ja-kasva-hallitusti-5-hyvan-kasvun-elementtia>

Oslo Business forum & Nordic Business Forum. 2021. Top 5 leadership trends for 2021. Luettu 20.3.2021.

https://www.nbforum.com/wp-content/uploads/Top_5_leadership_trends_2021_NBF.pdf

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus 3. p. Helsinki: SanomaPro.

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

Ryba, K. 2021. What is employee engagement? What, why and how to improve it. Blogi. Luettu 7.4.2021.

<https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/what-is-employee-engagement-definition>

Salmela-Aro, K., Nurmi, J-E., & Feldt, T. 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Shuck, B. 2020. Employee Engagement: A Research overview London. Routledge.

Säkkinen, H. 2018. Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa. Video. Katsottu 19.3.2021.

<https://www.youtube.com/watch?v=UgxhnbuHTtM>

Tilastokeskus. Työvoimatutkimus. Helsinki: Tilastokeskus. Katsottu 4.4.2021.

<https://www.tilastokeskus.fi/til/tyti/index.html>

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

Työaikalaki 872/2019. Luettu 30.3.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872#L10P48>

Työterveyslaitos. Joustava työaika. Luettu 2.4.2021

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/>

Työterveyslaitos. 2021. Etätyö alkavan vuoden työsuojelukysymyksenä. Blogi. Luettu 25.3.2021.

<https://www.ttl.fi/blogi/etatyo-alkavan-vuoden-tyosuojelukysymyksenä/>

Työturvallisuuskeskus. 2017. Etätyössä turvallisesti. Luettu 1.4.2021.

https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti

Työturvallisuuskeskus. Työkäyttäytyminen. Luettu 5.4.2021.

https://ttk.fi/tyoturvaluus_ ja_ tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen#b62e1c05

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työsopimus ja työsuhde. Luettu 2.4.2021.

<https://tem.fi/tyosopimus-ja-tyosuhde>

Vaasan yliopisto. 2021. Etänä vai toimistolla -kohti tulevaisuuden hybridimallia. Tutkimus. Luettu 8.4.2021.

<https://sites.univaasa.fi/etatyokompassi/2021/03/31/etana-vai-toimistolla-kohti-tulevaisuuden-hybridimallia/>

Valonen, M. 2021. Etätyö strategisena valintana. Blogi. Luettu. 8.4.2021.

<https://etajohtaminen.fi/etatyo-strategisena-valintana/>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta joustavalla työllä Helsinki: Alma Talent.

Vilkman, U. 2021. Etä- ja monipaikkatyön linjaukset pandemian jälkeen. Blogi. Luettu 9.4.2021.

<https://etajohtaminen.fi/eta-ja-monipaikkatyon-linjaukset-pandemian-jalkeen/>

Yle. 2020. Korona aiheutti Suomessa ryntäyksen etätöihin: Missään muussa EU-maassa ei siirrytty pois työpaikalta yhtä innokkaasti kuin täällä. Luettu 2.4.2021

<https://yle.fi/uutiset/3-11346371>

Yle. 2021. Taloustutkimus. Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Luettu 5.4.2021.

<https://yle.fi/uutiset/3-11291865>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Taustatiedot

Nimi:

Yritys:

Työtehtävä:

Toimipiste:

Kuinka pitkään olet tehnyt esimiestyötä?

Kuinka monta henkilöä tiimissäsi työskentelee?

Työskentelevätkö kaikki tiimisi jäsenet samalla paikkakunnalla?

Kuinka moni tiimistäsi työskenteli osittain etänä ennen covid-19 pandemian alkua?

Kuinka moni tiimistäsi työskenteli kokonaan etänä ennen covid-19 pandemian alkua?

Kuinka moni tiimistäsi työskenteli osittain etänä covid-19 pandemian alkamisen jälkeen?

Kuinka moni tiimistäsi työskenteli kokonaan etänä covid-19 pandemian alkamisen jälkeen?

Tiimien etäjohtaminen:

A Teema: Etätyö

1. Miten koet lisääntyneen etätyön vaikuttaneen johtamiseesi yleisesti?
2. Mihin arjen työtehtäviisi lisääntynyt etätyö vaikuttaa?
3. Koetko, että etätyöskentelyä voidaan jatkaa tulevaisuudessakin?

B Teema: Valmentava johtaminen

4. Miten nykyinen valmentava johtamismalli soveltuu etäjohtamiseen?
5. Kuinka hyvin pystyt toteuttamaan nykyistä valmentavaa johtamismallia etäjohtamisessa?
6. Tarvitseeko johtamismallia päivittää etätyön lisääntyessä?

C Teema: Kasvu ja tavoitteet

7. Miten etätyön lisääntyminen näkyy johtamisen tavoitteidesi saavuttamisessa?
8. Mitkä etäjohtamisen keinot edistävät tiimisi tavoitteiden saavuttamista?

D Teema: Tiimien etäjohtaminen

9. Tukevatko yrityksenne etäjohtamisen käytännöt asetettuihin tavoitteisiin pääsyä?

Liite 2. Questionnaire

Background information

Name:

Company:

Work task:

Office:

How long have you been working as a supervisor?

How many people work on your team?

Do all the members of your team work in the same place?

How many of your teams worked partially remotely before the start of the covid-19 pandemic?

How many of your teams worked completely remotely before the start of the covid-19 pandemic?

How many of your teams worked partially remotely after the start of the covid-19 pandemic?

How many of your teams worked completely remotely after the start of the covid-19 pandemic?

Remote team management:

A Theme: Teleworking

1. How do you feel that increased telework has affected your leadership in general?
2. What impact will increased telework have on your daily work tasks?
3. Do you feel that teleworking can continue in the future?

B Theme: Coaching leadership

4. How does the current coaching management model apply to remote management?
5. How well are you able to implement the current coaching management model in remote management?
6. Does the management model need to be updated as telework increases?

C Theme: Growth and goals

7. How is the increase in telework reflected in achieving your leadership goals?
8. What means of remote management contribute to the achievement of your team's goals?

D Theme: Remote team management

9. Do your company's remote management practices support the achievement of set goals?