

# Uudistuva etäjohtaminen digitalisoituvassa työssä

Artikkelikokoelma YAMK-opinnäytetöiden tuloksista





## **Uudistuva etäjohtaminen digitalisoituvassa työssä**



Tuulikki Keskitalo (toim.)

# Uudistuva etäjohtaminen digitalisoituvassa työssä

Artikkelikokoelma YAMK-opinnäytetöiden tuloksista

Sarja B. Tutkimusraportit ja kokoomateokset 20/2021

© Lapin ammattikorkeakoulu ja tekijät

ISBN 978-952-316-415-4 (pdf)  
ISSN 2489-2637 (verkkajulkaisu)

Sarja B. Tutkimusraportit ja  
kokoomateokset 20/2021

Toimittaja: Tuulikki Keskitalo,  
YAMK-yliopettaja,  
Lapin ammattikorkeakoulu

Kansikuva: Tuula Kuukkanen

Lapin ammattikorkeakoulu  
Jokiväylä 11  
96300 Rovaniemi

Puh. 020 798 6000  
[www.lapinamk.fi/julkaisut](http://www.lapinamk.fi/julkaisut)

Lapin ammattikorkeakoulu ja Lapin yliopisto  
muodostavat yhdessä Lapin korkeakoulukonsernin.



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons  
Nimeä 4.0 Kansainvälinen -käyttöluvalla.

## ESIPUHE

*Uudistuva etäjohtaminen digitalisoituvassa työssä* -kokoomateos sai alkunsa syksyllä 2020 *Digiajan palvelujohtamisen* -opiskelijoiden opinnäytetyöideoiden pohjalta. Kokoomateos on syntynyt eletessä koronapandemiaa, jossa etätyöstä ja -johtamisesta oli tullut normaali tapa tehdä työtä. Silti työelämässä kaivattiin uudenlaiseen työnteon tapaan tukea, sillä osassa työpaikoista koronapandemian alkuun sysäämä työnteon malli oli uusi, ja osassa yrityksiä ja organisaatioita siihen oli siirrytty nopeallakin aikataululla.

Tämän kokoomateoksen läpileikkaavana teemana tutkimus- ja kehittämistöissä on etätyöskentely ja -johtaminen. *Uudistuva etäjohtaminen* -opinnäytetyön monialaiseen teemaryhmään kuului kaiken kaikkiaan yhdeksän *Digiajan palvelujohtamisen* -opiskelijaa viideltä eri toimialalta. Opinnäytetyöryhmässä oli mukana sairaanhoitaja, sosionomi, restonomi, kaksi insinööriä ja neljä tradenomia. Kaiken kaikkiaan prosessin aikana nämä monialaiset pienryhmät toteuttivat neljä opinnäytetyötä sekä yhteisen tietoperustan. Niistä jokainen kehitti osaltaan suomalaista työelämää eteenpäin, ja siellä erityisesti etätyön ja -johtamisen käytänteitä. Teemoja yksittäisissä artikkeleissa olivat muun muassa etätyö ja -johtaminen, hajautettu työskentely, valmentava johtaminen, virtuaalitiimi, virtuaalinen työskentely, yhteisöllisyys ja luottamus. Yhteinen tietoperusta esittelee opinnäytetöitä yhdistävän tietoperustan tutkimuksineen ja menetelmineen, joiden tarkastelua jokainen kokoomateoksen artikkeli vuorostaan oman kontekstin osalta syventää.

Monialainen opinnäytetyöprosessi (MONT) käynnistyi syksyllä 2020 opiskelijoiden tunnusteluilla sopivasta kehittämistehtävästä. Opinnäytetöidenaiheet löytyivätkin omasta työnantajaorganisaatiosta tai muusta sopivaksi katsotusta organisaatiosta. MONT-prosessia, kuten YAMK-opinnäytetöitä yleensäkin, luonnehtii vahva työelämälähtöisyys. Opinnäytetyöprosessin kuluessa opiskelijat käyvät keskustelua toimeksiantajaorganisaation edustajan kanssa, joka on ohjaajan lisäksi tärkeä sparraaja opinnäytetyössä. Parhaimmillaan opinnäytetyöllä pystytään vastaamaan työelämän kehittämistarpeeseen, unohtamatta opiskelijoiden omaa mielenkiintoa aiheeseen. Mielenkiintoinen aihe sytyttää motivaation ja antaa puhtia opinnäytetyön tekemiseen silloinkin, kun sen tekemisessä on haasteita tai sen edistäminen tuntuu muuten vain raskaalta. Tämän kertainen MONT-prosessi päättyi virallisesti lokakuussa 2021 yhteiseen, virtuaaliseen

opinnäytetyöseminaariin. Seminaarissa esiteltiin pienryhmien yhteisen ponnistelu-  
tulokset, ja ehkäpä hiukan nautittiin siitä, että raskas 1,5 vuoden urakka on  
viimeinkin ohi.

Ohjaajana tämä oli minulle ensimmäinen MONT-prosessi, jossa sain olla mukana  
alusta loppuun saakka: Sain tutustua aiheajatuksiinne, pohtia yhdessä sopivia  
monialaisia ryhmiä yhdessä muiden ohjaajien kanssa, olla mukana ihmettele-  
mässä, kyselemässä ja perustelemassa sekä viimein, tänä syksynä, lukea teidän  
hienoja saavutuksianne.

Alku on aina hankalaa, pitää täysin paikkaansa. Ehkäpä erityisesti silloin, kun on  
kyse MONT-opinnäytetyöstä. Puhe käsitteistä, yhteisestä tietoperustasta ja me-  
netelmistä, voi opiskelijasta tuntua hyvin abstraktilta siinä vaiheessa, kun oma  
aihekin on vain hatarana ajatuksena mielessä. Prosessi on kuitenkin jotakin sel-  
laista, joka ehdottomasti kannattaa kokea. Sillä on muistettava, että liian helppo  
tapa ei välttämättä ole se kaikkein opettavaisin. Onhan hyväntahtoinen tavoit-  
teemme kuitenkin se, että saisitte täältä mahdollisimman paljon mukaanne tule-  
vaisuutta ajatellen. MONT-prosessin lopputuloksena syntyy siis jotain sellaista,  
jota opiskelijat toivottavasti osaavat myöhemmin arvostaa. Digiajan palvelujohta-  
misen koulutus tuottaa paitsi osaamista hajautettujen ympäristöjen johtamiseen  
sekä monialaisen palvelutalouden kehittämiseen. Tätä osaamista jokainen teistä  
on kartuttanut opintojaksojen aikana ja opinnäytetyössä. Jokainen on uurastanut  
tietokantojen ja kirjallisuuden parissa useampia tunteja tietoa hankkien ja yh-  
dessä toisten kanssa uuttakin luoden. Toisaalta tätäkin tärkeämpää on se yhteis-  
työ, jota olette tehneet toistenne kanssa yhteiseen tavoitteeseen päästäksenne.  
Eivät siis vain ne tiedot ja taidot ole tärkeitä, jotka mielen sopukoihin ovat jäsen-  
tyneet, vaan ne kokemukset, jotka yhdessä edellä mainittujen kanssa, kehittävät  
juuri sitä osaamiseksi kutsuttua. Uskon vahvasti, että jokainen teistä on tämän  
prosessin ansiosta osaaja, jota tulevaisuuden työelämä tarvitsee.

Ohjaajan näkökulmasta tämän kertainen MONT-prosessi eteni alusta loppuun  
sujuvasti. Toki matkan varrella on kivikkoakin ja tunteita ilosta ahdistukseen on  
varmasti koettu, mutta se kuuluu asiaan. MONT-prosessin aikana opiskelijat  
työstävät oppimistehtäviä, jotka yksi kerrallaan edistävät opinnäytetyön valmistu-  
mista. Niiden tehtävä ei siis suinkaan ole hankaloittaa opiskelua, vaan edesaut-  
taa valmistumista annetussa aikataulussa. Opiskelijat työstivät matkan varrella



kaiken kaikkiaan viisi eri oppimistehtävää. Minulle jäi näiden tehtävien lukeminen ja kommentointi, joita arvioidessani toivoin vain voivani olevan parhaaksi avuksi. Ohjaaminenkin on nimittäin haastava tehtävä: ei ole suotuisaa kertoa vastauksia suoraan, vaan nimenomaan ohjattava opiskelijoita löytämään ja keksimään ratkaisut itse. Taustalla ajatuksessa on se, että nykytietämyksen mukaan opiskelijoiden aktiivinen toiminta edistää oppimista ja osaamisen kehittymistä kaikkein parhaiten.

Tämä kokoomateos pureutuu MONT-prosessin alussa valikoituneisiin teemoihin ja käsitteisiin, jotka matkan varrella ovat jäsentyneet ja tarkentuneet. Julkaisun yhteisessä osiossa kirjoittajat pureutuvat ensin kaikkia tutkimuksellisia kehittämistöitä yhdistävään tietoperustaan, kuten koronapandemian aiheuttamaan työskentelytavan muutokseen sekä yhteisiin menetelmällisiin valintoihin, luotettavuuteen ja eettisyyteen. Yhteisen tietoperustan jälkeen valittuihin teemoihin ja käsitteisiin syvennyttään kussakin neljässä opinnäytetyöartikkelissa. MONT-prosessin aikana, vuosina 2020-2021, opinnäytetöitä syntyi seuraavista aiheista: ”*Miten siellä menee?*” *Tiimin johtaminen hybridityössä* (Kemi, Rouvinen, & Seppä), *Vuorovaikutus, luottamus ja yhteisöllisyys virtuaalisissa tiimeissä* (Kärkkäinen, Lakkapää, & Trast), *Tiimin johtamisen muutokset oppilaitosympäristössä* (Oksanen) ja *Etäjohtaminen ja vuorovaikutus hajautetussa työympäristössä* (Kuukkanen & Siivola). Työn toimeksiantajina olivat Helsingin työllisyyspalvelut, Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä, Nordea Bank Oyj ja Lapin Pelastuslaitos.

Tästä kokoomateoksesta suurin kiitos kuuluu opiskelijoille itselleen, jotka ovat ponnistelleet puolentoista vuoden ajan tämän tuotoksen eteen. Onnittelut saavutuksesta ja kiitos, että sain toimia ohjaajanne opinnäytetyön aikana! Lisäksi haluaisin kiittää kaikesta tuesta matkan aikana FT Maarit Tihistä, FT Merja Koikkalaista sekä FT Soili Mäkimurto-Koivumaata, jonka eläköidyttyä saimme aisapariksemme FT Outi Hyry-Hongan. Erityisen kiitoksen haluan esittää vielä Maaritille, joka piti meidät ajan tasalla kaikista MONT-tapahtumista matkan aikana. Suomen kielen ohjauksen osalta haluan esittää parhaat kiitokseni FM Riikka Partaselle.

Rovaniemellä 17.11.2021

KT Tuulikki Keskitalo, yliopettaja, Lapin ammattikorkeakoulu, YAMK-yksikkö

<b>Esipuhe</b> .....	<b>2</b>
<b>YHTEINEN TIETOPERUSTA</b> .....	<b>6</b>
Marjo Kemi, Jenni Kärkkäinen, Jemina Lakkapää, Tuula Kuukkanen, Jukka Oksanen, Jenni Rouvinen, Anu Seppä, Pekka Siivola & Johanna Trast	
<b>“MITEN SIELLÄ MENEET?” TIIMIN JOHTAMINEN HYBRIDITYÖSSÄ</b> .....	<b>30</b>
Marjo Kemi, Jenni Rouvinen & Anu Seppä	
<b>VUOROVAIKUTUS, LUOTTAMUS JA YHTEISÖLLISYYS VIRTUAALISISSA TIIMEISSÄ</b> .....	<b>78</b>
Jenni Kärkkäinen, Jemina Lakkapää & Johanna Trast	
<b>TIIMIN JOHTAMISEN MUUTOKSET OPPILAITOSYMPÄRISTÖSSÄ</b> .....	<b>119</b>
Jukka Oksanen	
<b>ETÄJOHTAMINEN JA VUOROVAIKUTUS HAJAUTETUSSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ</b> .....	<b>144</b>
Tuula Kuukkanen & Pekka Siivola	

# YHTEINEN TIETOPERUSTA

*Marjo Kemi, Jenni Kärkkäinen, Jemina Lakkapää, Tuula Kuukkanen,  
Jukka Oksanen, Jenni Rouvinen, Anu Seppä, Pekka Siivola, Johanna Trast*

## Johdanto

Työelämä muuttui radikaalisti keväällä 2020, kun koronakriisi sysäsi suuren osan työikäisestä väestöstä pikavauhtia etätyöhön. Covid-19-pandemia vauhditti myös digitaalisten välineiden käyttöä työelämässä. Etätyö muutti niin työn tekemisen, johtamisen kuin vuorovaikutuksenkin malleja työpaikoilla. Monissa työpaikoissa esimerkiksi uudet työntekijät aloittivat työskentelyn virtuaalisesti eivätkä he välttämättä tavanneet kollegoitaan muuten kuin etätyövälineiden kautta. (Työolobarometri 2020.) Digitalisaatio ja etätyön yleistyminen vaati myös esihenkilöiltä uusia johtamistaitoja sekä uudistumiskykyä (Gratton 2020).

Tässä artikkelikokoelmassa käsitellään uudistuvaa etäjohtamista pandemian myötä muuttuneessa työelämässä. Kokoelma sisältää neljä artikkelia, jotka on tehty Lapin ammattikorkeakoulun Digiajan palvelujohtamisen YAMK-tutkinnon opinnäytteinä (Kuvio 1). Hybridityön vaikutus johtamiseen on näkökulmana artikkelissa *“Miten siellä menee?” Tiimin johtaminen hybridityössä*. Artikkelissä käsittelee hybridityötä johtamisen näkökulmasta Nordeassa. Artikkelissa *Tiimin johtamisen muutokset oppilaitosympäristössä* tutkitaan tiimiesimiesten johtamisen muutosta covid-19-pandemian aikana. *Etäjohtaminen ja vuorovaikutus hajaute- tussa työympäristössä* -artikkelissa tarkastellaan Lapin pelastuslaitoksen etäjohtamista, vuorovaikutusta ja viestintää esimiesten ja henkilöstön näkökulmista. *Vuorovaikutus, luottamus ja yhteisöllisyys virtuaalisissa tiimeissä* -artikkelissa tutkitaan Helsingin työllisyyspalveluiden työntekijöiden ja heidän esihenkilöidensä kokemuksia vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja yhteisöllisyydestä uusissa virtuaalisissa tiimeissä.



Kuvio 1. Artikkelikokoelman teemat, keskeiset käsitteet ja opinnäytetyöartikkelit. Grafiikka T. Kuukkanen.

Tämän opinnäytetyökokoelman artikkeleissa havaittiin, että työelämän murroksen myötä etäjohtaminen on uusi normaali. Etäjohtamisen toimintatapojen tulisi reagoida ketterästi työelämän muutoksiin. Monilla työpaikoilla paikkasidonnainen työympäristö on muuttunut monipaikkaiseksi, hajautetuksi työksi. Tämän vuoksi esihenkilöiden on hallittava henkilöstöjohtamisen ja substanssiosaamisen lisäksi nykyaikaiset informaatio- ja kommunikaatioteknologioiden käyttö sekä teknologiavälitteinen kommunikointi. Teknologioiden ja työntekotapojen muuttuessa myös etäjohtamiseen kuuluu olennaisesti uudistuminen.

Yhteisessä tietoperustassa perehdytään kehittämistehtäviä yhdistäviin käsitteisiin ja teemoihin. Keskeisinä teemoina on koronapandemia, etäjohtaminen ja luottamus, mutta eri artikkeleissa näkökulma vaihtelee tutkimuksen tavoitteiden ja tarkoituksen mukaan. Artikkeleita yhdistäviä käsitteitä ovat etätyö, hybridityö, hajautettu tiimi, viestintä ja vuorovaikutus. Näiden lisäksi yhteisessä tietoperustassa kuvataan tutkimuksissa käytetyt kehittämis- ja tutkimusmenetelmät sekä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Lopuksi tuodaan esille tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä tekijöitä.

## Koronapandemia muutti työn tekemistä

Suomi oli jo ennen koronapandemiaa etätöiden tekemisessä maailman kärkimaita, sillä etätöitä tekevien määrä on kasvanut Suomessa nopeasti 2000-luvulla teknologisen kehityksen myötä (Ruohomäki 2020a). Työajanhallintaohjelmistoa tarjoavan Neptonin käyttäjätiedon mukaan ennen pandemiaa etätöiden osuus kokonaistyömäärästä oli pysynyt tasaisesti 5 prosentissa (Nepton Oy 2021). Koronapandemian muutti tilanteen. Työolobarometrin 2020 ennakkotietojen mukaan vuonna 2020 palkansaajista noin puolet oli tehnyt etätöitä, ja moni teki etätöitä myös aiempaa useammin (Keyriläinen 2021, 86). Neptonin datan mukaan taas pandemia nosti etätöiden määrän 30 prosenttiin (Nepton Oy 2021). Ruohomäki (2020a) puolestaan kertoi, että etätöiden määrä kasvoi yli 70 prosenttia verrattuna aikaan ennen koronaa.

Yleisradion Taloustutkimuksella teettämän kyselyn mukaan yli miljoona suomalaista teki töitä etänä koronavirustilanteen vuoksi (Pantsu 2020). Nousu johtui siitä, että monet sellaisetkin ammattiryhmät siirtyivät etätöihin, jotka eivät normaalisti sitä harjoita. Näitä ryhmiä ovat esimerkiksi opettajat, lääkärit, liikunnonohjaajat ja terapeutit. (Ruohomäki 2020a.) Etätöiden määrän muutosta kuvaa hyvin Neptonin (2021) käyttäjätiedon (Kuvio 2).



Kuvio 2. Etätöiden määrän muutos koronapandemian alun jälkeen. Lähde Nepton Oy, 2021.

Kuviosta 2 nähdään, että vuonna 2020 etätöiden määrä kasvoi viikolla 12 normaaliin viikkoon verrattuna 542 prosenttia heti hallituksen ottaman valmiuslain jälkeen. Uudenmaan sulkemisen jälkeen viikolla 13 etätöiden määrä kasvoi 656 prosenttiin ja korkeimmillaan etätöiden määrä kävi 689 prosentissa ravintoloiden

sulkemisen aikaan viikolla 14. Pandemian pitkittyessä etätyön määrä on asettu-  
nut 20–25 prosentin väliin. (Nepton Oy 2021.)

Euroopan Unionin elin- ja työolojen kehittämisvirasto Eurofound on kerännyt verkkokyselyillä koronakriisin vaikutuksia eurooppalaisten työskentelyyn ja hyvinvointiin. Kyselyjä on tehty huhti- ja heinäkuussa 2020 sekä maaliskuussa 2021 (Eurofound 2021). Pandemian alkaessa suomalaiset siirtyivät innokkaimmin etätöihin Euroopan Unionin jäsenmaiden vertailussa (Eurofound 2020, 7). Heinäkuussa puolet eurooppalaisista kertoi työskennelleensä pandemian aikana ainakin osittain etänä, kolmasosa heistä työskenteli ainoastaan kotoa käsin. Etätöitä tekivät eniten korkeammin koulutetut työntekijät. (Eurofound 2020, 31.) International Labour Organisation raportoi, että Euroopassa 24 prosenttia työntekijöistä, jotka aiemmin olivat työskennelleet ainoastaan työpaikalla, siirtyivät nyt etätöihin. Suomessa vastaava luku oli jopa 60 prosenttia. (ILO 2020, 3.)

Pitkittynyt pandemia pakotti ottamaan käyttöön uusia työntekeksen muotoja ja työkaluja työpaikoilla. Suomessa ja joissakin Länsi-Euroopan maissa yleisty osittain työpaikalla ja osittain kotona tehty työ eli hybridityö (Eurofound 2021, 2). Vielä elokuussa 2021 Suomen viranomaiset suosittelivat etätyön tekemistä kiihtymis- ja leviämisvaiheen alueilla, joihin tuolloin kuului lähes koko Suomi (Valtiovarainministeriö 2021). Valtakunnallinen etätyösuositus päättyi vasta lokakuun puolivälissä 2021, kun Suomen rokotuskattavuus oli noussut jo lähelle valtioneuvoston tavoitetta eli 80 prosenttia (Valtioneuvosto 2021).

Koronaviruksen aiheuttama etätyöoloikka tulee jättämään jälkensä asiantuntijatyöhön. Osa työpaikoista ja työntekijöistä halunnee jatkaa uudenlaista työskentelytapaa, kun uudet työtavat on saatu toimimaan. Länsieurooppalaiset yritysjohtajat uskovat, että liki puolet työntekijöistä tekee hybridityötä eli osittain työpaikalla ja osittain etänä tehtävää työtä myös koronapandemian jälkeen (Ferreira, Claver, Pereira & Thomaz 2020, 5–7). Konsulttiyhtiö McKinseyn korona-aikaa käsittelevässä The Future of Work -raportissa kerrotaan, että monet työnantajat laativatkin pitkän tähtäimen hybridityöstrategiaa (Lund ym. 2021, 5, 20, 42).

## Etätyö, hajautettu tiimi ja korona-ajan hybridityö

Etätyö-käsitteestä esiintyy kirjallisuudessa erilaisia määritelmiä. Perinteiselle etätyölle on tyypillistä, että sitä tehdään kiinteässä, ennalta sovituksessa paikassa kuten kotona tai vapaa-ajan asunnolla. (Harju, Tiihonen, Salonen, Ovaskainen & Ahlgren 2007, 10.) Vilkmán (2016) huomauttaa, että etätyö on työtä, jonka voisi luonteensa puolesta tehdä työpaikalla. Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään päätyöpaikan ulkopuolella niin, että siitä on sovittu työnantajan kanssa. Etätyöhön myös liittyy yleensä tietotekniikan käyttö. (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019, 251.) Etätyön käsite ei kuitenkaan ota varsinaisesti kantaa siihen, käytetäänkö työssä tietotekniikkaa (Harju ym. 2007, 10). Myös Työterveyslaitos (2021) katsoo etätyön tarkoittavan työnantajan kanssa yhdessä sovittua työntekomallia, jossa työ tehdään kotona, työnantajan omissa eri paikoissa sijaitsevista toimipisteistä, työkohteissa, asiakkaan luona tai matkoilla. Yleisesti siis ajatellaan, että etätyö on fyysisestä työpaikasta ja työajasta riippumatonta työtä ja voi sisältää teknisiä laitteita, joiden avulla työntekijä suoriutuu työstä ja pystyy olemaan yhteydessä muihin organisaation jäseniin tai asiakkaisiin. (Ruohomäki 2020; Bergum 2009, 24–25.)

Vilkmán (2016) ja Harju ym. (2007, 10) käyttävät termiä hajautettu työ tai virtuaalitehtävä, kun työntekijät ovat kaikki eri osoitteissa tai osa työskentelee samassa toimipisteessä ja osa on hajallaan eri toimipisteissä tai mahdollisesti etätöissä. Ruohomäki ja Koivisto (2007, 41) huomauttavat, että *“hajautettu tiimi määritellään ryhmäksi ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan riippuvaisesti kohti yhteistä päämäärää eri paikoissa kommunikoiden pääosin sähköisten välineiden välillä”*.

Korona-aikana julkaistuissa artikkeleissa on käytetty termiä hybridityö, kun työntekijä on osan ajasta etänä ja osan työpaikalla (ks. esim. Faulds & Raju, 2021; Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020). Hybridityö kuvaa tarkemmin koronan aiheuttamaa etätyömallia kuin Vilkmánin (2016) ja Harjun ynnä muiden (2007, 10) hajautetun tai virtuaalitehtävän määritelmät. Hajautettu työ voi luoda miellelyhtymän eri toimipisteissä tehtävästä työstä, kun taas hybridityössä yhden toimipisteen tai työpaikan työntekijät tekevät työtä ajoittain etänä ja ajoittain työpaikallaan (Faulds & Raju 2021; Diab-Bahman & Al-Enzi 2020). Hybridityö-termi alkoi myös yleistyä mediassa koronapandemian aikana (ks. esim. Talouselämä 2020). Hybridityö on monessa työpaikassa uusi normaali työnteen tapa, kun koronarahoitukset ovat

höllentyneet. Samalla hybridityön johtamiseen on alettu kiinnittämään huomiota (Gratton 2021; Muilu 2021).

### **Etäjohtamisessa korostuu viestintätaidot**

Etätyön yleistyminen on muuttanut monella työpaikalla johtamistapaa. Etäjohtaminen on etätyön, hajautetun työn, ajasta ja paikasta riippumattoman työn sekä liikkuvan työn johtamista. Etäjohtamisella tarkoitetaan tilannetta, jolloin esihenkilö ja työntekijät eivät ole jatkuvasti tekemisissä kasvokkain (Vilkman 2016). Virolainen (2010, 59–60) käyttää väitöskirjassaan etäjohtamisesta termiä virtuaalinen johtaminen, jossa työtä ei ole sidottu mihinkään fyysiseen paikkaan, ja työtä tekevät henkilöt voivat sijaita jopa eri puolilla maapalloa.

Etäjohtaminen mielletään paikoin edelleen ongelmaksi, sillä sanan alussa olevasta 'etä'-nimityksestä saa käsitteen, että työntekijä ja johtaja ovat kaukana toisistaan, jolloin koetaan tarvetta poistaa etäisyysongelma (Vilkman 2016). Bergum (2009) toteaaakin etätyön tarkoittavan maantieteellistä, mutta myös sosiaalista ja kognitiivista etäisyyttä (Bergum 2009, 33). NykYTEknologian ansiosta tämä ei ole kuitenkaan este tai haitta työnteolle tai tuotteliaalle yhteistyölle (Vilkman 2016). Etäjohtaminen edellyttää esihenkilöltä hyviä vuorovaikutus- ja viestintätaitoja ja läsnäoloa myös etäyhteyksien kautta (Eloranta, Maijala & Ristolainen 2020, 179–185). Bergum (2009, 33, 195–199) lisää, että, etäjohtajan tulee kiinnittää huomiota vuorovaikutuksen selkeyteen. On myös huomioitava, että etäjohtajan ja työntekijän välinen luottamus vahvistuu, kun esihenkilö on tavoitettavissa (Eloranta, Maijala & Ristolainen 2020, 179–185).

Etäjohtajuuteen kuuluu olennaisesti perinteisen viestinnän yhdistäminen erilaisiin tieto- ja viestintäteknologioihin. Etäjohtajuudessa korostuu kyky valikoida ja käyttää eri tarkoituksiin tehokkaimpia tieto- ja viestintäteknikoita. (Van Wart, Roman, Wang & Liu 2019, 81, 94.) Myös Vilkman (2016) toteaa, että etäjohtaminen edellyttää kykyä hyödyntää monipuolisesti eri tieto- ja viestintäteknologioita sekä hyviä ihmisten johtamisen taitoja. Hän nimeää kuusi kulmakiveä, joiden varaan hyvä etäjohtaminen rakentuu: luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, jatkuva dialogi ja yhteisöllisyys. Etätiimien johtaminen on usein tehtäväorientoitunutta ja siinä korostuvat muodolliset aikataulutetut kokoukset (Saarinen 2016, 74–76). Tämän vuoksi yhteisöllisyys kärsii helpommin etätyössä, kun luontainen



vuorovaikutus vähenee. Etänä työskentelevät voivatkin tuntea itsensä ulkopuoliseksi työyhteisöstä. (Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan. 2010, 582.)

Etäjohtamisessa tärkein taito ja kehittämiskohde on ihmisten johtaminen, johon sisältyvät itsensä tunteminen, yhteisten arvojen määrittely ja yhteisöllisyyden tukeminen sekä työntekijöiden arvojen, tarpeiden ja osaamisen tunnistaminen (Raappana 2020, 67–68). Lisäksi esihenkilön on hallittava laajasti asiajohtamisen, ihmisten johtamisen ja itsensä johtamisen taitoja. Näitä tarvitaan digitalisaation turvin tehtävän etätöiden johtamisessa. (Rauramo 2018.) Tammeaid (2018) huomauttaa, että digitalisoituneessa työympäristössä johtaja mahdollistaa yhteiset toimintamallit yhteistyössä koko organisaation kanssa. Saarinen (2016, 69) lisäksi korostaa etätöissä myös alaisten henkilökohtaista tuntemista, sillä johtajan on vaikea saavuttaa tiimin ohjaamiseen tarvittavaa vaikutusvaltaa ilman vahvaa yhteyttä tiimiläisiin.

Etäjohtamisessa on sähköisen viestinnän lisäksi osattava hallita digitaalisesti myös työyhteisön muutoksia, tiimihengen ja luottamuksen rakentamista sekä sosiaalista kanssakäymistä (Van Wart ym. 2019, 94). Myös työntekijöiden on hallittava itsensä johtaminen. Selkeät toimintaohjeet, tavoitteet ja tehtävät antavat hyvän pohjan itsensä johtamiselle. On myös tiedettävä, kuka tekee tarvittaessa lopullisen päätöksen, jos asioista ollaan eri mieltä. (Raappana 2020, 31–33.) Saarinen (2016, 10) sekä Contreras, Baykal ja Abid (2020) toteavat, että hajautettujen tiimien johtamista olisi tutkittava lisää, jotta voitaisiin ymmärtää laajemmin hajautettujen tiimien johtamisen mahdollisuudet ja haasteet.

Työelämässä etäjohtamisen kehittäminen on tärkeää nyt ja tulevaisuudessa riippumatta organisaatiosta. Jatkuvan muutoksen aikana sama johtamistapa tai -tekniikka ei sovi kaikkialle (Sipilä 2020, 11–15). Johtamisen kehittämiseen voi liittyä ihmisten taitojen kehittämistä, organisaation johtamisjärjestelmän muuttamista tai johtajan oman osaamisen kehittämistä (Tammeaid 2018). Etäjohtajan tulee vahvistaa etä- ja joustotyön käytänteitä ja kulttuuria, sopia selkeät pelisäännöt sekä lisätä digitaalisia valmiuksia etätöyöskentelyyn (Fast Expert Teams 2020). Tällaisen johtajan tulisi olla esimerkillinen ja vuorovaikutteinen visionääri ja halukas oppimaan uutta (Tammeaid 2018).

## **Etätyö edellyttää luottamusta**

Etätyössä on kyse luottamuksesta ja vastuusta. Etätyön onnistuminen edellyttää, että johto luottaa työntekijään ja että työntekijä osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen ja ottaa vastuun tekemästään työstä (Morganson ym. 2010, 582). Luottamus vaikuttaa oleellisesti myös etätyöntekijöiden tehokkuuteen (Grant, Wallace & Spurgeon 2013, 527). Friedin ja Hanssonin (2014, 56) sekä Vilkmänin (2016) mukaan suurimmat etätyöhön kohdistuvat pelot ja haasteet liittyvät juuri luottamuspulaan.

Tutkimusten mukaan etänä työskentely vaikuttaa heikentävästi yhteisöllisyyteen, luottamukseen ja yhteistyöhön (Pulido-Martos, Cortés-Denia & Lopez-Zafra 2021, 4; Ferreira, Claver, Pereira & Thomaz 2020, 5–16; Levin & Kurtzberg 2020, 13–14). Luottamuksen rakentaminen on etätiimissä vaikeampaa ja vie enemmän aikaa, koska mahdollisuudet kasvokkain kohtaamisiin ovat harvinaisia ja sanattomat vihjeet puuttuvat (Saarinen 2016, 74–76; Vilkmän 2016). Toisaalta työt tehostuvat, kun epäviralliset tauot ja käytäväjutustelut jäävät pois. On kuitenkin hyvä huomioida, että tällaiset työntekijöiden vapaamuotoiset kohtaamiset ylläpitävät luottamusta ja yhteishenkeä (Dinh ym. 2021, 1, 6; Saarinen 2016, 200; Morganson ym. 2010, 590). Myös Grant ja kumppanit (2013, 543) toteavat, että kasvokkain tapahtuvilla, esimerkiksi työhyvinvointia käsittelevillä tiimipalavereilla, tai muilla kohtaamisilla on mahdollista lisätä etätyöntekijöiden ja esihenkilöiden välistä luottamusta. Vapaamuotoisia kohtaamisia voi luoda myös virtuaalisesti (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 93).

Vilkmänin (2016) sekä Dihnin ja kumppaneiden (2021, 1–3) mukaan luottamusta voi rakentaa pelisäännöillä, jotka selkiyttävät työtä ja vähentävät epäreiluuden ja eriarvoisuuden kokemuksia. Poikkeustilanteen etätyöjohtamisessa onkin keskeistä luoda konkreettiset työn sujuvuutta koskevat toimintamallit. Etätyöstä on sovittava työpaikoilla kirjallisesti sekä keskusteltava tietoturvaan ja käytännön asioihin liittyvät asiat avoimesti (ILO 2020, 7, 15.). Kirjallisen etätyösopimuksen lisäksi myös ajankäytön seuranta ja työtehtävien raportointi ovat hyviä keinoja hälventää työympäristön epäluuloja etätyöskentelyä kohtaan (ILO 2020, 5–14; Uskelin 2005, 33–34). Tutkijoiden mukaan myös palautteen antaminen työntekijöille on tärkeää. Jotta esihenkilö pysyisi kärryllä alaistensa kuulumisista, esihenkilön kannattaa ottaa tavaksi pitää viikoittain kahdenkeskinen palaveri jokaisen alaisen kanssa. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 112–113.) Kahdenkeskinen

tapaaminen ja avoin keskustelu rakentavat luottamusta esihenkilön ja työntekijän välille myös virtuaalisissa ympäristöissä (Dinh ym. 2021, 1, 6).

### **Viestintä ja vuorovaikutus etäjohtamisessa**

Virtuaalisessa työskentelyssä viestintä henkilöiden välillä tapahtuu sähköisten viestintävälineiden avulla, jolloin informaatio kulkee ja päivittyy nopeasti. Virtuaaliselle työlle ominaisia piirteitä ovat joustavuus sekä matala hierarkia. Työnantajan ja työntekijän välillä täytyy vallita luottamus sekä ennakkoluuloton asenne. (Virolainen 2010, 59–60.) Virtuaaliseen tiimityöhön liittyviä haasteita ovat työyhteisön hajautuminen, kasvotusten tapahtuvan kommunikoinnin väheneminen, teknologiariippuvaisuus ja ongelmissa tuen puuttuminen (Rauramo 2018). Raappana (2020, 67–68) lisää listaan vielä epäjohdonmukaisen viestinnän, heikentyneen luottamuksellisen ilmapiirin sekä työntekijöiden sitouttamisen ongelmat.

Isohookana (2007, 221) jakaa viestinnän kahteen eri kategoriaan, ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä muodostetaan organisaation viestinnän ydin, jonka ympärille ulkoinen viestintä, eli yritys- ja markkinointiviestintä rakentuu. Lohtaja ja Kaihovirta-Rapon (2007) mukaan ulkoista viestintää käytetään myös tapahtumista uutisointiin sekä taustoittamiseen.

Sisäinen viestintä koostuu kaikesta organisaation päivittäisestä sisäisissä kanavissa tapahtuvasta viestinnästä. Tyypillisesti se on työtehtäviin perustuvaa tietojen viestimistä (Fulmore 2020). Sisäistä viestintää voidaan käyttää myös henkilöstön motivointiin sekä työyhteisön ilmapiirin luomiseen (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14). Esihenkilön merkitys viestinnässä on sidoksissa työntekijän luottamussuhteeseen (Pirinen 2014). Päivittäisviestintään kuuluu usein myös tiimin ja esihenkilön välistä työnjohdollista viestintää. Hyvä päivittäisviestintä varmistaa sen, että sovitut tehtävät tulevat hoidetuiksi ja että tuotteet ja palvelut toimitetaan niin kuin on sovittu. (Juholin 2009, 42–43.)

Virolaisen (2010, 278–280) tutkimuksessa havaittiin, että organisaation esihenkilöiden tulisi luoda avoimen viestinnän avulla ilmapiiri, joka luo turvallisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa. Yhteydenpidon tulisi olla viikoittaista ja esihenkilön tulisi antaa myös säännöllisesti palautetta alaisilleen. On hyvä muistaa, että etäjohtamiselle ei ole vain yhtä hyvää toimintatapaa, vaan jokainen tiimi ja organisaatio löytävät sopivimmat työskentelytavat kokeilemalla ja keskustelemalla (Vilkman 2016).

## **Kehittämismenetelmänä tapaustutkimus**

Käsillä olevan artikkelikokoelman artikkeleissa on hyödynnetty tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa (case study research) tutkitaan usein yksittäistä tapahtumaa, yksilöä tai tarkemmin rajattua kokonaisuutta (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2020; Swanborn 2010; Simons 2009, 4). Tapaustutkimuksissa yritetään selvittää jotakin tapausta esimerkiksi miten- ja miksi-kysymysten avulla. Tutkimuksella pyritään lisäämään tietoa jostakin ilmiöstä ja siinä voidaan käyttää erilaisia tiedonkeruu ja analyysitapoja: käytössä ovat yhtä hyvin kvantitatiiviset kuin kvalitatiivisetkin menetelmät. Tapaustutkimus valikoituu menetelmäksi yleensä tutkimuksessa, jossa halutaan ymmärtää jotakin kohdetta syvällisemmin. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007; Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2020; Eriksson & Koistinen 2014, 4–5.)

Monimuotoisuutensa vuoksi tapaustutkimusta luonnehditaan myös tutkimusstrategiaksi (research strategy) tai lähestymistavaksi (approach), ei niinkään metodologiaksi tai metodiksi (Eriksson & Koistinen 2014, 4; Simons 2009, 3). Tutkimuksesta voidaan yleisesti puhua tapauksena, jolla viitataan johonkin tiettyyn tutkimuskohteeseen tai -kohteisiin. Tapaustutkimuksissa on tyypillistä myös se, että tutkimuskysymyksiä muokataan, tarkennetaan ja hiotaan useassa vaiheessa. (Laine ym. 2007.)

Tapaustutkimuksessa voidaan siis yhdistää erilaisia menetelmiä, aineistoja ja teorioita. Tällä niin kutsutulla triangulaatiolla pystytään tarkentamaan tutkittavaa tapausta ja sen tulkintaa sekä vahvistamaan sen yleistettävyyttä kontekstissaan. Tutkittava tapaus voi olla periaatteessa mikä tahansa, pienempi tai isompi kokonaisuus, mutta tutkittava tapaus on rajattava tarkasti. Tapaustutkimuksessa on tyypillistä, että tutkija tarkkailee koko tutkimusprosessin ajan kerätyn aineiston ja aiheeseen liittyvän teoreettisen tiedon riittävyttä tutkimusasetelmaan. Aineistoa kerätään siihen asti, kunnes siitä saadaan riittävän kattavasti tietoa tapauksen kuvaamiseksi, selittämiseksi ja ymmärtämiseksi. (Valli 2018a, 163–166.)

## **Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus**

Artikkelikokoelmassa on käytetty sekä kvalitatiivisia eli laadullisia että kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhde esitetään usein vastakkainasettelun kautta, vaikka tutkimusmenetelmät

voivat täydentää toisiaan ja niitä voidaan yhdistää (Tuomi & Sarajärvi 2009, 65–67.) Useissa tämän artikkelikokoelman artikkeleissa on yhdistetty molempia tutkimusmenetelmiä.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään usein ymmärtämään tutkimuskohdetta, esimerkiksi asiakasta tai organisaatiota. Laadullista tutkimusmenetelmää pidetään usein soveltuvana esimerkiksi toiminnan kehittämiseen tai sosiaalisten ongelmien tai ilmiöiden tutkimiseen. (Heikkilä 2014, 7.) Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän ominaispiirteitä ovat usein vähäinen tai pieni tutkittavien määrä. (Heikkilä 2014, 7; Sullivan & Sargeant 2011, 449.) Kvalitatiivisissa tutkimuksissa ei käytetä sanaa otos kuvaamaan tutkimuskohdetta, vaan harkinnanvarainen näyte sillä tutkija valitsee itse kohteet oman harkintansa mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58–59).

Perinteisiä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, ryhmähaastattelut, teemahaastattelut, syvähaastattelut tai havainnointi. Menetelmiä voidaan käyttää rinnan tai yhdistellä eri tavoin (Heikkilä 2014, 7; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Laadulliseen tutkimukseen kuuluu alusta alkaen aineistojen tulkitseminen, jota voidaan tehdä eri tavoin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 151–152). Siinä tutkitaan henkilöiden ajatuksia, kokemuksia ja tunteita liittyen tutkittavaan ilmiöön tai tiettyyn asiaan. Tutkittavien henkilöiden ajatus- ja kokemusmaailmaan on mahdotonta päästä sellaisenaan kuin jokin henkilö tutkittavan ilmiön kokee. Tämän vuoksi tieteenalalla on kehitetty useita menetelmiä ja apuvälineitä, jotka tukevat laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimuksen taustalla on usein teoria, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.)

Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus on empiirinen tutkimustapa, jonka tulokset esitetään pääosin numeerisesti. Tutkija selittää ja tulkitsee tulosten yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia myös sanallisesti. Tämä tutkimustapa vastaa kysymyksiin, mikä, missä, miten usein tai kuinka paljon. Tutkimuskysymykset pyritään muotoilemaan eli strukturoimaan siten, että sama kysymys käy kaikille tutkimukseen osallistuville, ja kaikki ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Vaikka tällä tutkimusmenetelmällä voidaan kartoittaa nykyistä tilannetta, kvantitatiivisella tutkimuksella ei kuitenkaan ole mahdollista selittää riittävästi tulosten

taustalla olevia syitä. (Vilkkä 2007, 13–17; Heikkilä 2014, 15–18.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää eri tavoin ja eri lähteistä saatua, mitattavissa olevaa tietoa ja tilastoja (Vilkkä 2007, 31).

Tutkimuksen toteutuksessa esitellään tutkimuskohde ja välineistö, jota käytetään kysymysten laadintaan, tutkimuksen kulku ja aineiston analyysimenetelmät. Tutkimuksen esittelyssä kerrotaan käytetyt tutkimusmenetelmät sekä muun muassa otoskoko, tiedonkeruumenetelmä, toteutukseen käytettävä aika ja vastausprosentti. (Heikkilä 2014, 84.) Määrällisessä tutkimuksessa tulos on objektiivinen eli tutkija ei vaikuta tutkimustulokseen (Vilkkä 2007, 13).

## **Aineistonkeruumenetelmät**

### *Tutkimushaastattelut*

Haastattelu on yleinen tapa hankkia tutkimustietoa. Haastattelulajeja on useita, vaikka osa tarkoittaa lähes samanlaista haastattelutapaa. Haastattelu on sopivan joustava tutkimusmetodina ihmisten mielipiteiden keräämiseen (Koskinen, Ruuska & Suni 2018; Hirsjärvi & Hurme 2000, 11–14). Tämän kokoomateoksen artikkeleissa on hyödynnetty teemahaastattelua, puolistrukturoitua teemahaastattelua ja puolistrukturoitua haastattelua.

Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan etupäässä kysymysten muotoilun ja haastattelutilanteen perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 43–48.) Tutkimushaastatteluista käytetään lähdekirjallisuudessa eri nimikkeitä ja määritelmiä, jotka aiheuttavat sekaannuksia. Esimerkiksi puolistrukturoiduille eli puolistandardoiduille haastatteluille ei ole yhtä selkeää määritelmää. Niiden yhteinen piirre on kuitenkin se, että vain osa haastattelun näkökulmista on sovittu ennalta. Tavanomaisesti puolistrukturoidun haastattelun kysymykset ovat kaikille samat, mutta niiden sanamuoto tai järjestys voivat vaihdella tai niihin ei ole ennalta määrättyjä vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48.) Tutkimushaastatteluista saatu data voidaan myös analysoida eri tavoin riippuen siitä, saadaanko tutkimushaastatteluista määrällistä vai laadullista aineistoa. Kvalitatiivisen haastattelun voi kuitenkin niimestään huolimatta analysoida myös määrällisesti (Hirsjärvi & Hurme 2015, 44).

Haastattelu ei kuitenkaan sovellu kaikkiin tutkimustarkoituksiin, ja sen avulla saatujen tietojen yleistäminen voi olla haasteellista, koska tuloksiin liittyy myös

tutkijan tulkintaa (Koskinen, Ruuska & Suni 2018; Hirsjärvi & Hurme 2015, 12; 15). Haastattelujen etuina voidaan pitää esimerkiksi mahdollisuutta syventää ja täsmentää vastauksia. Haastattelujen haittoja ovat muun muassa vapaamuotoisten haastatteluaineistojen analysoinnin, tulkinnan ja raportoinnin ongelmallisuus sekä vastausten mahdolliset virheet. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35–36.)

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. (Hyvärinen ym. 2020.) Teemahaastattelussa lähdetään liikkeelle haastateltavan ehdoilla. Teemahaastattelussa kysymysten sijaan on tarkoitus päästä aitoon vuorovaikutukseen ja keskusteluun haastateltavan kanssa. Hyvä tapa on esimerkiksi antaa haastateltavan valita ensimmäinen aihe, josta keskustelu alkaa. (Vilkkä 2021, 76.)

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Sille ominaista on, että haastattelun pääkohdat on määritelty, mutta haastattelu voi elää haastateltavien mukaan. Teemahaastattelulla tutkitaan tutkittavien henkilöiden subjektiivisia kokemuksia. Usein teemahaastattelulla tutkitaan yksilön ajatuksia tai kokemuksia. Teemahaastattelu voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. (Hirsjärvi ym. 2000, 47–48.) Tutkimukseen on valittava tapauskohtaisesti tutkimusongelmaan soveltuvimmat tutkimusmenetelmät, jolloin tutkimuksessa voidaan myös hyödyntää laadullista ja määrällistä tutkimusotetta rinnakkain eikä niiden tarvitse poissulkea toisiaan (Syrjäläinen ym. 2007, 7; Hirsjärvi & Hurme 2015, 27–28; Tuomivaara 2005, 40).

### *Kyselytutkimus*

Valtaosassa tämän artikkelikokoelman tutkimuksista on käytetty myös verkkokyselyä. Kyselytutkimuksessa on kiinnitettävä erityistä huomiota kysymysten muotoiluun, jotta ne ovat mahdollisimman yksiselitteisiä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 44–45). Kyselylomakkeen kysymysten teossa on oltava huolellinen ja niiden kieliasu on muotoiltava kohderyhmän mukaan, jotta tulokset eivät vääristy kysymysten epämääräisyyden tai monitulkintaisuuden vuoksi (Valli 2018a, 81–83). Suljetussa eli strukturoidussa kyselytutkimuksessa lomakkeeseen on tehty valmiit vastausvaihtoehdot (Vehkalahti 2019, 24–25). Strukturoidun lomakehaastattelun suurin

haaste on kysymysten laatiminen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 45). Suljetuilla kyselytutkimuksilla ei voida myöskään selvittää kovin tarkasti käyttäytymisen syitä. Henkilöt vastaavat oman mielikuvansa ja mielipiteensä mukaan ja jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen omalla tavallaan. Myös sanallisen järjestelyasteikon käsitteet voivat tarkoittaa eri henkilöille eri asioita. (Heikkilä 2014, 53–54; Vilka 2007, 46.)

Lomakehaastattelujen kuten esimerkiksi Webropol-kyselytutkimusten suurimpia haittoja on se, että niistä ei läheskään aina löydy vastaajan mieltymyksiin sopivimpia vaihtoehtoja. Lomakehaastattelujen etuna puolestaan on muihin haastatteluihin verrattuna se, että valmiiden vastausvaihtoehtojen tiedot saadaan käsiteltyä nopeasti tilastollisesti analysoitavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 36–37; Vehkalahti 2019, 25; Bickman & Rog 2008, 429.) Mielipiteiden mittaamisessa käytetään usein Likertin asteikkoa (Valli 2018a, 93), koska sillä saadaan numeerista tietoa. Tyypillinen on viisiportainen asteikkoa, esimerkiksi 1 = täysin samaa mieltä ja 5 = täysin eri mieltä (Valli 2018b, 216–217). Kyselyssä voi myös olla avoimia kysymyksiä, joihin vastattaessa vastaus kirjoitetaan vapaaseen tekstikenttään.

Vallin (2018a, 82) mukaan pidemmissä kyselylomakkeissa mietintää tarvitsevien vastauskohtien luotettavuus voi heiketä lomakkeen loppupuolella vastaajan tarkkaavaisuuden heikentyessä. Webropol-kyselytutkimus voi myös olla sopimaton jollekin kohderyhmälle esimerkiksi silloin, jos kyselyyn valitut kokevat paperikyselyt mielekkäämmiksi (Valli 2018a, 88; Vehkalahti 2019, 48). Tutkija voi myös tiedostamattaan voimistaa haastateltavien vastauksia, ja kyselylomakkeiden vastausvaihtoehdot voivat kuvastaa tutkijan näkemyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 23). Tutkimuksen tuottamat tulokset jäävät ainoastaan numeroiksi, ellei tutkija kykene hahmottamaan ja esille tuomaan tuloksien merkitystä asetettujen tutkimusongelmien osalta. Kyselytutkimuksen tuloksiin vaikuttavat mittaamisessa käytetyt kysymykset ja vastausvaihtoehtojen sanamuodot (Kvantitatiivisten menetelmien verkkokirjasto 2010).



## Aineiston analyysimenetelmät

### *Laadullisen aineiston sisällönanalyysi*

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistolle on useita analyysitekniikoita, joista vain vähän on standardoituja (Hirsjärvi & Hurme 2015, 136). Menetelmien avulla on tarkoitus päästä lähemmäs aihetta ja tutkittavaa asiaa eli toisin sanoen pyrkiä vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä saamaan laaja kuva tutkimuskohteenä olevasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020, 10–11). Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset riippuvat valitusta analysointitavasta ja tulkinnasta, jolloin samastakin tutkimuksesta voidaan saada erilaisia näkökulmia ja tuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi kulkevat käsi kädessä. Analyysitapojen tuntemus sekä ymmärrys niiden mahdollisuuksista auttavat merkittävästi oman aineiston analysoinnissa. (Eskola & Suoranta 1998, 218.)

Sisällönanalyysi on perinteinen ja suosittu laadullisen analyysin tutkimusmenetelmä, joka voidaan jakaa aineisto- ja teorialähtöiseen sisällönanalyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018) sekä teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin (Aaltonen & Högbäck 2015, 171–176). Sisällönanalyysistä käytetään kirjallisuudessa myös nimitystä *'temaattinen analyysi'*, jolla tarkoitetaan kuitenkin aineistolle aluksi tehtävää luokittelua. Pelkkä aineiston luokittelu tiettyihin kategorioihin tai teemoihin ei ole analyysiä, koska tutkijan on myös tulkittava aineistoa. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 14–15; 336.) Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto, esimerkiksi aukikirjoitettu haastattelu hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Analyysin tarkoituksena on lisätä tietoa tutkittavasta asiasta, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä johtopäätöksiä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston luokittelu perustuu aikaisempaan teoriaan tai käsitejärjestelmään, kun taas aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistoa on käsitelty, tutkittu ja karsittu kyseessä olevan tutkimusongelman perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän artikkelikokoelman artikkeleissa on käytetty sekä teoria-että aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

### *Määrällisen aineiston analyysi*

Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu mittaamiseen, jonka tuloksena muodostuu lukuarvoja sisältävä havaintoaineisto, jota analysoidaan tilastollisin analyysimenetelmin. Tilastotieteen tarkoituksena on selittää ja tiivistää numeroaineistoa

tilastollisia tunnuslukuja käyttäen. (Vilpas 2016, 1.) Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset tulee esittää asiakokonaisuuksina, jotka on ryhmitelty selvästi. Tulokset tulee esittää riippumatta siitä, onko vastauksia saatu ja onko joukossa myös negatiivisia ja toteutumatta jääneitä oletuksia. (Heikkilä 2014, 86.)

Analyysin tuloksista on hyvä tehdä myös yhteenveto esimerkiksi taulukon tai kuvion muodossa. (Heikkilä 2014, 86.) Analyysitavan valintaan vaikuttaa, tutkitaanko yhtä muuttujaa vai useamman muuttujan välistä suhdetta tai muuttujien vaikutusta toisiinsa, kuten esimerkiksi keski- ja hajontalukuja (Vilka 2007, 118–119). Johtopäätöksissä tarkastellaan saatuja tuloksia verrattuna aikaisemmin saatuun tietoon ja tehdään tulkintoja sen perusteella. Tuloksien antaessa aiheita voidaan esittää ehdotus, malli tai prosessi (Heikkilä 2014, 87).

### **Luotettavuus ja eettisyys**

Opinnäytetyön luotettavuudessa korostuu koko prosessin läpinäkyvyys sekä järjestelmällinen ja johdonmukainen työskentely (Vilka 2021, 185). Tärkein edellytys tutkimuksen luotettavuudelle on, että se on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien ja määräysten mukaisesti. Luotettavuuden varmistaminen alkaa jo suunnitteluvaiheessa. Validiteetin ja reliabiliteetin huomioiminen koko prosessin ajan parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Heikkilä 2014, 28–29, 176; Koskinen, Ruuska & Suni 2018).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa on hyvä erottaa kaksi käsitettä: validiteetti sekä reliabiliteetti. Validiteetti ilmaisee sen, kuinka hyvin mittausmenetelmä, jota tutkimuksessa on käytetty, mittaa juuri sitä ilmiötä, jota on tarkoituskin mitata. Reliabiliteetti taas ilmaisee, kuinka tarkasti jotakin asiaa on mitattu. Näistä kahdesta validiteetti on mittauksen luotettavuuden näkökulmasta tärkeämpi, koska jos ei mitata oikeaa asiaa, ei reliabiliteetillä ole mitään merkitystä (Vehkalahti 2019, 41–42). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa myös tutkimusprosessin tarkalla kuvailulla sekä selostuksella tutkimuksen toteutuksesta. Useiden eri tutkimusmenetelmien käyttö vahvistaa sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen validiutta. Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään usein termiä triangulaatio (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232).

Muita luotettavuuskriteereitä on siirrettävyys tai sovellettavuus, jonka avulla lukija voi päätellä, kuinka tutkimustuloksia voidaan soveltaa muissa samankaltaisissa ilmiöissä ja niiden tutkimisessa. Totuudellisuus, joka kertoo kuinka paljon tutkijan tekemät tulkinnat ja löydökset vastaavat ilmiön todellista tilaa. Vahvistettavuus puolestaan kertoo saavatko tutkimustulokset tukea aiemmista tutkimuksista. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvoida myös sen kautta onko tutkija ollut objektiivisuus ja neutraali. Tätä kutsutaan uskottavuudeksi. (Lincoln & Guba 1985.)

Tutkimuksen tekemiseen liittyy useita eettisiä kysymyksiä, jotka tutkijan on huomioitava (Hirsjärvi ym. 2009, 23; Koskinen, Ruuska & Suni 2018). Tieteellisen tutkimuksen tulee olla eettisesti hyväksyttävää, rehellistä ja luotettavaa (Vilka 2021, 197). Tämä voidaan varmistaa suorittamalla tutkimus hyviä tieteellisiä käytänteitä noudattamalla. Näitä ovat muun muassa: rehellisyys, huolellisuus sekä tarkkuus tutkimustyön eri vaiheissa. Hyviin tieteellisiin käytänteisiin kuuluu myös, että käytetään eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus-, ja arviointimenetelmiä ja kunnioitetaan aiempia tutkimuksia sekä tehtyjä töitä. On myös huolehdittava tutkimusluvista ja pidettävä koko prosessi läpinäkyvänä. Tämän lisäksi tutkimus raportoidaan ja dokumentoidaan vaatimusten mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012; Hirsjärvi ym. 2009, 24). Vilka (2021, 201) huomauttaa vielä, että tekijänoikeuksien noudattaminen tutkimuksissa on myös osa hyvää eettistä toimintaa.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 150–151) mukaan tutkimuksen tekijöiden tulee ilmoittaa tutkimuksen kannalta oleelliset sidonnaisuudet sekä tutkimuksen rahoituslähteet tutkimukseen osallistuville sekä tuoda ne esille tuloksia raportoitaessa. Tutkimuksen eettisyyden arviointiin vaikuttavat myös tutkittavan organisaation mahdolliset eettiset ohjeet, käytännöt ja säännöt. Tutkijan tulee työssään huomioida edellä mainitut asiat, mutta ne eivät saa vaikuttaa tai ohjata tosiasioiden tulkinnassa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 48–49). Hyvien käytänteiden mukaisesti, riippumatta siitä, onko kyseessä määrällinen vai laadullinen tutkimus, tulee kaikissa opinnäytetöissä olla luotettavuustarkastelu (Kananen 2014, 258). Jokainen artikkelikokoelman artikkeli avaa kyseisen tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä tarkemmin.

## LÄHTEET

Aaltonen, S. & Högbacka, R. (toim.). 2015. Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 164. Tampere University Press. Viitattu 10.10.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9786-5>.

Bergum, S. 2009. Management of teleworkers: Managerial communication at a distance. Turku School of Economics. KY-Dealing. Väitöskirja. Viitattu 4.9.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-018-6>.

Bickman, L. & Rog, D.J. 2008. The Sage Handbook of Applied Social Reserach Methods. 2. edition. Sage Publications. ProQuest. Viitattu 23.7.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central.

Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. 2020. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. Frontiers in psychology Vol. 11, 590271-590271. Viitattu 4.5.2021 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>.

Diab-Bahman, R. & Al-Enzi, A. 2020. "The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings", International Journal of Sociology and Social Policy Vol. 40 No 9/10, 909-927. Viitattu 19.3.2021 <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262>.

Dinh, J. V., Reyes, D. L., Kayga, L., Lindgren, C., Feitosa, J. & Salas, E. 2021. Developing team trust: Leader insights for virtual settings. Organisational Dynamics Vol. 50 No 1. Viitattu 17.9.2021 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100846>.

Eloranta, S., Majjala, R. & Ristolainen, M. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish journal of ehealth and ewelfare. Viitattu 25.10.2020 <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 17.2.2021 <http://hdl.handle.net/10138/153032>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eurofound 2020. Living, working and COVID-19, COVID-19 series. Publications Office of the European Union. Luxembourg. Viitattu 23.10.2020 <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19>.

Eurofound 2021. Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year, Publications Office of the European Union. Luxembourg. Viitattu 18.10.2021 [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef21064en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef21064en.pdf).

Fast Expert teams vs. korona - estetään Suomea halvaantumasta. LUT-yliopisto 2020. Raportti. Viitattu 10.3.2021 <https://www.lut.fi/documents/10633/0/fast+expert+teams+loppuraportti/1c6f3591-7cba-4de5-9a1c-38748ab5a564>.

Faulds, David J. & Raju P.S. 2021. The work-from-home trend: An interview with Brian Kropp. *Business Horizons* Vol. 64 No 1, 29–35. Viitattu 17.1.2021 <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.10.005>.

Ferreira, J., Claver, P. Pereira, P. & Thomaz, S. 2020. Remote Working and the Platform of the Future. Boston Consulting Group 10/2020. Viitattu 22.4.2021 <https://pulse.microsoft.com/uploads/prod/2020/10/BCG-Remote-Working-and-the-Platform-of-the-Future-Oct-2020.pdf>.

Fried, J., Hansson, D. H., Heiskanen, M. & Heinemeier Hansson, D. 2014. Etänä: Toimistoa ei tarvita. Kauppakamari.

Fulmore, 2020. Mitä on sisäinen viestintä? Viitattu 15.8.2021 <https://fulmore.fi/blogi/sisainen-viestinta-tarkeaa/>.

Grant, C. A., Wallace, L. M. & Spurgeon, P. C. 2013. An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations* Vol. 35 No 5, 527–546. Viitattu 14.10.2021 <https://dx.doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>.

Gratton, L. 2021. Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work. *MIT Sloan Management Review* Vol. 62 No 2, 11A–16A. Viitattu 18.9.2021 <https://mitsmr.com/32nEzQz>.

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent. E-kirja. Viitattu 10.4.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/> Alma Talent Bisneskirjasto.

Harju, M., Tiihonen E., Salonen, M., Ovaskainen, T. & Ahlgren, R. 2007. E-työn hyvät käytännöt. Jyväskylän yliopisto. Tietotekniikan tutkimusinstituutti. Viitattu 23.10.2020 [http://www.rakennerahastot.fi/vanhat\\_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisut\\_2000\\_2006/13\\_e-tyon\\_hyvät\\_kaytannot.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/13_e-tyon_hyvät_kaytannot.pdf)

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 19.2.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 28.2.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kirjayhtymä Oy.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori J. 2020. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 16.8.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

ILO. 2020. Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide. International Labour Organisation. Geneva. Viitattu 2.5.2021 [https://www.ilo.org/travail/info/publications/WCMS\\_751232/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/travail/info/publications/WCMS_751232/lang--en/index.htm).

- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Alma Talent Oy.
- Juholin, E. 2009. Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: Bookwell.
- Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 187.
- Keyriläinen, M. 2021. Työolobarometri 2020 - ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:18. Viitattu 6.3.2021 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM\\_2021\\_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Koskinen, I., Ruuska, M. & Suni, T. 2018. Tutkimuksesta toimintaan: Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Art House. Viitattu 31.8.2021
- Kvantitatiivisten menetelmien verkkokäsikirja 2010. Kyselyaineiston dokumentointi ja raportointi. Viitattu 1.10.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/metodelmaopetus/raportointi/raportointi.html>.
- Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2020. Tapaustutkimus. Viitattu 16.8.2021 [https://www.fsd.tuni.fi/metodelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](https://www.fsd.tuni.fi/metodelmaopetus/kvali/L5_5.html).
- Laine, M., Bamberg J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Levin, D. Z. & Kurtzberg, T. R. 2020. Sustaining Employee Networks in the Virtual Workplace. MIT Sloan Management Review Vol. 61 No 4, 13–15. Viitattu 18.9.2021 <https://search-proquest-com.ez.lapinamk.fi/scholarly-journals/sustaining-employee-networks-virtual-workplace/docview/2414423277/se-2?accountid=27297>.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985 Naturalistic Inquiry. London: Sage Publications. E-kirja. Viitattu 8.11.2021 <https://books.google.fi/books?id=2oA9aWl-NeooC&lpq=PA7&ots=0um-zTeV9Bn&dq=Egon%20G.%20Guba%2C%20Yvonna%20S.%20Lincoln&lr&hl=fi&pg=PA7#v=onepage&q=Egon%20G.%20Guba,%20Yvonna%20S.%20Lincoln&f>
- Lohtaja, S & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOY.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. & Robinson, O. 2021. The post pandemic economy – The Future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. Viitattu 19.4.2021 <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M. & Heelan, M. P. 2010. Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. Journal of Managerial Psychology Vol. 25 No 6, 578–595. Viitattu 25.3.2021 <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>.
- Muilu, H. 2021. Pomoja laitetaan etäjohtamisen kursseille ja työpaikoilla tehtäisiin oppaita "sosiaalisen liiman" rakentamiseen – yli kolmasosa työntekijöistä

- haluaa tehdä enemmän etätöitä. Yle uutiset 2.8.2021 <https://yle.fi/uutiset/3-12036929>.
- Nepton Oy 2021. Etätyön tilastot koronakriisin aikana. Viitattu 25.4.2021 <https://nepton.fi/2020/08/etatyto-tilastot-koronakriisin-aikana/>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pantsu, S. 2020. Yli miljoona suomalaista siirtynyt etätöihin koronakriisin aikana – heistä noin puolet haluaa jatkaa etätöissä koronan jälkeenkin. Yle uutiset 5.4.2020. Viitattu 10.1.2021 <https://yle.fi/uutiset/3-11291865>
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 2.8.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent verkkokirjahylly.
- Pulido-Martos, M., Cortés-Denia, D. & Lopez-Zafra, E. 2021. Teleworking in Times of COVID-19: Effects on the Acquisition of Personal Resources. *Frontiers in Psychology* Vol. 12, 2485. Viitattu 18.9.2021 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.685275>.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 28.3.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.
- Raappana, T. 2020. Onnistu etäjohtajana. Esimiestyön kehittäminen yrityspalveluissa. Laurea. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 22.10.2020 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020060316501>.
- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 3.5.2021 [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa).
- Ruohomäki, V. 2020. Etätyöpäiviä tulossa -vinkit työntekijälle ja työnantajalle. Työterveyslaitos. Viitattu 26.10.2020 <https://www.ttl.fi/etatyopaivia-tulossa-vinkit-tyontekijalle-ja-tyonantajalle/>.
- Ruohomäki, V. 2020a. Miljoona suomalaista loikkasi etätöihin. Työterveyslaitos. Viitattu 26.10.2020 <https://www.ttl.fi/miljoona-suomalaista-loikkasi-etatoihin/>.
- Ruohomäki, V. & Koivisto, S. 2007. Hajautettu ja mobiili työ henkilöstön arjessa: tapaustutkimus kolmessa yrityksessä. *Työelämän tutkimus* Vol. 5 No 1, 40–51. Viitattu 3.5.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/87608/46803/>.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Osuuskunta Vastapaino. E-kirja. Viitattu 12.10.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.
- Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Aalto University. Department of Management Studies. Doctoral dissertations 184/2016. Viitattu 28.3.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7013-1>.

Simons, H. 2009. Case Study Research in Practice, SAGE Publications. ProQuest Ebook Central. Viitattu 28.3.2021 <https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=743724>.

Sipilä, O. 2020. Johtajuus ja pehmeät arvot organisaation onnistumisen tukena. Turun AMK. Projektijohtaminen. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 27.10.2020 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020052212929>.

Sullivan, G. & Sargeant, J. 2011. Qualities of Qualitative Research: Part I. Journal of Graduate Medical Education Vol. 3 No 4, 449-452. Viitattu 10.10.2020 <http://dx.doi.org/10.4300/JGME-D-11-00221.1>.

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen M. 2019. Digiajan työelämä. Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 22.10.2020 [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf).

Swanborn, P. G. 2010. Case study research: What, why and how? London: SAGE Publications.

Syrjäläinen, E., Eronen, A. & Värri, V-M. (toim.). 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampereen Yliopistopaino. E-kirja. Viitattu 18.7.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/, Ellibs verkkokirjahylly>.

Talouselämä 14.8.2020. EK kiittelee Sanna Marinin hallituksen päätöstä hybridityöstä – “Osa tämän vuosikymmenen työelämän muutosta” <https://www.talouselama.fi/uutiset/ek-kiittelee-sanna-marinin-hallituksen-paatosta-hybridityosta-osa-taman-vuosikymmenen-tyoelaman-muutosta/88bf161a-d8a9-4d27-9320-98f709fc65e>.

Tammeaid, M. 2018. Mitä kehitetään, kun kehitetään johtamista? Sitra. Viitattu 23.10.2020 <https://www.sitra.fi/blogit/mita-kehitetaan-kun-kehitetaan-johtamista/>.

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

Tuomivaara, T. 2005. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Helsingin yliopisto. Viitattu 19.6.2021 <https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 20.9.2021 [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Työolobarometri 2020: Koronapandemia toi etätyön tekemiseen lähes vuosikymmenen harppauksen. 2021. Työ- ja elinkeinoministeriö. Valtioneuvosto. Viitattu 25.4.2021 <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyoolobarometri-2020-koronapandemia-toi-etatyon-tekemiseen-kymmenen-vuoden-harppauksen-vuodessa->.

Työterveyslaitos 2021. Työterveyslaitoksen toimintaohje työnantajille koronavirusepidemiaan varautumiseksi. Viitattu 11.9.2021 <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-yrityksille>.

Uskelin, L. 2005. Etätyö henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Teoksessa Pekkola, J. & Uskelin L. (toim.) Etätyöopas työnantajille. 2005. Helsinki: Työministeriö. Yliopistopaino.



Valli, R. (toim.). 2018a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 1.7.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Valli, R. (toim.). 2018b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 5.7.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. 2019. Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences* Vol. 85 No 1, 80–97. Viitattu 14.10.2021 <https://doi.org/10.1177/00208523166814466>.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Viitattu 22.7.2021 <https://doi.org/10.31885/9789515149817>.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Tampereen yliopisto. E-kirja. Viitattu 18.6.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9>.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä – Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Viitattu 10.3.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.

Vilpas, P. 2016. Kvantitatiivinen tutkimus. Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.10.2021 <https://docplayer.fi/15103369-Pertti-vilpas-metropolia-1-kvantitatiivinen-tutkimus.html>.

Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin". -Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 24.10.2010 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-953-249-113-8>.

Valtioneuvosto 2021. Etätöistä lisääntyvään etä- ja läsnätyön yhdistämiseen. Viitattu 10.10.2021 [https://vm.fi/documents/10623/1121917/Et%C3%A4ty%C3%B6st%C3%A4+lis%C3%A4%C3%A4ntyv%C3%A4%C3%A4n+et%C3%A4+ja+l%C3%A4sn%C3%A4ty%C3%B6n+yhdist%C3%A4miseen+09\\_2021.pdf/82d64649-ccd3-b1b0-bb63-bfb5e2edaf5d?t=1632474684713](https://vm.fi/documents/10623/1121917/Et%C3%A4ty%C3%B6st%C3%A4+lis%C3%A4%C3%A4ntyv%C3%A4%C3%A4n+et%C3%A4+ja+l%C3%A4sn%C3%A4ty%C3%B6n+yhdist%C3%A4miseen+09_2021.pdf/82d64649-ccd3-b1b0-bb63-bfb5e2edaf5d?t=1632474684713).

Valtiovarainministeriö 2021. Etätösuositus jatkuu syyskuun loppuun. Viitattu 1.9.2021. <https://vm.fi/-/etatyosuositus-jatkuu-syyskuun-loppuun-kiihtymis-ja-leiviamisvaiheen-alueilla>.

# Artikkelit

# ”MITEN SIELLÄ MENEET?” TIIMIN JOHTAMINEN HYBRIDITYÖSSÄ

*Marjo Kemi, Jenni Rouvinen & Anu Seppä*

“How’s It Going?” Team Leading During Hybrid Work

This article describes the management of hybrid work at Nordea Bank during the covid-19 pandemic. The study aims to answer the following questions: how hybrid working has affected the managerial work of the team leaders, and what are the positive and negative aspects of hybrid work. The purpose of the study was to find an understanding of how managing hybrid work differs from managing on-site work. This study looks at team leading from the perspective of coaching and links it to studies about remote work. Coaching aims at building trust and supporting individuals and groups to take responsibility for their own work. These both are key elements in successful hybrid work.

The study focused on a current case in the Finnish banking sector where new ways of working were emerging during the pandemic. Thus, case study research methods were used. A Webropol survey was sent to the team leaders in April 2021 and six theme interviews were conducted in June 2021. The material was analysed qualitatively and quantitatively.

According to this study hybrid work challenged team leading skills. It required more one-to-one interaction, which took up more time compared to on-site working. Team leaders used knowledge management to lead their teams and communicate goals. Working was effective and there were fewer sick leaves, and the work-life balance was better. It was harder to motivate or interpret how the employees were doing. The lack of social interaction was a problem within the team and when the team leaders gave feedback. The study benefits organisations which are planning hybrid working.

*Keywords: remote work, hybrid work, coaching, team leading, management*

## JOHDANTO

Koronapandemian pitkittyessä Suomessa ja muutamassa muussa Länsi-Euroopan maassa on yleistynyt osittain työpaikalla ja osittain kotona tehty työ (Eurofound 2021, 2). Tällaista etätöiden ja työpaikalla tehtävän työn yhdistävää työtä on alettu kutsua hybridityöksi (Faulds & Raju 2021; Pulido-Martos, Cortés-Denia & Lopez-Zafra 2021). Länsieurooppalaiset yritysjohtajat uskovat, että liki puolet työntekijöistä tekee hybridityötä myös koronapandemian jälkeen (Ferreira, Claver, Pereira & Thomaz 2020, 5–7). Osittainen etätö on myös työntekijöiden mieleen. Heinäkuussa 2020 EU:n jäsenmaiden (pois lukien Britannia) asukkaista kolmasosa kertoi toivovansa, että saa jatkossakin tehdä etätöitä. Hybridimalli koettiin mieluisimmaksi. (Eurofound 2020, 4.) Keväällä 2021 tehdyssä Eurofoundin jatkotutkimuksessa hybridityön määrä oli kasvanut 14 prosentista 18 prosenttiin vuoden takaisesta mutta pandemian jälkeisiin etätöiden määrätavoitteisiin ei ollut tullut merkittäviä muutoksia (Eurofound 2021, 2–3).

Suomessa etätöiden suosio on hieman laskenut vuosi pandemian alkamisen jälkeen. Ylen heinäkuussa 2021 tekemän kyselyn mukaan 35 prosenttia vastaajista halusi jatkossa tehdä etätöitä aiempaa enemmän, kun vuotta aiemmin etätöitä halusi lisätä puolet vastaajista. Pandemia-aikana etätöitä tehneistä kolmasosa halusi jatkossa tehdä hybridityötä (Muilu 2021). Monet työnantajat laativat parhaillaan pitkän tähtäimen hybridityöstrategiaa (Lund ym. 2021, 5, 20, 42). Työpaikoilla myös kaivataan hybridityön johtamisen kursseja (Muilu 2021). Hybridityöstä voi siis tulevaisuudessa tulla uusi normi asiantuntijatyössä ja tämä tulee huomioida myös johtamisessa (Gratton 2021).

Mahdollisuus työskennellä osittain tai kokonaan etänä houkuttelee työntekijöitä, koska se mahdollistaa muun elämän ja työn sovittamisen yhteen paremmin (Vilkman 2016; Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan 2010, 581–588). Lisäksi Akava Worksin syyskuussa 2020 tekemän selvityksen mukaan työn kognitiivinen kuormitus on vähentynyt asiantuntijoilla, jotka ovat tehneet aiempaa enemmän etätöitä. Kognitiivinen kuormitus asiantuntijatyössä tarkoittaa kiirettä, usean asian yhtäaikaista tekemistä ja häiritseviä keskeytyksiä (Miettinen 2020). Työhyvinvoinnin kannalta paras ratkaisu on etä- ja lähityön joustava yhdistäminen (Miettinen 2020; Morganson ym. 2010, 590).

Tässä artikkelissa tutkimme Nordean esihenkilöiden kokemuksia hybridityöskentelyn vaikutuksista lähiesihenkilötyöhön sekä millaisia mahdollisuuksia ja haasteita hybridityön johtamisessa on. Useimmissa etätyötä käsittelevissä tutkimuksissa on keskitytty työntekijöiden näkökulmaan ja kokemuksiin (Diab-Bahman & Al-Enzi 2020; Eurofound 2020; Toscano & Zappalà 2020; Morganson ym. 2010; Hill, Ferris & Martinson 2003). Esihenkilötyötä etätyön kontekstissa on tutkittu vähemmän (Saarinen 2016, 12). Korona on vähentänyt radikaalisti lähikontakteja ja kohtaamisia epidemian leviämisen estämiseksi (Työterveyslaitos 2021; Sosi-aali- ja terveysministeriö 2021; THL 2021). Tämä on voinut vaikuttaa lähiesihenkilötyöhön, kun etätyötä on Nordeassa lisätty ja kontakteja minimoitu itse työpäikällä. Tutkimuksen aineiston keruun aikaan pandemiaa oltiin eletty 14–15 kuukautta. Tutkimus linkittyy myös Nordeassa syksyllä 2021 alkavaan lähiesihenkilöiden koulutusprojektiin, jonka tarkoitus on kehittää valmentavan johtamisen kulttuuria.

Tutkimuskysymyksemme ovat:

- Miten hybridityö on vaikuttanut Nordean esihenkilöiden työhön Suomessa?
- Minkälaisia mahdollisuuksia ja haasteita hybridityö on tuonut esihenkilötyöhön?

Tavoitteena on tuottaa Nordealle tietoa hybridijohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista sekä taustamateriaalia valmentavan johtamisen koulutusohjelman tueksi. Tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi teimme Nordea Suomen henkilöasiakasliiketoiminnan tiimiesihenkilöille ja toimipaikanjohtajille verkkokyselyn hybridityön johtamisesta. Tämän lisäksi haastattelimme esihenkilöitä valmentavasta esihenkilötyöstä hybridijohtamisessa.

## **NORDEA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ**

Opinnäytetyömme toimeksiantajana toimii Nordea Bank Oyj (myöhemmin Nordea). Nordea on johtava pohjoismainen yleispankki, joka toimii neljällä eri liiketoimintasektorilla: henkilöasiakkaat (Personal Banking), pienet ja keskisuuret yritykset (Business Banking), suuryritykset ja yhteisöt (Large Corporations and Institutions) sekä varainhoito (Asset and Wealth Management) (Nordea Bank Oyj

2020). Vuonna 2020 Nordean liiketoiminnan tuotot olivat 8 466 miljoonaa euroa ja tase noin 552 miljardia euroa (Nordea Bank Oyj 2021a). Nordealla on toiseksi ylin AA-luokitus, joka kertoo, että yrityksellä on hyvä luottokelpoisuus ja keskimääräistä pienempi luottoriski (Yritysraportti 2021).

Neljä Pohjoismaata Suomi, Ruotsi, Norja ja Tanska ovat Nordean kotimarkkina-alueita, mutta Nordealla on toimipaikka yli 20 maassa (Nordea Bank Oyj 2021a). Vuonna 2020 Nordean henkilöstömäärä oli noin 28 000 henkilöä, joista Suomessa työskenteli noin 7 000 henkilöä. Vastaavasti yksityisasiakkaita oli 9,2 miljoonaa, pieniä ja keskisuuria yritysasiakkaita 540 000 ja suuria yrityksiä 2 350 (Nordea Bank Oyj 2021b). Nordea Bank Abp:n osakkeilla käydään kauppaa kolmessa pohjoismaisessa pörssissä.

Tutkimuskohteenamme on Nordean Suomen henkilöasiakasliiketoiminnan tiimiesihenkilöt (Leading others) sekä heidän esihenkilönsä eli toimipaikanjohtajat (Leading leaders). Tässä artikkelissa molemmista ryhmistä yhdessä käytetään nimitystä esihenkilöt. Tiimiesihenkilöitä on noin sata ja toimipaikanjohtajia 26. Henkilöasiakasliiketoiminnan alueet on Nordeassa jaettu neljään segmenttiin, jotka ovat henkilöasiakkaiden varainhoito, kotitalouksien asunto- ja kulutusluotto (Home journey), päivittäiset pankkipalvelut (Daily banking) sekä puhelinpalvelu, joka tukee kaikkia muita osa-alueita asiakasrajapinnassa. Jokaisella tiimiesihenkilöllä on johdettavanaan noin kymmenen henkilön tiimi.

## **TIETOPERUSTANA HYBRIDIOSAAMINEN**

### **Hybridityö**

Työn hybridimallille ei löydy suoranaista tieteellistä määritelmää kirjallisuudesta suomeksi tai englanniksi. Hybridityö-sanaa on alettu käyttämään mediassa ja suomalaisilla työpaikoilla sekä tieteellisissä artikkeleissa kuvaamaan koronapandemian jälkeisen ajan työntekoa (Aftret 2021, ks. myös esim. Ojanen 2020). Diab-Bahman ja Al-Enzi (2020) sekä Faulds ja Raju (2021) antavat englanninkieliselle termille hybrid work selitykseksi työn, joka yhdistää etätöön ja työpaikalla tehtävän työn. Esimerkiksi Vilkmann (2016) ja Harju ynnä muut (2007, 10) käyttävät termiä hajautettu työ tai virtuaalityö, kun työntekijät ovat kaikki eri osoitteissa tai

osa työskentelee samassa toimipisteessä ja osa on hajallaan eri toimipisteissä tai etänä.

Diab-Bahmanin ja Al-Enzin (2020) sekä Fauldsin ja Rajun (2021) määritelmä kuvaa tarkemmin koronapandemian aiheuttamaa etätyömallia, jossa yhden toimipisteen työntekijä on yhtenä päivänä etätoissa kotonaan ja toisena päivänä taas vakituisella työpaikallaan. Vilkmänin (2016) ja Harjun ynnä muiden (2007, 10) määritelmän mukainen hajautettu työ voi luoda miellelyhtymän eri toimipisteissä tehtävästä työstä. Tässä työssä käytämme käsitteitä hybridityö ja hybridijohtaminen, sillä ne kuvaavat korona-aikana yleistynyttä etä- ja lähityön yhdistävää mallia.

### **Hybridityön haasteet ja mahdollisuudet**

Hybridityössä lähityötä tekevät pääsevät osaksi epävirallisia kohtaamisia, jotka etänä työskenteleviltä puuttuu. Etäilijät taas voivat etätyön takia yhdistää paremmin työn ja vapaa-ajan (Aftret, 2021; Pulido-Martos, Cortés-Denia & Lopez-Zafra 2021, 5; Saarinen 2016, 42), mutta heillä on uhkana jäädä ulkopuoliseksi työyhteisöstä (Morganson ym. 2010, 580–851). Ulkopuolisuuden tunne on yhdistetty korkeampaan henkilöstön vaihtuvuuteen, pienempään työnantajaan sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen sekä loppuunpalamiseen ja työkavereista vieraantumiseen (Toscano & Zappalà 2020, 11). Lisäksi eristyneisyyden vaikutus oli sitä suurempi mitä enemmän työntekijä tekee etätyötä (Morganson ym. 2010, 583–590). Toisaalta Toscano ja Zappalà (2020, 12) huomasivat, että korona-aikana etätyön eristyneisyyden negatiivisia vaikutuksia lieventää työntekijän vahva huoli terveysturvallisuudesta.

Etäällä työskentely vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden välisiin suhteisiin, luottamukseen ja yhteistyöhön (Pulido-Martos, Cortés-Denia & Lopez-Zafra 2021, 4; Levin & Kurtzberg 2020, 13–14; Vilkmän 2016; Morganson ym. 2010, 583). Verkoviestinnässä ihmisillä on taipumus käyttää negatiivisempia ilmaisuja ja heidän huomionsa voi keskeytyä, jos he keskittyvät samalla muihin töihin. Verkossa kommunikoidessaan ihmiset myös jakavat vähemmän tietoa kuin kasvokkain keskustellessa. (Levin & Kurtzberg 2020, 13–14.) Pandemia-ajan hybridityö vaikuttaa heikentävästi myös tiimien yhteishenkeen ja innovatiivisuuteen (Ferreira, Claver, Pereira & Thomaz 2020, 5–16). Luottamuksen rakentaminen sekä

työnjakoa koskevien ristiriitojen ratkominen on myös vaikeampaa (SHRM Survey Findings: Virtual Teams 2012).

Toisaalta hybridityö ei vaikuta työn tuottavuuteen (Ferreira, Claver, Pereira & Thomaz 2020, 5–16). Myös ongelmanratkaisu sekä tavoitteiden asettaminen sujuvat hyvin (SHRM Survey Findings: Virtual Teams 2012). Sekä työntekijät että työnantajat ovat yleensä tyytyväisiä hybridityöhön työn tehostumisen ja joustavamman ajankäytön vuoksi (Pulido-Martos, Cortés-Denia & Lopez-Zafra 2021, 5; Morganson ym. 2010, 590; Uskelin 2005, 35).

### **Hybridityön johtaminen**

Hybridityö vaikuttaa lähiesihenkilötyöhön, kun esihenkilön pitää johtaa tiimiä, jossa osa työskentelee etänä ja osa työpaikalla. Hybridijohtamisessa auttaa, kun esihenkilön pystyy tukemaan työntekijöiden itseohjautuvuutta (Newman & Ford 2021, 8–10). Itseohjautuvuus tarkoittaa henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021; Martela & Jarenko 2017, 12). Työntekijöiden työsuoritus on parempi ja he voivat töissä paremmin, kun esihenkilö tukee työntekijöiden itseohjautuvuutta ja he sisäistävät työpanoksensa arvon (Ryan & Deci 2017, 532). Lisäksi työntekijöiden johtajuuden tukeminen auttaa tiimiä toimimaan tiiviimmin yhdessä (Newman & Ford 2021, 8).

Tutkimusten mukaan etäjohtaminen lisää esihenkilöiden työtaakkaa (Saarinen 2016, 74–76; Vilkmann 2016). Poikkeustilanteen etätyöjohtamisessa on keskeistä luoda konkreettiset työn sujuvuutta koskevat toimintamallit (ILO 2020, 7). Tällainen suunnitelmallisuus on johtajuuden, luottamuksen ja konfliktien ratkaisun kanssa tiimin toimivuuden perusta (Gilson, Costa, O'Neill & Maynard 2021, 1–7). Koronapandemian vuoksi Suomeen perustetun Fast Expert Teams -asiantuntijaverkoston mukaan työpaikoilla pitäisi sopia selkeät pelisäännöt sekä vahvistaa hybridityön käytänteitä ja kulttuuria (Fast Expert Teams 2020). Myös työntekijöiden digitaalisia valmiuksia etätyöskentelyyn olisi lisättävä sekä hyödynnettävä digitaalisia viestintätapoja, jotka sopivat tilanteeseen (Gilson, Costa, O'Neill & Maynard 2021, 7; Fast Expert Teams 2020).

Luottamuksen rakentaminen on hybriditiimissä vaikeampaa ja vie enemmän aikaa, koska mahdollisuudet kasvokkain kohtaamisiin ovat harvinaisia (Saarinen



2016, 74–76; Vilkmann 2016). Tästä johtuen esihenkilön kyky tehdä havaintoja työntekijöiden hyvinvoinnista sekä työn sujuvuudesta heikentyy (Ruohomäki ym. 2020, 393). Havaintoja voi kuitenkin tehdä huomaamattomin keinoin kuten tarkkailemalla työntekijöiden vastausaikoja pikaviesteihin ja sähköposteihin sekä seuraamalla tiimin jäsenten välisiä keskusteluita (Dinh, Reyes, Kayga, Lindgren, Feitosa & Salas 2021, 4–5). Toisaalta etätö voi muokata työyhteisöä tasa-arvoisemmaksi, koska verkon kautta työyhteisön hiljaisimpienkin jäsenten on helpompi ilmaista mielipiteensä eri kanavien kautta (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 92; Saarinen 2016, 26). Organisaation tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, että hybridityöskentelyssä etänä työskentelevät työntekijät otetaan huomioon päätöksenteossa (Morganson ym. 2010, 590) ja että heille on tarjolla sosiaalista tukea (Pulido-Martos, Cortés-Denia & Lopez-Zafra 2021, 4).

Hybridityön johtamisessa tulisi käyttää useita viestintäkanavia. Virallisten etätaapaamisten lisäksi epäviralliset kontaktit myös virtuaalisesti vähentävät työntekijöiden eristäytyneisyyden tunnetta ja vahvistavat tunnetta ryhmään kuulumisesta (Levin ja Kurtzberg 2020, 14; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 93, 112–113, 193; Fast Expert Teams 2020; Saarinen 2016, 71, 200). Videokuvan käyttö etätapaamisissa tuo myös eleet ja ilmeet mukaan vuorovaikutukseen (Ruohomäki ym. 2020, 393). On myös hyvä ylläpitää etä- ja lähityön rotaatiota, jolloin työntekijät saavat molemmista työmuodoista kaiken hyödyn irti (Morganson ym. 2010, 590).

Johtajien tulisi toimia eri verkostojen välittäjinä ja yhdistää ihmisiä. Heidän pitäisi kannustaa työntekijöitä sammuttamaan muut laitteet puheluiden ja videoneuvottelujen aikana, jotta työntekijät voisivat keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Jakamattoman huomion antaminen toisille vahvistaa ihmisten välistä suhdetta ja luottamusta toisiinsa. (Levin ja Kurtzberg 2020, 14–15.) Lisäksi koko tiimin tulisi nähdä kasvokkain säännöllisesti. Tutkimusten mukaan näin ylläpidetään luottamusta ja yhteishenkeä (Morganson ym. 2010, 590, Saarinen 2016, 200).

### **Valmentava johtaminen hybridityössä**

Valmentava johtajuus antaa työntekijöille työkaluja ja omistajuutta omasta työstään ja sen on tarkoitus ratkoa ongelmat siellä, missä ne syntyvät (Soback 2021). Tämä on tärkeää hybridijohtamisessa, koska työntekijät ovat sekä lähi- että

etätoissa. Johtajan tehtävä on auttaa heitä itseorganisoitumaan järkevällä tavalla (Soback 2021). Vilkmán (2016) nimeää kuusi kulmakiveä, joiden varaan hyvä etäjohtaminen rakentuu: luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, jatkuva dialogi ja yhteisöllisyys. Näille kulmakiville rakentuu myös valmentava johtajuus (Soback 2021; Ristikangas & Ristikangas 2013, 42–43).

Valmentava johtajuus lähtee periaatteesta, jossa yksilön vahvuuksien tukeminen auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa (Bond & Seneque 2013, 63). Valmentava johtaminen on yksilön ja tiimin kannalta tulosorientoitunutta ja tavoitteellista. Siinä on merkittävässä roolissa henkilökohtainen tai ryhmän kehittyminen (Bond & Seneque 2013, 67; Ristikangas & Ristikangas 2013, 13–15). Työntekijöiden kehittyessä organisaatiokin etenee kohti parempia tuloksia. Siksi on tärkeää, että esihenkilöt osaavat kannustaa ja ohjata työntekijöitään oikeaan suuntaan. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13–15.)

Valmentavalla johtajalla on työntekijöihin nähden kolme roolia, joita kuvaavat hyvin englannin sanat leader, manager ja coach. Carlssonin ja Forssellin (2017) mukaan leader tarkoittaa yksinkertaistettuna omalla esimerkillä johtamista. Manager-roolissa johtaja pyörittää organisaation operatiivista toimintaa eli järjestellee vastuut ja roolit ja keskittyy pelisääntöjen noudattamisen edistämiseen (Carlson & Forsell 2017). Bond ja Seneque (2013, 63) lisäävät managerin tehtäviin vielä kontrollin ja määräysten antamisen. Kolmannessa, valmentavassa roolissa esihenkilö puolestaan tukee työntekijöitään, jotta he voivat onnistua, oppia ja kehittyä tehtävässään yksilöllisesti (Carlsson & Forssell 2017; Ristikangas & Ristikangas 2013, 39–40). Tähän rooliin kuuluu myös tavoitteiden asettaminen ja tuloksellisuus (Bond & Seneque 2013, 63).

Ristikangas ja Ristikangas (2013, 16, 38) toteavat, että valmentavassa johtajuudessa sekoittuvat managerin, leaderin ja coachin roolit eli valmentavan esihenkilötehtäviin kuuluu huolehtia tehtävien suorittamisesta, ohjata työtä tiettyyn suuntaan sekä auttaa työntekijöitä pohtimaan ja rakentamaan työn merkitystä. Sobackin (2021) mukaan organisaation toimintaympäristö määrittää, mikä johtamisrooli mihinkin tilanteeseen sopii. Esimerkiksi etätiimien johtaminen on tehtäväorientoitunutta (Saarinen 2016, 74–76). Toisaalta johtamistyyli voi vaihdella tilanteen mukaan, esimerkiksi omalla esimerkillään johtavaa leaderiä tarvitaan kriisitilanteissa ja manageria ottamaan haltuun uusi prosessi. Valmentava rooli sopii

puolestaan parhaiten organisaatioon, joka elää jatkuvassa muutoksessa. (Soback 2021.)

Valmentava johtaja sopii yhteiset, tavoiteltavat päämäärät, korostaa yhdessä tekemistä ja luottaa työntekijöihinsä (Soback 2021; Ristikangas & Ristikangas 2013, 42–43.) Viitalan (2002, 172–174) mukaan valmentajat osaavat kirkastaa tiiminsä tavoitteet sekä koko organisaation vision. He keskustelevat ja osallistavat alaisensa yhteiseen toimintaan, ovat innostuneita ja kehittävät myös omaa ammattitaitoaan. Valmentava johtaja siis valmentaa ja osallistaa, mahdollistaa, luo rajoja mutta luopuu itse kontrollista. (Soback 2021.)

Valmentavassa johtajuudessa myös palautteen antamisella on tärkeä rooli työntekijöiden sitouttamisessa ja ohjaamisessa. Mitä enemmän palautetta esihenkilö antaa, sitä sitoutuneempia työntekijät ovat. Kriittisenkin palautteen antaminen on tärkeää. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 112–113; Ristikangas & Ristikangas 2013, 195.) Myös hybridityössä korostuu säännöllisen ja yksilöidyn palautteen merkitys (Ruohomäki ym. 2020, 394). Esihenkilöllä ei ole enää substanssiosaajan roolia vaan hän voi keskittyä olemaan asiantuntijatiimin mahdollistaja eikä arjen tekeminen ole enää riippuvaista hänen jatkuvasta läsnäolostaan (Afret 2021; Soback 2021).

### **Luottamus hybridityön edellytys**

Aikaisemman tutkimuksen mukaan hybridityössä on kyse luottamuksesta ja vastuusta (Vilkman 2016; Ristikangas & Ristikangas 2013, 42–43). Sen onnistuminen edellyttää, että johto luottaa työntekijään ja että työntekijä osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen ja ottaa vastuun tekemästään työstä (Morganson ym. 2010, 582). Luottamuksen vahvistaminen organisaation, tiimin ja yksilöiden välillä auttaa johtajaa edistämään valmentavan johtamisen periaatteita, työntekijöiden itseohjautuvuutta ja selättämään hybridityön johtamisen ongelmat (Newman & Ford 2021, 8–10).

Luottamusta voi esiintyä sekä yksilöiden välillä, ryhmän kesken että yksilöiden ja instituutioiden välillä (Dinh ym. 2021, 1). Hybridityössä on erityisen tärkeää, että tavoitteet ovat selvillä ja jokainen tietää, mikä kuuluu kenenkin vastuulle (Newman & Ford 2021, 7). Prosesseihin ja tiimin jäsenten työsuorituksiin luottaminen on kognitiivista eli tietoista luottamusta, mikä perustuu ennakoitavuudelle ja

osaamiselle (Dinh ym. 2021, 1–3). Esihenkilö voi vahvistaa kognitiivista luottamusta yhteisillä tavoitteilla, sopimalla selkeät yhteiset toimintatavat ja roolit tiimin kesken sekä seuraamalla tiimin sitoutuneisuutta (Dinh ym. 2021, 3–6; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 112–113; Vilkmán 2016). Kognitiivisen luottamuksen ylläpitäminen hybridityössä ei ole erityisen hankalaa. Se vaatii yhtenäisiä rakenteita ja toimintatapoja, jotka ovat kaikille tiimin jäsenille selviä.

Toisaalta luottamusta voidaan tarkastella myös tunteiden näkökulmasta. Affektiivinen luottamus rakentuu sosiaalisen kanssakäymisen päälle. Se perustuu henkilöiden tuttuudelle, on tunnelatautunutta ja on siksi hankalampaa ylläpitää virtuaalisissa ympäristöissä kuin kognitiivinen luottamus (Dinh ym. 2021, 1, 6). Esihenkilö voi tukea tiiminsä affektiivista luottamusta avoimuudella ja dialogilla (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 112–113; Vilkmán 2016). Sitä tukee myös psykologisesti turvallinen ilmapiiri tiimitapaamisissa sekä tilanteet, joissa tiimi on tekemisissä ilman työkontekstia (Dinh ym. 2021, 4, 6–8). Hybridityössä yhteisöllisyys voi kärsiä paljon etätyötä tekevien osalta, kun luonnollinen vuorovaikutus muiden kanssa vähenee ja ulkopuolisuuden tunteet kasvavat (Morganson ym 2010, 582).

Hybridityössä korostuu alaisten henkilökohtainen tunteminen: Johtajan on vaikea saavuttaa tiimin työn ohjaamiseen tarvittavaa vaikutusvaltaa ilman vahvaa yhteyttä tiimiläisiin (Saarinen 2016, 69, 200). Työntekijöiden kuunteleminen ja tiimin kannustaminen toistensa kuuntelemiseen, tukemiseen ja kohtaamiseen myös virtuaalisissa tiloissa rakentaa osaltaan affektiivista luottamusta (Dinh ym. 2021, 4, 8).

## **TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTOT**

Valitsimme kehittämismenetelmäksi tapaustutkimuksen, koska tutkimuskohteenä oli Nordean tietty, rajattu kohderyhmä. Tapaustutkimus pureutuu yleensä tuoreeseen ilmiöön ja sitä pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla (Laine, Bamberg & Jokinen 2007). Tapaustutkimus menetelmänä on tarkemmin kuvattu artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Tässä artikkelissa tutkitaan Nordea Suomen henkilöasiakasliiketoiminnan tiimiesihenkilöiden (n = 56) sekä heidän esihenkilöidensä eli toimipaikanjohtajien (n = 15) kokemuksia hybridityön johtamisesta. Tutkimusaineisto kerättiin kahdella tavalla: Esihenkilöille lähetetyllä verkkokyselyllä sekä yksilöille tehdyillä puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta. Webropol-kysely sisälsi monivalintakysymyksiä, Likertin asteikkoa käyttäviä kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Myös vastaajien taustatiedot kysyttiin. Koko aineisto analysoitiin käyttäen sekä määrällisiä että laadullisia analyysimenetelmiä. Puolistrukturoitu teemahaastattelurunko muodostettiin verkkokyselystä saatujen tulosten perusteella.

Kävimme sekä Webropol-lomakkeen että teemahaastatteluiden kysymykset etukäteen läpi opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa. Näin varmistimme, että vastaajat ymmärtävät kysymykset oikein eikä monitulkintaisuus vääristä tuloksia (Valli 2018). Esimerkiksi hybridityö-termi piti kyselyssä ja haastatteluissa avata, koska Nordeassa sillä tarkoitetaan vuorottain konttorilla ja puhelinpalvelussa työskentelyä. Nordean toiveesta teemahaastatteluissa nostettiin yhdeksi aiheeksi valmentava johtaminen, jotta vastauksia voitaisiin hyödyntää heidän omassa tiimiesihenkilöille suunnatussa johtamiskoulutuksessa vuoden 2021 loppupuolella.

Webropol-kysely oli auki 27.4.–11.5.2021 välisen ajan ja sen lähettämistä vastasi Nordea. Kysely (Liite 1) lähetettiin kaikkiaan 124 henkilölle ja siihen tuli vastauksia 73 kappaletta. Vastausprosentti oli 59, mitä voidaan pitää hyvänä (Valli & Perkkilä 2018). Analysoidessamme hybridityöosion vastauksia hylkäsimme neljä vastaajaa, sillä he ilmoittivat, etteivät itse eikä heidän tiiminsä jäsenet olleet tehneet lainkaan hybriditöitä. Nämä vastaajat olivat mukana vain lähi- ja etätyön määrää kuvaavissa osioissa.

Aineisto analysoitiin käyttäen kuvailevia menetelmiä. Webropol-aineisto käytiin läpi myös eri taustamuuttujien kautta. Näitä olivat esihenkilön ikä ja esihenkilökokemus, esihenkilöiden maantieteellinen sijainti (Uusimaa versus muu Suomi) ja esihenkilörooli (tiimiesihenkilöt ja toimipaikanjohtajat). Eri ryhmien tuloksia verrattiin myös koko aineiston tuloksiin.

Puolistrukturoituja teemahaastatteluita (Hirsijärvi & Hurme 2004, 47) tehtiin kuusi kappaletta kesäkuun 2021 aikana. Haastateltavista kaksi oli tiimiesihenkilöitä ja

neljä toimipaikanjohtajaa. Haastattelut kestivät noin 60 minuuttia. Nordea antoi haastateltavien yhteystiedot ja heihin otettiin yhteyttä sähköpostitse. Haastateltaville annettiin haastattelukysymykset etukäteen nähtäväksi. Haastattelut tehtiin Microsoft Teamsin välityksellä, nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi. Haastattelukysymykset olivat kaikille samat (Liite 2).

Litteroitu teemahaastatteluaineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysin menetelmää käyttäen. Haastatteluvastaukset pilkottiin ja järjestettiin aihepiirien mukaan. Aineistosta pyrittiin etsimään teemoja, jotka parhaiten vastasivat tutkimuskysymyksiin. Datan pelkistämisen jälkeen aineisto luokiteltiin eli vastauksista muodostettiin ryhmiä, joissa oli samankaltainen tarina. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teemahaastatteluaineistosta tiivistettiin tutkimuskysymysten perusteella viisi yläluokkaa: tiimiläisten tukeminen, työn johtaminen, työn organisointi, yhteisöllisyys ja läsnäolon tavat. Lopuksi sekä analysoitua verkkokyselyä että teemahaastatteluiden analysoituja tuloksia verrattiin tietoperustaan. Teemahaastattelujen tulokset raportoitiin yhdessä Webropol-kyselyn kanssa.

Taulukko 1. Esimerkki teemahaastatteluvastausten luokittelusta

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Yhteydenotot esihenkilöön lisääntyneet esim. Teamsin ja Skypen välityksellä.	Työasioihin liittyvät kontaktit lisääntyneet	Tiimiläisten tukeminen
Spontaanit yhteydenotot työntekijöihin lisääntyneet.		
Pitää kiinnittää huomiota siihen, että jakaa kaikille työntekijöille tasapuolisesti huomiota.		

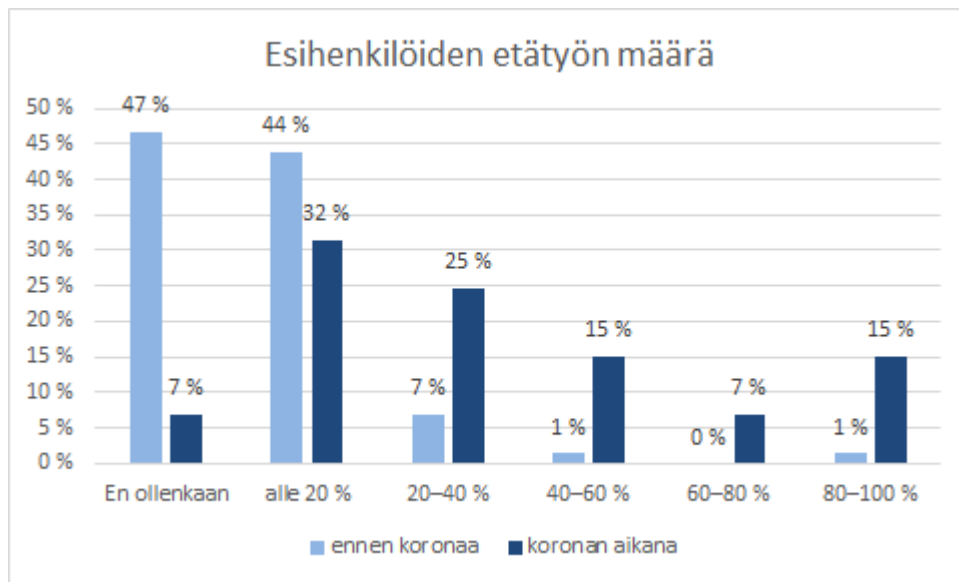
## TUTKIMUSTULOKSET

### Kyselytutkimuksen tausta

Verkkokyselyyn vastasi yhteensä 73 vastaajaa. Suurin osa vastaajista oli tiimiesihenkilöitä (n = 56), toimipaikanjohtajia oli 15 ja kaksi vastaajaa jätti kertomatta roolinsa. Liki puolet kyselyyn vastanneista työskenteli Uudellamaalla (n = 36) ja

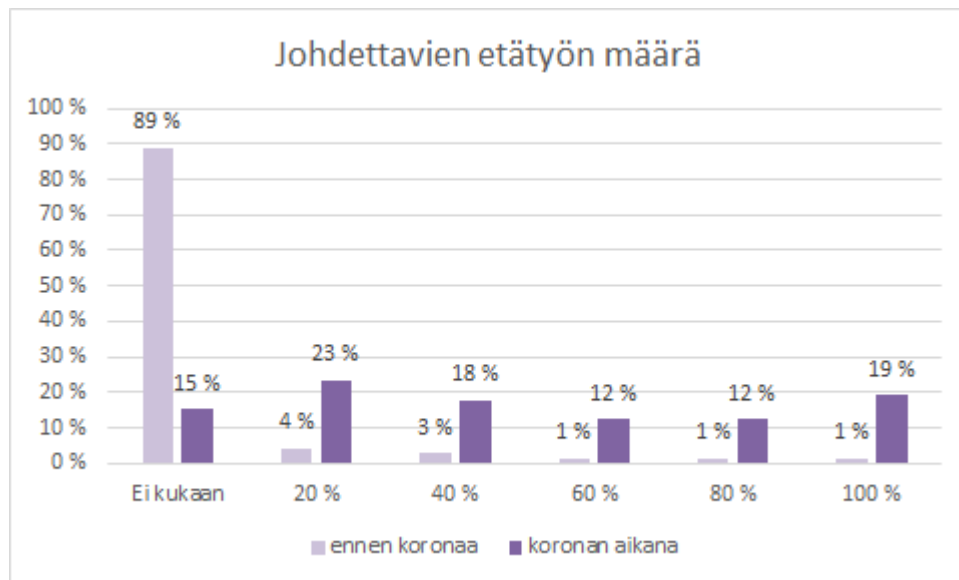
lopun ympäri Suomea (n = 37). Vastaajista puolet oli kokeneita esihenkilöitä (n = 37), sillä heillä oli esihenkilötyökokemusta yli 10 vuotta.

Etätöiden tekeminen ennen korona-aikaa oli vähäistä. Esihenkilöistä lähes puolet ei ollut tehnyt lainkaan etätöitä ja reilut 40 prosenttia kertoi tehneensä etätöitä alle 20 prosenttia työajasta (Kuvio 1). Maailmanlaajuinen pandemia muutti tilanteen täysin. Nyt esihenkilöistä enää 7 prosenttia ilmoitti, ettei tee etätöitä ollenkaan.



Kuvio 1. Kaikkien esihenkilöiden etätyön kehitys ennen koronaa ja sen aikana. n = 73

Esihenkilöt kertoivat, että tiimiläisten keskuudessa etätöiden tekeminen oli ollut vielä harvinaisempaa. Vain joka kymmenes teki etätöitä ennen koronapandemiaa, mutta pandemian aikana etätöitä teki jo 85 prosenttia (Kuvio 2). Hybridityötä tekevät tiimiläiset työskentelivät etänä pääasiassa joko kerran viikossa tai noin puolet työajasta.



Kuvio 2. Johdettavien eli tiimiläisten etätyön kehitys ennen koronaa ja sen aikana esihenkilöiden mukaan. n = 73

Osa esihenkilöistä kertoi, että he tekivät tiimissä hybridityötä viikko konttorilla ja viikko etänä -rotaatiolla. Toisaalla tiimeissä oli henkilöitä, jotka eivät halunneet tai pystyneet tekemään lainkaan etätöitä, jolloin muut tiimin jäsenet saivat tehdä enemmän etätyöpäiviä. Esihenkilöt itse olivat tiimiläisiä useammin etätöissä, ja toimipaikanjohtajat tekivät enemmän etätöitä kuin tiimiesihenkilöt.

Esihenkilöistä 82 prosenttia kertoi, että toimipaikalla oli selkeät säännöt etätyön tekemiseen. Yhteisiä hybridityösääntöjä oli luotu myös tiimien kesken. Nordea oli myös huomionvärttä päivittyvät ja muuttuvat koronaohjeistukset hyvin, ja pankin viestintä nähtiin linjakkaaksi. Yhtiö oli onnistunut esihenkilöiden näkökulmasta selkeästi tiivistämään ja viestimään valtakunnalliset ohjeet. Peräti 99 prosenttia vastaajista oli tätä mieltä.

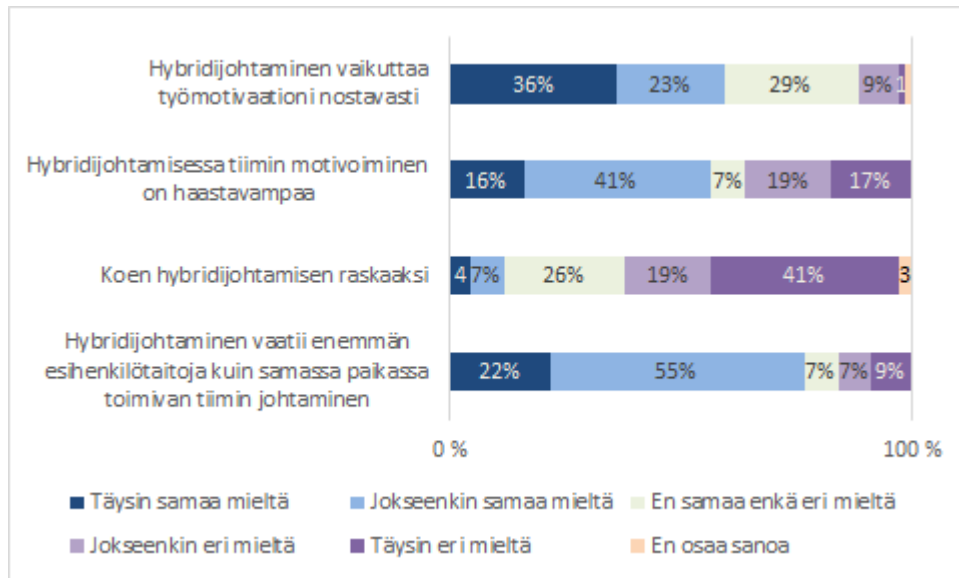
Jatkuvasti vaihtuvat alueelliset ohjeistukset aiheuttivat kuitenkin haasteita esihenkilöille. Eniten epäselvyyttä ja harmia aiheuttivat samassa konttorissa, mutta eri toiminnoissa työskenteleville annetut eriävät säännöt, joiden perustelu omalle tiimille koettiin vaikeaksi. Lisäksi osa vastaajista oli havainnut henkilöstössä väsymystä koronaohjeiden noudattamiseen.

### **Hybridijohtaminen vaatii enemmän esihenkilötaitoja**

Hybridijohtaminen oli suurimmalle osalle esihenkilöistä uusi asia ennen koronaa. Vastaajista 66 prosentilla ei ollut siitä lainkaan kokemusta. Esihenkilöt kokivatkin hybridijohtaminen vaativaksi.

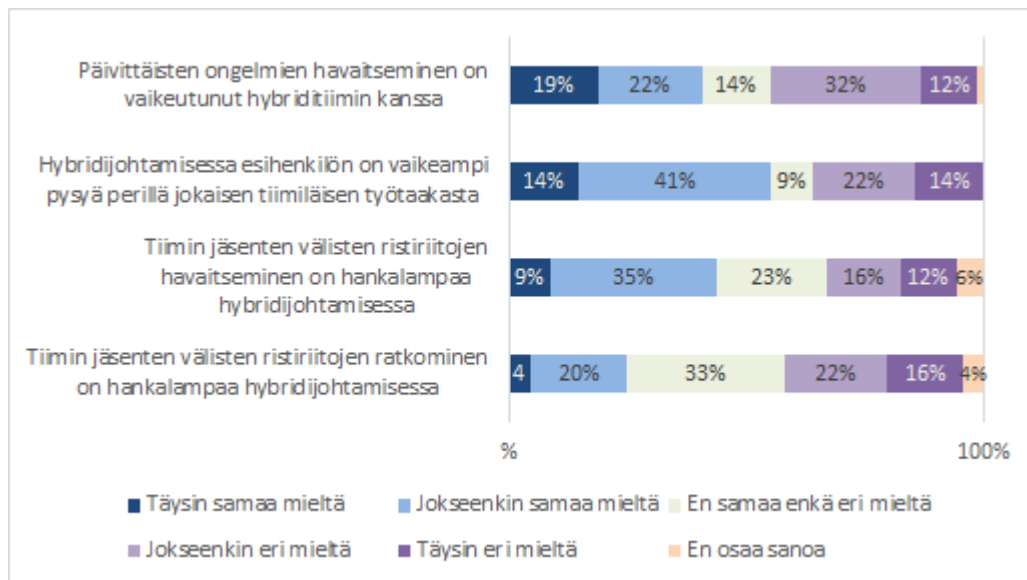


Vastaajista 77 prosenttia kertoi, että hybridijohtaminen vaati enemmän esihenkilötaitoja kuin samassa paikassa toimivan tiimin johtaminen (Kuvio 3). Vastausten mukaan esihenkilöt eivät kuitenkaan kokeneet hybridijohtamista raskaaksi. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tämä johtamistapa vaikutti heidän työmotivaatioonsa nostavasti.



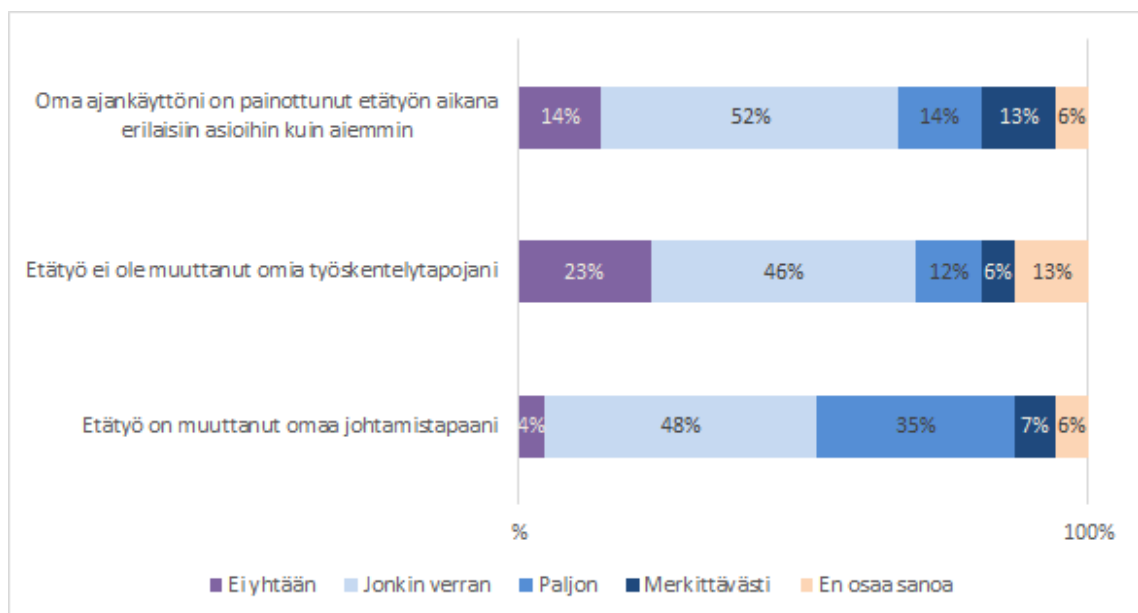
Kuvio 3. Esihenkilöiden näkemyksiä hybridijohtamisesta. n = 69

Hybriditiimin päivittäisten ongelmien havaitseminen jakoi vastaajien mielipiteet. 44 prosenttia sanoi, että tähän ei ole tullut muutosta, kun 41 prosenttia näki, että ongelmien havaitseminen oli vaikeutunut. Esihenkilöiden oli myös vaikeampi pysyä perillä tiimiläisten työtaakasta ja tiimin motivoiminen oli haastavampaa. Tiimin jäsenten välisten ristiriitojen havaitseminen oli hankalampaa, mutta niiden ratkominen ei kuitenkaan koettu hankalammaksi (Kuvio 4).



Kuvio 4. Esihenkilöiden kokemus tiimiläisten johtamisesta. n = 69

Esihenkilöistä 90 prosenttia kertoi, että etätyö muutti heidän johtamistapaansa (Kuvio 5). Esimerkiksi ajankäyttö oli painottunut eri asioihin kuin ennen koronaa. Vastaajista 63 prosenttia kertoi, että päivittäiseen tiimin johtamiseen käytetty aika oli lisääntynyt.



Kuvio 5. Esihenkilöiden työajan painotuksen muuttuminen etätyöaikana. n = 69

Lisäksi verkkokyselyn avoimissa vastauksissa mainittiin, että sidosryhmätyö oli jäänyt olosuhteiden pakosta pieneen rooliin. Esihenkilöt kertoivat myös käyttävänsä hybridijohtamisessa enemmän tilastotietoa johtamisen apuna.

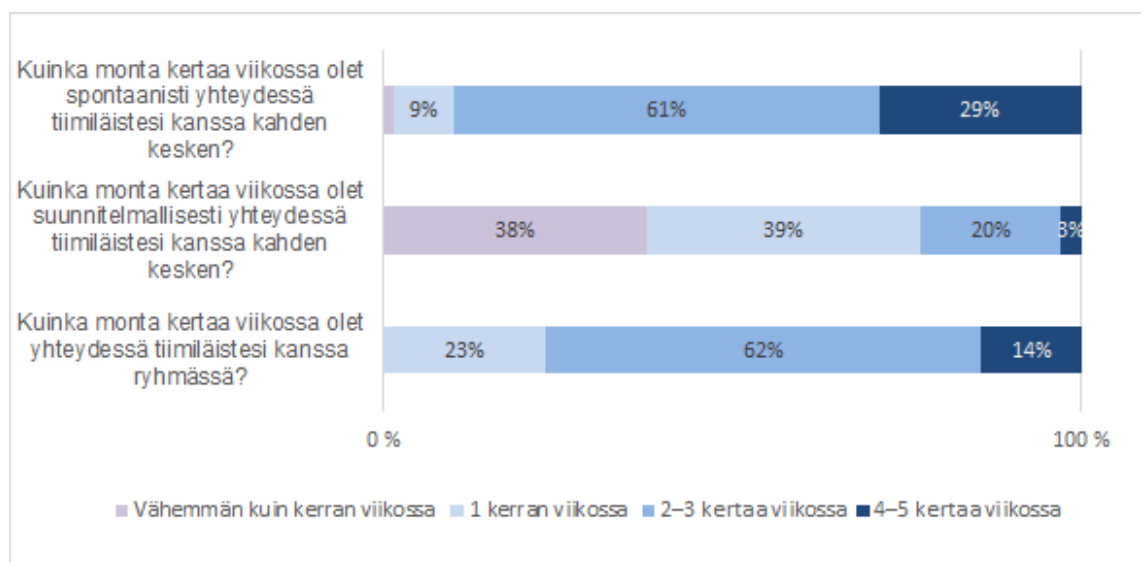
*“Pystyn rytmittämään töitäni paremmin ja itse asiassa tiedän jopa paremmin mitä tapahtuu milloinkin, koska matkustamista ja tapaamisia*

*yhteistyökumppaneiden kanssa on selvästi vähemmän. Toisaalta tärkeät sidosryhmät luovat lisää liiketoimintaa, joten sen kokonaan pois jättäminen ei ole vaihtoehto.”*  
(Tiimiesihenkilö, Webropol-kysely)

*“Hybridi on opettanut ja tehnyt musta paremman esimiehen siinä, että entistä enemmän asioita peilataan faktojen kautta. Asia näyttää tosiasioiden valossa tältä, mitä me ollaan tehty, mitä me ei ole tehty, mitä me tullaan tekemään, jotta tää asia x nousee seuraavalle tasolle.”*  
(Vastaaaja 5, teemahaastattelu)

Verkkokyselystä ja teemahaastatteluista kävi ilmi, että esihenkilöihin otettiin hybridityössä herkemmin yhteyttä ja kysyttiin neuvoa esimerkiksi Microsoft Teamsillä tai Skypellä.

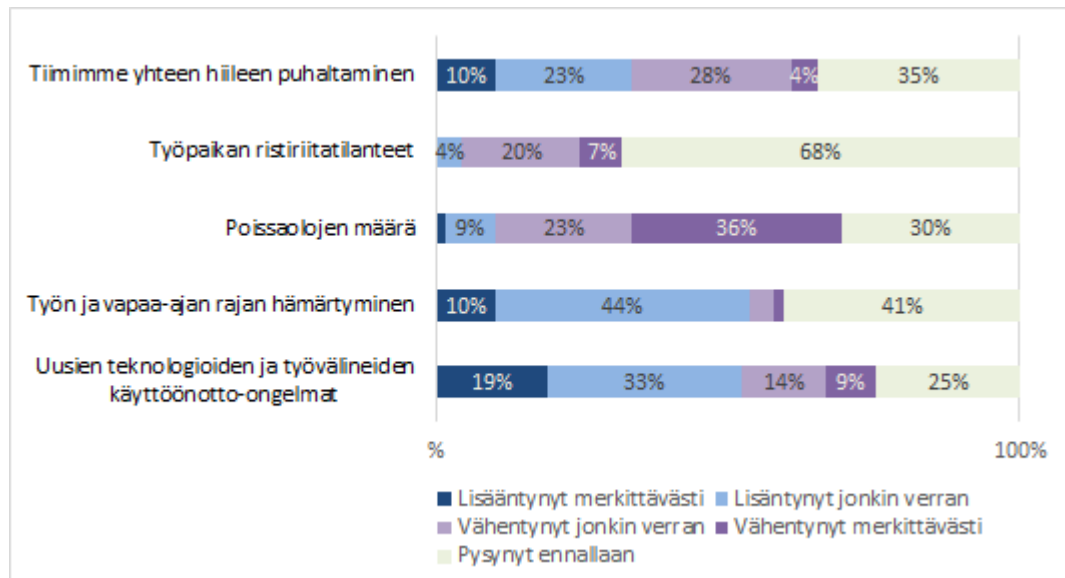
Kyselyn mukaan 77 prosenttia esihenkilöistä oli suunnitelmallisesti yhteydessä tiimiläisiinsä noin kerran viikossa tai vähemmän ja spontaanisti noin 2–3 kertaa viikossa (Kuvio 6). Moni esihenkilö kertoi soittavansa tai ottavansa yhteyttä etätyössä oleviin työntekijöihin ja kysyvän, miten päivä on lähtenyt käyntiin tai miten siellä menee. Myös tiimiläisillä oli epävirallisia tapaamisia keskenkään viikoittain, suurimmalla osalla 2–3 kertaa viikossa. Puolet esihenkilöistä oli sitä mieltä, että tiimiläisten keskinäinen yhteydenpito oli vähentynyt.



Kuvio 6. Esihenkilöiden ja tiimiläisten kontaktien määrä korona-aikana. n = 69

Kuviosta 7 nähdään, että yli puolet esihenkilöistä kertoi teknologioiden ja työvälineiden käyttöönotto-ongelmien lisääntyneen viimeisen vuoden aikana. Yli puolet oli myös sitä mieltä, että työn ja vapaa-ajan raja oli hämärtynyt. Sen sijaan tiimien yhteen hiileen puhaltamisessa vastaukset vaihtelevat: Kolmasosa vastaajista oli

sitä mieltä, että se oli lisääntynyt, kolmasosa oli sitä mieltä, että se oli pysynyt ennallaan ja kolmasosan mielestä se oli vähentynyt. Työpaikan ristiriidat eivät kuitenkaan olleet viimeisen vuoden aikana lisääntyneet. Myös työntekijöiden poissaolot olivat korona-aikana vähentyneet merkittävästi.



Kuvio 7. Hybridityön vaikutus tiimiläisten työhön ja vapaa-aikaan. n = 69

### Hybridijohtajana toimiminen

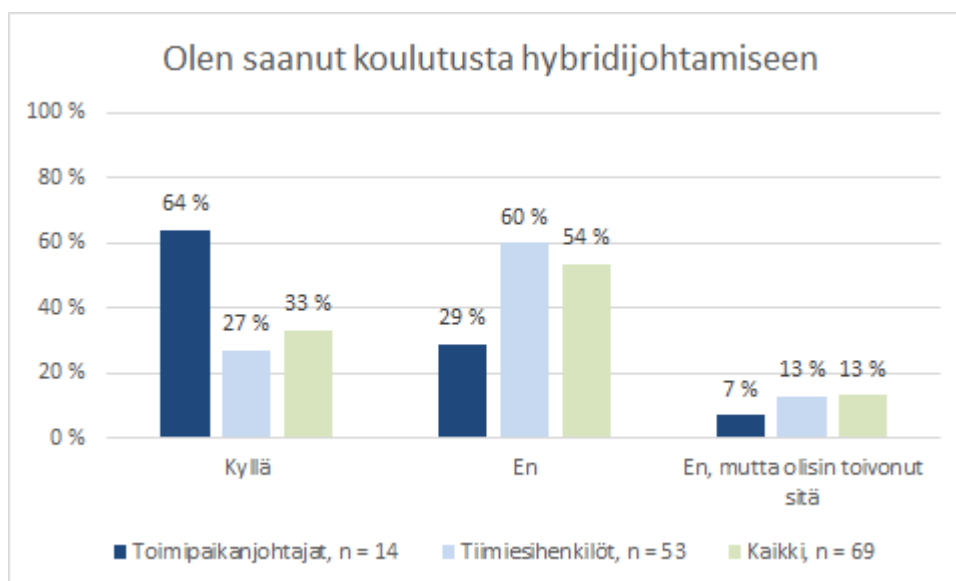
Hybridijohtajana työskentelevän esihenkilön tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin tiimin tulosten aikaansaamista, yksilöiden johtamista ja motivaation ylläpitämistä. Näkökulma muuttui, kun tiimiesihenkilöiden vastauksia verrattiin heidän esihenkilöidensä vastauksiin. Tiimiesihenkilöt (n = 53) arvottivat tärkeimmäksi ominaisuudeksi motivaation ylläpidon. Toimipaikanjohtajat (n = 14) puolestaan arvottivat tärkeimmäksi ominaisuudeksi tiimin tulosten aikaansaamisen. Molemmissa ryhmissä yksilöjohtaminen oli toiseksi tärkein ominaisuus. Huomionarvoista on, että 60 prosenttia tiimiesihenkilöistä koki hybridijohtamisessa tiimin motivoinnin haastavaksi, heidän esihenkilöistään näin koki 43 prosenttia.

Taulukosta 2 nähdään, että tiimiesihenkilöiden vastauksissa on suurempi hajonta tärkeimpien ominaisuuksien suhteen verrattuna heidän esihenkilöidensä vastauksiin. Tiimiesihenkilöillä neljän ominaisuuden keskiarvot asettuvat 2,5 ja 2,90 välille ja hajontaluvut välille 0,080–0,042. Vain palautekulttuurin rakentaminen nähtiin molempien vastaajaryhmien kesken vähiten tärkeänä ominaisuutena.

Taulukko 2. Hybridijohtajan tärkeimmät ominaisuudet esihenkilöiden mielestä keskiarvon ja keskihajonnan perusteella esitettyinä.

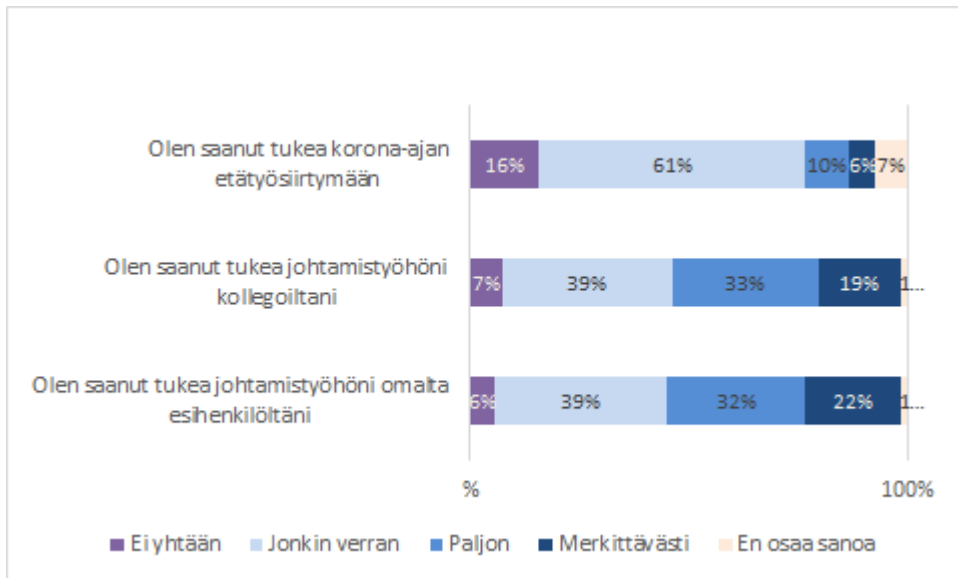
Hybridijohtajan ominaisuus	tärkeysjärjestys			
	Tiimiesihenkilöt (n=53)		Toimipaikanjohtajat (n=14)	
	keski-arvo	keskihajonta	keski-arvo	keskihajonta
Mitä pienempi keskiarvo on, sitä tärkeämpi on ominaisuus. Vastaajien piti merkitä numerolla 1 tärkein ominaisuus, numerolla 2 toiseksi tärkein jne.				
motivaation ylläpito	2,50	0,042	3,40	0,199
yksilöjohtaminen	2,70	0,054	2,30	0,139
tiimin tulosten aikaansaaminen	2,80	0,042	1,60	0,199
tiimin yhteishengen varmistaminen	2,90	0,080	3,20	0,172
palautekulttuurin rakentaminen	4,10	0,162	4,50	0,237

Yli puolet vastaajista ei ollut saanut koulutusta hybridityön johtamiseen ja joka kymmenes vastaaja olisi toivonut sitä (Kuvio 8). Koulutusta toivoneista 17 prosentilla oli alle 10 vuoden esihenkilökokemus. Kokeneemmistakin esihenkilöistä 8 prosenttia olisi toivonut koulutusta. Koulutusta olisi toivottu esimerkiksi siihen, miten tiimiä voisi osallistaa ja motivoida enemmän, etäjohtamisen työkaluihin ja fasilitointimahdollisuuksiin sekä Teams-alustan käyttöön. Myös parhaiden käytänteiden jakamista muiden esihenkilöiden kanssa olisi haluttu.



Kuvio 8. Hybridijohtamisesta saatu koulutus poikkeusaikana.

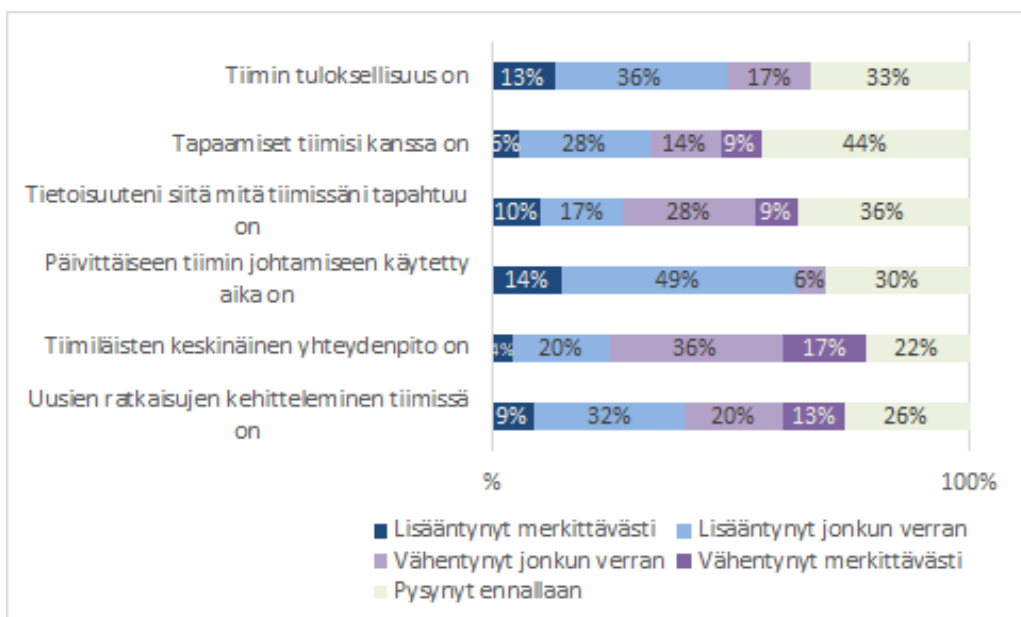
Yli 60 prosenttia vastaajista kertoi kuitenkin saaneensa jonkun verran tukea korona-ajan etätyösiirtymään. Omalta esihenkilöltä tukea johtamiseen oli saanut jopa 93 prosenttia vastanneista, ja vain hieman tätä vähemmän kollegoilta (Kuvio 9). Toimipaikanjohtajat kertoivat saaneensa sekä enemmän koulutusta että tukea kuin tiimiesihenkilöt.



Kuvio 9. Esihenkilöiden saama tuki työhönsä korona-aikana. n = 69

### Hybridityön mahdollisuudet ja haasteet

Hybridityö ei näytä heikentäneen työtehoa, päinvastoin. Useampi haastateltava kertoi tiiminsä tehneen korona-aikana parhaan tuloksensa. Tätä havaintoa tuki myös verkkokysely, jossa 49 prosenttia vastaajista kertoi tiiminsä tuloksellisuuden lisääntyneen (Kuvio 10). Alle 20 prosenttia kertoi sen vähentyneen jonkin verran. Kaikki haastateltavat kertoivat myös työtyytyväisyyden parantuneen hybridityöskentelyn aikana.



Kuvio 10. Esihenkilöiden kokemus tiimin hybridityöskentelystä korona-aikana, kun vaittämia verrattiin aikaan ennen korona. n = 69

Esihenkilöistä 83 prosenttia oli ottanut korona-aikana käyttöön uusia tapoja, joilla he huolehtivat tiiminsä yhteisöllisyydestä ja jaksamisesta. Näitä olivat muun muassa yhteiset virtuaalikahtit, mitä kuuluu -puhelut, fiilisvartit, visailut kuten Iltasanomien 10 kysymystä ja bingot. Yksilöjohtamisen lisääntymisen ansiosta moni esihenkilö kommentoi, että tiesi nyt jopa paremmin, miten omilla johdettavilla menee ja että oli tutustunut paremmin tiiminsä jäseniin. Toisaalta 37 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän tietoisuutensa siitä, mitä tiimissä tapahtuu, oli korona-aikana vähentynyt jonkin verran tai merkittävästi (Kuvio 10).

Verkkokyselyn avoimissa vastauksissa hybridityön hyvinä puolina pidettiin työn joustavuutta, ajansäästöä työmatkojen suhteen, perheen ja työelämän helpompaa yhteensovittamista sekä parempaa työrauhaa ja tehokkaampia palaveriteita. Kysymykseen vastanneista esihenkilöistä 41 prosenttia oli myös sitä mieltä, että uusien ratkaisujen kehittäminen oli lisääntynyt tiimissä. Työn koettiin monipuolistuneen, kun uusia keinoja ja innovaatioita oli otettu käyttöön.

*“Hybridimaailma tuo monipuolisuutta ja mahdollisuuksia sinne jokaisen ihmisen omaan arkeen tasapainotella [...] Myöskin sitten uudenlaisia innovaatioita, keksintöjä siihen millä tavalla työtä voidaan tehdä ehkä oivallisemmin, tehokkaammin ja monipuolisemmin.”*  
(Vastaaaja 1, teemahaastattelu)

Hybridijohtamisen haasteiksi nousi teemahaastatteluissa esille vaikeiden tilanteiden ja asioiden hoitaminen, arkihavaintojen puute, tasapuolinen ajan jakaminen työntekijöille sekä tekniset ongelmat. Osa (n = 24) verkkokyselyn avoimeen kysymykseen vastanneista koki myös palautteen antamisen vaikeammaksi. Vain neljä vastaajaa koki palautteen antamisen helpommaksi etävälineillä.

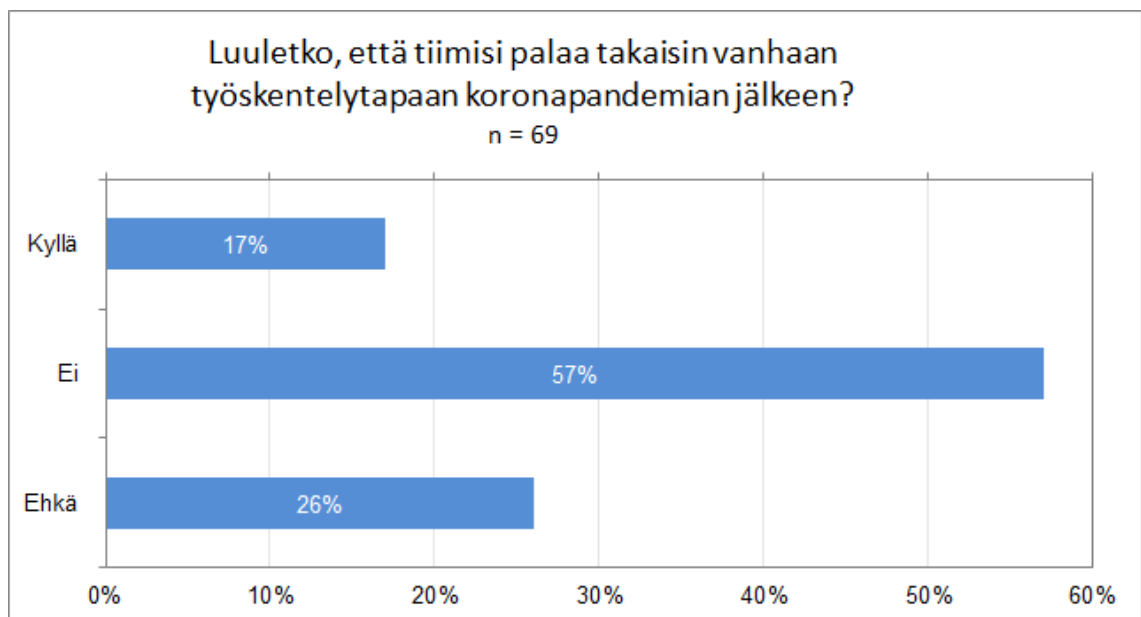
*“Palautetta on paljon helpompi antaa, kun henkilö on läsnä. Kameran välityksellä ilmeitä ja eleitä on haastavampi tulkita.”*  
(Tiimiesihenkilö, Webropol-kysely)

Luottamus koettiin tärkeänä. Yli 90 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että esihenkilön tulee luottaa tiiminsä jäseniin työskentelypaikasta riippumatta. Hybridityö ei ollut nujertanut luottamusta, sillä esihenkilöt kertoivat luottavansa tiimiinsä yhtä paljon kuin ennen koronaa. Teemahaastatteluissa esihenkilöt korostivat etenkin henkisen tuen merkitystä, avoimuutta ja virheiden sallimisen mahdollisuutta.

*“Luottamus tulee siitä, että uskallat ottaa myös kipeitä asioita pöydälle ja mä oon siihen kannustanut, että ei se ole kenenkään etu, että vaan jees-miehet tai -naiset niinku saa ääntä.”*  
(Vastaaaja 6, teemahaastattelu)

## Hybridityö koronapandemian jälkeen

Suurin osa eli 57 prosenttia esihenkilöistä uskoi, että hybridityö jatkuu koronapandemian jälkeenkkin. Vain 17 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että tiimi palaa takaisin vanhaan työskentelytapaan. Neljäsosa vastaajista ei osannut sanoa varmasti palataanko vanhaan työskentelytapaan (Kuvio 11).



Kuvio 11. Esihenkilöiden näkemys koronan jälkeisestä työskentelytavasta.

Esihenkilöt, jotka uskoivat, ettei vanhaan työskentelytapaan ole ollenkaan tai kokonaan paluuta, perustelivat vastaustaan verkkokyselyssä useimmiten etätyön hyvillä puolilla. Monet myös toivoivat joko vuoroviikkorotaatiota lähi- ja etätyön välille tai noin 20 prosentin etätyömahdollisuutta korona-ajan jälkeen.

*“Uskon, että tulevaisuudessa toimimme hybridinä. Osa työviikosta toimistolla ja osa etänä. Tämä lisää mielestäni työn tekemisen joustavuutta ja vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin.”*  
(Tiimiesihenkilö, Webropol-kysely)



## YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### Pohdintaa keskeisistä tuloksista

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten korona-ajan hybridityö on vaikuttanut Nordean esihenkilöiden työhön ja millaisia mahdollisuuksia ja haasteita hybridityö on tuonut esihenkilötyöhön. Tutkimuksemme mukaan hybridityö haastaa esihenkilötaitot, mutta luo myös johtamiselle uusia mahdollisuuksia. Esihenkilöistä 75 prosenttia oli sitä mieltä, että hybridijohtaminen vaatii enemmän esihenkilötaitoja kuin pelkästään etänä tai työpaikalla toimivan tiimin johtaminen.

Esihenkilöiden oli hybridityössä vaikeampaa pysyä perillä tiimiläisten työtaakasta, havaita tiimin jäsenten välisiä ristiriitoja sekä motivoida työntekijöitä. Yli 60 prosenttia esihenkilöistä oli myös sitä mieltä, että päivittäiseen tiimin johtamiseen käytetty aika oli lisääntynyt. Esihenkilöt kertoivat käyttävänsä enemmän tilastollista faktaa ja dataa johtamisen apuna. Toisaalta esihenkilöt kokivat hybridityön itselleen motivoivaksi, työ oli heistä systemaattisempaa, työntekijöiden poissaolot olivat vähentyneet ja työnteko oli tehostunut. Taulukossa 3 on koottu tämän opinnäytetyön päätulokset.

Taulukko 3. Hybridijohtamisen mahdollisuudet ja haasteet esihenkilöiden näkökulmasta korona-aikana

Mahdollisuudet	Haasteet
Työ systemaattisempaa: palaverit tehokkaita ja niissä selkeä agenda, data apuna johtamisessa	Motivaation, sosiaalisuuden ja yhteisöllisyyden ylläpitäminen vaatii uusia keinoja
Hybridityö motivoivaa, työn tuloksellisuus ja työtyytyväisyys lisääntynyt	Arkihavaintojen puute, työntekijöiden työtaakasta vaikeampi pysyä perillä
Uudet tavat tehdä työtä	Itseohjautuvuuden tukeminen
Työn ja arjen tasapaino helpompaa	Selkeät hybridityön pelisäännöt
Työntekijöiden sairauspoissaolot vähentyneet	Sidosryhmä- ja kehitystyö jäissä

### Valmentavan johtamisen tilanne Nordeassa korona-aikana

Sekä etätönnön onnistumisen että valmentavan johtamisen ytimessä on luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, jatkuva dialogi ja yhteisöllisyys (Soback 2021; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 112–113; Viikman 2016). Tämä tuli hyvin

esille verkkokyselyn vastauksissa, jossa 94 prosenttia vastaajista oli joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esihenkilön tulee luottaa tiimensä jäseniin riippumatta työskentelypaikasta. Luottamuksen rakentaminen on etätiimissä vaikeampaa ja vie enemmän aikaa, koska mahdollisuudet kasvokkain kohtaamisiin ovat harvinaisia ja sanattomat vihjeet puuttuvat (Saarinen 2016, 74–76; Vilkmán 2016). Tulosten mukaan luottamus ei kuitenkaan ollut juuri laskenut korona-aikana.

Luottamuksen ylläpitämistä edesauttoivat lisääntyneet kontaktit ja se, ettei tuloksellisuus ollut heikentynyt. Esihenkilöt kertoivat haastatteluissa, että työntekijät ottivat heihin etänä ollessaan herkemmin yhteyttä ja että myös he itse pyrkivät olemaan työntekijöidensä tavoitettavissa. Esihenkilöt kävivät epävirallisia keskusteluita etänä työskentelevien tiimiläistensä kanssa ja osa kertoi oppineensa tuntemaan työntekijät paremmin. Alaisten tunteminen on tärkeää etäjohtamisessa ja tiimin työn ohjaamisessa (Saarinen 2016, 69, 200). Toisaalta verkkokyselyn vastaajista 38 prosenttia kertoi, että tietoisuus siitä, mitä tiimissä tapahtuu oli vähentynyt ja 27 prosentilla se oli lisääntynyt.

Nordean esihenkilöt ovat Carlsonin ja Forselin (2017) leader, manager, coach -erottelun mukaisesti suurimmaksi osaksi manager-roolissa, mitä tulee koronaohjeiden ja työarjen pyörittämiseen. He järjestelivät vastuut ja keskittyivät yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen ja tulosten varmistamiseen. Tätä huomiota tukee myös Sobackin (2021) väite, että managereita tarvitaan ottamaan haltuun uusi prosessi. Nordeassa uusien ratkaisujen kehittäminen oli yllättäen korona-aikana hieman lisääntynyt, joka on ristiriidassa Ferreiran, Claverin, Pereiran ja Thomazin (2020, 5–16) tutkimuksen kanssa.

Esihenkilöt olivat kuitenkin korona-aikana ottaneet enemmän valmentavaa otetta mukaan työhön ja he tukivat työntekijöitään, jotta nämä voivat onnistua ja kehittyä tehtävässään itsenäisesti. Lisäksi Sobackin (2021) mukaisesti esihenkilöt olivat antaneet työkalujen kautta tiimiläisille mahdollisuuden ratkoa ongelmia itsenäisesti ja siellä missä ne syntyivät. Tiimeille oli esimerkiksi perustettu omia Teams-kanavia, joiden avulla tiimin jäsenet voivat itsenäisesti ratkoa eteen tulevia ongelmia ja neuvoa toisiaan.

Itseohjautuvuuden tukemiseen ja valmentavaan johtajuuteen liittyy kiinteästi palautteen antamisen tärkeys (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 112–113; Ruohomäki ym. 2020, 394; Ristikangas & Ristikangas 2013, 195). Nordean esihenkilöt kuitenkin kokivat palautekulttuurin rakentamisen vähiten tärkeäksi johtajan ominaisuudeksi. Aineistosta nousi myös esiin, että palautetta annettaisiin mieluiten kasvotusten, jotta ilmeet ja sanattomat viestit tulisi paremmin huomioitua.

### **Hybridityön johtaminen Nordeassa**

Hybridijohtajan tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousivat motivaation ylläpito sekä tiimin tuloksellisuus. Molemmat kuuluvat Bondin ja Senequen (2013, 63) mukaan olennaisena osana valmentavan johtajan työkaluihin. Nordean esihenkilöt ovat aineistomme mukaan erittäin hyvin perillä tavoitteista ja he myös pitävät tiimensä ajan tasalla tavoitteiden saavuttamisen suhteen, mikä tukee valmentavan johtamisen periaatteita. Ristikangas ja Ristikangas (2013, 274) lisäävät, että esihenkilökunnalle on tärkeää luoda yhteinen käsitys valmentavan johtamisen käytännöistä ja periaatteista. Tähän auttaa esihenkilöiden kouluttaminen.

Nordean korona-ajan pelisäännöt olivat hyvin esihenkilöiden hallussa. Ongelmia aiheutui eniten siitä, että samassa toimitilassa mutta eri tehtävissä työskentelevillä oli annettu erilaisia toimintaohjeita. Esihenkilöt kokivat niiden perustelun omalle tiimille hankalaksi. Tutkimuksen mukaan yhteiset ennakoitavat toimintatavat lisäävät kognitiivista luottamusta (Dinh ym. 2021, 1), ja siksi yhteiset säännöt ja niiden noudattamisen valvominen on tärkeää. Vastaajista 68 prosenttia oli sopinut tiimensä kanssa omat pelisäännöt lähi- ja etätyön yhdistämiseen, jotka selkeyttivät työskentelyä ja tukivat tiimin sitoutuneisuutta (Dinh ym. 2021, 3–6). Esimerkiksi osa tiimeistä oli sopinut, että kamerat ovat aina päällä palavereissa, kuten Ruohomäki ja kumppanit (2020, 393) ovat suosittaneet. Toisissa tiimeissä oli sovittu, miten esihenkilö on tiimin jäsenten tavoitettavissa.

Sekä verkkokyselyaineistosta että teemahaastatteluista nousi esille yhteisöllisyyden kaipuu, joka tutkimusten mukaan vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden väliin suhteisiin, luottamukseen ja yhteistyöhön (Dinh ym. 2021, 6; Levin & Kurtzberg 2020, 13–14; Morganson 2010, 582; Toscano & Zappalà 2020; Vilkmann 2016). Esihenkilöt esimerkiksi kaipasivat yhteisiä hetkiä, kuten onnistumisten juhlistamista ja muuta vapaamuotoista toimintaa, joka tutkimuksen mukaan lisää

affektiivista luottamusta (Dinh ym. 2021, 6–8). Yhteisöllisyyttä ja luottamusta voi rakentaa myös virtuaalisissa ympäristöissä (Dinh ym. 2021, 4, 8; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 93; Vilkmán 2016). Monet olivatkin ottaneet käyttöön verkon yli tehtäviä pieniä virkistäytymishetkiä, kuten bingoja tai visoja, joilla yhteisöllisyyttä pyrittiin pitämään yllä. Tiimeissä myös vaihdeltiin etä- ja lähityötä, jotta jokainen pääsi osaksi lähikohtaamisista ja etätöön hyvistä puolista (Morganson ym. 2010).

Teemahaastatteluissa tuli ilmi, että monet asiat kiertävät esihenkilöiden kautta ilman, että tiimin jäsenet ratkoisivat ongelmatapauksia itsenäisesti yhdessä. Näin toimiessa tiimin itseohjautuvuus ei kehity (Bond & Seneque 2013, 63). Tiivis yhteydenpito luo kuitenkin jatkuvaa dialogia esihenkilön ja tiimiläisten välille ja tukee osaltaan valmentavaa johtamista ja etätöskentelyn sujuvuutta (Soback 2021; Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 112–113; Vilkmán 2016). Toisaalta esihenkilöt kertoivat, että tiimin jäsenten välinen kanssakäyminen oli harmillisesti vähentynyt myös konttorilla olijoiden kesken kahvi- ja ruokataukojen porrastuksen takia. Tämä johtui Nordean terveysturvallisuusohjeista, joilla pyrittiin välttämään lähikontakteja konttorityössä.

Tutkimustuloksemme tukee Saarisen (2016, 74–76) havaintoa etätiimien tehtäväorientoituneesta ja aikataulutetusta johtamisesta. Esihenkilöt korostivatkin kalenteroinnin tärkeyttä sekä oman että tiimin ajankäytön hallinnassa ja seurannassa. Monet myös kertoivat, että kokoukset ovat nykyään tiiviimpiä, kun aikaa ei mene sosiaaliseen seurusteluun. Kokouksissa oli myös selkeä agenda ja esihenkilöt kertoivat käyttävänsä dataa johtamisen tukena useammin kuin ennen korona-aikaa. Esihenkilöt näkivät ajansäästön positiivisena asiana, mutta toisaalta johtamista kuvailtiin jopa kliiniseksi.

### **Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset**

Hybridityö on todennäköisesti työelämän pysyvä muutos ja siksi esihenkilöiden hybridityön johtamistaitoja tulisi kehittää (Gratton 2021; Lund ym. 2021, 5, 20, 42). Nordeassa toimipaikanjohtajat saivat enemmän koulutusta hybridityön johtamiseen kuin tiimiesihenkilöt. Mielestämme koulutusta tulisi antaa koko esihenkilökunnalle. Moni esihenkilö kertoi tutkimuksessamme toivoneensa koulutusta muun muassa siihen, miten tiimiä voisi enemmän osallistaa ja motivoida

virtuaalisissa ympäristöissä. Myös etätyövälineiden käyttötapojen jakamista muiden esihenkilöiden kanssa toivottiin. Monella työpaikalla pidetään jo nyt hyvien käytänteiden jakamiseen liittyviä tilaisuuksia (ks. myös Muilu 2021) ja uskomme, että myös Nordeassa tällaisista sparraustilaisuuksista olisi hyötyä.

Haastatteluissa nousi esille myös se, että tavallisten arkihavaintojen eli työntekijöiden ilmeiden, eleiden ja fiiliksen puuttuminen vaikeuttaa henkilöjohtamista, kuten myös tiimien ristiriitojen havaitsemista. Osa esihenkilöistä oli sopinut tiiminsä kanssa, että videokameran on oltava päällä etäpalavereissa. Tähän myös me kannustamme. Videokamera tuo ihmisten eleet ja ilmeet mukaan vuorovaikutukseen ja samalla se ylläpitää luottamusta ja yhteishenkeä (Ruohomäki ym. 2020, 393).

Hybridityön jatkuessa on tärkeää, että henkilökunnalle luodaan mahdollisuuksia tavata kasvokkain, sillä etänä työskentely voi vieraannuttaa työntekijän työyhteisöstä (Morganson 2010, 580). Yhteisöllisyys ja samassa tilassa työskentely tukee työmotivaatiota ja -hyvinvointia ja luo luottamusta tiimin sisällä (Dinh 2021, 1, 6). Osa esihenkilöistä koki palautteen antamisen etätyövälineillä kliiniseksi ja hankalaksi, koska henkilön mikroilmeitä ja tunnetilaa ei pystynyt aistimaan samalla tavalla kuin läsnäollessa. Hybridityön onnistumisen kannalta on hyvä, että jokainen tiimi sopisi yhteiset pelisäännöt etä- ja lähityön tekemiselle.

Jatkotutkimuksen aiheeksi sopisi esihenkilöiden valmentavan johtamisen taidot sen jälkeen, kun he ovat käyneet Nordean oman johtajuuskoulutuksen. Lisäksi voisi selvittää, onko hybridityön johtamisessa tapahtunut muutoksia verrattuna tähän tutkimukseen. Esihenkilön roolia voisi tarkastella myös työyhteisön kantilta. Olisi mielenkiintoista tutkia työntekijöiden näkemyksiä esihenkilöiden johtamistaidoista korona-aikana sekä sitä, miten esihenkilöiden valmentava ote toteutuu Nordean antaman koulutuksen jälkeen. Samalla nähtäisiin, kokevatko tiimin jäsenet esihenkilön roolin samalla tavalla kuin tämä itse.

### **Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimus perustui Nordea henkilöasiakasliiketoiminnan esihenkilöille suunnattuun verkkokyselyyn ja puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin. Tutkimus toteutettiin eettisesti kestäväällä tavalla (Varantola, Launis, Helin, Spoof & Jäppinen 2013, 6–7). Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Vastaajille kerrottiin

sekä Webropol-kyselyn saatteessa että ennen teemahaastattelua tutkimuksen tarkoitus. Lisäksi kerrottiin, että vastaukset käsitellään anonymisti eikä vastaajia voida tunnistaa. Teemahaastatteluissa haastateltavat saivat kysymykset etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelut olivat puolistrukturoituja ja kestivät noin tunnin. Haastatteluaineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja vastaukset koodattiin henkilöllisyyden peittämiseksi. Kysely- ja haastattelututkimusaineistot tuhotaan artikkelikokoelman arvioinnin valmistuttua.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät erilaiset aineistonkeruutavat, jolloin saadaan monipuolinen kuva tutkittavasta asiasta. Tämän aineistotriangulaation lisäksi tutkimuksen tuloksien luotettavuutta lisää tutkimuksen tekijöiden määrä. (Aaltio & Puusa 2020.) Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös validiteetin ja reliabiliteetin huomioiminen (Heikkilä 2014, 28–29, 17). Validiteetti kertoo, että tutkimuksessa on mitattu tutkittavaa asiaa. Reliabiliteetti puolestaan kertoo mittauksen tarkkuuden. (Vehkalahti 2019, 41–43.) Tutkimustulokset olivat linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, joten tuloksia voidaan pitää validina (Aaltio & Puusa 2020). Lisäksi saimme käyttämillämme mittareilla vastaukset tutkimuskysymyksiimme. Vertaisimme saamiamme tutkimustuloksia aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimustuloksiin.

Sekä Webropol-kyselyn että teemahaastatteluiden analysoinnin tekivät kaikki opinnäytetyöartikkelia kirjoittaneet henkilöt. Kukaan kirjoittajista ei työskentele tutkittavassa organisaatiossa eli Nordeassa, jonne tutkimus tehtiin. Kyselyt ja haastattelut voidaan toistaa uudelleen, koska tutkimusprosessi on kuvattu tässä artikkelissa liitteineen. Tutkimuksen tuloksia ei kuitenkaan voitane toisintaa samanlaisina, koska kyseessä on yhdelle organisaatiolle koronapandemian aikana tehty tutkimus. Nämä seikat vaikuttavat tutkimuksen lopputuloksiin.

## **Johtopäätökset**

Tutkimustulosten perusteella Nordean esihenkilöt pitivät hybridityöskentelyä motivoivana ja näkivät, että etätöitä voisi jatkaa myös korona-ajan jälkeen. Työn tehokkuus oli korkeampi kuin ennen korona-aikaa ja haastateltavat kertoivat myös työtyytyväisyyden parantuneen. Työn ja vapaa-ajan yhdistämisen mahdollisuutta arvostettiin, kun työmatkoihin ei mennyt aikaa. Etätöiden mahdollistamista pidettiin myös rekrytointietuna. Monet esihenkilöistä toivoivat, että etätöiden mahdollisuus jatkuisi jossain muodossa myös tulevaisuudessa. Tämän perusteella

ehdotamme, että hybridityö jatkuisi Nordeassa myös poikkeusolojen jälkeen. Aikaisempien tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin kannalta paras ratkaisu on etä- ja lähityön joustava yhdistäminen (Miettinen 2020; Morganson ym. 2010). Ihanteellista olisi, jos jokainen tiimi voisi yhdessä esihenkilönsä kanssa päättää yhteiset pelisäännöt etä- ja lähityön tekemiselle.

Valmentava johtaminen antaa työkalut hybridityön johtamiseen. Valmentava johtaja auttaa tiimin jäseniä ratkomaan ongelmia itsenäisesti ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Tulosten mukaan esihenkilöiden luottamus tiimiin oli säilynyt samalla tasolla kuin ennen korona-aikaa. Tämä on hyvä pohja, jolle rakentaa valmentavan johtamisen kulttuuria. Nordeassa tiimit eivät vielä ole itseohjautuvia, koska esihenkilöä tarvitaan vielä tukemaan tiimin jäseniä ongelmien ratkomisessa. Valmentavan johtamisen keinoin esihenkilöiden aikaa voi jäädä myös muuhun kuin tiimin työn tukemiseen. Tämän tutkimuksen tuloksista on hyötyä Nordealle esihenkilöiden koulutuksen tueksi. Tutkimuksesta voivat hyötyä myös muut hybridityötä harkitsevat organisaatiot.

## LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. toim. Puusa, A. & Juuti, P. Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 22.9.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellips-verkkokirjalyly.

Aftret, B. 2021. Hybrid er den nye jobbtrenden. Viitattu 19.4.2021 <https://www.tu.no/artikler/hybrid-er-den-nye-jobbtrenden/507577>

Bond, C. & Seneque, M. 2013. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development* Vol. 32 No 1, 57–72. Viitattu 7.9.2021  
DOI 10.1108/02621711311287026

Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma. E-kirja. Viitattu 28.3.2021  
<https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs - verkkokirjalyly.

Diab-Bahman, R. & Al-Enzi, A. 2020. "The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings". *International Journal of Sociology and Social Policy* Vol. 40 No 9/10, 909–927. Viitattu 19.3.2021  
<https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262>

Dinh, J. V., Reyes, D. L., Kayga, L., Lindgren, C., Feitosa, J. & Salas, E. 2021. Developing team trust: Leader insights for virtual settings. *Organisational Dynamics* Vol. 50 No 1. Viitattu 17.9.2021  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100846>

Eurofound 2020. Living, working and COVID-19, COVID-19 series. Publications Office of the European Union. Luxembourg. Viitattu 23.10.2020  
<https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19>

Eurofound 2021. Living, working and COVID-19 (update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year. Eurofound factsheet. Publications Office of the European Union. Luxembourg. Viitattu 11.9.2021  
doi:10.2806/76802

Fast Expert Teams vs. korona - estetään Suomea halvaantumasta. LUT-yliopisto 2020. Raportti. Viitattu 10.3.2021  
<https://www.lut.fi/documents/10633/0/fast+expert+teams+loppuraportti/1c6f3591-7cba-4de5-9a1c-38748ab5a564>

Faulds, D. J. & Raju P. S. 2021. The work-from-home trend: An interview with Brian Kropp. *Business Horizons* Vol. 64 No 1, 29–35. Viitattu 17.1.2021  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.10.005>

Ferreira, J., Claver, P. Pereira, P. & Thomaz, S. 2020. Remote Working and the Platform of the Future. Boston Consulting Group 10/2020. Viitattu 22.4.2021



<https://pulse.microsoft.com/uploads/prod/2020/10/BCG-Remote-Working-and-the-Platform-of-the-Future-Oct-2020.pdf>

Gilson, L. L., Costa, P., O'Neill, T. A. & Maynard, M. T. 2021. Putting the "TEAM" back into virtual teams. *Organisational Dynamics* Vol. 50 No 1. Viitattu 17.9.2021  
[doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100847](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100847)

Gratton, L. 2021. Four Principles to Ensure Hybrid Work Is Productive Work. *MIT Sloan Management Review* Vol. 62 No 2, 11A–16A. Viitattu 18.9.2021  
<https://mitsmr.com/32nEzQz>

Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent. E-kirja. Viitattu 10.4.2021  
<https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent Bisneskirjasto.

Harju, M., Tiihonen E., Salonen, M., Ovaskainen, T. & Ahlgren, R. 2007. E-työn hyvät käytännöt. Jyväskylän yliopisto. Tietotekniikan tutkimusinstituutti. Viitattu 23.10.2020  
[http://www.rakennerahastot.fi/vanhat\\_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr\\_julkaisut\\_2000\\_2006/13\\_e-tyon\\_hyvat\\_kaytannot.pdf](http://www.rakennerahastot.fi/vanhat_sivut/rakennerahastot/tiedostot/esr_julkaisut_2000_2006/13_e-tyon_hyvat_kaytannot.pdf)

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Viitattu 9.10.2021  
<https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Hill, E., Ferris, M. & Martinson, V. 2003. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of vocational behavior* Vol. 63 No 2, 220–241. Viitattu 15.10.2020  
[https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)

Hirsijärvi, S. & Hurme, H 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

ILO. 2020. Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A practical guide. International Labour Organisation. Geneva. Viitattu 2.5.2021  
[https://www.ilo.org/travail/info/publications/WCMS\\_751232/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/travail/info/publications/WCMS_751232/lang--en/index.htm)

Laine, M., Bamberg J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Levin, D. Z. & Kurtzberg, T. R. 2020. Sustaining Employee Networks in the Virtual Workplace. *MIT Sloan Management Review* Vol. 61 No 4, 13–15. Viitattu 18.9.2021  
<https://search-proquest-com.ez.lapinamk.fi/scholarly-journals/sustaining-employee-networks-virtual-workplace/docview/2414423277/se-2?accountid=27297>

Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. & Robinson, O. 2021. The post pandemic economy – The Future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute. Viitattu 19.4.2021

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa- Onko työn itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto Yliopisto. Viitattu 18.9.2021

<https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent. E-kirja.

<https://luc.finna.fi/lapinamk/>, AlmaTalent verkkokirjahylly.

Miettinen, J. 2020. Koronapandemia muutti työn teon tapoja ja työn kuormitusta. Akava Works. Viitattu 10.1.2021

<https://akavaworks.fi/julkaisut/muut-julkaisut/koronaselvitys/>

Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M. & Heelan, M. P. 2010. Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 25 No 6, 578–595. Viitattu 25.3.2021

DOI:10.1108/02683941011056941

Muilu, H. 2021. Pomoja laitetaan etäjohtamisen kursseille ja työpaikoilla tehtäisiin oppaita "sosiaalisen liiman" rakentamiseen – yli kolmasosa työntekijöistä haluaa tehdä enemmän etätöitä. Yle uutiset 2.8.2021

<https://yle.fi/uutiset/3-12036929>

Newman S. A. & Ford, R. C. 2021. Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics* Vol. 50 No 1, 1–11. Viitattu 21.9.2021

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>

Nordea Bank Oyj. 2020. Organisaatio. Viitattu 28.4.21

<https://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/organisaatio/>

Nordea Bank Oyj. 2021a. Pörssitiedote 1.3.21. Tilinpäätös ja toimintakertomus. Viitattu 28.4.21

<https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/press-releases/2021/03-01-08h00-nordean-vuosikertomus-vastuullisuusraportti-ja-toimielinten-palkitsemisraportti-on-julkaistu.html>

Nordea Bank Oyj. 2021b. Yhteenveto Nordeasta. Viitattu 28.4.21

<https://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/Yhteenveto-Nordeasta/>

Ojalainen, J. 2020. Ek kiittelee Sanna Marinin hallituksen päätöstä hybridityöstä - "Osa tämän vuosikymmenen työelämän muutosta". *Talouselämä* 14.8.2020.

Viitattu 16.3.2021

<https://www.talouselama.fi/uutiset/te/88bf161a-d8a9-4d27-9320-98f709fcf65e>

Pulido-Martos, M., Cortés-Denia, D. & Lopez-Zafra, E. 2021. Teleworking in Times of COVID-19: Effects on the Acquisition of Personal Resources. *Frontiers of Psychology* 12:685275. Viitattu 18.9.2021  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.685275>

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus (3. p.). Talentum. E-kirja. Viitattu 24.4.2021  
<https://luc.finna.fi/lapinamk/>, AlmaTalent verkkokirjahylly.

Ruohomäki, V., Tuomivaara, S., Mattila-Holappa, P., Monni, T., Perttula, P., Alanko, T. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Etätyö koronaepidemian hallitsemisessa sekä vaikutukset työhyvinvointiin ja töiden sujumiseen. *Psykologia: tiedepoliittinen aikakauslehti* Vol. 55 No 5, 388–395.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2017. Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. E-kirja. Viitattu 18.9.2021  
<https://ebookcentral-proquest-com.ez.lapinamk.fi>, ProQuest Ebook Central.

Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Aalto University Doctoral dissertations 184/2016. Helsinki: Unigrafia Oy. Viitattu 16.3.2021  
<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SHRM Survey Findings: Virtual Teams 2012. Society for Human Resource Management. Viitattu 1.5.2021  
<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Pages/virtualteams.aspx>.

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books. E-kirja. Viitattu 2.5.2021  
<https://luc.finna.fi/lapinamk/> Ellips verkkokirjahylly.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2021. STM:n antamat viranomaisohjeet ja päätökset koronavirustilanteessa. Viitattu 11.9.2021  
<https://stm.fi/stm-ohjeet-koronavirustilanteessa>

THL 2021. Tarttuminen ja suojauminen – koronavirus. Viitattu 11.9.2021  
<https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojautuminen-koronavirus>

Toscano, F. & Zappalà, S. 2020. Social Isolation and Stress as Predictors of Productivity Perception and Remote Work Satisfaction during the COVID-19 Pandemic: The Role of Concern about the Virus in a Moderated Double Mediation. *Sustainability* Vol. 12 No 23:9804. Viitattu 29.3.2021  
<https://doi.org/10.3390/su12239804>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Viitattu 18.9.2021  
<https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs-verkkokirjahylly.

Työterveyslaitos 2021. Työterveyslaitoksen toimintaohje työnantajille koronavirusepidemiaan varautumiseksi. Viitattu 11.9.2021  
<https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-yrityksille>

Uskelin, L. 2005. Etätyö henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Teoksessa J. Pekola & L. Uskelin (toim.) Etätyöopas työnantajille. Helsinki: Työministeriö, 32–38.

Valli, R. 2018. Aineiston keruu kyselylomakkeella. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS kustannus. E-kirja. Viitattu 12.10.2021  
<https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS kustannus, 117–128.

Varantola, K, Launis V., Helin, M., Spoo, S. K. & Jäppinen S. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 19.9.2021  
[https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Viitattu 9.10.2021  
<https://doi.org/10.31885/9789515149817>

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Universitas Waasensis. Väitöskirja. Viitattu 23.4.2021  
<http://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Viitattu 10.3.2021  
<https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.


Yritysraportti. 2021. Luottoluokitus. Viitattu 26.4.21  
<https://www.yritysraportti.fi/lis%C3%A4tietoa/luottoluokitus.html>

## **LIITTEET**

Liite 1. Webropol-kysely

Liite 2. Puolistrukturoitu teemahaastattelu

## Tiimiesihenkilökysely

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

Tämän kyselyn tavoitteena on kehittää etä- ja lähityön yhdistävää hybridityön mallia Nordeassa. Kysely on osa muuttuva etäjohtaminen opinnäytetyötä, joka tehdään Lapin ammattikorkeakoululle. Nordea toimii opinnäytetyön toimeksiantajana.

Tutkimme tiimiesihenkilöiden etä- ja lähityön yhdistävää johtamismallia korona-aikana. Minkälaisia vaikutuksia tällä hybridityöllä on lähiesihenkilötyöhön?

Kyselyssä on 5 osiota ja sen täyttämiseen menee aikaa noin 15 minuuttia. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja anonyymisti. Yksittäisiä vastauksia ei aineistossa henkilöidä.

Kiitos yhteistyöstä!

### Työskentely ennen korona-aikaa

Tämä osio käsittelee työskentelyä ennen koronapandemian alkua.

#### 1. Kuinka suuren osan työajastasi olit ennen korona-aikaa etätöissä? \*

En ollenkaan  
alle 20 %  
20–40 %  
40–60 %  
60–80 %  
80–100 %

#### 2. Kuinka moni tiimistäsi työskenteli etänä ennen korona-aikaa? \*

20 %  
40 %  
60 %  
80 %  
100 %  
Ei kukaan

**3.** Kuinka monta prosenttia työajasta etätöitä tekevät tiimiläiset olivat etätöissä ennen korona-aikaa? \*

- Ei ollenkaan
- alle 20 %
- 20-40 %
- 40-60 %
- 60-80 %
- 80-100 %

**Työskentely korona-aikana**

Tämä osio kartoittaa koronapandemian johdosta maaliskuusta 2020 lähtien tapahtuneita muutoksia työskentelytavoissa.

**4.** Kuinka suuren osan työajastasi olet korona-aikana ollut etätöissä? \*

- En ollenkaan
- alle 20 %
- 20–40 %
- 40–60 %
- 60–80 %
- 80–100 %

**5.** Kuinka moni tiimistäsi on työskennellyt etänä korona-aikana? \*

- 20 %
- 40 %
- 60 %
- 80 %
- 100 %
- Ei kukaan

**6.** Kuinka monta prosenttia työajasta etätöitä tekevät tiimiläiset ovat olleet etätöissä korona-aikana? \*

- Ei ollenkaan
- alle 20 %
- 20–40 %
- 40–60 %
- 60–80 %
- 80–100 %

### **Hybridityön johtaminen**

Hybridityö yhdistää etätöön ja työpaikalla tehtävän työn. Hybridijohtaminen tarkoittaa sellaisen tiimin johtamista, jossa osa alaisista työskentelee etänä ja osa työpaikalla.

**7.** Minulla oli kokemusta hybridijohtamisesta ennen koronapandemiaa \*

Hybridijohtaminen = etä- ja lähityössä olevien ihmisten johtamista

Kyllä

Ei



8. Vastaa seuraaviin väittämiin

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Hybridijohtaminen vaatii enemmän esihenkilötaitoja kuin pelkästään etänä/työpaikalla toimivan tiimin johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hybridijohtamisessa esihenkilön on vaikeampi pysyä perillä jokaisen tiimiläisen työtaakasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hybridityön mallissa esihenkilön pitää olla helposti tiimiläisten tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön tulee luottaa tiiminsä jäseniin riippumatta työskentelypaikasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hybridijohtaminen vaikuttaa työmotivaationi nostavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hybridijohtamisessa tiimin motivoiminen on haastavampaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivittäisten ongelmien havaitseminen on vaikeutunut hybriditiimin kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin jäsenten välisten ristiriitojen <b>havaitseminen</b> on hankalampaa hybridijohtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin jäsenten välisten ristiriitojen <b>ratkominen</b> on hankalampaa hybridijohtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen hybridijohtamisen raskaaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 1. Webropol-kysely 5(11)

**9.** Mieti tiimissäsi tapahtuneita muutoksia viimeisen vuoden ajalta. Vastaa seuraaviin väittämiin: \*

	Lisääntynyt Vähentynyt				
	Lisääntynyt jonkin verran	merkittävästi	jonkin verran	Vähentynyt merkittävästi	Pysynyt ennallaan
Uusien teknologioiden ja työvälineiden käyttöönotto-ongelmat ovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Lisääntynyt merkittävästi	jonkin verran	jonkin verran	Vähentynyt merkittävästi	Pysynyt ennallaan
Työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poissaolojen määrä on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan ristiriitatilanteet ovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimimme yhteen hiileen puhaltaminen on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10.** Mikä on hybridijohtajana toimivan esihenkilön tärkein ominaisuus?

Merkitse numerolla 1 tärkein, numerolla 2 toiseksi tärkein jne. \*

	1	<input type="radio"/>
1. tiimin tulosten aikaansaaminen	2	<input type="radio"/>
2. tiimin yhteishengen varmistaminen	3	<input type="radio"/>
3. palautekulttuurin rakentaminen	4	<input type="radio"/>
4. yksilöjohtaminen	5	<input type="radio"/>
5. motivaation ylläpito		

Liite 1. Webropol-kysely 6(11)

11. Olen saanut poikkeusaikana hybridityön johtamiseen koulutusta? \*

Kyllä

En

En, mutta olisin toivonut sitä

12. Minkälaista koulutusta olisit toivonut?


13. Arvioi seuraavat väittämät \*

	Ei yhtään	Jonkin verran	Paljon	Merkittävästi	En osaa sanoa
Olen saanut tukea korona-ajan etätyösiirtymään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä minulta odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn auttamaan tiimiläisiäni saavuttamaan tavoitteensa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimilleni on selvää, mitä heiltä odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimini puhaltaa yhteen hiileen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan tiimiini yhtä paljon kuin ennen korona-aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 1. Webropol-kysely 7(11)

**14.** Arvioi seuraavat väittämät \*

	Ei yhtään	Jonkin verran	Paljon	Merkittävästi	En osaa sanoa
Etätyö on muuttanut omaa johtamistapaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö ei ole muuttanut omia työskentelytapojani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma ajankäyttöni on painottunut etätyön aikana erilaisiin asioihin kuin aiemmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ei yhtään	Jonkin verran	Paljon	Merkittävästi	En osaa sanoa
Koen esihenkilön roolin helpoksi, jos tiimiläiseni työskentelee etänä, mutta itse johdan toimipisteestä käsin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen esihenkilön roolin helpoksi, jos tiimiläiseni työskentelee toimipisteessä, mutta itse johdan etänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen esihenkilön roolin helpoksi, jos sekä tiimiläiseni että minä itse työskentelemme etänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä korona-aikana on Nordeassa toiminut hyvin ja oikea-aikaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut tukea johtamistyöhöni omalta esihenkilöltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut tukea johtamistyöhöni kollegoiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15.** Yhteiset pelisäännöt korona-aikana. Voit valita useamman vaihtoehdon.\*

Nordealla on selvät yhteiset säännöt etätyön tekemiseen

Toimipaikallamme on Nordean sisällä selvät yhteiset toimintasäännöt

Olemme sopineet tiimin kanssa meille sopivat pelisäännöt etä- ja lähityön yhdistämiseen

Liite 1. Webropol-kysely 8(11)

**16.** Organisaationi on huomionnut ja päivittänyt koronarajoituksiin liittyviä ohjeistuksia muuttuneiden tilanteiden johdosta? \*

Esimerkiksi muuttuvat alueelliset kokoontumisrajoitukset, turvavälit, muuttuvista ohjeistuksista viestiminen tiimillesi, muuttuvat maskien käytön ohjeet jne.

Kyllä  
Ei

**Kommunikaatio tiimisi kanssa**

**18.** Vastaa seuraaviin kysymyksiin: \*

	Vähemmän kuin kerran viikossa	1 kerran viikossa	2–3 kertaa viikossa	4–5 kertaa viikossa
Kuinka monta kertaa viikossa olet yhteydessä tiimiläistesi kanssa ryhmässä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka monta kertaa viikossa olet SUUNNITELMALLISESTI yhteydessä tiimiläistesi kanssa kahden kesken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka monta kertaa viikossa olet SPONTAANISTI yhteydessä tiimiläistesi kanssa kahden kesken?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka monta kertaa tiimiläisilläsi on epävirallisia tapaamisia toistensa kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**19.** Korona-ajan kehityskeskustelut \*

	En kertaakaan	Osittain	Kaikki
Pidin videon välityksellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidin toimistolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidin kävellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jotenkin muuten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 1. Webropol-kysely 9(11)

**20.** Vertaa aikaa ennen koronapandemiaa nykyiseen tilanteeseesi \*

	Lisääntynyt merkittävästi	Lisääntynyt jonkun verran	Vähentynyt jonkun verran	Vähentynyt merkittävästi	Pysynyt ennallaan
Tapaamiset tiimisi kanssa on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimiläisten keskinäinen yhteydenpito on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusien ratkaisujen kehittäminen tiimissä on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Lisääntynyt merkittävästi	Lisääntynyt jonkun verran	Vähentynyt jonkun verran	Vähentynyt merkittävästi	Pysynyt ennallaan
Päivittäiseen tiimin johtamiseen käytetty aika on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoisuuteni siitä mitä tiimissäni tapahtuu on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimin tuloksellisuus on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21.** Kuvaile kuinka korona-aikana olet kokenut palautteen antamisen tiimisi jäsenille? Oletko havainnut eroa palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa, kun tiimiläiset ovat olleet etänä / läsnä? \*


**22.** Oletko ottanut uusia tapoja käyttöösi, joilla huolehdit tiimisi yhteisöllisyydestä ja jaksamisesta? Esimerkiksi viikottaisia Mitä kuuluu puheluita, yhteisiä virtuaalisia kahvihetkiä, viikottaisia visoja tms. \*

Kyllä  
Ei

**23.** Kuvaile omin sanoin millaisia tapoja olet ottanut käyttöösi? Mitkä niistä ovat osoittautuneet parhaiksi ja miksi.

## Tulevaisuuden johtamisnäkymät koronapandemian jälkeen

**24.** Mitä hyviä puolia hybridijohtamisessa mielestäsi on?


**25.** Luuletko, että tiimisi palaa takaisin vanhaan työskentelytapaan koronapandemian jälkeen? \*

- Kyllä
- Ei
- Enkä

**26.** Vastasit "ei" tai "ehkä". Kuvaile millainen tulevaisuuden työskentelytapa teidän tiimissä tulee olemaan.


## Taustakysymykset

**27.** Sukupuoli \*

- Nainen
- Mies
- Muu

**28.** Ikä \*

- 20–30 vuotta
- 31–40 vuotta
- 41–50 vuotta
- 51–60 vuotta
- Yli 60 vuotta

Liite 1. Webropol-kysely 11(11)

**29.** Mikä on roolisi?

Toimipaikan johtaja (Leading leaders)

Tiimiesimies (Leading others)

**30.** Kuinka kauan olet toiminut esihenkilönä? \*

Alle vuoden

1–5 vuotta

6–10 vuotta

Yli 10 vuotta

**31.** Millä alueella työpaikkasi on? \*

Lappi

Pohjois-Pohjanmaa

Keski-Pohjanmaa

Pohjanmaa

Etelä-Pohjanmaa

Kainuu

Keski-Suomi

Pohjois-Savo

Pohjois-Karjala

Etelä-Savo

Satakunta

Pirkanmaa

Etelä-Karjala

Päijät-Häme

Kanta-Häme

Varsinais-Suomi

Uusimaa

Kymenlaakso

Ahvenanmaa



## Liite 2. Puolistukturoidun teemahaastattelun runko 1(2)

### Taustakysymykset:

- Mikä on roolisi? (tiimiesihenkilö/toimipaikanjohtaja)
- Kauanko olet toiminut esihenkilönä?
- Kuinka kauan olet työskennellyt tiimisi kanssa?
- Missäpäin Suomea työskentelet?

### Hybridijohtaminen

1. Onko tiimissänne sovittu yhteiset hybridityön pelisäännöt? Millaiset ne ovat?
2. Jos ei ole, millaiset pelisäännöt tarvittaisiin?
3. Millaisia esimiestaitoja hybridijohtaminen vaatii verrattuna esimerkiksi etänä tai työpaikalla toimivan tiimin johtamiseen?
4. Miten hybridijohtaminen on muuttanut johtamista ja työskentelytapaasi?
5. Verkkokyselyn mukaan päivittäiseen tiimin johtamiseen käytetty aika on lisääntynyt 70 % vastaajista. Osaatko kertoa, mitä johtamiseen on tullut lisää ja mistä työstä tämä aika on pois?
6. Onko hybridijohtaminen muuttanut muutoin sinun ajankäyttöäsi? Venyvätkö työpäiväsi?
7. Verkkokyselyn perusteella spontaanit kontaktit tiimiläisiin ovat lisääntyneet. Voitko kertoa esimerkkejä tällaisista spontaaneista tapauksista?
8. Luuletko, että tiimiläisten keskinäisestä kanssakäymisestä olisi hyötyä? Auttaisiko tiimin työskentelyä?
9. Onko hybridityössä uusien innovaatioiden tai ratkaisujen kehittäminen muuttunut? Vaikuttaako se tiimin innovatiivisuuteen?
10. Onko hybridityössä helppo havaita tai ratkaista ristiriitoja? Ovatko ristiriidat muuttuneet hybridityössä?
11. Mikä on hybridijohtamisessa haastavinta?
12. Minkälaisia mahdollisuuksia hybridityö on tuonut lähiesihenkilötyöhön? Entä tiimille?
13. Kerro muutama keino, miten esimiesten valmiutta johtaa hybridityötä voitaisiin parantaa?

## Liite 2. Puolistukturoidun teemahaastattelun runko 2(2)

14. Luottamus on tärkeä etätyössä. Mitkä ovat sinusta hyvä keinoja lisätä luottamusta tiimisi jäseniin?

### **Valmentava johtajuus**

1. Minkälaisena näet oman johtamistapasi (manageri = työnjohtajatyypin/organisoi, leader = strateginen lipunheiluttaja vai valmentava = opettaa tiimiläisiä saavuttamaan potentiaalin työssä?) Onko johtamistapasi muuttunut hybridityön takia?
2. Koetko, että tiimilläsi on selkeä, yhteinen tavoite? Oliko sen asettamisessa haasteita hybridityön takia?
3. Miten vahvistat tiimisi itseohjautuvuutta (pystyvät tekemään päätöksiä itse) ja mitkä tekijät lisäävät mielestäsi tiimin motivaatiota?
4. Miten pystyt valmentamaan sekä johtamaan alaistesi suoritusta ja tehokkuutta, vaikka ette olisi fyysisesti läsnä?
5. Onko sinusta hybridityössä hankalampi motivoida työntekijöitä? Miksi on/ei?
6. Miten näet valmentavan esimiestyön, pitääkö esimiehellä olla substanssi-osaamista tiimiläistensä tekemiseen?
7. Miten tiimisi työskentelee koronapandemian jälkeen? Jatkuuko hybridityön malli ja toivotko sitä?

# VUOROVAIKUTUS, LUOTTAMUS JA YHTEISÖLLISYYS VIRTUAALISISSA TIIMEISSÄ

*Jenni Kärkkäinen, Jemina Lakkapää & Johanna Trast*

Communication, trust and community in a virtual team

This thesis examined the concept of establishing and building communication, trust and community in virtual teams. The research questions were; “How managers and employees working virtually can affect building communication in their virtual team” and “what the employee experience is of communication, trust and community when starting to work in a new virtual team”. This topic was chosen as it has become prevalent and even the ‘norm’ for companies to move to virtual teams due to covid-19 pandemic. Consequently, there are teams now starting to work in an online environment without ever having met each other face to face.

The methodology used for this research was a case study and it was done for the Helsinki Employment Services. The first part of the study is based on a survey provided to employees evaluating their experiences of working virtually and how they felt communication, trust and community has built and been affected by working in their new teams. The second part involved interviews done in three groups; one group for the managers, two groups for the employees.

The results were mainly positive. Both the managers and the employees felt trust in the team. However, building a feeling of community has not been easy. Communication was perceived as more difficult within the virtual team in comparison to working in the office. Employees felt at times that it was difficult to reach out and ask for help. They also felt the need for more honest conversations with everyone to resolve any ongoing issues. As a consequence of this thesis, the company has bought new ideas to help them develop and enhance communication, trust and community in the future.

*Keywords: trust, communication, community, virtual team*

## JOHDANTO

Etätyöskentely on ollut jo pitkään mahdollista, mutta vuoden 2019 lopulla alkanut covid-19-pandemia kiihdytti etätöiden yleistymistä. Johtajat, esihenkilöt ja työntekijät joutuivat uuden tilanteen eteen, kun työ siirtyi pääosin tai kokonaan kotona tehtäväksi. Etätöihin siirtyminen pakotti yrityksiä muuttamaan prosessejaan sähköisiksi, mutta uusia tapoja piti miettiä myös tiimin sisäiselle vuorovaikutukselle, uuden oppimiselle ja yhdessä työskentelylle. (Työolobarometri 2020: Koronapandemia toi etätöiden tekemiseen lähes vuosikymmenen harppauksen 2021.) Työterveyslaitos julkaisi maaliskuussa 2020 ohjeita etätöiden tekemisen tueksi. Ohjeissa mainitaan muun muassa vinkkejä esihenkilöille yhteisöllisyyden ylläpitämiseen sekä vinkkejä työntekijöille vuorovaikutukseen. (Ohje etätöiden tukemiseksi 2020.)

Etäjohtamista on tutkittu runsaasti etätöntyöntekijöiden (esimerkiksi Jokinen 2020; Rajamäki & Mikkola 2017; Honkanen 2015), etäjohtajan (esimerkiksi Pelkonen 2020; Saarinen 2016) ja muutamia tutkimuksia on tehty etäjohtajan sekä etätöntyöntekijän näkökulmasta (esimerkiksi Pihlaja 2018). Etäjohdettavien työyhteisöjen haasteiksi nousevat tutkimuksissa luottamuksen (esimerkiksi Saarinen 2016, 193; Heinonen 2008, 173; Koivumäki 2008, 244; Henttonen & Blomqvist 2005, 115) ja vuorovaikutuksen rakentuminen, kun kommunikaatio tapahtuu pelkästään virtuaalisesti (esimerkiksi Harju, Niskanen & Tapio 2019, 45–46; Rajamäki & Mikkola 2017, 262–263). Heinonen (2008, 173) väittää luottamuksen muodostuvan eri tavoin virtuaalisessa ympäristössä. Yhteisöllisyyttä on tutkittu virtuaalisissa yhteisöissä ja työyhteisöissä jonkin verran (esimerkiksi Harju, Niskanen & Tapio 2019; Heinonen 2008; Koivumäki 2008).

Etäjohdettaviin tiimeihin liittyvissä tutkimuksissa kasvokkain kohtaaminen on koettu tärkeäksi vuorovaikutusta edistäväksi tekijäksi (esimerkiksi Harju, Niskanen & Tapio 2019, 44; Pihlaja 2018, 81–82; Saarinen 2016, 193). Tämän lisäksi Kirkman, Rosen, Tesluk ja Gibson (2004, 188) väittävät, että kasvokkain kohtaaminen parantaa tiimin tehokkuutta. Useat esihenkilöille ja työyhteisöille suunnatut oppaat myös painottavat kasvokkain tapaamisen tärkeyttä virtuaalisissa tiimeissä (esimerkiksi Vilkmann 2016; Surakka 2006, 30). Tutkimuskohteena oli tapaus, jossa kasvokkain kohtaamiseen ei ollut mahdollisuutta vallitsevien covid-19 rajoitusten vuoksi. Covid-19 rajoitukset pakottivat tiimit aloittamaan

työskentelynsä täysin virtuaalisesti. Aiemmin ei ole tutkittu uusien muodostuneiden tiimien vuorovaikutusta, luottamusta tai yhteisöllisyyttä vastaavanlaisessa tilanteessa (esimerkiksi Harju, Niskanen & Tapio 2019; Pihlaja 2018; Rajamäki & Mikkola 2017; Saarinen 2016.) Opinnäytetyössämme yhdistyy sekä virtuaalinen työskentely että uuden tiimin muodostuminen, ja aivan vastaavaa aihetta ei ole tiettävästi tutkittu.

Löysimme opinnäytetyömme toimeksiantajaksi Helsingin kaupungin Työllisyyspalvelut. Maaliskuussa 2021 Helsingin kaupungin Työllisyyspalveluissa tapahtui organisaatiomuutos. Organisaatiomuutos johtui työllisyyspalveluiden järjestämisestä ja toteuttamisesta koskevasta Työllisyyden kuntakokeilusta. Kuntakokeilun käynnistyessä osa työnhakijoista jäi Työ- ja elinkeinopalveluiden (myöhemmin TE-palvelut) asiakkaiksi ja osa siirtyi kuntakokeiluun osallistuneen kunnan järjestämiin palveluihin. Kokeilun tavoitteena oli yhdistää valtion ja kuntien resursseja, osaamista ja palveluita. Kuntakokeilun myötä Helsingin Työllisyyspalveluiden tiimit muotoutuivat kokonaan uudelleen ja tiimien kokoonpanoissa ja toimipisteiden sijainneissa tapahtui muutoksia. Tiimit aloittivat työskentelynsä maaliskuussa 2021 täysin etänä vallitsevien covid-19 rajoitusten vuoksi. Vuorovaikutus tiimien ja organisaation kesken tapahtuu virtuaalisesti. Virtuaalisuudella tarkoitetaan työskentelyä, jossa vuorovaikutus tapahtuu pääsääntöisesti sähköisillä välineillä, kuten sähköposti, puhelin, pikaviestimet, videokokoukset. Virtuaalista työtä voidaan myös tehdä eri paikoissa, esimerkiksi työnantajan tai asiakkaan tiloissa tai etänä esimerkiksi kotona. (Rauramo 2018, 2; DuFrene & Lehman 2016, x–xi.)

## **TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli kartoittaa Helsingin työllisyyspalveluiden työntekijöiden ja heidän esihenkilöidensä kokemuksia vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja yhteisöllisyydestä täysin uusissa virtuaalisissa tiimeissä. Tutkimusryhmäksi saimme Helsingin työllisyyspalveluiden asiakastyötä tekevät työntekijät ja heidän esihenkilönsä.

- Miten etänä johtava esihenkilö ja virtuaalisesti työskentelevä työntekijä voivat vaikuttaa vuorovaikutuksen syntymiseen?

- Millaisia kokemuksia vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja yhteisöllisyydestä työntekijöillä ja esihenkilöillä syntyi uusien tiimien aloittaessa työskentelyn?

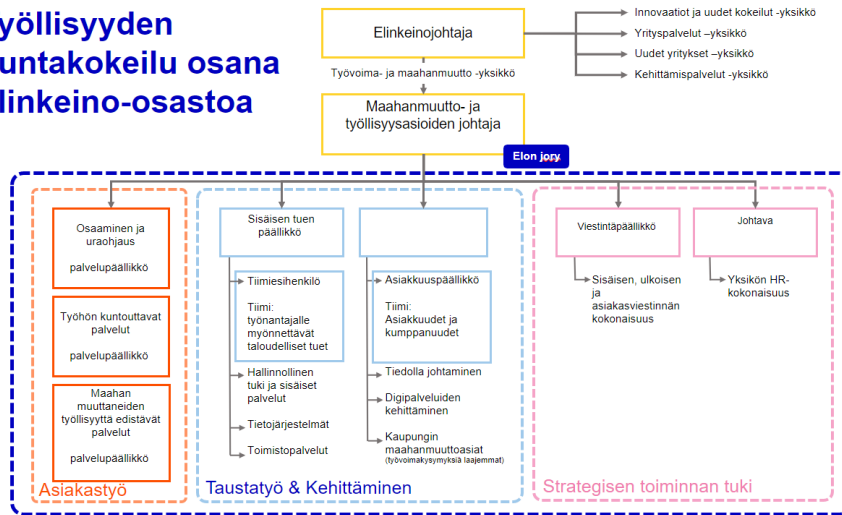
## HELSINGIN TYÖLLISYYPALVELUT

Toimeksiantaja opinnäytetyössämme oli Helsingin työllisyyspalvelut. Maaliskuussa 2021 alkaneen kuntakokeilun myötä noin 50 000 Uudenmaan TE-palveluiden asiakasta siirtyi Helsingin työllisyyspalveluiden asiakkaaksi. Työllisyyspalvelut ovat kuuluneet osaksi Helsingin kaupungin palveluita jo ennen kuntakokeilua. Kuitenkin kuntakokeilun myötä asiakasmäärä, vastuu palveluista ja mahdollisuudet palveluntuottamiseen kasvoivat. Kuntakokeilun tavoitteena oli yhdistää valtion ja kuntien resursseja, osaamista ja palveluita. Kuntakokeilun työllisyyspalvelut olivat suunnattuja helsinkiläisille työnhakijoille sekä pääkaupunkiseudun työnantajille. Työnhakijoille oli tarjolla esimerkiksi neuvonta- ja ohjauspalveluita sekä koulutuspalveluita. (Työllisyyspalvelut s.a.)

Kuntakokeilun myötä Helsingin työllisyyspalveluissa tapahtui organisaatiomuutos. Tiimit muodostettiin uudelleen ja uusissa tiimeissä aloitti Helsingin kaupungin työntekijöitä ja esihenkilöitä sekä tiimeihin siirtyi työntekijöitä ja esihenkilöitä TE-palveluista. Kaupungin työntekijät olivat saaneet perehdytystä viranomaisasioihin, kun taas osalla TE-palveluiden työntekijöistä oli jo vahva osaaminen viranomaistyöstä. Tiimeissä aloitti myös kokonaan uusia työntekijöitä. (Työllisyyden kuntakokeilut s.a.)

Helsingin työllisyyspalveluiden työntekijät jaettiin kuntakokeilun alkaessa kolmeen isompaan lohkoon: Asiakastyö, Taustatyö ja kehittäminen sekä Strategisen toiminnan tukeen. Tutkimuksemme kohdentui Asiakastyötä tekeviin työntekijöihin ja saimme tutkimuksen kohderyhmäksi Osaamisen ja uraohjauksen palvelukokonaisuuden (Kuvio 1). Työntekijöitä ja esihenkilöitä palvelukokonaisuudessa oli noin 155 kappaletta. (Huovinen 2021.) Helsingin työllisyyspalveluiden tiimit aloittivat työskentelynsä maaliskuussa 2021 täysin etänä vallitsevien covid-19-pandemian rajoitusten vuoksi (Pääkaupunkiseudulla siirrytään rajatusti ja terveysturvallisesti osittaiseen lähiopetukseen toisella asteella s.a). Pääkaupunkiseudun koronakoordinaation ryhmän suositukset etätyöstä jatkuivat maaliskuun 2021 jälkeenkin. Vuorovaikutus tiimien ja organisaation kesken tapahtui virtuaalisesti.

## Työllisyyden kunkokeilu osana elinkeino-osastoa



Kuvio 1. Helsingin työllisyyspalveluiden organisaatiokaavio maaliskuussa 2021 (Huovinen 2021)

## VIRTUAALISUUDEN MERKITYS VUOROVAIKUTUKSEEN, LUOTTAMUKSEEN JA YHTEISÖLLISYYTEEN

### Virtuaalinen työskentely

Virtuaalinen työ kuvataan Rauramon (2018) sekä DuFrenen ja Lehmanin (2016, x-xi) mukaan kommunikaationa, joka tapahtuu sähköisillä välineillä. Tässä työssä käytämme käsitteitä virtuaalinen työ ja etätö kuvaamaan samaa asiaa. Yhtenä hyötynä Ferrazzi (2014) mainitsee virtuaalisten tiimien antavan työntekijöille mahdollisuuden hallita henkilökohtaista elämänsä ja työelämänsä joustavammin ja heillä on mahdollisuus kommunikoida kollegoiden kanssa, jotka ovat ympäri maailmaa. Ferrazzi (2014) kirjoittaa oikean teknologian tärkeydestä virtuaalisissa tiimeissä työskennellessä. Hän suosittelee käyttämään alustaa, joka yhdistää erilaiset kommunikaation mahdollisuudet (Ferrazzi 2014).

Pihlajan (2018, 14) mukaan virtuaalisessa ympäristössä tiimille tärkeintä on kaikkien tiimin jäsenten yhteinen tavoite ja ymmärrys siitä, miten tavoite saavutetaan. Tiimin jäsenten välillä tehtävien koordinointi, tiedon liikkuminen ja sosiaalinen vuorovaikutus on oltava mahdollisimman tehokasta. Virtuaaliset tiimit ovat riippumattomia maantieteellisestä sijainnista, joten rakenteeltaan ne ovat usein perinteisiä tiimejä joustavampia. Tiimit voidaan myös muodostaa siten, että siihen valitaan jäsenet parhaan soveltavuuden perusteella ilman maantieteellisen sijainnin

vaikutusta. (Eikenberry & Turmel 2018, 24; Pihlaja 2018, 14.) Pöllänen (2015, 16) täydentää, että virtuaaliset tiimit mahdollistavat organisaatioille erinomaisen tilaisuuden yhdistää halutuimmat yksilöt ja tarvittava osaaminen yli maa-, organisaatio- ja yksikkörajojen. Eikenberryn ja Turmelin (2018, 24) mukaan tiimissä voi olla työntekijöitä eri organisaatioista, jolloin tiimin johtaminen muuttuu perinteisestä johtamisesta enemmän projektijohtamiseksi.

Gibson ja Manuel (2003, 63) väittävät, että virtuaalisissa tiimeissä voi muodostua alaryhmiä organisaatiojoon tai ammatillisen taustan pohjalta. Alaryhmien eriytyminen ja me vastaan ne -ajattelu voivat vaikuttaa kielteisesti luottamuksen synty-miseen ja horjuttaa jo syntynyttä luottamusta. Virolainen (2010) toteaa, että virtuaalisissa tiimeissä on haastavaa kontrolloida työsuorituksia, minkä vuoksi tiimeissä korostuu luottamuksen merkitys. Vähäinen luottamus voi näkyä tiimin jäsenten käyttäytymisessä niukkana tiedonjakona, vähäisenä sitoutumisena ja tois-tensa välttelynä vuorovaikutuksessa. (Virolainen 2010, 98, 101.) Virtuaalisen tiimin hallinta voikin olla vaikeampaa kuin perinteisen tiimin (Gouda, Makhecha & Shaik 2019, 53).

Uusi tiimi ei synny itsestään, vaan tiimin toimiminen vaatii aikaa, jotta tiimiläiset oppivat tuntemaan työntekijöinä toisensa, minkä jälkeen pystytään kehittämään yhteisiä toimintatapoja. Uuden tiimin muodostuminen vaatii erilaisia kehitysvai-heita, mitkä auttavat sitä kehittymään hyvin toimivaksi tiimiksi. (Nurminen 2018, 85.) Myös Lepsingerin ja DeRosan (2010) mukaan virtuaaliset tiimit muodostuvat usein yhtäkkiä. Tällöin haasteina voivat olla usein vaihtuvat tiimin jäsenet, työka-vereiden virallisen esittelyn puuttuminen ja tiimin jäsenet, jotka osallistuvat useihin eri virtuaalisiin tiimeihin sekä epäsäännölliset kasvotusten tapahtuvat tapaa-miset. Edellä mainitut asiat lisäävät riskiä siihen, että työntekijät eivät välttämättä tiedä, keitä heidän esihenkilönsä tai työkaverinsa ovat. Tämän ehkäisemiseksi tiimin tavoitteet tulisi rajata välittömästi uusissa virtuaalisissa tiimeissä. (Lep-singer & DeRosa 2010, 8–9.)

### **Virtuaalinen johtaminen**

Etäjohtamisesta puhutaan, kun esihenkilö ja työntekijä eivät tapaa toisiaan päi-vittäin ja kasvotusten tapaamista voi olla jopa vain pari kertaa vuodessa (Rau-ramo 2018, 8). Etäjohtajan tiimissä voi työskennellä työntekijöitä, jotka ovat joko osittain tai kokonaan etänä (Eikenberry & Turmel 2018, 11). Koko tiimin



työntekijöiden ei siis tarvitse noudattaa samanlaista työskentelytapaa vaan johtajalla voi olla erilaisia johdettavia. Rauramon (2018) mukaan yhteistyön mahdollistaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen ovat tärkeitä piirteitä etäjohtamisessa. Etäjohtamisessa korostuu erityisesti sekä yksilö- että työyhteisötason itseohjautuvuus, jonka lisäksi työntekijän ja esihenkilön täytyy pystyä organisoimaan ja aikatauluttamaan työskentelyään. (Rauramo 2018, 1.)

Etäjohtajan työn painopisteiksi mainitaan olevan muun muassa luottamus, yhteisöllisyys ja vuorovaikutuksen luominen. (Rauramo 2018, 1.) Myös Vilkman (2016) nostaa luottamuksen, yhteisöllisyyden ja avoimen vuorovaikutuksen etäjohtajuuden tärkeimmiksi osa-alueiksi. Yhteishengen syntyminen vaatii niin tiimiltä kuin etäjohtajaltakin enemmän osaamista, tahtoa ja taitoja kuin verrattuna kasvokkain työskentelevään tiimiin. (Vilkman 2016.) Toisaalta Gilsonin, Costan, O’Neillin ja Maynardin (2021, 7) mielestä virtuaalisesti työskentelevä tiimi ei loppujen lopuksi eroa paljoa yhdessä toimistolla työskentelevästä tiimistä. Perinteisestä tiimityöskentelystä opittua tietoa tulisi hyödyntää myös virtuaalisen tiimin työskentelyyn ja johtamiseen.

Elorannan, Maijalan ja Ristolaisen (2020, 179–185) mielestä johtaminen ja viestintä ovat haasteiden edessä, kun aikaisemmin käytössä ollut lähiesihenkilötyö vaihtuu etäesihenkilötyöksi, mikä sisältää etätyön, hajautetun työn, liikkuvan työn ja paikasta riippumattoman työn johtamista. Rauramo (2018, 2) painottaa yhteisten etäviestinnän pelisääntöjen sopimisen olevan erittäin tärkeää virtuaalisessa työskentelyssä. Etäjohtaminen kulkee käsi kädessä hyvän vuorovaikutuksen kanssa, minkä vuoksi etäjohtamisessa korostuvat työyhteisön välinen luottamus, suhteiden luominen, yhteisöllisyys, tiedon jakaminen ja vuorovaikutus (Rauramo 2018, 2). Vilkman (2016) on samoilla linjoilla Rauramon (2018) kanssa, sillä vuorovaikutuksen puute näkyy virtuaalisessa tiimissä puutteellisena tiedon jakamisena ja heikentyneenä yhteistyönä. Työyhteisön osapuolten välinen luottamus on tiedon jakamisen tärkein tekijä, sillä sen kasvaessa avoimuus lisääntyy. (Vilkman 2016.)

## **Vuorovaikutus virtuaalisessa tiimissä**

Pihlajan (2018) mukaan päätöksenteon, osallistumisen ja yhteisen keskustelun perustana toimii vuorovaikutus, jonka avulla muodostetaan myös ihmissuhteita. Eri paikoissa työskentelevien ihmisten yhteys organisaatioon voi jäädä pintapuoleiseksi ilman vuorovaikutusta, mikä voi vaikuttaa sitoutumiseen ja motivaatioon. (Pihlaja 2018, 26.) Myös Heinonen (2018, 108) toteaa työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen vaikuttavan työntuloksiin ja motivaatioon. Gibson ja Manuel (2003, 69–70) toteavat luottamuksen muodostumisen olevan riippuvainen vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutusta tarvitaan suhteiden luomiseen sekä tiimin työntekijään tutustumiseen. Sivusen (2007) tutkimuksen mukaan vuorovaikutukseen tiimissä vaikuttivat viisi hajautetun tiimin ulottuvuutta: ajallinen, kulttuurinen, maantieteellinen ja organisatorinen hajautuneisuus sekä vuorovaikutuksen muoto. Tiimin jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen vaikuttaa myös olennaisesti tiimin rakenne (Sivunen 2007, 69).

DuFrenen ja Lehmanin (2016) mukaan virtuaalisten tiimien vuorovaikutukselliseksi haasteeksi voi muodostua puute sanattomasta viestinnästä. Virtuaalisessa työympäristössä vuorovaikutus painottuu sanoihin, joko puhuttuihin tai kirjoitettuihin. Sanattomat vihjeet, kuten eleet ja ilmeet, jäävät usein pois. (Gibson & Manuel 2003; DuFrene & Lehman 2016, 5; Eikenberry & Turmel 2018, 30). Ferrazzin (2014) mukaan suhteiden rakentuminen on jatkuva prosessi ja siinä missä toimistolla työskentelevät ihmiset yleensä kertovat omasta elämästään toisilleen, virtuaalisissa tiimeissä tämä tapahtuu harvemmin. Siksi hän kehottaa virtuaalisia tiimejä aloittamaan kokoukset kertomalla jotain uutta joko työelämästä tai henkilökohtaisesta elämästä. (Ferrazzi, 2014.) Bergumin (2009, 168) kehoittaa kiinnittämään huomiota mieluummin tapaamisten laatuun kuin määrään.

Surakka (2006, 29–30) kehottaa valitsemaan erityyppisiin palavereihin sopivan kanavan. Surakan (2006) mukaan puhelinpalaveri soveltuu huonosti muun muassa suunnittelu-, projektin käynnistys- tai ideointipalaveriksi, koska tällöin vuorovaikutus perustuu vain ääneen, joka vaikuttaa heikentävästi sanattoman viestinnän tulkitsemiseen ja luottamuksen syntymiseen. Surakka (2006) arvioi, ettei virtuaalipalaverissa ole mahdollisuutta yksityiskohtien esille tuomiseen tai erilaisien yhteistyömenetelmien soveltamiseen. Malkavaara (2006, 78) väittää, että palaverin vaivattomuuteen ja kannattavuuteen vaikuttaa osallistujien keskinäinen

vuorovaikutus. Myös osallistujien tahto osallistua palaverin vuorovaikutukseen on yksi tärkeimmistä hyvän palaverin ehdoista. Malkavaaran (2006) määrittelee palaverien vuorovaikutuksen olevan ryhmäviestintää. Se, miten työyhteisö viestii ja arvostaa viestintää, toimii pohjana palaverien vuorovaikutukselle. (Malkavaara 2006, 78–80.)

Surakan (2006, 30) mielestä puhelin- ja virtuaalipalaverit toimivat fyysisesti kaukana työskenteleville, mutta jo entuudestaan toisilleen tutuille ryhmille. Yli 10 hengen virtuaalipalaverit muuttuvat helposti yksitahoiseksi viestinnäksi, jossa vuorovaikutus luhistuu. (Surakka 2006, 30.) Malkavaara (2006, 80) suosittelee kutsuun kasvokkainkin tapahtuvaan palaveriin 6–8 ihmistä. Tällöin osallistujien on vaivattomampaa ylläpitää vuorovaikutusta kysyen, pohtien ja vastaten teemaan liittyen.

Kokko ja Vartiainen (2016) tutkivat hajautetun työskentelyn vaatimuksia ja hyvinvointitekijöitä. Tutkimuksessa havaittiin, että ryhmän jäsenten tutustuminen ja luottamuksen muodostuminen voi olla haastavaa, jos tietoa jaetaan vain kirjallisessa tai puhutussa muodossa. Ryhmän osaamista ei pystytä kokonaisuudessaan hyödyntämään ja hiljainen tieto ei siirry kokousten tai sähköpostin välityksellä. Kokko ja Vartiainen (2016) tutkimuksessa nousi esille, että virtuaalinen kommunikaatio vie enemmän aikaa ja viestin väärinymmärtämiselle on suurempi riski. Tutkimukseen osallistuneet ryhmät kokivat työkavereihin tutustumisen kasvokkain helpottavan sähköistä kommunikaatiota sekä lisäävän luottamusta. (Kokko & Vartiainen 2016, 82, 69–70.) Myös DuFrene ja Lehman (2016, 25) painottavat kasvokkain tapahtuvan kommunikaation lisäävän luottamusta sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Virolainen (2010, 104) väittää, että liian harvoin tapahtuva kasvokkain tapaaminen heikentää sitoutumista ja luottamusta.

### **Luottamus virtuaalisessa tiimissä**

Rauramo (2018, 6) väittää, että tärkein menestystekijä virtuaalisesti toimivassa yhteisössä on luottamus ja sen saavuttaminen voi olla haasteellista. Luottamus vaikuttaa suuresti esimerkiksi yhteistyön laatuun, tehokkuuteen ja kommunikoinnin onnistumiseen. Suhteet ovat etäisempiä ja toimintaa ei voi välttämättä ennakoita virtuaalisessa työympäristössä, joten luottamusta tarvitaan enemmän ja sen muodostuminen on tärkeää heti toiminnan alkaessa. (Rauramo 2018, 6.) Gilsonin ym. (2021, 8) mukaan virtuaalisen tiimin viestintäkanavien vähyyks ja

rajallisuus vaikuttavat luottamuksen syntymiseen. Turvallisuuden tunteeseen vaikuttaa ihmisen hyvinvointi ja avoimuuden lisääntyessä myös luottamus lujittuu. Yhteisö, jossa luotetaan sen jäseniin, ottaa vaikeudet ja kriisit vastaan paremmin sekä pystyy ennakoimaan ja ratkaisemaan ongelmia. (Etätyössä turvallisesti 2017.) Vilkmanin (2016) mukaan yhä edelleen useat esihenkilöt suhtautuvat etätyöhön negatiivisesti, sillä he pelkäävät, että tekevätkö ihmiset oikeasti työnsä, kun esihenkilö ei ole paikalla. Vilkman (2016) muistuttaa, että kun työntekijälle annetaan mahdollisuus, suurin osa työntekijöistä hoitaa työnsä hyvin ja he haluavat olla luottamuksen arvoisia. Tarvetta pahimpaan varautumiselle ei ole, kun luottamus on onnistuneesti rakennettu. (Vilkman 2016.)

Koivumäen (2008) mielestä työyhteisössä on aluksi yleistynyttä luottamusta, joka kehittyy ajan saatossa kognitiiviseksi luottamukseksi ja syvenee myöhemmin yhteisöllisyyden kokemiseksi. Luottamuksessa voidaan todeta kognitiivisia prosesseja, jotka liittyvät tietoon ja järkeen. (Koivumäki 2008, 112.) Marilan & Ylisen (2002) mukaan kognitiivisella luottamuksella tarkoitetaan tilannetta, jossa on mahdollisuus valita tai pystytään ennakoimaan toisen käyttäytymistä. Kognitiivisia prosesseja voivat olla muun muassa luottamusvalinnan tekeminen tai arvio toisen luotettavuudesta. Kognitiivisia prosesseja voidaan nähdä luottamuksessa, kun henkilöt pohtivat missä muodossa ja olosuhteissa henkilöön voi luottaa. Luottamuksen ja yhteisöllisyyden muotoutuminen organisaatiossa edellyttää aikaa sekä vakaita ja toistuvia vuorovaikutussuhteita. (Marila & Ylinen 2002, 15.)

Toisaalta Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan on olemassa pikaluottamusta, millä tarkoitetaan sitä, että virtuaalisessa ympäristössä tarvitaan luottamusta, mutta sen rakentamiseen ei ole tarpeeksi aikaa, jolloin syntyy pikaluottamusta. Myös Heinosen (2018, 173) mielestä luottamus syntyy nopeasti, kun työkennellään nopeatempoisessa ja kiireisessä virtuaalisessa ympäristössä. Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan pikaluottamus on luonteeltaan herkkää ja lyhytaikaista. Tällöin luotetaan työyhteisön ammattitaitoon ja luottamus ei keskity yksittäiseen henkilöön, vaan ajatukseen, että yhteisö on osaava ja kykenee työkentelemään annetussa tehtävässä. Pikaluottamusta ylläpidetään toiminnalla ja se rakentuu jatkuvalla työtehtäviin liittyvällä yhteydenpidolla. Tärkeää on aloitteellinen toiminta ja nopea reagointi. Henttosen ja Blomqvistin (2005) mukaan pikaluottamusta voi virtuaalisessa tiimissä syntyä jo ensimmäisen sähköpostin tai

tapaamisen jälkeen. Heinonen (2018) huomauttaa, että nopeasti saavutettu luottamus voi myös helposti särkyä.

Esihenkilö voi vahvistaa työntekijän luottamusta antamalla tukea, huomiota, ymmärrystä ja mahdollisuuden keskustella. Tilanteet, joissa työntekijä saa mahdollisuuden näyttää osaamisensa ja luotettavuutensa, työntekijää kokee luottamusta. (Jokinen 2020, 31.) Esihenkilö voi myös rakentaa luottamusta kehittämällä tiedonkulkua, tutustumalla työyhteisöön ja muistamalla oikeudenmukaisuuden, aitouden ja rehellisyyden. Myös palautetta voi antaa usein ja tekemällä päätöksiä, vaikka ne eivät miellyttäisi kaikkia. (Etätyössä turvallisesti 2017.) Luottamuksen syntymiseen esihenkilön ja työntekijän välillä tarvitaan aikaa. Luottamisen rakentaminen työkavereita kohtaan rakentuu hyvällä käytöksellä, viestinnällä, positiivisen palautteen antamisella ja jakamalla tietoa. (Jokinen 2020, 31; Nummi 2018.) Työyhteisön onkin hyvä tutustua toisiinsa ennen toiminnan aloittamista. (Heinonen 2018, 173.)

Esihenkilön rooli luottamuksen muodostumiseen on merkittävä, sillä jos esihenkilöön ei luoteta, ei tätä myöskään seurata tai tueta. Esihenkilö voi kasvattaa luottamusta esimerkiksi olemalla aidosti kiinnostunut alaiensa mielipiteistä, välittämällä heidän hyvinvoinnistaan ja jakamalla sekä kiitosta että oikeudenmukaista kritiikkiä. Esihenkilö pystyy myös tarkastelemaan asioita alaiensa näkökulmasta. Alaisten luottamus esihenkilöön heijastuu heidän toimintaansa. Alaiset uskaltavat myöntää epäonnistumisen pelkäämättä kasvojensa menettämistä, he pystyvät laajentamaan omaa työrooliaan ja suhtautuvat positiivisemmin tavoitteisiin ja päätöksiin (Etätyössä turvallisesti 2017.) Myös Ferrazzi (2014) kuvailee luottamuksen alkavan kunnioituksesta ja empatiasta, ja kehoittaa johtajia kannustamaan tiimejä puhumaan avoimesti siitä, mitä he haluavat tuoda tiimiin ja miten he työskentelevät. Hyvä esihenkilö luottaakin alaisiinsa ja käyttäytyy reilusti, mutta vastaavasti häneltä odotetaan vastuunottoa ja jäämäkkyyttä eli niin sanotusti perinteistä johtajuutta (Koivumäki 2008, 11).

### **Virtuaalinen yhteisöllisyys**

Ihmisen kokemus kuulua ryhmään tarkoittaa yhteisöllisyyttä, kun taas yhteisöllisyydestä puhuttaessa tarkoitetaan osallisuutta ja yhteenkuuluvuutta johonkin, jonka kokee itse arvokkaaksi. Yhteisöllisyyttä rakentavat yhteisön ihmisten väliset suhteet ja vuorovaikutus. Tärkeintä on, että jokainen ihminen saa osallistua ja

tulla kuulluksi, jonka lisäksi hänellä on myös jotain annettavaa yhteisölle. Yhteisön vahvan perustan muodostumiseen vaikuttavat yhteiset kokemukset ja yhdessä tekeminen. (Leponiemi 2019, 40–42.) Jokinen (2020) vahvistaa, että voimakkaimmin organisaatioon sitoutuvat työntekijät, jotka kaipaavat yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä lujittaa työyhteisön sisäistä yhtenäisyyttä (Jokinen 2020, 39).

Yhteisöllisyyden tarkoituksena on luoda hyvä yhteishenki ja saada aikaan yhteen puhaltava tiimi, vaikka tiimissä työskenneltäisiin etänä. Työyhteisössä yhteisöllisyyden merkitys korostuu vahvasti, sillä sen ansiosta syntyy tuottava ja vilpitön yhteistyö. (Vilkman 2016.) Koivumäki (2008) on luonut teoreettisen mallin, jolla valottaa luottamuksen ja yhteisöllisyyden suhdetta. Malli kuvaa prosessia, jossa yleistynyt luottamus eli toisiinsa tutustumisen ja yhdessäolon myötä syntynyt luottamus muuttuu kognitiiviseksi luottamukseksi, minkä jälkeen se syvenee yhteisöllisyyden kokemiseksi. Luottamuksen ja yhteisöllisyyden kehittymisessä keskeisiä tekijöitä ovat aika sekä toistuvat ja vakaat vuorovaikutussuhteet. Vuorovaikutussuhdetta voikin verrata ystävyys-tunteen kehittymiseen ja ylläpitoon, sillä vahvaan ja kestäväan ystävyys-tunteen tarvitaan säännöllistä vuorovaikutusta. Lisäksi Koivumäen (2008, 112) luomaan malliin on liitetty suhteiden kehittymisen oletetut vaikutukset, mitkä vaikuttavat työyhteisön suorituskykyyn. Malkamäen (2017, 212) mukaan myös kasvokkain kohtaaminen ja vuorovaikutus lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta.

Etätyöskentelyssä on haastavaa luoda yhteisöllisyyden tunnetta, minkä vuoksi siihen täytyy kiinnittää erityishuomiota, jottei saavutettu yhteisöllisyys kärsi. Jokainen tiimin jäsen kokee yhteenkuuluvuuden tunteen yksilöllisesti, minkä vuoksi on vaikea sanoa, tuntee ko hän kuuluvansa joukkoon. Etäjohdettavissa tiimeissä yhteisöllisyyden ylläpitäminen on haastavaa, koska luontainen vuorovaikutus jää vähemmälle ja vähäinen vuorovaikutus aiheuttaa helposti eristyneisyyden kokemuksen. (Vilkman 2016.) Heinonen (2018, 176) muistuttaa, että myös työntekijän tietotekninen osaaminen vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteen muodostumiseen. Myös Vilkmanin (2016) mielestä työntekijän arkuus tai haasteet voivat muodostua yhteisen virtuaalisen kahvinhetken osallistumisen esteeksi. Rauramon (2018) mukaan yhteisöllisyyden kannalta on tärkeää huolehtia myös epämuodollisesta vuorovaikutuksesta. Virtuaaliyhteisöstä puuttuu kasvokkain tapahtuva keskustelu, joten ne olisi tärkeää korvata muilla käytännöllillä esimerkiksi järjestämällä

videoyhteydellä toteutettuja kahvihetkiä tai virkistys- ja harrastustapahtumia. (Rauramo 2018.)

Esihenkilöiden tulee seurata yhteisöllisyyttä aktiivisesti ja huomioida, että hyvän yhteisöllisyyden syntyminen vaatii aikaa. Organisaatiomuutokset vaikuttavat suuresti yhteisöllisyyteen, varsinkin jos organisaatio muuttuu ja elää jatkuvasti, jolloin tiimissä ei pääse syntymään kunnollista yhteisöllisyyttä. Työyhteisön luottamus ja yhteisöllisyys ovat tärkeitä, sillä ilman niitä työyhteisö lamaantuu. Luotettava yhteisö syntyy vasta sitten, kun tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toinen toisensa ja osaavat erottaa jokaisen vahvuuksia ja heikkouksia. (Vilkman 2016; Jokinen 2020, 42.) Tilev (2012) lisää, että työorganisaatioon voimakkaasti sitoutuvat työntekijät kaipaavat yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä tukee työyhteisön sisäistä yhtenäisyyttä. Sitoutumiseen vaikuttaa useampi tekijä, esimerkiksi oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, yhdenvertainen kohtelu, esihenkilön tuki sekä esihenkilöiden hyvä kommunikaatiokyky ja osallistava johtamistyyli. (Tilev 2012, 111.)

Linnoisen (2020, 64) mukaan toimistoympäristö tuo luonnollisella tavalla työntekijät yhteen ja luo helposti vuorovaikutusta ja täten yhteisöllisyyttä. Yhteydenpidon määrä ja laatu ovat yhteisöllisyyden rakentamisen ja ylläpitämisen peruspiireita. Jokainen tarvitsee yksilötasolla eri määrän yhteydenpitoa, jonka lisäksi työn luonne ja itsenäisyys sekä paljonko tiimiltä edellytetään yhteistyötä, vaikuttavat yhteydenpitoon. (Vilkman 2016.) Globaalissa tutkimuksessa hieman yli puolet virtuaalitiimeistä tapaa keskenään vähintään kerran viikossa. Tutkimuksessa tapaamisella tarkoitettiin kaikenlaisia kokouksia, kuten video- ja puhelinkokouksia. Globaalin selvityksen mukaan suunnilleen kaikki tiimit kokoontuivat vähintään kerran kuukaudessa virtuaalisesti. Tutkimusten mukaan säännöllisiä tapauksia tarvitaan. (Virtual Leadership and Team Work 2014, 9.) Vilkmanin (2016) mukaan vapaamuotoisia kahvipöytäkeskusteluja on haastavampi järjestää etänä. Etänä vapaamuotoiset tilanteet harvoin syntyvät itsestään vaan näille pitää varata erikseen aika kalenterista. Vapaamuotoisemmissa tilanteissa työntekijät tutustuvat toisiinsa ja voivat keskustella myös työasioista.

## **MONIMENETELMÄLLINEN TAPAUSTUTKIMUS**

### **Keskeiset tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyömme tutkimusmenetelmäksi valitsimme monimenetelmällisen tapaustutkimuksen. Opinnäytetyössämme tapaukseksi valitsimme Helsingin työllisyyspalveluissa muodostuneet uudet tiimit, joissa tutkimme tiimin sisäistä vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Tapauksen taustalla on maaliskuussa 2021 alkanut kuntakokeilu, jonka kautta tiimeissä aloittaa työntekijöitä valtiolta eli TE-palveluista ja kaupungin eli Helsingin kaupungin työllisyyspalveluista. Työntekijät sijoittuvat esihenkilöinä sekä työntekijöinä uusiin tiimeihin. Tarkkaa määrää työntekijöistä ei ole saatavilla, mutta TE-toimiston esittämistä työntekijöistä 9.4.2021 mennessä hyväksyttiin 283 työntekijää Helsingin kuntakokeiluun. Työvoima- ja maahanmuuttoyksiköstä uuteen organisaatioon siirtyi 122 työntekijää. Kokonaan uusia työntekijöitä oli noin 96 kappaletta. (Tuominen 2021). Uusien tiimien muodostuminen oli tapahtunut pari viikkoa ennen työn aloittamista ja tiimeille oli mietitty yhteistä suunnittelua ja perehdytystä ennen työn alkamista. Tiimeistä oli tarkoitus luoda yhdessä toimivia ja asiantuntijuutta jakavia tiimejä.

Tilanne on Työllisyyspalveluissa uusi, minkä vuoksi erityisesti esihenkilöt ovat kiinnostuneita opinnäytetyön tuloksista ja omien esihenkilötaitojensa kehittämistä. Tapaustutkimuksen avulla halusimme tunnistaa hyvän virtuaalisen vuorovaikutuksen erityispiirteitä sekä toisaalta havainnoida myös vuorovaikutusta estäviä tekijöitä. Tapaustutkimuksessamme analysoimme työntekijöiden omien toimien sekä esihenkilön toimien merkitystä vuorovaikutukselle, luottamukselle ja yhteisöllisyydelle. Tutkimuksessamme hyödynsimme määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä.

Tutkimus kohdentui Osaamisen ja uraohjauksen palvelukokonaisuuteen. Tutkimuksesta suljettiin pois tiimi, jossa yksi opinnäytetyön tekijöistä työskenteli. Lisäksi rajasimme pois Asiakaspalvelun tuki ja kehittäminen -tiimin, jossa ei työskentele asiakastyötä tekeviä työntekijöitä.

### **Aineiston keruu**

Tutkimuksen aluksi toteutimme määrällisen kyselyn, jonka avulla kartoitimme uusien tiimien työntekijöiden kokemuksia vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja yhteisöllisyydestä. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelman avulla toukokuun lopussa



26.5.–3.6.2021, kun uudet tiimit olivat työskennelleet yhdessä melkein kolme kuukautta. Kysely lähetettiin sähköpostitse noin 130:lle Helsingin kaupungin Työllisyyspalveluiden Osaaminen ja uraohjauksen palvelukokonaisuudessa asiakastyötä tekeväille työntekijälle.

Kyselyyn vastasi 58 työntekijää ja kyselyssä oli yhteensä 21 kysymystä (Liite 1). Kyselyssä oli viisi alkukysymystä, joilla kartoitettiin vastaajien taustatietoja sekä yhdessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin asettamaan väittämät niin sanotusti paremmuusjärjestykseen. Lisäksi kyselyssä oli 15 väittämää, joihin vastaajat vastasivat Likertin 5-portaisen asteikon mukaisesti. Vilkan (2007) mukaan Likertin asteikko on järjestysasteikko, jota käytetään usein kyselylomakkeissa. Asteikon perusideana on joukko asenneväittämiä, jotka kuvaavat keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan kielteistä ja toiseen suuntaan myönteistä asennetta. (Vilka 2007, 46.) Kyselyssä käytettiin väittämiä: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.

Kyselyn tulosten pohjalta muodostimme kysymykset puolistrukturoituja teemahaastatteluita varten. Pohjana puolistrukturoidun teemahaastattelun apukysymyksille käytimme myös Jokisen (2020) pro gradussa ja Asikaisen (2019) opin- näytetyössä käytettyjä kysymyksiä. Puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden teemoiksi muotoutuivat virtuaalisesti työskentely uuden tiimin kanssa, etäjohtaminen, vuorovaikutus, luottamus ja yhteisöllisyys. Puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin pyydettiin työntekijöitä Helsingin kaupungin Työllisyyspalveluiden Osaaminen ja uraohjauksen palvelukokonaisuuden nuorten osaamisen ja uraohjauksen tiimeistä, aikuisten tiimeistä ja palvelukokonaisuuden esihenkilöistä. Puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin osallistui yhteensä 16 henkilöä. Pienryhmiä oli yhteensä kolme. Yksi pienryhmä koostui kuudesta esihenkilöstä. Kahdessa pienryhmässä oli molemmissa viisi asiakastyötä tekevää tiimin jäsentä. Ryhmissä oli työntekijöitä kahdesta eri tiimistä, mutta eri taustoista. Taustoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä kuntakokeiluun kaupungilta ja valtiolta siirtyneitä työntekijöitä.

Haastattelutilanteen tarkoituksena oli saada aikaiseksi rentoa keskustelua, johon meidän ei tarvitsisi puuttua liikaa. Keskustelua auttaaksemme olimme tehneet jokaiseen kohtaan muutaman apukysymyksen. Puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden jälkeen litteroimme haastattelut, jonka jälkeen valitsimme

analysointitavaksemme tyypittelyn. Tyypittelyllä tarkoitetaan haastatteluaineiston kiteyttämistä eri tyyppeihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Analysoimme haastatteluaineistoa yhdistelemällä samankaltaisia aiheita tyyppeihin. Tyypittelyn jälkeen mietimme yhdessä, mitkä ovat olennaisimmat tulokset haastatteluista. Päätimme analysoida esihenkilöiden ja työntekijöiden puolistrukturoidut teemahaastattelut erikseen.

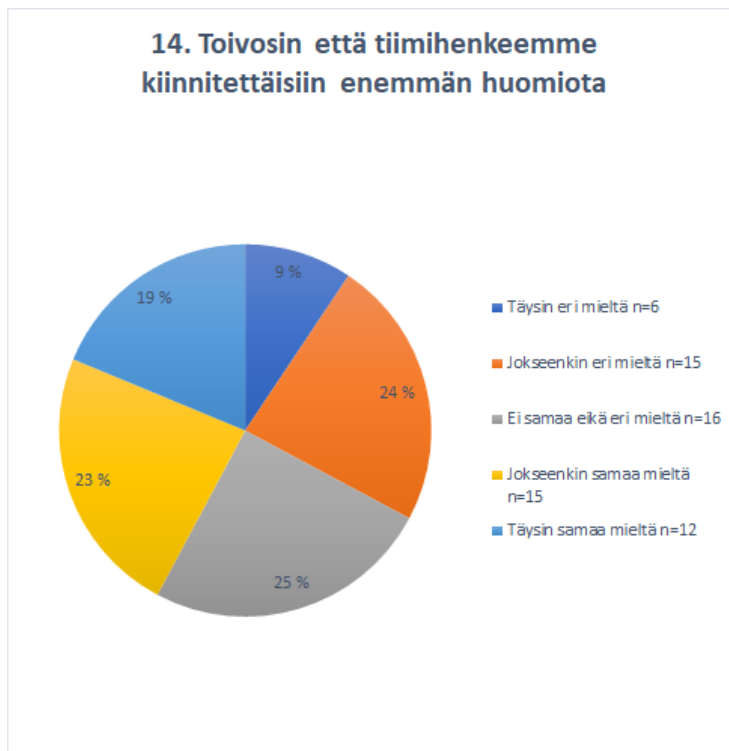
## **TUTKIMUKSEN TULOKSET**

### **Aineiston analysointi**

#### *Kyselyn analyysi*

Kyselyyn vastanneista 33 prosenttia oli Helsingin kaupungin työntekijöitä ja 67 prosenttia työskenteli TE-palveluilla. Kyselyyn vastanneista 53 prosenttia oli työskennellyt työnantajallaan alle 6 kuukautta, eli suurin osa oli verrattain uusia työntekijöitä. Vastanneista vain 22 prosenttia oli keskustellut työnjohdollisen esihenkilönsä kanssa kasvotusten. Muutamaa vastaajaa lukuun ottamatta, työntekijät olivat keskustelleet esihenkilönsä kanssa videotapaamisen, sähköpostin, puhelun tai pikaviestimien kautta. Vastaajista 55 prosenttia koki esihenkilön olevan heihin ja tiimiin tarpeeksi yhteydessä.

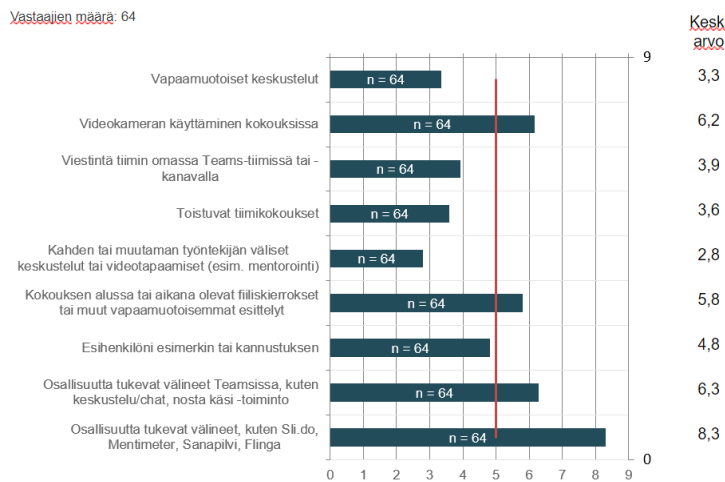
Vastanneista 44 prosenttia olivat tavanneet tiiminsä työntekijät kasvotusten videotapaamisessa. Vastanneista 59 prosenttia oli tavannut muutamia tiiminsä jäseniä kasvotusten työpaikalla. Virtuaaliseen tiimiin kuulumisen tunteeseen liittyvä kysymykseen saimme positiivisia tuloksia. Vastaajista 73 prosenttia koki kuuluvansa virtuaaliseen tiimiinsä. Myös vuorovaikutus koettiin toimivaksi virtuaalisesti työskennellessä. Tiimin yhteishengen koettiin olevan hyvä. Vastanneista 42 prosenttia oli joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä, ettei tiimihenkeen ole tarvetta kiinnittää enemmän huomiota, kun taas 25 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä (Kuvio 2).



Kuvio 2. Toivoisin, että tiimihenkeemme kiinnitettäisiin enemmän huomiota

Suurin osa eli 94 prosenttia vastaajista koki, että tiimin jäsenet ovat empaattisia ja kunnioittavia toisia työntekijöitä kohtaan. Vastaajista 84 prosenttia uskoi, että heihin luotetaan ja 91 prosenttia vastaajista luottaa esihenkilöönsä. Vastaajista 81 prosenttia koki pystyvänsä vaikuttamaan tiimin luottamuksen syntymiseen. Suurin osa eli 88 prosenttia vastaajista koki uskaltavansa kertoa mielipiteensä ja 89 prosenttia kysyä neuvoa tarvittaessa. Kameran pitäminen päällä tiimikokouksissa lisäsi 70 prosentin mielestä tiimin vuorovaikutusta ja 66 prosenttia koki kameran lisäävän tiimin sisäistä luottamusta.

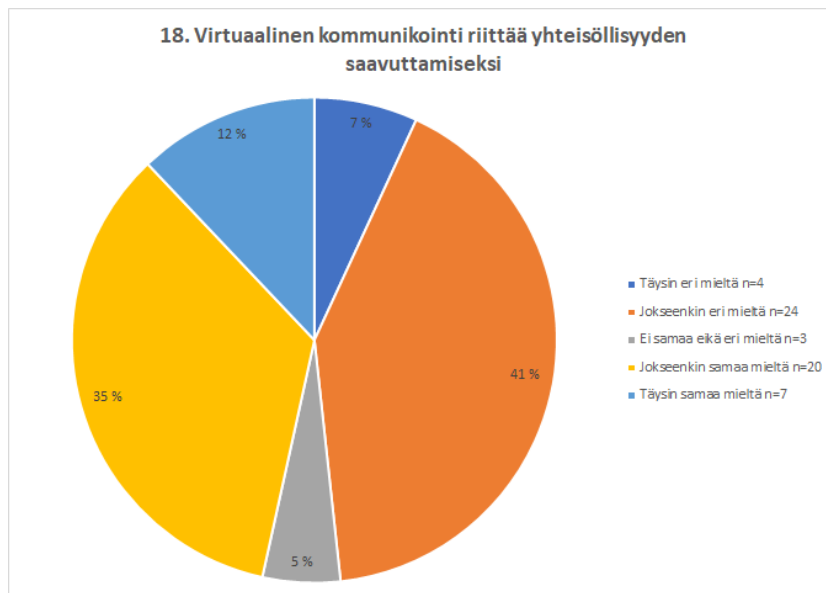
Vastaajia pyydettiin asettamaan vuorovaikutukseen liittyviä väitteitä tärkeysjärjestykseen. (Kuvio 3). Tärkeimmäksi vuorovaikutukseen vaikuttavaksi asiaksi vastaajat nostivat kahden tai muutaman työntekijän väliset keskustelut tai videotapaamiset ja toiseksi tärkeimmäksi nousi vapaamuotoiset keskustelut. Seuraavaksi tärkeimpinä olivat toistuvat tiimikokoukset, viestintä tiimin omassa Teams-tiimissä tai -kanavalla ja esihenkilön esimerkki tai kannustus. Kokouksessa olevat fiiliskierrokset tai muut vapaat esittelyt, videokameran käyttäminen kokouksessa, osallisuutta tukevat välineet Teamsissa, kuten nosta käsi -toiminto, eivät olleet vastanneiden mielestä kovin tärkeitä vuorovaikutukselle. Vastaajat kokivat vähiten tärkeimmäksi osallisuutta tukevat välineet, kuten Mentimeter, sanapilvi, Flinga tai Sli.do.



Kuvio 3. Kuinka tärkeänä koet tiimisi vuorovaikutukselle alle olevat väitteet

Pyysimme vastaajia arvioimaan omaa osallistumistaan vuorovaikutukseen. Vastaajista 95 prosenttia reagoi toisten viesteihin emojiilla, peukulla tai gif:illä. Vastaajat myös kommentoivat muiden aloittamia keskusteluja sekä kertoivat ja kysyivät kuulumisia. Vastaajista 23 prosenttia ei aloittanut keskusteluja tai ainakaan kovin usein.

Virtuaaliseen yhteisöllisyyteen liittyvä väitteemme sai eniten toisistaan eroavia vastauksia (Kuvio 4). Yhteisöllisyyden voi saavuttaa virtuaalisesti 46 prosentin mielestä, kun taas 48 prosenttia koki, ettei virtuaalinen kommunikointi riitä tuomaan yhteisöllisyyttä. Toisaalta 93 prosenttia koki yhteisöllisyyden tunteen voivan syntyä virtuaalisessa työskentelyssä. Noin 70 prosenttia vastaajista uskoi, että kameroiden pitäminen päällä tiimikokouksissa lisää tiimin yhteisöllisyyttä. Vastaajista 78 prosenttia koki, että heidän tiimissängsä on edistetty yhteisöllisyyttä.



Kuvio 4. Virtuaalinen kommunikointi riittää yhteisöllisyyden saavuttamiseksi

## Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen analyysi

### *Vuorovaikutukseen vaikuttavat tekijät virtuaalisessa työskentelyssä*

Haastateltavat olivat pääasiassa tyytyväisiä ja luottavaisia oman esihenkilönsä toimintaan. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa nousi esille, että työntekijöiden on vaikea luottaa organisaation ylempään johtoon. Haastateltavat kaipasivat mahdollisuutta työntekijöiden väliseen keskusteluun ilman esihenkilöä. Vilkmän (2016) kirjoittaa, että tiimin jäsenten oppiessa tuntemaan toisensa, syntyy tunne yhteisön jäsenyydestä. Toisten ominaisuudet, osaaminen, vahvuudet ja heikkoudet opitaan tunnistamaan yhdessä työskentelyn ja toimimisen kautta. Osa esimerkiksi koki, että avun pyytäminen oli osittain jopa helpompaa keskustelussa, missä esihenkilö ei ole paikalla. He pohtivat millaisen kuvan esihenkilö saa apua pyytävästä tai kysymyksiä esittävästä työntekijästä. Esihenkilön läsnäolo siis lisäsi kynnystä avun pyytämiseen. Rauramo (2018) kirjoittaa, että hajautettuun työyhteisöön ei sovi kontrolloiva esihenkilötyö, vaan johtamisen pitää perustua luottamukseen. Osa haastateltavista koki kynnysen laittaa yksityisviestiä esihenkilölle korkeaksi.

Esihenkilöt kertoivat luottamuksen luomiseen tarvittavan paljon keskustelua tiimin kanssa ja luottamisen sanoittamista työntekijöille. Jokinen (2020) vahvistaa esihenkilön tärkeyden luottamuksen luomisessa. Etätyössä korostuu viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys, jonka vuoksi esihenkilön täytyy lujittaa luottamusta vuorovaikutuksen eri muodoissa. Etätyössä on tärkeä sopia yhteydenpitotavoista

ja -käytännöistä, jottei kukaan tuntisi oloaan ulkopuoliseksi työyhteisössä. Jokisen mukaan luottamus voi pahimmassa tapauksessa rikkoontua, jos heikkolaatuinen viestintä on horjuttanut luottamusta. (Jokinen 2020, 8.) Esihenkilöt halusivat omalla esimerkillään olla mahdollisimman helposti lähestyttäviä, eikä pomotavia, jotta työntekijöille tulee tunne yhteenkuuluvuudesta ja yhdessä tekemisestä.

”Mielestäni tosi helposti itse unohtaa sen, että asioita pitää muistaa ja osata sanoa ääneen, koska mistä ne työntekijät tietää luottaako esihenkilö vai ei” (Ryhmä 3 2021).

Esihenkilöt pohtivat, ovatko luottamus ja suhteiden hoitaminen juuri etäjohtamisen erikoisuus, sillä he kokivat, että sen pitäisi olla samanlaista myös lähijohtamisessa. He myös miettivät, että etäjohtamisessa ehkä huomaa kannustaa työntekijöitä enemmän ja jollain tavalla johtamisen laatu on jopa parantunut. Viestinnän merkitys tuli esille myös haastattelussa, sillä esihenkilöt tiedostavat Teamsin kautta olevan korkeampi kynnyks ottaa yhteyttä, kun siellä ei pysty nykyiseen hihasta niin kuin käytävällä. Tavoitteena olisi saada kynnyks matalammaksi, jolloin uskallettaisiin ottaa yhteyttä silloin, kun sitä tarvitaan. Esihenkilöt kuitenkin kokivat positiiviseksi sen, että koko tiimi on helposti ja nopeasti tavoitettavasti viestien välityksellä.

Haastateltavat puhuivat ääneen puhumisen tärkeydestä. He kokivat, että myös itsestään selvät asiat pitäisi käydä yhdessä läpi niin, että kaikki varmasti tietävät, mitä tapahtuu ja milloin. Rauramo (2018) kirjoittaa, että yhteistyön toimivuuden kannalta muodolliset toimintatavat sekä sovitut säännöt ovat kriittisiä. Virtuaalisen työyhteisön työskentelyä tukee yhteiset toimintaprosessit, lisäksi ne vaikuttavat positiivisesti työtehokkuuteen. Rauramo (2018) lisää myös, että viestintätapojen lisäksi tulisi sopia esimerkiksi kokouskäytänteistä, päätöksentekoprosesseista, työhön liittyvästä raportoinnista sekä rooleista.

Kaikissa kolmessa puolistrukturoidussa teemahaastattelussa tuli ilmi, että luottamus oli niin esihenkilöiden kuin työntekijöiden välillä. Honkasen (2015, 26) mukaan etätiimin menestymisessä yksi tärkeimmistä tekijöistä on luottamuksen ylläpitäminen. Haastateltavat nostivat esille luottamuksen syntyneen heti alusta alkaen ja pienryhmien tukeneen luottamuksen syntymistä.

“Tässä työssä, kun kaikilla on sama lähtökohta tai sama työ tavallaan, niin sanotaan näin, miksen luottaisi” (Ryhmä 2 2021).

“Meillä on tommoinen oma ryhmä, mikä on juuri tässä keväällä aloittaneille, niin se on tosi tiivis ja siellä on tosi hyvä luottamus tullut hirmu äkkiä” (Ryhmä 1 2021).

Toisessa työntekijöiden haastattelussa myös todettiin, että luottamusta on lisännyt se, kun joku on sanonut ääneen jonkun asian, joka on saattanut vaivata muitakin. Rauramo (2018) kirjoittaa luottamuksen syntyvän yleensä yhteishengen kehittämisen tuloksena. Sen rakennuselementteinä toimivat esimerkiksi maine, yhteiset tavoitteet, sitoutuminen ja huolenpito toisia kohtaan. Hän kirjoittaa myös niin sanotusta pikaluottamuksesta. Tämä tukee osaltaan myös meidän saamiamme tuloksia, sillä luottamusta selvästi oli ja jokainen painotti nimenomaan sitä, että luottaa jokaisen työskentelevän yhteisen päämäärän eteen. Myös Lepsinger ja DeRosa (2010, 42) kirjoittavat halun luottaa lisääntyvän, kun tiedetään, mitä odottaa muilta ja miten yhteistyö sujuu.

Työyhteisön jäsenten ryhmäytyminen edellyttää työn organisointia, johdon tukea ja teknologisia edellytyksiä (Rauramo 2018). Haastattelussa tuli ilmi, että esihenkilöt ovat ohjanneet tiimien ryhmäytymistä antamalla heille selkeitä sääntöjä ja tehtäviä ryhmätapaamisissa. Tapaamisen aluksi ohjataan laittamaan kamerat päälle, käymään esittäytymiskierros ja sen jälkeen siirtymään varsinaiseen asiaan. Ryhmäytymistä on pyritty edistämään jakamalla isompia ryhmiä pienryhmiin sekä korostamalla yhdessä tekemisen tärkeyttä ja tiimin yhteishenkeä. Honkasen (2015, 25) mukaan esihenkilöltä edellytetään esimerkkinä toimimista, keskustelutaitoja, yhdessä tekemistä, tiimin kehittämistä, ongelmien ratkaisua ja päätöksentekoa sekä suunnan näyttämistä.

Työntekijät kokivat työyhteisön tärkeäksi osaksi työn mielekkyyttä. He myös uskoivat, että yhteisöllisyys nousee eri tasolla heidän oikeasti tavatessa toisensa ja monet heistä odottivat jo toimistolla tapaamista. Sama tuli ilmi myös esihenkilöiden haastattelussa, eräs heistä totesi hänen tiimissään olevan hyvä yhteishenki ja hyvä fiilis yhdessä tekemiseen, mikä on myös tiimille iso voimavara. Etätyöskentelyn myös koettiin lisänneen yhteisöllisyyden tunnetta:

”Mun mielestä etätyöaika on jopa ehkä tietyllä tavalla lisännyt ja aktivoinut semmosta yhteisöllisyyden tunnetta. On mahdollisuus, että yhteisöllisyys rakentuu etänä tietynlaisena” (Ryhmä 3 2021).

Virtuaalisia kahvihetkiä oli ollut tiimeissä, mutta osa työntekijöistä koki etukäteen määritellyt kahvihetket keinotekoisiksi ja osallistumisen raskaaksi. Kun kaikki työskentely tapahtuu virtuaalisesti koneen ääressä virtuaalisesti järjestetty kahvitteluhetki ei välttämättä anna samantapaista hengähdystaukoa kuin kahvitauot toimistolla. Etätyöskentelyn aikana yhteisöllisyydestä onkin jäänyt puuttumaan spontaani keskustelu, minkä vuoksi työntekijät olivat sopineet keskenään työn ulkopuolella järjestettävistä tapaamisista, kuten päiväristeilyistä.

”Ja sitten niinku mä sanoin sitä ettei miksei perjantaikahveissa voisi olla myös teemoja, että jos näyttää että tosi moni on silleen, että haluaisin keskustella, vaikka omo [omaehtoinen opiskelu työttömyysetuudella] keissistä, niin omot voi mennä keskenään pienempään, jos näyttää, että siellä on tosi paljon. Minä haluan työttömyys-turva-asiaa niin ne voi mennä siihen toiseen pieneen porukkaan” (Ryhmä 1 2021).

”Kahvittelut ja semmoiset tietysti ilmeet ja eleet ja semmoiset tavallaan höpinät jossain työpaikan nurkassa” (Ryhmä 1 2021).

### *Kokemuksia vuorovaikutuksesta, luottamuksesta ja yhteisöllisyydestä uusissa virtuaalisissa tiimeissä*

Haastatteluissa kävi ilmi tietynlainen vastakkainasettelu kaupungin ja TE-palveluiden työntekijöiden välillä. Työntekijät pohtivat, mitä vaikutuksia tiimien jakautumisesta pienempiin alaryhmiin voi syntyä. Toisaalta TE-palveluiden työntekijät nostivat esille tarpeen heille yhteisestä keskustelualustasta, jossa jutella asioista, jotka koskivat vain heitä eikä kaupungin työntekijöistä. Alaryhmien muodostuminen voi kuitenkin olla vahingollista tiimin luottamukselle, kuten Gibson ja Manuel (2003, 63) totesivat.

Työllisyyspalveluissa on käytössä Microsoftin Teams-ohjelma. Virtuaalisena ympäristönä Teamsin merkitys korostui kaikissa kolmessa haastattelussa. Esihenkilöt kertoivat, että maaliskuun 2021 jälkeen viestiminen oli siirtynyt melkein sataprosenttisesti Teamsiin. Omalle henkilöstölle viestittiin Teamsin kautta ja hyvin



harvoin lähetettiin sähköpostia. Myös puhelut tehtiin pääasiassa Teamsin kautta, kuten teemahaastattelussa eräs esihenkilöistä pohti.

”Kaikki töihin tulo, perehtyminen ja yhteydenpito on tapahtunut Teamsin välityksellä. Periaatteena on aina se, että kun kontaktoidaan, niin lähtökohtaisesti Teams-puhelu kameralla, jotta saataisiin parempaa vuorovaikutusta aikaan ja luotaisiin väärä psykologinen vaikutelma, että ollaan samassa tilassa” (Ryhmä 3 2021).

Työntekijät kokivat Teamsin olevan välillä liian kömpelö vuorovaikutukseen ja Teams-viestien jatkuvan tulvan olevan väsyttävää. Keskustelussa nostettiin esille, että aina ei löydetä oikeaa paikkaa, mihin viestit ovat saapuneet. Myös esihenkilöt kokivat Teamsin osaksi haasteellisena ja pohtivat, miten saataisiin vähemmän läsnä olevat työntekijät mukaan keskusteluun. Lisäksi ongelmia aiheuttavat kokoukset, joissa on mahdollisuus pitää linjaa auki olematta kuitenkaan oikeasti läsnä. Kameroiden käyttö on paikoin ollut haasteellista, sillä kaikki työntekijät eivät suostu laittamaan kameraa päälle. Haastateltavat kokivat, että jos Teamsissa ei ole kamera päällä, niin silloin pääsee etäännyttämään ja voi olla mukana, mutta ei kuitenkaan läsnä.

”Eihän kukaan sano töissäkään, että mä oon täällä huoneessa, että älä tuu tänne, vaan puhu oven lävitte mulle” (Ryhmä 3 2021).

”Ihmisellä on virtuaalisessa maailmassa mahdollisuus mennä perälle” (Ryhmä 3 2021).

”Helpolla Teamsissa pääsee, kun ei ole kameraa päällä. Sä pääset niinku etäännyttämään aika kauas siitä, että sä oot jonain ”pallukkana” messissä ja se on se minimi, mut sä et ole silleen niinku läsnä sitten kuitenkaan” (Ryhmä 2 2021).

Mentorointi nousi esille tärkeänä kaikissa kolmessa puolistrukturoidussa teemahaastattelussa. Erityisesti uudet työntekijät kokivat mentoroinnin olleen hyödyllistä. Mentoroinnin lisäksi ryhmäytymiseen on auttanut jakautuminen pienryhmiin, joissa keskustelu on sujunut vapaammin. Esihenkilöt kokivat, että pienemmissä noin 6–7 hengen ryhmissä keskustelu nousee uudelle tasolle ja sitä on enemmän kuin isommissa ryhmissä. Myös työntekijät kokivat tutustuneensa toisiin

työntekijöihin paremmin pienryhmissä kuin isoissa tapaamisissa. Toisaalta haastatteluissa nousi esille myös tarve koko tiimin yhteiseen keskusteluun, haastateltavat kokivat, ettei tutustumiselle ole ollut yhteistä aikaa.

”Meistä varmaan suurin osa on saanut sen vielä henkilökohtaisen mentorin tai perehdyttäjän, niin se on ollut ihan se koossa pitävä rakenne” (Ryhmä 2 2021).

”Mun mielestä me asiantuntijatkin ollaan tosi kaukana toisistamme, että meillä on tosi vähän yhteisiä aikoja semmosia missä tutustuttais. Mentori-ryhmät on mutta, sitten sen lisäksi kokouksessa on tällä hetkellä mun mielestä tosi vähän aikaa yhteiselle keskustelulle” (Ryhmä 1 2021).

Haasteita nousi esille työntekijöiden ja esihenkilöiden puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa. Pysyvänä elementtinä kokouksissa todettiin, että kokouksissa on usein muutama äänessä ja loput kuuntelevat. Osa haastateltavista koki virtuaaliset kokoukset haastaviksi, koska työkavereiden ilmeet ja eleet eivät näy ja keskusteluun osallistuminen on vaikeaa. Haastateltavat totesivat, että etänä voi helposti päätyä vain odottamaan omaa vastausvuoroa tai sopivaa taukoa omalle puheenvuorolle, mutta usein kokoukset etenevät nopeasti ja oma puheenvuoro jää sanomatta. Haastattelussa tuli myös ilmi, että virtuaalisissa kokouksissa kaipaasi niin sanottua miettimisaikaa enemmän ja ehkä odottelua siihen, että joku sanoo jotain ja sitten voi itse kertoa oman mielipiteensä. Työntekijöiden keskustelussa nostettiin esille etätyöskentelyn haaste spontaaniin vuorovaikutukseen. Haastateltavat myös kokivat itse lisäävänsä viestien määrää spontaanin juttelun yhteydessä. Myös esihenkilöiden haastattelussa tuli ilmi, että Teamsin kautta kynnyks yhteydenottoon on korkeampi kuin toimistolla. Monet myös kokivat, että toimistolla työkaverilta olisi helpompi kysyä neuvoa tai keskustella vaikeasta asiakastilanteesta. Haastateltavat miettivät, voisivatko he häiritä toisiaan kysymällä apua.

”Ehkä sillä tavalla avun kysyminen voisi olla helpompaa, jos olisi toimistolosuhteissa” (Ryhmä 1 2021).

”Kun tulee koko ajan kaikkia herätteitä ja viestejä niin ei mulla ehkä ekana mieleen tule, että mä kirjoitan jollekin spontaanisti jonku ihan niinku muun

jutun ja aiheutan periaatteessa lisää sellaista infotulvaa sitten ne toiseen päähän” (Ryhmä 2 2021).

Haasteita on ollut myös työn teossa, sillä osa haastattelijoista sanoi, että heille selvisi vasta ensimmäisen työviikon jälkeen, mikä heidän työtehtävänsä on. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että työntekijät kokevat heiltä odotettavan uuden kokeilemista, mutta he eivät tieneet, mitä se vanha on. Osa myös koki, että yksin olemisen tunne tuli siitä, jos joku yleensä heitä auttava oli poissa ja he huomasiivat miettivänsä, että vastaako kukaan muu, jos he pyytävät apua. Joku myös koki, että heidät on jätetty tiimeinä keskenään miettimään, miten heidän tulisi työskennellä.

”Tavallaan se että toimistolla sä oisit voinu nykästä ihan ketä vaan helpommin hihasta niinku hei anteeksi voinks mä kysyä tai että nyt se on ollut niinku hankalampaa ja siinä mielessä niinku uutena tuntuu niinku nyt on enemmän yksin” (Ryhmä 1 2021)

Ilman selvää työnjakoa työntekijöiden välille voi syntyä konflikteja, jotka puolestaan voivat johtaa tilanteisiin, joissa tärkeät työtehtävät jäävät tekemättä, koska kukaan ei tiedä, kenen vastuulla tehtävät ovat. Virtuaalisessa työympäristössä muiden työskentelyä on vaikeampi seurata tai määrittää vastuualueita. (Lep-singer & DeRosa 2010, 41)

Esihenkilöt kokevat virtuaalisen työskentelyn ongelmana sen, kun uudet työntekijät eivät ole toimistolla vieressä kuulostelemassa muita työntekijöitä, että osavathan kaikki työntekijät tehdä työnsä. Perehdytyksen kerrottiin jääneen tosi puolinaiseksi ja vaikka työntekijöistä on ollut ihan hyvä työskennellä etänä, niin paljon asioita on silti jäänyt pois. Työntekijät kokivat perehdytyksen olleen sekavaa ja puutteellista ja vaikuttaneen motivaatioon kielteisesti. Rauramon (2018) mukaan virtuaalisessa ympäristössä perehdyttämisen merkitys korostuu. Hyvä perehdyttäminen edellyttää esteetöntä keskustelua työyhteisössä ja perehdytyksen monimuotoisuutta muuttuvissa olosuhteissa ja tilanteissa. Myös perehdyttävältä odotetaan aktiivisuutta perehdytysprosessissa. Esihenkilöt pohtivat, osaavatko uudet työntekijät kiinnittää huomion oikeisiin asioihin.

”Viimeksi tässä juuri ennen tätä palaveria, niin keskustelin yhden tutorin kanssa, joka oli kattonut uusia muistilistoja ja soitti mulle ja oli sitä mieltä,

että ei uudet osaa kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin ja sitten keskusteltiin siinä vaan, että joo no nämä on just niitä asioita, joita on vaikea niinku, nää ei jää järjestelmällisesti perehdytyksessä mieleen, vaan just niitä asioita, jotka tulisi siinä sivuvuorovaikutuksessa esiin, että mitä pitää tehdä ja sitä ei ole. Ja meidän perehdytys on tosi puolinaista, että vaikka ihmisillä olisi ollut ihan kiva ja ihan OK olla etänä, niin silti täytyy muistaa, että tässä on ollut paljon asioita, jotka jää pois” (Ryhmä 3 2021)

Keskusteluissa kävi ilmi, että haastateltavat odottavat toimistolle paluuta, jotta voisivat nähdä toisensa kasvotusten. He uskovat kasvotusten tapaamisen lisäävän yhteisöllisyyden tunnetta. Haastateltavat totesivat yhteisöllisyyden olevan kantava voima, joka edistää työssä jaksamista. Monet heistä kuitenkin kokivat, että toimistoympäristössä asioista puhuminen olisi helpompaa, etenkin, jos haluaisi avautua jostakin asiasta. Yksi haastateltava kommentoi yhteisöllisyyttä:

”Se tuntuu vähän tökeröltä, että joku Teams-viesti ”Minulla oli hankala asiakas”. Sitten joku vihainen hymiö. Eihän se eihän se ole sitä jakamista, että sitä yhteisöllistä” (Ryhmä 2 2021).

## **POHDINTA**

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten etänä johtava esihenkilö ja virtuaalisesti työskentelevä työntekijä voivat vaikuttaa vuorovaikutuksen syntymiseen sekä millaisia kokemuksia työntekijöillä sekä esihenkilöillä on vuorovaikutuksen, luottamuksen ja yhteisöllisyyden muodostumisesta uusien tiimien aloittaessa työskentelyyn. Tutkimuksen tuloksina selvisi, että vuorovaikutus, luottamus ja yhteisöllisyys ovat muodostuneet tiimeissä pääasiassa onnistuneesti. Vastaukset olivat suurimmaksi osaksi positiivisia, joiden perusteella ajattelimme, että työyhteisössä ei ole suuria ongelmia.

Tuloksemme osoittavat, että keskustelua vuorovaikutuksesta, luottamuksesta tai yhteisöllisyydestä ei ole käyty aiemmin ja keskustelulle olisi selkeä tarve Työllisyyspalveluiden Osaamisen ja uraohjauksen palvelukokonaisuudessa. Työntekijät kokivat ilmapiirin avoimemmaksi puolistrukturoitujen teemahaastattelun jälkeen. Tuloksemme kertovat, että vuorovaikutusta voi edistää tiimikokouksilla,

jakamalla tiimin pienempiin ryhmiin, lisäämällä sisäistä viestintää ja yhteisiä keskusteluja sekä esihenkilön kannustuksella. Toisaalta osallisuutta tukevia välineitä, joita käytetään usein virtuaalisissa kokouksissa, ei koeta yhtä hyödyllisiksi tavoiksi edistää vuorovaikutusta.

Luottamuksen koettiin syntyneen heti työskentelyn alussa, eikä epäilyä luottamisesta ollut nähtävillä. Yhteisöllisyyden kokemisesta saimme eroavia tuloksia. Yhteisöllisyyden tunteen koettiin voivan muodostua virtuaalisesti, mutta toisaalta virtuaalisen vuorovaikutuksen ei koettu riittävän yhteisöllisyyden muodostumiseksi. Yhteisöllisyyden tunteen saavuttaminen on prosessi, joten sen muodostuminen virtuaalisesti vaatii aikaa. Työntekijät odottivatkin virtuaalisen työn loppumista ja kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten lisääntymistä.

### **Kehittämisehdotukset**

Esihenkilön tehtävänä olisi etätyössä ohjata tiimin työntekijöitä tutustumaan toisiinsa vapaamuotoisissa tilanteissa ja/tai pienryhmissä. Kun tiimi ja työ ovat uusia, vaaditaan esihenkilöltä paljon tukea hyvän vuorovaikutuksen syntymiseen. Esihenkilö voi kannustaa tai ohjata tiimiä muodostamaan työntekijöille tarpeellisia ja tärkeitä keskusteluryhmiä. Esihenkilön on hyvä muistaa, että työntekijöillä voi olla myös tarve keskusteluun ilman esihenkilön läsnäoloa. Esihenkilöiden tulisi myös huomioida, että työntekijöillä on erilaisia tapoja vuorovaikuttaa. Osa työntekijöistä haluaa kommunikoida kirjoittaen, kun taas toiset aukaisevat mieluummin mikrofonin tai laittavat päälle jopa videokameran. Oman tiimin tunteminen auttaakin sopivien vuorovaikutustapojen löytämisessä. Yhtenä ehdotuksena työyhteisölle voisi olla hyväksi keskustella vuorovaikutukseen liittyvistä asioista silloin tällöin, esimerkiksi kerran tai pari vuodessa. Näin sekä esihenkilöt että työntekijät voisivat varmistua, että luottamus on säilynyt ja työyhteisössä ei ole mitään epäselvyyksiä tai -varmuuksia. Yhteisellä keskustelulla voidaan mahdollisesti välttää myös erilaisten alaryhmien muodostuminen ja vahvistaa tiimin sisäistä luottamusta.

Oli mielenkiintoista huomata, että tiimeissä oli muodostunut nopeasti luottamusta. Haastattelut osoittivat, että luottamus tiimiin ja esihenkilöön koettiin itsenänselvyytenä. Luottamuksen vahvistumista olisi hyvä tukea työskentelyn edetessä, jotta se kestää tulevaisuudessa siirtävän muutoksen. Hallitus käy tällä hetkellä keskustelua pohjoismaisen työllistämismallin käyttöönottamisesta, mikä tuo

mukanaan taas uusia mullistuksia työllisyyspalveluihin (Pohjoismainen työvoimapalvelumalli s.a.).

Haastatteluista kävi ilmi sekä esihenkilöiden että työntekijöiden puolelta, että perehdytyksen koettiin jääneen puolinaiseksi. Työntekijät kokivat, että toimistolla olisi ollut helpompi nykäistä toista hihasta ja pyytää apua, kun taas kotona työskenneltäessä he ovat olleet enemmän yksin. Perehdytys koettiin myös sekavaksi, mikä vei motivaatiota työn teolta. Esihenkilöt puolestaan olivat huolissaan siitä, että uudet työntekijät eivät olleet päässeet tarkkailemaan muiden työskentelyä ja näin ollen uudet työntekijät eivät välttämättä osaa kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin. He myös totesivat, että kaikki asiat eivät tule perehdytyksessä mieleen vaan ne tulisivat mukaan työnteon yhteydessä.

Tuloksistamme on havaittavissa, että virtuaalisesti työskenneltäessä on mahdollista jättäytyä pois yhteisistä keskusteluista, sulkea videokamera keskusteluissa tai jättää kysymättä mieltä askarruttavia kysymyksiä. Keskusteluissa kävi ilmi, että videokameran käyttöä oli yritetty aktiivisemmin etätyöskentelyn alussa, mutta se oli sitten jäänyt, kun moni ei ollut siihen tarttunut. Esihenkilöt voisivat rohkaista tähän entistä aktiivisemmin, sillä näin välttyttäisiin monien mainitsemalta tilanteelta, joissa osa henkilöistä jää kokouksissa etäisemmiksi. Kokouksissa hiljaisempia henkilöitä voisi myös aktivoida kysymällä heitä suoraan, onko heillä jotain kysyttävää tai jotain, mikä on jäänyt mielen päälle. Näin kaikki saisivat puheenvuoron ja voisivat kertoa mielipiteensä mahdollisesti askarruttavista asioista. Ison tiimin jakaminen pienempiin tiimeihin oli haastateltavien mielestä lisännyt työntekijöiden vuorovaikutusta, joten se olisi hyvä ottaa pysyväksi toimintatavaksi. Toisaalta työntekijät totesivat vieraantuvansa isosta tiimistä, jos tiimi jaetaan aina pienryhmiin. On siis syytä huolehtia, että tiimi voi tutustua toisiinsa virtuaalisesti koko tiimin kokoonpanolla kuin pienemmissäkin ryhmissä.

### **Luotettavuus ja eettisyys**

Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden periaatteista on kerrottu tarkemmin artikkeleiden yhteisessä tietoperustassa. Eettisyys toteutui tutkimuksessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tutkimukseen osallistujille kerrottiin rehellisesti tutkimusprosessista, tulosten tallentamisesta ja aineiston hävittämisestä. Tutkimuksen tausta-aineistona on käytetty mahdollisimman uusia lähteitä.

Aineistona käytimme niin suomenkielisiä kuin kansainvälisiä lähteitä. Aineistonkeruussa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Kvantitatiivisilla menetelmillä kerättiin tilastollisesti analysoitavaa aineistoa, jota täydennettiin ja syvennettiin kvalitatiivisella menetelmällä kerätyllä aineistolla. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävät erilaiset aineistonkeruumenetelmät. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Koko tutkimus rajattiin koskemaan Työllisyyspalveluiden Osaamisen ja uraohjauksen palvelukokonaisuutta, josta suljimme pois neuvontapalveluiden tiimin, jossa yksi opinnäytetyötiimimme jäsen työskenteli. Tutkimuksemme kohderyhmäksi muodostui noin 130 työntekijän joukko. Ennen kyselytutkimusta testasimme kysymyksiä koevastaajilla ja he kokivat kysymykset selkeästi ymmärrettäviksi ja kyselyn etenevän johdonmukaisesti. Lähetimme kyselymme sähköpostitse tutkimusryhmälle. Kerroimme sähköpostissa kyselyyn vastaamisen olevan vapaaehtoista ja anonyymiä. Annoimme vastausajaksi viikon ja lähetimme kolme muistutusta kyselyyn vastaamisesta. Saimme kyselyyn 58 vastausta, jota voi mielestämme pitää luotettavana ja monipuolisena määränä.

Puolistrukturoituun teemahaastatteluun saimme haastateltavaksi kahdesta eri tiimistä yhteensä 10 työntekijää sekä Osaamisen ja uraohjauksen palvelutiimin 6 esihenkilöä. Kaksi esihenkilöä pyysivät tiimeistään vapaaehtoisia osallistumaan puolistrukturoituun teemahaastatteluun. Ilmoittautuminen vapaaehtoiseksi tapahtui siis esihenkilön kautta ja jälkeenpäin mietimme, olisiko ollut parempi kysyä työntekijöiden suostumusta haastatteluun osana kyselytutkimusta. Lähetimme kutsuille kalenterikutsun mukana tiedon haastattelun teemoista ja aikataulusta. Puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden tekijöinä toimi kaksi ryhmämme tutkijaa, koska kolmas tutkijoista oli estynyt. Estynyt tutkija kuului haastateltavien kanssa samaan organisaatioon, mikä olisi voinut vaikuttaa kielteisesti haastatteluiden ilmapiiriin ja vastauksiin. Haastattelun aluksi kerroimme, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja, että aineistoa tullaan käsittelemään niin ettei henkilöitä pystytä tunnistamaan.

Kaikissa kolmessa puolistrukturoidussa teemahaastattelussa nousivat esille samankaltaiset teemat, mikä tukee tutkimuksen luotettavuutta. Aineistoa on käsitelty luottamuksellisesti ja kyselyn ja haastatteluiden aineistot tuhoetaan artikkelikokoelman arvioinnin valmistuttua. Tulkitsimme aineistoa yhdessä ja erikseen,

joten tuloksia ei tulkinnut vain yksi tutkija, vaan pystyimme katsomaan tuloksia eri näkökulmista. Tämä paransi tutkimuksemme luotettavuutta.

### **Työn merkitys ja jatkokehittämisaiheet**

Helsingin työllisyyspalvelut halusi tietoa tiimiensä vuorovaikutuksesta. Opinnäytetyö toi uusia tutkimustuloksia liittyen etäjohtamiseen, virtuaalisiin tiimeihin ja vuorovaikutukseen. Tulokset ovat kaikkien käytettävissä ja täten yhteiskunnallisesti merkityksellisiä. Uutta tietoa on erityisesti se, että luottamus on ollut peruselementti virtuaalisessa työskentelyssä ja se on muodostunut tiimeissä saman tien. Tutkimus toi paljon hyviä keinoja edistää vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä virtuaalisesti työskentelevän tiimin kesken. Tutkimusta ei kohdennettu tietylle alalle, joten se on mahdollista yleistää muillekin toimialoille. Tutkimuksen hyödyntäminen on eduksi organisaatiolle tai yritykselle, jossa virtuaalinen työskentely on ajankohtaista. Olemme perehtyneet laajasti etäjohtamisen ja virtuaalisen työskentelyn lisäksi vuorovaikutukseen, luottamukseen ja yhteisöllisyyteen sekä kansainvälisten että kotimaisten tutkimusten ja kirjallisuuden avulla. Opinnäytetyöprosessi syvensi asiantuntijuuttamme ja ymmärryksemme virtuaalisen vuorovaikutuksen haasteisiin ja mahdollisuuksiin kasvoi prosessin aikana.

Jatkokehittämisaiheita tuli mieleemme useita jo keskellä opinnäytetyöprosessiamme. Haastatteluissa nousi esille niin sanottu siiloutuminen Helsingin kaupungin ja TE-palveluiden työntekijöiden välillä ja olisikin mielenkiintoista tutkia tarkemmin eroavaisuuksia näiden kahdesta erilaisesta organisaatiosta tulevien työntekijöiden välillä. Toinen jatkotutkimus voisi sijoittua ajankohtaan, kun tutkimuskohteena olleet tiimit ovat palanneet takaisin toimistolle. Tällöin voitaisiin tutkia työntekijöiden kokemuksia tiimin vuorovaikutuksen, luottamuksen ja yhteisöllisyyden muodostumisesta, kun tiimin työskentely ei tapahdu enää vain virtuaalisesti.



## LÄHTEET

- Asikainen, H. 2019. Onnistuneen etäjohtamisen mahdollisuudet -Case LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskus. Savonia ammattikorkeakoulukoulu. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Opinnäytetyö. Viitattu 27.4.2021 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052712259>.
- Bergum, S. 2009. Management of teleworkers: Managerial communication at a distance. Turku School of Economics. KY-Dealing. Väitöskirja. Viitattu 4.9.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-018-6>.
- DuFrene, D. D. & Lehman, C. M. 2016. Managing virtual teams. Second edition. E-kirja. New York: Business Expert Press.
- Eikenberry, K. & Turmel, W. 2018. The long-distance leader: Rules for remarkable remote leadership. E-kirja. Oakland, California: Berrett-Koehler Publishers.
- Eloranta, S., Maijala, R., Ristolainen, M. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. Finnish journal of ehealth and ewelfare. Viitattu 25.10.2020 <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>.
- Etätyössä turvallisesti – digijulkaisu 2017. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 27.3.2021 [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ ohjeet/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti).
- Ferrazzi, K. 2014. Getting Virtual Teams Right. Harvard Business Review. Viitattu 16.4.2021 <https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right>.
- Gibson, C. B. & Manuel J. A. 2003 Building Trust: Effective Multicultural Communication Process in Virtual Teams. Teoksessa Gibson, C. B. & Cohen, S. G. (toim.) Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness, 59–86. Viitattu 8.9.2021 [http://www.communication-cache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/virtual\\_teams\\_that\\_work\\_creating\\_conditions\\_for\\_virtual\\_team\\_effectiveness.pdf](http://www.communication-cache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/virtual_teams_that_work_creating_conditions_for_virtual_team_effectiveness.pdf)
- Gilson, L. L., Costa, P., O'Neill, T. A. & Maynard, M. T. 2021. Putting the "TEAM" back into virtual teams. Organizational dynamics, Vol. 50, No. 1, 100847. Viitattu 20.9.2021 doi:10.1016/j.orgdyn.2021.100847.
- Gouda, S., Makhecha, U. & Shaik, F. 2019. Work and non-work identities in global virtual teams. Role of cultural intelligence in employee engagement. International Journal of Manpower, Vol. 42, 51–77. Viitattu 13.9.2021 <https://www.emerald-com.ez.lapinamk.fi/insight/content/doi/10.1108/IJM-03-2019-0118/full/html#sec001>.
- Harju, I., Niskanen, A. & Tapio, P. 2019. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus hajautetuissa tiimeissä: motivaatio ja yhteisöllisyys. Teoksessa Mäkimurto-S. Koivumaa (toim.) Digitalisaatio toiminnallisen muutoksen mahdollistajana. Lapin ammattikorkeakoulu, 27–59. Viitattu 24.4.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-316-272-3>.
- Heinonen, U. 2008. Sähköinen yhteisöllisyys. Kokemuksia vapaa-ajan, työn ja koulutuksen yhteisöistä verkossa. Turun yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 20.4.2021 <https://www.utupub.fi/handle/10024/39380>.

Henttonen, K. & Blomqvist, K. 2005. Managing distance in a global virtual team: The evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic change*, Vol. 14, No. 2, 107–119. Viitattu 24.4.2021 <https://doi.org/10.1002/jsc.714>.

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

Huovinen, J. 2021. Oppari. Sähköposti johanna.trast@edu.lapinamk.fi 11.3.2021. Tulostettu 12.3.2021.

Jokinen, S. 2020. Tapaustutkimus yhteisöllisyyden kokemisesta etätyössä. Vaasan yliopisto. Julkisjohtaminen. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 19.2.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020040812028>.

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. & Gibson, C. B. 2004. The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction. *Academy of Management journal*, Vol. 47, No. 2, 175–192. Viitattu 24.4.2021 <https://doi.org/10.5465/20159571>.

Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja.

Kokko, N. & Vartiainen, M. 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Raportti 2006/2. Teknillinen korkeakoulu. Viitattu 16.3.2021 <http://urn.fi/urn:nbn:fi:tkk-006319>.

Lepsinger, R., DeRosa, D. 2010 *Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance*. E-Kirja. Viitattu 14.9.2021

Leponiemi, U. 2019. Kollektiivinen kapasiteetti. Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 4.4.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1304-3>.

Linnoinen K. 2020. THE OFFICE AS A TOOL FOR CREATING COMMUNALITY: How the Employee Experience of Office Communalities and Belonging Has Changed During the Coronavirus Pandemic. Aalto University School of Business. Master's Programme in Strategy. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 14.9.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-202101311692>.

Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – Tapaustutkimus kaupanalan organisaatiosta. Itä-Suomen yliopisto: Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 12.9.2019 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2462-9>.

Malkavaara, H-L. 2006. Vuorovaikutus palaverissa. Teoksessa T. Surakka (toim.) *Työyhteisön palaverit - YHDESSÄ TAVOITTEISIIN*. Helsinki: Edita, 78–89.

Marila, E. & Ylinen, A. 2002. Luottamus vuorovaikutuksessa. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus ja luottamuksen rakentuminen. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 11.9.2021 <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/11219>.

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Nurminen, M. 2018. Kohti yhteistä tietoa ja sen jakamista. Kollektiivisen asiantuntijuuden kehittyminen ja hyödyntäminen lastensuojelun avohuollon uudessa tiimissä. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 6.9.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201806192036>.

Ohje etätyön tekemisen tueksi 2020. Työterveyslaitos. Viitattu 25.4.2021 <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon>.

Pelkonen, E. 2020. Työntekijöiden etäjohtaminen lähiesimiesten näkökulmasta tapahtuma-alalla. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 25.4.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020061945094>.

Pihlaja, L. 2018. Johtaminen ja viestintä hajautuneessa työympäristössä. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Johtaminen. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 26.4.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201806283378>.

Pohjoismainen työvoimapalvelumalli s.a. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 18.10.2021 <https://tem.fi/pohjoismainen-tyovoimapalvelumalli>.

Pääkaupunkiseudulla siirrytään rajatusti ja terveysturvallisesti osittaiseen lähiopetukseen toisella asteella, ja muita voimassa olevia rajoituksia ja suosituksia jatketaan maaliskuun loppuun 2021 s.a. Helsingin kaupunki. Viitattu 4.9.2021 <https://www.hel.fi/uutiset/fi/kaupunginkanslia/pkseudulla-rajatusti-osittaiseen-lahiopetukseen-toisella-asteella>.

Pöllänen, L. 2015. Virtuaalijohtaminen – esimiehen rooli ja tärkeimmät vaikuttamiskeinot virtuaalisen tiimin menestyksen kannalta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tietojohtaminen ja johtajuus. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 6.5.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015100214525>.

Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. Työelämän tutkimus, Vol. 15, No. 3. Viitattu 24.4.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277>.

Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Digijulkaisu. Viitattu 19.3.2021 [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohdaminen\\_ ja\\_ virtuaalinen\\_ vuorovaikutus\\_ tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohdaminen_ ja_ virtuaalinen_ vuorovaikutus_ tyoyhteisossa).

Ryhmä 1 2021. Helsingin kaupunki. Helsingin työllisyyspalvelut. Ryhmähaastattelut 9-10.6.2021.

Ryhmä 2 2021. Helsingin kaupunki. Helsingin työllisyyspalvelut. Ryhmähaastattelut 9-10.6.2021.

Ryhmä 3 2021. Helsingin kaupunki. Helsingin työllisyyspalvelut. Ryhmähaastattelut 9-10.6.2021.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemoittelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 7.11.2021 [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html).

Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Väitöskirja. Aalto University. Viitattu 24.4.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7013-1>.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointuminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 5.5.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3046-2>.

Surakka, T. 2006. Palaverikäytäntöjen suunnittelu. Teoksessa T. Surakka (toim.) Työyhteisön palaverit - YHDESSÄ TAVOITTEISIIN. Helsinki: Edita.

Tilev, K. 2012. Osa-aikainen työ ja organisaatioon sitoutuminen. Teoksessa Riskivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Toim. Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Kauppa + Talous 2/2012. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, HIPERCO-projekti. Helsinki: Unigrafia Oy.

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

Tuominen, E. 2021. Oppari. Sähköposti johanna.trast@edu.lapinamk.fi 22.9.2021. Tulostettu 23.9.2021.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitleminen Suomessa. Viitattu 25.9.2021 [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Työllisyyden kuntakokeilut s.a. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 11.3.2021 <https://tem.fi/tyollisyyskokeilut>.

Työllisyyspalvelut s.a. Helsingin kaupunki. Viitattu 24.4.2021 <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/yritykset/tyollisyys/>.

Työolobarometri 2020: Koronapandemia toi etätöyön tekemiseen lähes vuosikymmenen harppauksen. 2021. Työ- ja elinkeinoministeriö. Valtioneuvosto. Viitattu 25.4.2021 <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyoolobarometri-2020-koronapandemia-toi-etatyon-tekemiseen-kymmenen-vuoden-harppauksen-vuodessa->.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Helsinki: Tammi.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.

Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin". -Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Turku. Viitattu 24.10.2020 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-953-249-113-8>.

Virtual Leadership and Team Work 2014. A Mercuri Urval Survey in cooperation with Business School Ingolstadt. Viitattu 28.3.2021 [https://www.mercuriurval.com/globalassets/articles/virtual-leadership--team-work\\_press.pdf](https://www.mercuriurval.com/globalassets/articles/virtual-leadership--team-work_press.pdf).

## **LIITTEET**

Liite 1. Kyselyn kysymykset

## YAMK-opinnäytetyö: Vuorovaikutus virtuaalisissa tiimeissä

Opinnäytetyömme tarkoituksena on tutkia vuorovaikutuksen muotoutumista virtuaalisissa tiimeissä. Virtuaalisuudella tarkoitetaan työskentelyä, jossa vuorovaikutus tapahtuu pääsääntöisesti sähköisillä kommunikaatiovälineillä, kuten sähköposti, puhelin, pikaviestimet, puhelin- ja videoneuvottelut. Työtä voidaan myös tehdä eri paikoissa, esimerkiksi työnantajan tai asiakkaan tiloissa, tai etänä esimerkiksi kotona. (Rauramo 2018, 2; DuFrene & Lehman 2016, x–xi.) Kyselyn kohderyhmänä on asiakastyötä tekevät työntekijät Helsingin kaupungin Työllisyyspalveluiden Osaamisen ja urahjauksen palvelukokonaisuudesta.

Opinnäytetyömme tavoitteena on tunnistaa, miten vuorovaikutusta edistetään parhaiten ja mitkä tavat estävät vuorovaikutuksen syntymistä. Haluamme tarkastella uuden tiimin työntekijöiden keskinäistä suhdetta sekä työntekijän ja esihenkilön välistä suhdetta vuorovaikutuksen näkökulmasta.

Toivoisimme, että voisit käyttää hetken aikaasi ja vastata kyselyymme. Kysely muodostuu monivalintakysymyksistä ja kyselyssä tarkastellaan uusien tiimien aloitusajankohtaa eli maalishuhtikuuta 2021. Vastamiseen menee aikaa noin 5–10 minuuttia. Kyselyyn vastataan nimettömästi eikä siinä kerätä henkilötietoja. Kyselyaineistoa tullaan hyödyntämään opinnäytetyömme tutkimusosiossa, eikä sitä luovuteta kolmansille osapuolille. Pääsy aineistoon on ainoastaan opinnäytetyön tekijöillä ja aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Kysely on avoinna 3.6.2021 kello 16 asti.

Yhteystiedot:

Jenni Kärkkäinen, [jenni.karkkainen@edu.lapinamk.fi](mailto:jenni.karkkainen@edu.lapinamk.fi)

Jemina Lakkapää, [jemina.lakkapaa@edu.lapinamk.fi](mailto:jemina.lakkapaa@edu.lapinamk.fi)

Johanna Trast, [johanna.trast@edu.lapinamk.fi](mailto:johanna.trast@edu.lapinamk.fi)

Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

1. Olen ymmärtänyt saamani tiedot ja haluan osallistua tutkimukseen.

SIVUN VAIHTO

Kiva, että päätit vastata kyselyymme! Valitset tämän kyselyn aluksi tiimin, jossa työskentelet. Tässä kyselyssä saat keskittyä miettimään tiimisi vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Muutamissa kysymyksissä kysytään myös ajatuksiasi esihenkilösi liittyen.

Osaamisen ja urahjauksen palvelut \*

- Asiakaspalvelun tuki ja kehittäminen
- Neuvontapalvelut
- Työhaun alun ja rekrytoinnin palvelut 1
- Työhaun alun ja rekrytoinnin palvelut 2
- Osaamisen ja urahjauksen palvelut perusaste
- Osaamisen ja urahjauksen palvelut toinen aste
- Osaamisen ja urahjauksen palvelut korkea-aste
- Nuorten osaamisen ja urahjauksen palvelut

Työtehtäväni \*

- Asiantuntija / tai vastaava
- Suunnittelija
- Esihenkilö

SIVUN VAIHTO

Onneksi olkoon! Lämpäisit alkukysymykset loistokkaasti. Siltä varalta, että kaipaat vähän lisäsemppiä tähän päivään, tässä sinulle hieman kannustusta. Olet mahtava! Älä stressaa. Tee parhaasi. Unohda loput! Tsemppiä ehdotamme Elastisen kappaletta Eteen ja ylös!

Seuraavaksi kysymme taustatietoa sinusta.

Olen \*

- Nainen
- Muu
- Mies
- En halua vastata

Hallinnollinen työnantajani on \*

- Helsingin kaupunki
- Te-palvelut
- Muu, mikä?

Olen työskennellyt työnantajallani \*

- Alle 3 kuukautta
- 4-6 kuukautta
- 7-11 kuukautta
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- Yli 6 vuotta

SIVUN VAIHTO

### **Virtuaalisen tiimin johtaminen**

Jatketaan seuraavaan osioon, jossa on kysymyksiä liittyen etätyöskentelyyn ja työnjohdollisen esihenkilösi etäjohtamiseen.

Kuinka usein oman tiimisi tiimipalavereita on? \*

- Ei lainkaan
- 2-3 kertaa kuukaudessa
- Kerran viikossa
- Useammin kuin kerran viikossa

Olen keskustellut työnjohdollisen esihenkilöni kanssa (valitse yksi tai useampi) \*

1. Kasvotusten
2. Videotapaamisella
3. Sähköpostin, puhelun tai pikaviestien kautta
4. En ole keskustellut työnjohdollisen esihenkilöni kanssa
5. Muu, mikä \_\_\_\_\_

Työnjohdollinen esihenkilöni on minuun tarpeeksi yhteydessä \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Työnjohdollinen esihenkilöni on vuorovaikutuksessa tiimimme kanssa riittävästi \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

SIVUN VAIHTO

### **Virtuaalinen työskentely tiimissä**

Kyselyhän etenee vauhdilla! The show must go on! Seuraavaksi saat eteesi väitteitä sinun tiimisi virtuaalisesta työskentelystä.

Tiimillä tarkoitetaan sitä tiimiä, jossa ilmoitit kyselyn alussa työskenteleväsi. Tiimivaihtoehdot olivat: Työhaun alun ja rekrytoinnin tiimi 1 tai 2, Nuorten osaamisen ja uraohjauksen tiimi, Osaamisen ja uraohjauksen palvelut perusaste, toinen aste tai korkea-aste.

Olen tavannut oman tiimini työkaverit kasvotusten videotapaamisessa \*

- En ketään
- Alle puolet
- Yli puolet
- Kaikki

Olen tavannut oman tiimini työkaverit kasvotusten työpaikalla tai muuten työhöni liittyen \*

- En ketään
- Alle puolet
- Yli puolet
- Kaikki

Tunnen kuuluvani uuteen tiimiin, kun työskentelemme virtuaalisesti \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Toivoin että tiimihenkeemme kiinnitettäisiin enemmän huomiota \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

### **Vuorovaikutus ja luottamus**

Mahtavaa! Nyt siirrytään kysymyksiin tiimisi vuorovaikutuksesta ja luottamuksesta. Tämän jälkeen tulee enää yksi aihealue. Ja kuten Antti Tuisku sanoisi: Jaksaa jaksaa!

Tiimissäni on toimiva vuorovaikutus, kun työskentelemme virtuaalisesti \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Tiimini jäsenet ovat empaattisia toisiaan kohtaan \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Kameran pitäminen päällä tiimikokouksissa lisää tiimin vuorovaikutusta \*

- Täysin eri mieltä



- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Kameran pitäminen päällä tiimikokouksissa lisää tiimin sisäistä luottamusta \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Pystyn vaikuttamaan omalla toiminnallani tiimin luottamuksen syntymiseen \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Tiimissäni vallitsee kunnioitus toisiamme kohtaan \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Koen, että minuun luotetaan \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Pystyn luottamaan työnjohdolliseen esihenkilöni \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Uskallan kertoa mielipiteeni \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Uskallan kysyä neuvoa epäselvissä tilanteissa \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Yhteistyö toimii hyvin tiimissäni \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Kuinka tärkeänä koet tiimisi vuorovaikutukselle alla olevat väitteet. Laita väitteet paremmuusjärjestykseen. Merkitse ensimmäiseksi (1) asia, joka on mielestäsi tärkein ja vähiten tärkeäksi merkitse numerolla (9) \*

1. Vapaamuotoiset keskustelut
2. Videokameran käyttäminen kokouksissa
3. Viestintä tiimin omassa Teams-tiimissä tai -kanavalla
4. Toistuvat tiimikokoukset
5. Kahden tai muutaman työntekijän väliset keskustelut tai videotapaamiset (esim. mentorointi)
6. Kokouksen alussa tai aikana olevat fiiliskierrokset tai muut vapaamuotoisemmat esittelyt
7. Esihenkilöni esimerkin tai kannustuksen
8. Osallisuutta tukevat välineet Teamsissa, kuten keskustelu/chat, nosta käsi -toiminto
9. Osallisuutta tukevat välineet, kuten Sli.do, Mentimeter, Sanapilvi, Flinga

Aloitin keskusteluja \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Kyselen kuulumisia \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Kerron omista kuulumisistani \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Kommentoin muiden aloittamia keskusteluja \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Reagoin toisten viesteihin emojilla, peukulla tai gif:llä \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

SIVUN VAIHTO

### **Yhteisöllisyys**

Yhteisöllisyys on kyselymme viimeinen aihe. Aivan mahtavaa, kun olet jaksanut tänne asti! Muistathan lopuksi vielä painaa Lähetä-painiketta, jotta uurastuksesi ei ole mennyt hukkaan.

Virtuaalinen kommunikointi riittää yhteisöllisyyden saavuttamiseksi \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Kameran pitäminen päällä tiimikokouksissa lisää tiimin yhteisöllisyyttä \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Virtuaalisessa työskentelyssä voi syntyä yhteisöllisyyden tunne \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Tiimissäni on hyvä yhteishenki \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

Tiimissäni on edistetty yhteisöllisyyttä \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

**Lähetä**

SIVUN VAIHTO

Kysely on päättynyt. Kiitos vastauksestasi!

"Mutta se, mitä tapahtuu juuri nyt, on todella mielenkiintoisempaa kuin se mitä tapahtui tuhat vuotta sitten."

Muumipeikko, kirjasta Taikatalvi (1957)

# TIIMIN JOHTAMISEN MUUTOKSET OPPILAITOS- YMPÄRISTÖSSÄ

*Jukka Oksanen*

## **Changes in team leadership in vocational education**

The covid-19 pandemic has changed the way we work as distance work has been a periodical must for most working environments. The vocational education and training provider Keuda has also adjusted to distance work and needed to introduce distance working methods. The emphasis on leadership methods, communication and teamwork are key elements when reflecting on the occurred changes. Therefore, the aim of this work is to find out how the workload of team leaders has changed due to distance work and what are the best practices as part of leading a team.

The study was based on three research questions which provided knowledge and answers leading to the conclusion: How did the transferal to distance work change the team leaders' work? Did distance leadership add the workload of the team leaders? What are the best practices that have been taken into use in leading distance work?

The study was conducted through methods of case study and the interviews conducted as theme interviews. The methods were chosen as they are most suited for researching a phenomenon.

Based on the interviews distance work has affected the workload of the team leaders making everyday communication and teamwork more difficult. The situation has put pressure on the team leaders and their ability to organize work and lead their employees in the rapidly changing situation covid-19 has inflicted. Sharing the best practices, making the responsibilities of team leaders visible to the employees, and clearly separating the leadership responsibilities from the teaching responsibility and outlining the time allocated to leadership are key elements in enabling better vocational education distance leadership in the future.

*Keywords: teamwork, leadership, distributed work, distance work, distance leadership*

## **JOHDANTO**

Useat yritykset sekä organisaatiot ovat lisänneet etätyöskentelyä vuoden 2019 jälkeen (Prithwiraj, Larsson & Foroughi 2020). Ammatillinen koulutus siirtyi etätyöskentelyyn ja -opetukseen kuitenkin vasta maaliskuussa 2020, kun Valtioneuvosto antoi covid-19-pandemiaan liittyvän suosituksen julkisille sekä yksityisille työnantajille (Valtioneuvosto 2020). Luukkaisen (2020) mukaan kymmenet tuhannet opettajat siirtyivät tällöin etäopetukseen.

Ammatillisessa oppilaitoksessa suuri osa työntekijöistä toimii opettajina tai ohjaajina. Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista määrittää ammatillista tutkinnon osien opetusta antavien henkilöiden kelpoisuusvaatimukset. Kelpoisuusvaatimuksena on yleisesti korkeakoulututkinto, vähintään 60 op laajuinen opettajan pedagoginen pätevyys, sekä vähintään kolme vuotta työkokemusta opetettavalta alalta (Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 986/1998 5:13. §).

Opettajuus tunnustetaan yleisesti asiantuntijatyöksi (Huhtasalo 2019, 45–46, 54–56). Asiantuntijana voidaan pitää henkilöä, joka on hankkinut tieteellistä osaamista korkeakoulusta sekä pystyy yhdistämään sitä työelämästä hankittuun käytännön osaamiseen ja kokemukseen. Asiantuntijatyöhön liittyy usein myös alan erikoisosaamista, jota hyödyntämällä työnantaja voi saada esimerkiksi merkittävää kilpailuetua (Väliverronen 2016, 52–53). Vuonna 2019 yhä useamman työntekijän työnkuvaan kuuluvat myös esimiestehtävät (Sutela, Pärnänen & Keyriläinen 2019). Muuttuvassa toimintaympäristössä ketteryys johtamisessa organisaatioiden välillä voi olla ratkaiseva tekijä varsinkin pitkällä aikavälillä tarkasteltaessa (AI-Daaja 2017, 239). Tämä tarkoittaa merkittävää muutosta myös johtamiskulttuurissa sekä toimintatavoissa johtaa asiantuntijatiimiä. Aiemmin vahvasti läsnä ollut asiantuntijaryhmä on vaihtanut työskentelytapansa ”lennosta” etätyöskentelyyn tai etäopettamiseen. Tämä tarkoittaa myös esimiesten johtamisen muutosta etäjohtamisen suuntaan.

## **TYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

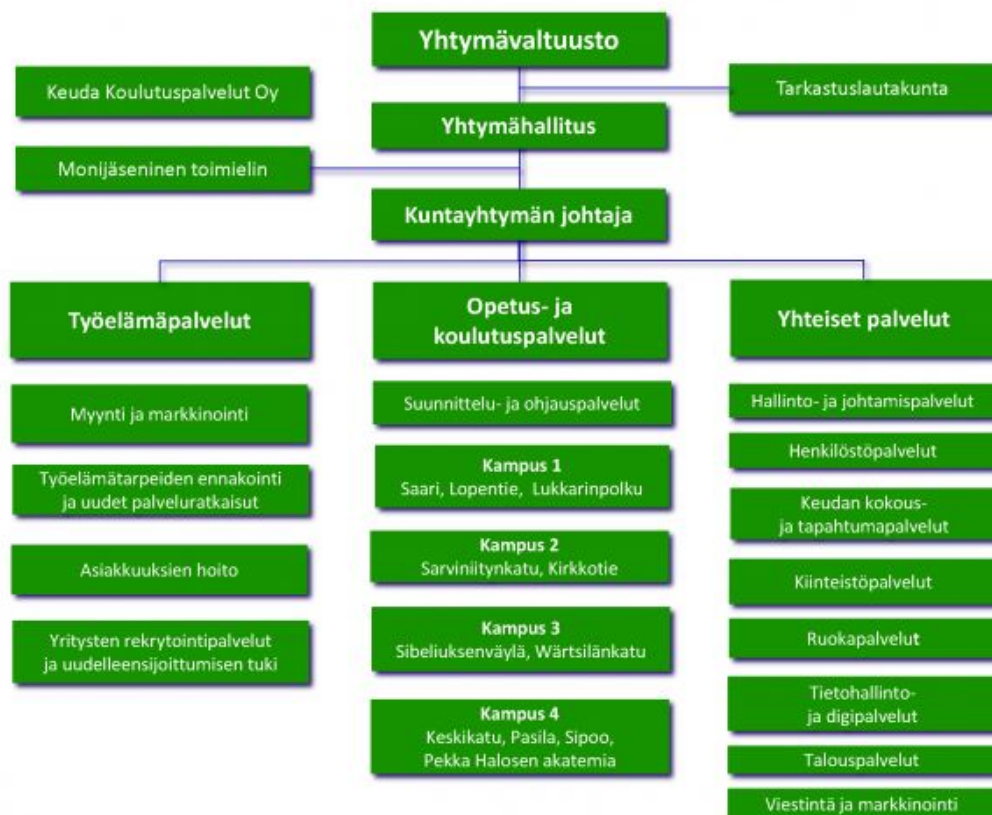
Kempin, Mikkolan ja Puljun (2020) mukaan haasteena etätyöskentelyssä on muun muassa työntekijän työkuorman sekä jaksamisen seuraaminen.

Tässä artikkelissa tavoitteena on tutkia toisen asteen koulutuksen tarjoajan yhden yksikön opetushenkilöstön esihenkilöiden johtamisen muutosta etätyöskentelyyn siirryttäessä ja sen aikana. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työn kuormittavuuden muutosta etäjohtamiseen siirtymisen seurauksena sekä hyväksi havaittuja käytänteitä osana tiimin johtamista.

Kysymykset, joihin tutkimuksessa pyritään vastaamaan, ovat:

- Miten tiemiesiестen johtaminen muuttui siirryttäessä etätyöskentelyyn?
- Lisäsiikö etäjohtaminen tiemiesimiестen työkuormaa?
- Minkälaisia uusia johtamisen keinoja on otettu käyttöön etätyön johtamisessa?

Artikkelin toimeksiantajana toimii Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä eli Keuda. Toimipisteenä toimii Kampus 3:n Wärtsilänkadun toimipiste (Kuvio 1). Johtamisen muutosta tarkastellaan tiimin päivittäisen hallinnollisen johtamisen näkökulmasta. Opiskelijoiden opetusta tai ohjausta ei tässä artikkelissa tarkastella.



Kuvio 1. Keudan organisaatio

## **TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ AMMATILLINEN KOULUTUS**

Ammatillisen koulutuksen tarkoituksena on kohottaa ja ylläpitää väestön ammatillista osaamista, antaa mahdollisuus ammattitaidon osoittamiseen sen hankkimistavasta riippumatta, kehittää työ- ja elinkeinoelämää ja vastata sen osaamistarpeisiin, edistää työllisyyttä, antaa valmiuksia yrittäjyyteen ja työ- ja toimintakyvyn jatkuvaan ylläpitoon sekä tukea elinikäistä oppimista ja ammatillista kasvua (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017 1:2 §).

Työelämän uudistuminen muuttaa myös ammatillisen koulutuksen vaatimuksia. Teknologioiden nopea kehitys sekä digitalisoituminen haastavat ammatillisen koulutuksen nykyisiä prosesseja. Ennakointi osaamistarpeista tulevaisuudessa haastaa koulutuksen järjestäjiä. Digitalisoituvassa työympäristössä tarvitaan myös inhimillisiä taitoja, kuten tiimityöskentelyä, vuorovaikutusta sekä ongelmaratkaisutaitoja. Haastavuutta lisäävät myös taloudellisten resurssien leikkaukset, joiden mukaan toimintaa on jouduttu sopeuttamaan viimeisten vuosien aikana (Holappa, Hyyryläinen, Torvinen, Korva & Smeds-Nylund. 2021, 157–158).

Ammatillisen koulutuksen laatustrategian 2030 (2019) mukaan toimintaympäristön muutokset aiheuttavat koko koulutusjärjestelmälle uudentyyppisiä odotuksia ja vaatimuksia. Teknologinen kehitys sekä globalisaatio edellyttävät uudenlaista osaamista myös ammatillisessa koulutuksessa. Koulutusjärjestelmän tulisi mahdollistaa osaamisen hankinta sujuvammin koulutustasosta tai koulutusalaan riippumatta. Ammattien ja työnteon uudistumisen johdosta hyvän johtamisen merkitys korostuu. Koulutuksen järjestäjät ovat asiantuntijaorganisaatioita, joiden johtaminen perustuu pitkälti tiedolla johtamiseen sekä kykyyn ennakoita ja analysoida toimintakentän muutoksia.

### **Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä**

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä (Keuda) toimii kymmenessä (10) eri toimipisteessä ja seitsemässä (7) eri kunnassa. Kuntayhtymän jäsenkuntia ovat Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen, Sipoo ja Tuusula. Kuntayhtymän tehtävänä on järjestää jäsenkuntiensa asukkaiden ja elinkeinoelämän kannalta tarpeellista ammatillista- ja kansanopistokoulutusta sekä toteuttaa alueellista elinkeinoelämän kehitystyötä. Lisäksi tehtävänä on tuottaa tutkintoja

edeltäviä osaamisen kehittämis- ja koulutuspalveluja (Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä 2020).

Keudassa työskentelee noin 720 ihmistä. Tutkintoon johtavia opintosuorituksia tehdään vuosittain noin 10 000. Vuonna 2019 Keudan painotettu opiskelijavuosisikertymä oli 6347 opiskelijatyövuotta (Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä 2020).

Keuda järjestää tutkintoon johtavaa koulutusta perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkinnoissa. Koulutustarjonta kattaa vuonna 2020 79 tutkintoa kaikilla koulutusaloilla. Koulutusta tarjotaan myös työvoimakoulutuksena. Tutkintoon johtavan koulutuksen lisäksi järjestetään ammatilliseen koulutukseen valmentavaa koulutusta VALMAA sekä aikuisten perusopetusta (Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä 2020).

## **TIIMIN JOHTAMISEN MUUTOKSET**

### **Johtaminen koulutusorganisaatiossa**

Ammatillisen koulutuksen muutokset pakottavat koulutuksen järjestäjät etsimään uusia ratkaisuja organisaatioiden ja työyhteisöjen johtamiseen. Kallasvuon (2019, 35–36) mukaan työyhteisöllä tarkoitetaan työtehtävien hoitamiseksi kootua, ihmisistä muodostuvaa kokonaisuutta. Työyhteisön koko ei ole määrittävä tekijä, vaan se voi olla minkä kokoinen tahansa. Toimiva työyhteisö on sekä turvallinen että terveellinen. Sillä on selkeät tavoitteet ja vastuut. Työyhteisön roolit on jaettu ja ne ovat tasapainossa. Työn johtaminen ja organisointi on toimivaa (Työturvallisuuskeskus 2019.). Työyhteisössä sen jäsenet tekevät siis jollakin tavalla toisiinsa sidotusti työtä (Laitinen 2020, 21).

Tällaisen organisaation työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon voidaan sanoa jaetuksi johtajuudeksi. Jaetulla johtajuudella tavoitellaan siis henkilöstön osallistamista sekä yhteisen päämäärän tavoittelua. Jaettu johtajuus hyödyntää myös ihmisten erilaisuutta sekä organisaatiokulttuurin piirteitä. Tulevaisuudessa työntekijöiden oma kyky johtaa työtään ja ratkaista ongelmia korostuu (Holappa ym. 2021, 140–141). Horilan (2018, 48) mukaan jaettuun johtajuuteen voi liittyä kuitenkin varsinkin vuorovaikutuksellisia haasteita, jos jaettuun johtajuuteen



siirrytään jostain toisesta vakiintuneesta käytänteestä. Uuden vuorovaikutusmallin kehittäminen sekä vanhasta poisoppiminen voivat aluksi olla tiimille haaste. Toinen käytetty johtamisen malli oppilaitoksissa on pedagoginen johtaminen. Pedagoginen johtaminen korostuu oppilaitoksissa ja on laaja käsite, joka Virtasen (2018) mukaan käsittelee oppilaitosorganisaatiossa tapahtuvaa päivittäistä toimintaa, koskettaa sekä henkilöstöä että opiskelijoita. Sen tavoitteena on hyvinvoiva työyhteisö sekä laadukas opetustoiminta.

Yhä useammin johtaminen vaatii nopeita ratkaisuja muuttuvassa sekä osin ennakoinnottomissa tilanteissa. Tällöin perinteiksi muodostuneet johtamis- tai organisointitavat voivat muuttua haitallisiksi. Monimutkaisessa toimintaympäristössä asiakaslähtöinen johtamistapa sekä organisaatiokulttuuri kytkeytyvät entistä vahvemmin toisiinsa. Näistä muodostuva toimintakulttuuri mahdollistaa uudenlaisen tavan vastata tulevaisuuden haasteisiin. Luottamuksen rakentaminen ja sen kautta työyhteisöjen kannustaminen kokeiluihin ja kehittämiseen ovat johtajan tärkeimpiä taitoa tulevaisuudessa (Opetushallitus 2018, 5).

Kolhon ja Ylitervon (2021, 140–153) tutkimuksen mukaan jaetulle johtajuudella on tilaa oppilaitosympäristössä. Haasteena voidaan pitää pitkiä perinteitä opettajajohtajuudessa sekä toimintakulttuurin hidasta muutosta, eikä se toteudu vielä ammatillisessa koulutuksessa toivotulla tavalla. Johtamistaitoja kannattaisi kehittää koulutusorganisaatioissa, vahvistaa niitä tarkastelemalla organisaation prosesseja sekä muuttaa työskentelytapoja niiden vahvistamiseksi. Johtamistaidot tulevat näkyviin ihmisten sitoutumisissa työyhteisön toimintaan sekä työyhteisön ilmapiirissä. Johtamistaidot eivät kuulu vain esimiesasemassa oleville, vaan kaikkien työyhteisössä tulisi opetella niitä. Viime kädessä nämä taidot näkyvät organisaation tuloksessa.

### **Etätyön tuoma muutos**

Etätyö voidaan määritellä monella tavalla, mutta tavallisesti sillä tarkoitetaan työtä, jota ei ole sidottu aikaan, paikkaan, tai esimerkiksi tekniseen tapaan tehdä työtä. Tämän kaltaisen työn onnistunut tekeminen edellyttää organisaation tukea sekä riittäviä teknologisia ja sosiaalisia taitoja (Contreras, Baykal & Abid 2020). Työntekijä voi siis tehdä työtään ajasta ja paikasta riippumatta, lyhyt tai pitkäkestoisesti työnantajan kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti. Tyypillisesti etätyö voidaan jakaa kolmeen muotoon: epäsäännölliseen, jossa työn teosta sovitaan

aina erikseen, säännölliseen, jossa etätyö voi olla kokoaikaista, tai liikkuvaan, jossa työtä tehdään tarpeen mukaan eri paikoissa (Työturvallisuuskeskus 2017).

Hybridityössä yhdistyvät lähi- ja etätyön parhaat puolet. Työntekijä voi tarpeen mukaan valita työskentely-ympäristönsä. Osa tiimistä voi olla työpaikalla ja osa milloin missäkin. Hybridityö mahdollistaa sosiaaliset kahvihetket sekä epäviralliset satunnaiset kontaktit. Hybridityö haastaa johtamisen taas uudelleen, kun osa työntekijöistä on läsnä ja osa esimerkiksi asiakkaan luona tai kotona etätoissa (Horttanainen 2020).

Organisaatioiden siirtyessä etätyöskentelyyn ja etätyöympäristöön tulee sen huomioida lukemattomia tekijöitä (Flood 2019). Covid-pandemia pakotti monet organisaatiot miettimään työnteon muotoja uudella tavalla. Monet yritykset siirtyivät joko kokonaan etätyöhön tai suunnittelivat uudentyyppistä hybridityötä. Molemmat näistä lisäsivät työnteon joustavuutta, sekä mahdollistivat työnteon poikkeusaikana (McKinsey 2020).

Heinosen ja Saarimaan (2009) mukaan etätyöskentely vaatii myös muutosta johtamistapaan. Se vaatii uudentyyppisiä ajattelumalleja, asenteiden muutosta sekä toimintamallien omaksumista. Hyvä etäjohtaminen on työntekijän tukemista, kannustamista sekä ohjaamista tarpeellisissa asioissa, mutta se on myös valvontaa sekä puuttumista, aina tarpeen mukaan. Etäjohtamiseen liittyvät tarpeet vaihtelevat, eikä yhtä ja oikeaa tapaa ole olemassa. Elorannan, Maijalan ja Ristolaisen (2020, 184) tekemän tutkimuksen mukaan etäjohtamisen viestinnän onnistumisen kannalta tärkeimmiksi asioiksi koettiin säännölliset kokoukset ja palaverit, tieto tavoitettavuudesta sekä nopea reagointi sähköpostiviesteihin. Etätyöskentely vaatii myös työntekijöiltä kykyä itsensä johtamiseen. Jos tätä kykyä ei ole, voi etätyöskentelystä tulla hyvinkin kuormittavaa työnteon ja vapaa-ajan sekoittumisen takia. Hyvä esimies seuraakin työntekoa, tuloksia sekä työaika ja tätä kautta pystyy vaikuttamaan työn kuormittavuuteen (Työturvallisuuskeskus 2017).

### **Johtamisen ja esimiestyön muutos**

Johtaminen jaetaan usein kahteen eri kategoriaan: managementtiin sekä leadershipiin. Auran (2017) mukaan managementilla tarkoitetaan muun muassa asioiden, tavoitteiden sekä prosessien johtamista, eli teknisiä johtamistaitoja organisaation tasolla. Leadershipillä taas tavoitteiden, osallistamisen ja ihmisten

johtamista henkilötasolla. Kamenskyn (2015) mukaan kaikkien organisaatioiden toiminnassa on kolme elementtiä, teknologia, talous sekä ihmiset. Näiden merkitys ja painoarvo tietysti vaihtelevat, mutta kaikki on otettava huomioon johtamisessa. Johtamisen tavoitteena on mm. tuottaa tulosta (Työturvallisuuskeskus 2018). Hagmanin (2015, 179) mukaan johtamisen yksi keskeinen tehtävä on luottamuksen rakentaminen organisaatiossa. Tässä opinnäytetyössä johtamista käsitellään lähinnä leadershipin eli ihmisten johtamisen näkökulmasta.

Johtamisen sekä esimiestyön tavoitteina voidaan pitää tuloksen tuottamista sekä työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistä ja ylläpitämistä. Se pitää sisällään asioiden ja ihmisten johtamista sekä työpaikan toimintojen kehittämistä (Työturvallisuuskeskus 2020). Tehtäväkentän laajenemisen takia koulutusorganisaatiot jakavat perinteisiä rehtorin tehtäviä eli vastuita myös muille työyhteisön jäsenille. Nykypäivänä ei enää yksi johtaja riitä (Alava, Halttunen & Risku. 2012, 19–21). Arsenijevicin ym. (2017, 164) mukaan myös työntekijöiden osaamisen sekä taitojen muutokset edellyttävät uudentyyppistä johtajuutta, joka pysyy mukana organisaatioiden nopeissa muutoksissa. Useat organisaatiot ovat ymmärtäneet, että toimivat työprosessit tai nykytekniikka eivät enää pelkästään riitä, vaan myös henkilöstö on heidän isoin kilpailuvalttinsa (Omotayo 2015, 3).

Esimiesten yhtenä tehtävänä on työyhteisön kehittäminen. Kehittämiskohteita ja tavoitteita voi olla useita, mutta perimmäinen tavoite on usein luoda suuntaa organisaation paremmalle toiminnalle. Toiminnan kehittämisen lähtökohtia ovat koko tiimin osallistuminen sekä sitoutuminen sovittuihin tavoitteisiin (Juuti & Vuorela 2015, 74).

Usein tiimityöllä tarkoitetaan työskentelyä ryhmässä tai tiimissä. Tiimillä voi olla yhteinen tehtävä sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työntekoonsa (Tilastokeskus 2020). Salmisen (2013, 24–25) mukaan tiimin koko tulisi olla vähintään 3–4 henkilöä. Tällä tavoin tiimityön eri roolit, osaaminen ja näkökulmat voivat toteutua. Ghorbanhosseinin (2013, 1023–1024) mukaan tiimityö on tärkeässä roolissa, kun tarkastellaan työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Lisäksi tiimityön uskotaan parantavan työntekijöiden motivaatiota sekä kehittävän organisaatiokulttuurin muodostumista. Toimivassa tiimissä sen jäsenet tekevät kaikkensa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi: he oppivat toisiltaan, sopeutuvat muutoksiin yhdessä ja heillä on yhteiset arvot (School of Herring 2015). Osaksi tiimityö

näyttää olevan myös muoti-ilmiö, jolla organisaatiot pyrkivät olemaan ajan hengessä mukana (Janhonen 2010, 19).

Opetushallituksen Osaaminen 2035 (2019) julkaisun mukaan osaamistarpeiden ennakointi sekä johtamiskyvyt ovat keskeisessä roolissa tulevaisuudessa. Vatajan ja Parkkosen (2019) mukaan tulevaisuuden ennakoinnissa on tärkeää ymmärtää sen epävarmuus. Epävarman tiedon hyödyntäminen ja päätöksen teko sen pohjalta luovat omat haasteensa toiminnalle, sillä yksikin huomioimaton tapahtuma voi muuttaa tulevaisuuden näkymät hetkessä. Ennakoinnin avulla organisaatiot kuitenkin pyrkivät luomaan tulevaisuudesta skenaarioita sekä visioita, jotka auttavat sitä varautumaan ja toimimaan ketterämmin tulevaisuuden erilaisissa tilanteissa. Yleisesti ennakoinnissa seurataan megatrendejä sekä erilaisia heikkoja signaaleita, joiden avulla voidaan muodostaa tilannekuva tapahtuvista muutoksista. Ennakoinnissa huomio kannattaa kiinnittää kaikille toimialoille organisaation omasta toimialasta riippumatta. Erilaisten analyysimenetelmien avulla voidaan kartoittaa ja tarkastella esimerkiksi poliittisia, taloudellisia, ekologiaa, teknologisia sekä sosiaalisia muutoksia eri toimintaympäristöissä (Lapin luotsi 2019).

Tulevaisuuden ennakoinnissa visionäärinen johtaja uskaltaa tehdä rohkeita ratkaisuja. Visionäärisessä johtamisessa organisaation tavoitteena on luoda sille visio menestyvästä tulevaisuudesta. Haasteena tässä on usein ympäristön tuomat muutokset sekä kvartaalitalouden lyhytjänteisyys. Mittarina ei kannata käyttää pelkkää taloutta sen yksipuolisuuden takia. Usein visionäärinen johtaminen nähdään jatkuvana muutoksena. Kuitenkin tärkeämpää on nähdä muutoksen tarve sekä oikea ajankohta (Kamensky 2015, 100–104).

Hyvä organisaatio pystyy tuottamaan reaaliaikaista tilannekuvaa johtamisen tueksi. Tilannejohtaminen on tärkeää ottaa huomioon kaikessa johtamisessa (Kamensky 2015, 157). Tilannekuvana voidaan pitää sitä tietoisuutta, mikä on syntynyt jostakin tapahtumasta. Tietoa tilannekuvaan voi tulla useammasta eri lähteestä, kuten organisaation sisältä, tiedotusvälineiltä sekä muilta toimijoilta. Usein tilannekuva ilmaisee, mitä on tapahtunut sekä mitä on tapahtumassa ja mitä voi tapahtua tulevaisuudessa. Tilannekuva kertoo myös, onko tilanne normaali vai sisältyykö siihen mahdollisia uhkia. Se kertoo myös mahdolliset häiriötekijät (Kuusisto 2005, 8). Tilannekuvajohtamisella tarkoitetaan organisaation johdon

tilannetietoisuuteen liittyvää päätöksentekoprosessia. Hyvä tilannekuva antaa kokonais käsityksen tapahtumista sekä niihin vaikuttaneista olosuhteista. Tilannekuvan käyttö häiriötilanteisiin varautumisessa ja siihen liittyvä informaatio auttaa organisaatiota tekemään omaan toimintaan liittyviä oikeanlaisia päätöksiä erilaisissa tilanteissa (Secmeter 2019; Turunen 2019, 17).

### **Työhyvinvoinnin johtaminen**

Kivisen ja Lindebergin (2020) mukaan esimiestyön kuormittavuustekijöitä ovat muun muassa: perehdytyksen puute, työajan riittämättömyys sekä suuri työmäärä ja työn sirpaleisuus. Johtamisella luodaan perustaa työyhteisön hyvinvoinnille (Juuti & Vuorela 2015, 7). Henkilöstön työhyvinvoinnilla on keskeinen rooli organisaatioiden toiminnassa. Strateginen hyvinvointi tarkoittaa henkilöstön työhyvinvoinnin tavoitteellista sekä suunniteltua kehittämistä, ja se huomioidaan osana organisaatioiden jokapäiväistä toimintaa sekä henkilöstöpolitiikkaa (Manka 2015, 254). Kujanpään (2017, 85–88) mukaan henkilöstöjohto koordinoi työhyvinvointia ja se edellyttää tiivistä yhteistyötä sekä ylimmän johdon tukea.

Esimiehillä on keskeinen rooli johtamisen kehittämisessä ja työyhteisön voimavarojen suunnittelussa ja kehittämisessä. Johtamisen keinoilla vaikutetaan työyhteisön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Työn mielekäs sisältö, olosuhteet työpaikalla, työilmapiiri ja ihmissuhteet ovat työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä elementtejä. Työyhteisön sitoutuminen samoihin tavoitteisiin, sekä mahdollisuus vaikuttaa omiin asioihin edesauttavat hyvän työilmapiirin sekä terveyttä edistävien toimintamallien syntymistä (Juuti & Vuorela 2015, 6, 21–24).

Tutkimuksessaan Aura ym. (2016) toteavat, että strategisen hyvinvoinnin toteutuminen on kiinni organisaation henkilöstöjohton toimista. Esimiesten rooli on tärkeä osana henkilöstöjohtamisen toteuttamista. Hyvä esimies voi tätä kautta tukea alaistensa hyvinvointia. Toimiakseen tämä vaatii kuitenkin esimiesten osaamisen varmistamista, sekä riittäviä aikaresursseja johtamisen toteuttamiseen. Juutin ym. (2015, 121–122) mukaan työhyvinvoinnin johtamiseen esimies saa tukea mm. työterveyshuollosta ja työsuojelutoiminnasta. Auran ym. (2016, 52, 72) mukaan henkilöstöedut, kuten työpaikkaliikunta, sekä kulttuuri- ja lounasetu ovat myös hyviä kannustimia työhyvinvoinnin toteuttamiseksi. Tärkeää on myös varmistaa esimiesten kyvykkyys. Esimerkiksi esimiesvalmennuksissa keskitytään nimenomaan strategiassa asetettujen tavoitteiden vaatimaan

osaamiseen. Strategian vaatima osaaminen on usein jotain muuta kuin toimialan perusosaamista, joten panostukset näihin osa-alueisiin ovat erityisen tärkeitä.

### **Viestinnän merkitys**

Juholinin (2009, 54–55) mukaan viestinnällä on organisaatiossa useita eri tehtäviä: tiedonvaihanta työyhteisön jäsenten välillä, työhyvinvoinnin tukeminen sekä kuuntelu ja vuoropuhelu henkilöstön ja sidosryhmien välillä. Näiden painoarvot muuttuvat aina tilanteen mukaan. Viestinnän merkitys etätyöskentelyn aikana korostuu. Viestintä ja vuorovaikutus mahdollistavat tuloksellisen johtamisen ja johtaminen muuttuukin asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen. Hyvin toimiva tiimi viestiikin monipuolisesti, mutta tiedon välittämisen sekä jakamisen kanssa tulee ymmärtää myös se, kenelle kaikille tietoa tarvitsee jakaa. Esimiehen vastuulla onkin huolehtia tiedon tasapainosta (Vilkman 2016, 62). Etätyön siirryttäessä viestinnän määrä ja rooli muuttuvat. Tiimin kannattaa sopia yhteiset periaatteet viestimiselle. Mitä tekniikoita käytetään ja minkä takia. Tällä tavalla helpotetaan oman työn suunnittelua, organisointia ja mahdollistetaan tiimin kehittyminen. Esimiehen esimerkillä on myös vahva vaikutus tiimin käyttäytymiseen. Kameran päällä pitäminen verkkokokouksissa sekä muun samanlaisen esimerkin antaminen vaikuttaa koko tiimin käyttäytymiseen. Viestinnän avulla voidaan myös pitää yllä ja kasvattaa yhteishenkeä sekä käsitellä mahdollisia konflikteja tiimin sisällä. Hyvät fasilitointitaidot sekä oikeiden viestivälineiden ja tekniikoiden hallinta ovat tärkeitä esihenkilölle tärkeitä johtamisen välineitä (Gilson ym. 2021, 3, 6, 8–9).

## **TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **Keskeiset tutkimusmenetelmät**

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta, ja aineiston keräysmenetelmänä teemahaastatteluja sekä kirjallisia aineistoja. Teemahaastattelujen analysointi tehtiin teemoittelemalla haastattelut kolmen tutkimuskysymyksen mukaisesti. Lisäksi analysoinnissa käytettiin kvantifiointia laskettaessa, kuinka usein jokin tietty elementti esiintyy aineistossa. Tutkimusmenetelmät on avattu tarkemmin yhteisessä tietoperustassa, artikkelikokoelman alussa.

## **Teemahaastatteluiden toteutus ja analyysi**

Teemahaastatteluihin osallistuivat kaikki toimipisteeseen kuuluvat tiimiesimiehet sekä toimialapäällikkö. Haastatteluita kertyi yhteensä viisi kappaletta, joista neljä suoritettiin touko-kesäkuussa 2021 ja yksi elokuussa 2021. Haastateltavat saivat teemahaastattelun (Liite 1) kysymykset etukäteen sähköpostilla. Haastattelut kestivät keskimäärin 40 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin sekä haastattelujen aikana kirjattiin ylös keskeisiä ajatuksia teeman ympäriltä. Haastattelut purettiin tekstimuotoon huomioiden tutkimuskysymykset. Analysointivaiheessa huomioitiin kaikki materiaali, sekä nauhoitetut haastattelut, että haastattelijan tekemät muistiinpanot. Analysointivaiheessa tekstimuotoon puretut haastattelut teemoitettiin ja niistä löytyi kolme pääteemaa. Niitä verrattiin myös tehtyihin muistiinpanoihin ja tätä kautta haettiin yhteneväisyyksiä sekä tarkennuksia kysymysten ympäriltä.

Teemahaastattelun (Liite 1) tarkoituksena oli kerätä tietoa ja tutustua tiimiesimiesten sekä toimialapäällikön kokemuksiin johtamisen muutoksesta varsinkin covid-19-pandemian aikana. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään, miten esimiehet kokivat nopean muutoksen vaikutuksen omassa työssään sekä muuttuiko esimiesten työn kuormittavuus muutoksen seurauksena. Lisäksi haastatteluilla haluttiin selvittää, oliko johtamiseen muodostunut joitain hyviä käytänteitä etätyöskentelyyn siirryttäessä.

## **TEEMAHAASTATTELUIJEN TULOKSET**

### **Teema 1: Päivittäisjohtaminen siirtyi verkkoon**

Päivittäisjohtaminen muuttui ainakin osin etäjohtamiseksi pandemian aikana ensimmäistä kertaa toisen asteen historian aikana, joten prosessit ja toimintamallit kehittyivät vasta etätyöskentelyn ja johtamisen jatkuessa. Haasteluissa esimiehet toivat esille samantyyppisiä asioita. Tiimin sisäiset viikkopalaverit siirtyivät useilla verkkoon, esimerkiksi Teams:n kautta käytäviksi kokouksiksi. Yhteydenpito niihin tiimin jäseniin, jotka työskentelivät etänä, muuttui totutusta, joten esimerkiksi oman tiimin kontaktointi koettiin ainakin alussa hankalammaksi tai ainakin hitaammaksi, koska perinteinen päivittäinen kanssakäyminen toisten kanssa

väheni merkittävästi. Esimiehet kokivat myös tiimin tilannekuvan rakentamisen haasteellisemmaksi.

*”Ennen pandemiaa työasioiden selvittämiseen riitti, kun kävelsi luokkaan tai henkilöstön työtilaan kysymään askarruttavaa asiaa tai keskustelemaan päivän töistä ja opetuksista.” (H1)*

Osa haastateltavista koki, että tiimin työnteon organisointi sekä suunnittelu vaati enemmän aikaa, koska etätyösuositusten alussa kokouskäytännöt eivät olleet vielä muovautuneet etäyhteyksien kautta toimiviksi. Haasteelliseksi koettiin myös tiimikokouksissa vuorovaikutuksen ylläpitäminen, koska tilanne oli kaikille uusi ja epävarmuutta tiimissä herättivät luonnollisesti omat tietotekniset taidot. Keudassa juuri ennen pandemiaa tehty suuri organisaatiomuutos aiheutti myös haasteita. Tiimejä yhdisteltiin ja vastuita oli jaettu uudestaan juuri ennen etätyösuositusta. Osa esimiehistä koki, että varsinkin yhdistyneiden tiimien kanssa työtapojen löytäminen ja tiimin päivittäisen toiminnan johtaminen oli merkittävästi haasteellisempaa kuin aikaisemmin.

## **Teema 2: Suunnitelmien laatimista ja raportointia**

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä työkuorman lisääntymisestä. Varsinkin etätöiden alkaessa esimiehet kertoivat tehneensä ”täysiä päiviä” selvittäessään asioita sekä uudelleenorganisoimalla tiimin toimintaa. Haastatteluissa nousi esiin kaksi merkittävintä asiaa: töiden ja opetusten suunnittelu sekä varautuminen tuleviin muutoksiin tai määräyksiin. Myös raportoinnin määrän koettiin kasvaneen. Töiden ja opetusten nopea muutos etäopetukseen ja etätyöskentelyyn aiheutti jo tehtyihin työsuunnitelmiin isoja muutoksia, ja epätietoisuus tilanteen jatkumisesta sekä osin puuttuvat ja jatkuvasti muuttuvat toimintaohjeet lisäsivät esimiesten työmäärää. Opetusalalle perinteisen spontaanisuuden koettiin myös vähentyneen. Toisaalta tilanteen jatkuessa ja käytänteiden muovautuessa etäpalaverit koettiin toimiviksi ratkaisuihin, niiden nopea järjestäminen sekä matka-aikojen vähentyminen nopeuttivat kokouksia. Tämän koettiin tehostavan ajankäyttöä.

*”Uskon, että tämän jälkeen kaikki tiimiesimiehet ovat paremmin tietoisia oman tiiminsä asioista ja he pystyvät käyttämään hyväksi sen vahvuuksia sekä vahvistamaan kehittämistä vaativia asioita.” (H5)*



Haastateltavat korostivat myös tiimin hyvinvoinnin merkitystä, yhdessä tekemisen tärkeyttä sekä viestintää osana päivittäistä johtamista. Tiimin toiminnan kehittyessä myös johtamisen tulee kehittyä sen rinnalla. Töiden priorisointi sekä tiimin jäsenten yksilölliset kohtaamiset koettiin myös tärkeiksi asioiksi.

### **Teema 3: Luota ja anna vastuuta**

Vastuu ja luottamus yksilön ja tiimin toimintaan korostui kaikissa haastatteluissa. Haastateltavat kokivat hyväksi tiimin vastuuttamisen eli *”tiimi hoitaa -periaatteen”*. Tämän koettiin luoneen uusia tapoja työskennellä ja opettaa sekä ratkaista päivittäisiä haasteita ja ongelmia. Vuorovaikutuksen merkitys sekä esimiehen suunnalta että myös tiimin sisällä oli huomattu tärkeäksi, varsinkin töiden jakautumisen kannalta.

*”Tällaisissa poikkeustilanteissa luottamuksen merkitys kasvaa todella paljon.”*  
(H2)

Työyhteisön digitaaliset valmiudet ja niiden parantuminen nousi esille kaikissa haastatteluissa. Tiimipalaverit sekä toimipistekohtaiset kokoukset ja niiden siirtäminen etätahtumiksi koettiin onnistuneiksi. Tämä pienensi kynnystä osallistua pandemia-aikana sekä mahdollisti kokousten katselun tallennettuna myöhemmin, itselle sopivampana aikana. Haasteena näissä koettiin kasvottomuus, eli esimerkiksi kameran käyttämättä jättäminen Teams-kokouksissa, sekä varsinkin alussa vähäinen vuorovaikutus.

Yhteydenpidossa oman tiimin kanssa haastateltavat käyttivät yleisesti puhelimia sekä Teams-kokouksia. Muutamilla esimiehillä oli myös luotuna WhatsApp-ryhmä, jonka kokivat myös toimivaksi. Sähköpostiviestit olivat myös osa perinteistä päivittäistä viestintää. Sopivat viestikanavat valittiin aina tilanteen mukaan: nopeaa reagoitua vaativissa tilanteissa puhelimet ja muussa päivittäisviestinnässä sähköposti tai etäkokoukset.

Haastatteluissa teeman ulkopuolelta nousi esiin tiimin itseohjautuvuuden tärkeys. Vaikka osa tiimeistä ja esimiehistä oli tehtävässään uusia, hyvänä asiana pidettiin tiimin itseohjautuvuuden lisääntymistä sekä uskallusta kokeilla erilaisia työntekoa sujuvoittavia elementtejä.

## POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön johtopäätöksenä on, että johtamisen muutos on ollut suurta viimeisten puolentoista vuoden aikana. Tehdyissä haastatteluissa korostui myös tiimien työhyvinvoinnin merkitys. Organisaatiomuutos sekä covid-pandemia ovat pakottaneet esimiehet löytämään uudenlaisia ratkaisuja perinteisiin johtamiskäytänteisiin. Varsinkin toimintakulttuurin nopeat muutokset sekä vähäinen varautuminen niihin lisäsivät esimiesten työkuormaa. Tiimin työskentelyn suunnittelu poikkeusoloissa, jatkuvat muutokset ohjeistuksiin, sekä tilannekuvan luominen toiminnasta haastoivat esimiehiä.

Etäjohtamisesta opetus- ja koulutusalailla on nyt puolentoista vuoden kokemus. Muutos pakottaa koulutuksen järjestäjät miettimään uudenlaisia keinoja opetuksen järjestämiseen sekä organisaation toimintojen kehittämiseen. Johtaminen ja esimiestyö organisaatioiden eri tasoilla muuttuu samassa suhteessa tehtäväkentän kanssa (Taiteen perusopetus 2021). Valtosen (2021) opetusalaalle teettämän tutkimuksen mukaan työtapojen ja ohjeistuksen kehittäminen koettiin tärkeimmiksi keinoiksi, joilla voidaan parantaa työn sujuvuutta ammatillisella toisella asteella. Myös resurssien riittävyys nousi esille. Näille asioille on aina tärkeää saada myös johdon tuki.

Hierarkkisessa toimintaympäristössä kuten oppilaitokset, johtaminen mielletään usein ainoastaan rehtorin käsissä olevaksi yhdestä henkilöstä riippuvaksi toiminnaksi (Korva ym. 2021, 226–227). Kolhon ja Ylitervon (2021, 152) mukaan jaetun johtajuuden kautta, esimerkiksi opettajajohtajuudelle on tilausta. Jaetun johtajuuden kautta voidaan vaikuttaa oppilaitoksen toimintakulttuuriin sekä vahvistaa työilmapiiriä sekä sitoutumista työhön.

Esitettävät kehitysehdotukset pohjautuvat haastatteluissa sekä tiedon hauissa esille tulleisiin asioihin. Tehdyn tutkimuksen mukaan voidaan todeta, että tiimien esimiehet kaikki haastateltavat kokivat hyvin samantyyppisiä haasteita varsinkin covid-19-pandemian alussa. Tulevaisuudessa olisi tärkeää saada hyvät käytännöt jakoon nopeammin sekä vahvistaa ja mahdollistaa tiimien esimiesten johtaminen. Esimiesten tehtävät on selvästi kuvattu Keudan yhtymähallituksen toimintasuunnitelmassa, mutta niiden **jalkauttaminen myös tiimiläisten tietoon** voisi auttaa esimiehiä arjen haasteissa. Haastattelujen mukaan osissa tiimeistä esimies oli se henkilö, joka oman toimintansa ohella jousti muun muassa sijaistuksiin sekä

opetuksen suunnitteluun. Tätä kuormaa pitäisi jakaa tasaisesti koko tiimille. **Tiimiesimiesten tehtäväkuvauksien avaaminen konkreettiselle tasolle esimerkein auttaisi myös oman työn johtamisessa.**

Toimimalla tiimimäisesti sekä yhteisopettajuudella voidaan hakea uusia pedagogisia ratkaisuja ja voidaan saavuttaa myös synergiaetuja opetus ja ohjaustilanteissa (Aaltonen 2021). Tiimissä opettaminen ja toimiminen vaatii kaikilta uudenlaisia toimintatapoja ja se haastaa vanhat pitkään käytössä olleet toimintamallit. Ihanteellisessa tilanteessa tiimin esimiehen tärkein tehtävä on tukea ja mahdollistaa tiimin tehokas päivittäinen toiminta. Päätöksenteon ja johtamisen kannalta oppilaitoksessa tulee tiimillä kuitenkin olla nimetty esimies tai esihenkilö, jolla on erikseen kuvatut velvollisuudet ja vastuut tiimin toiminnasta.

Yhteydenpito ja kokoukset tiimin kesken esimerkiksi Teams:n välityksellä koettiin alun jälkeen toimiviksi ratkaisuiksi. Yhteiset pelisäännöt kokouskäytänteisiin helpottaisivat opettajien osallistumista ja mahdollisesti lisäksi vuorovaikutusta. Allenin ym. (2014, 1066) mukaan esimerkiksi **lyhyet keskustelut** (small-talk) odoteltaessa virallisen kokouksen alkamista voisivat auttaa osallistujia tuntemaan olonsa mukavammaksi ja se helpottaisi mahdollista työskentelyn tai vuoropuhelun aloittamista kokouksessa. Virolaisen (2010, 137–138) tutkimuksen mukaan myös työhön liittyvä epävirallinen viestintä sekä muu sosiaalinen kanssakäyminen kehittää tiimin yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Teknologia, jota käytetään tiimin viestinnässä ei sinänsä vaikuta vuorovaikutukseen, vaan se, kuinka sitä käytetään. Useat tiimiteknologiat mahdollistavat monipuolisen ja vaihtelevan vuorovaikutuksen tiimin oman toiveen tai käytänteiden mukaisesti. Toimivien käytänteiden luomiseksi tiimin kannattaisikin varmistaa jäsenten yhteisymmärrys odotuksista ja asenteista, teknologioiden käytössä (Raappana 2018, 69–70).

Janhosen ja Johanssonin (2011) tutkimuksen mukaan esimiehen aktiivinen vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä, sekä laajat, organisaation sisäiset verkostot ovat suoraan yhteydessä tiimin suorituskykyyn. Kaikki haastatellut tiimiesimiehet (pl. toimialapäällikkö) ovat opettajan vakanssilla, eli osallistuvat jollakin tavalla opetukseen ja ohjaukseen tiimin mukana. Varsinkin niissä tiimeissä, joissa henkilöstöresurssit ovat niukat, aiheuttaa tämä haasteita, kun esimiehen pitää ”lukita” itsensä useana päivänä opetukseen, jotta opettajaresursseja riittäisi. Tällöin

esimerkiksi kokouksiin osallistuminen sekä muu sosiaalinen verkostoituminen organisaation sisällä on haastavaa. Tätä asiaa pitäisikin tarkastella suuremmissa mittakaavassa. Voitaisiinko kokoukset sekä muut esimiesten pakolliset menot ja tapahtumat suunnitella aina johonkin tiettyyn ajankohtaan viikosta tai kuukaudesta? Tällöin työn suunnittelu helpottuisi merkittävästi.

Tehtyjen havaintojen perusteella tiimiesimiehet joutuvat suunnittelemaan muut kuin opetustehtävänsä opetustyön ja opettamisen ehdoilla. Tämä ei ole pitkässä juoksussa kestävä tilanne, sillä vaikka opetus ja ohjaus ovatkin koulutuksen järjestäjän ydintehtäviä, eivät ne välttämättä ole enää niitä tiimiesimiehille. Tällaista tilannetta ei synny toimialapäällikölle, jolla ei ole opetukseen liittyviä tehtäviä, vaan hänellä on lisäksi muita hallintoon ja turvallisuuteen liittyviä tehtäviä, joita voidaan suunnitella opetusta joustavammin. Tiimiesimiesten nykytilanne johtaa ennemmin tai myöhemmin siihen, että jokin tai jotkin osa-alueet johtamisessa kärsivät, koska aikaa niiden tekemiseen ei ole tai niihin suunniteltuihin kokouksiin tai koulutuksiin ei ole mahdollista osallistua. **Jatkossa tulisikin miettiä, olisiko mahdollista antaa konkreettisia raameja tuntisuunnitteluun tiimiesimiehille tiimin koon tai tiimin opiskelijamäärän mukaan.** Tällä tavalla esimiehet pysyisivät kenties suunnittelemaan omaa työtään paremmin ja ottamaan huomioon sekä johtamisen että opetuksen tuomat velvoitteet. Samalla myös epätasainen työkuorma eri tiimiesimiesten välillä tasoittuisi.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Opinnäytetyöhön perustui tarkasti rajattuun koulutuksenjärjestäjän yhteen toimipisteeseen, jossa teemahaastatteluilla selvitettiin opetusalan esimiesten johtamiskäytänteiden muutosta varsinkin covid-19-pandemian aikana. Tutkimuksen aineistonkeruu perustui teemahaastatteluihin kevään 2021 sekä syksyn 2021 aikana. Kaikki suunnitellut haastattelut toteutuivat, joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Teemahaastattelu jakautui tutkimuskysymysten mukaisesti kolmeen alateemaan (Liite 1).

Teemahaastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastattelun aikana haastateltavat saivat tuoda esille asioita, joita ei teeman ympärillä välttämättä käsitelty, mutta he pitivät niitä itse tärkeinä. Haastattelun ajankohdat sovittiin etukäteen ja niihin varattiin rauhallinen tila. Haastattelujen loppuun varattiin myös aikaa yleiselle keskustelulle. Haastatteluista on tehty muistiinpanot ja ne on tallennettu

sähköisesti. Aineisto, joka haastatteluista kertyi, hävitetään asianmukaisesti opin-  
näytetyön julkaisemisen jälkeen. Tutkimuksen luotettavuudesta ja eettisyydestä  
on kerrottu lisää artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

### **Jatkotutkimusaiheita**

Jatkotutkimuksen kannalta olisi tärkeää laajentaa tutkimus koskemaan koko  
Keudan organisaatiota. Tutkimukseen voisi myös liittää kyselytutkimuksen, joka  
tehtäisiin ennen haastatteluja. Tällä tavalla saataisiin laajemmin arvokasta tietoa  
tiimien johtamisen käytänteistä sekä haasteista ja mahdollisuuksista. Tästä saa-  
tavat erilaiset toimintatavat sekä hyvät käytänteet voisi koota ja jakaa myöhem-  
min esimiesfoorumeissa tai vastaavissa tilaisuuksissa. Kampusrajojen yli mene-  
vää tiimien yhteistyötä tulisi myös lisätä. Tämän tutkimuksen teemoja olisi mah-  
dollista käyttää apuna kyselyä suunniteltaessa. Oikeiden kysymysten kysyminen  
parantaa kyselyn luotettavuutta ja tulosten jälkeen koko organisaation olisi mah-  
dollista hyötyä niistä.

## LÄHTEET

Aaltonen, J. 2020. Kolmasosa työntekijöistä työskentelee tällä hetkellä etänä. ERTO. Viitattu 11.8.2021 <https://www.erto.fi/tietoa-ertosta/tiedotteet/mediatiedotteet/4266-kolmasosa-tyoentekijoeistae-tyoeskentelee-taellae-hetkellae-etanae-puolella-tyoepaikan-johtamiskaeytaennoet-ontuvat>.

Aaltonen, K. 2021. Opettajatiimit kehittymisen ja kehittämisen tiloina ja paikkoina. Viitattu 7.10.2021 <https://esignals.fi/pro/2021/05/26/opettajatiimit-kehittymisen-ja-kehittamisen-tiloina-ja-paikkoina/#2538367b>

Al-Daaja, Y. 2017. Leadership and management of strategic change. SEA. Viitattu 10.9.2021 [https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS\\_14\\_4.pdf](https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_14_4.pdf)

Allen, J., Lehmann-Willenbrock, N. & Landowski, N. 2014. Linking pre-meeting communication to meeting effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*; Bradford Vol. 29, No 8, 1064–1081.

Alava, J., Halttunen, L. & Risku, M. 2012. Muuttuva oppilaitosjohtaminen. *Opetushallitus* 2012:3.

Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 14.12.1998/986.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi. Tutkimusraportti. Viitattu 20.8.2021 [https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen\\_hyvinvointi\\_2016\\_www.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf)

Aura, O. 2017. Management ja leadership – molempia tarvitaan. Viitattu 6.10.2021 <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/management-ja-leadership-molempia-tarvitaan>

Arsenijević, O., Trivan, D., Podbregar, I. & Šprajc, P. 2017. Strategic Aspect of Knowledge Management. *Organizacija* Vol. 50, No 2, 163–177. Viitattu 10.9.2021 <https://www-proquest-com.ez.lapinamk.fi/docview/1913501615/?pq-origsite=primo>

Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. 2020. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in psychology* Vol. 11, 590271–590271. Viitattu 14.9.2021 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

Eloranta, S., Maijala, R., Ristolainen, M. 2020. Viestintä osana etäjohtamista terveydenhuollossa. *Finnish journal of ehealth and ewelfare*. Vol. 12. No 3, Viitattu 14.9.2021 <https://doi.org/10.23996/fjhw.95051>

Flood, F. 2019. Leadership in remote freelance and virtual workforce. Viitattu 19.8.2021 [https://www.academia.edu/40235189/Leadership\\_in\\_the\\_Remote\\_Freelance\\_and\\_Virtual\\_Workforce\\_Era](https://www.academia.edu/40235189/Leadership_in_the_Remote_Freelance_and_Virtual_Workforce_Era)

Gilson, L., Costa, P., O'Neill, T. & Maynard, M. 2021. Putting the "TEAM" back into virtual teams. *Organisational Dynamics*, 1–10. Vol. 50. No 1, Viitattu 27.9.2021 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100847>

Ghorbanhosseini, M. 2013. The Effect of the Organizational Culture, Teamwork and Organizational Development on Organizational commitment: The Mediating Role of Human Capital. *Technical Gazette*, 1019–1025.

Hagman, S. 2015. Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapaustutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tampereen teknillinen yliopisto. Väitöskirja.

Heinonen, S. & Saarimaa, R. Työelämän laadulla parempaa johtamista – Kuinka etätyö voi auttaa? Viitattu 19.8.2021 <https://tem.fi/documents/1410877/2106637/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf/07c1a658-b3d3-49ee-9762-6b6f4d05ed2c/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf>

Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. *Jyväskylän Studies in Humanities*. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Horttanainen, A. 2020. Hybridityöskentely ja sen johtaminen. Viitattu 19.8.2021 <https://helsinki.chamber.fi/hybridityoskentely-ja-sen-johtaminen/#41c9b48a>

Huhtasalo, J. 2019. Opettajan asiantuntijuus muutoksessa – asiantuntijuus ja sen jakamisen diskurssit digitaalisessa oppimisympäristössä. *Turun yliopisto. Kasvatus & Aika Vol 13. No 4*, 45–57. Viitattu 6.10.2021 <https://doi.org/10.33350/ka.79620>

Kemppinen, T., Nikkola, M. & Pulju, R. 2020. Etätyö – Hyödyt ja haasteet. Viitattu 6.10.2021 <https://www.twobirds.com/fi/news/articles/2020/finland/etatyo---hyodyt-ja-haasteet>

Kivinen, L. & Lindeberg, M. 2020. Psykososiaalinen kuormitus esimiestyössä: Osataanko työpaikoilla tunnistaa haitallinen kuormitus ennen kuin siitä aiheutuu terveyshaittaa. Viitattu 6.10.2021 <https://www.tyosuojelu.fi/-/psykososiaalinen-kuormitus-esimiestyossa-osataanko-tyopaikoilla-tunnistaa-haitallinen-kuormitus-ennen-kuin-siita-aiheutuu-terveyshaittaa>

Kolho, P. & Ylitervo R. Jaettu johtajuus ammatillisella toisella asteella – Onko opettajajohtajuudelle tilaa? Teoksessa Holappa, A-S., Hyyryläinen A., Kola-Torvinen, P., Korva, S. & Smeds-Nylund, A-S. (toim.) 2021. *Kasvatus- ja koulutusalan johtaminen*. Keuruu: PS-kustannus.

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Väitöskirja. Työterveyslaitos. Viitattu 16.8.2021 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21824/tiedonja.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Janhonen, M. & Johanson, J-E. 2011. Role of knowledge conversion and social networks in team performance. *International Journal of Information Management*. Vol. 31. No 3, 217–225 Viitattu 13.9.2021 <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2010.06.007>

Juholin, E. 2009. *Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: Bookwell.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- McKinsey, 2020. Reimagining the postpandemic workforce. Viitattu 19.8.2021 <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce>
- Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Helsingin Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 09.09.2021 <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kuusisto, R. 2005. Tilannekuvasta täsmäjohtamiseen. Liikenne ja viestintäministeriö. Viitattu 18.8.2021 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78700/Julkaisu\\_81\\_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78700/Julkaisu_81_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2017/531.
- Laitinen, K. 2020. Vuorovaikutusteknologia yhteistyössä. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaalitiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Lapin Luotsi 2019. Ennakoinnin työkalupakki. Viitattu 18.8.2021 <https://lapinluotsi.fi/lapin-ennakointityo/ennakoinnin-koulutusmateriaali/tyokalupakki/>
- Lohtaja, S & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOY.
- Luukkainen, O. 2020. Parhaansa tekeminen riittää. Viitattu 13.8.2021 <https://www.opettaja.fi/digilehti/oa0720/32-215>
- Manka, M-L. 2015 Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. Viitattu 20.8.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201706091886>
- OAJ 2020. Mitä on opettajan työ. Viitattu 16.8.2021 <https://www.oaj.fi/arjessa/mita-opettajan-tyo-on/>
- Omotayo, F. 2015. Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. Library Philosophy and Practice. Viitattu 14.9.2021 <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238/>
- Opetushallitus 2018. REFORMI TAVOITTEISTA TOIMINNAKSI – kokemuksia ammatillisen koulutuksen johtamisesta. Viitattu 16.8.2021 [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/194600\\_reformi\\_tavoitteista\\_toiminnaksi.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/194600_reformi_tavoitteista_toiminnaksi.pdf)
- Opetushallitus 2019. Osaaminen 2035 – Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Viitattu 6.10.2021 [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019. Kohti huippulaatua – Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030. Viitattu 13.8.2021 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161772/OKM\\_2019\\_29%20Kohti%20huippulaatua.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161772/OKM_2019_29%20Kohti%20huippulaatua.pdf)



Prithwiraj, C., Larsson, B. & Foroughi, C. 2020. It Is Time to Let Employees Work from anywhere. Harvard Business Review. Viitattu 11.8.2021 <https://hbr.org/2019/08/is-it-time-to-let-employees-work-from-anywhere>

Raappana, M. 2018. Onnistuminen työelämän tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 13.9.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7553-1>

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä – Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact.

School of Herring. 2015. The ideal team – Look for integrity, energy and intelligence. Viitattu 25.9.2021 <https://schoolofherring.com/2015/10/15/the-ideal-team-look-for-integrity-energy-and-intelligence/>

Secmeter. 2019. Tilannekuvajohtaminen. Viitattu 18.8.2021 <http://www.secmeter.com/tilannekuvajohtaminen.html>

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. 2019. Digiajan työelämä – Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Viitattu 11.8.2021 [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf)

Taiteen perusopetus 2021. Tulevaisuuden johtamistaitoihin luovuutta pandemia-ajasta. Viitattu 24.8.2021 <https://artsedu.fi/2021/08/tulevaisuuden-johtamistaitoihin-luovuutta-pandemia-ajasta/>

Tilastokeskus 2020. Käsitteet. Viitattu 13.8.2021 <https://www.stat.fi/meta/kas/tiimityo.html>

Turunen, A. 2019. Alueellisen kokonaisturvallisuuden johtaminen ja tilannekuva kompleksisessa toimintaympäristössä. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Pro gradu – tutkielma.

Työturvallisuuskeskus 2017. Digijulkaisut. Etätyössä turvallisesti. Viitattu 19.8.2021 [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etatyossa_turvallisesti)

Työturvallisuuskeskus 2018. Digijulkaisut. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 13.8.2021. [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ ja\\_ virtuaalinen\\_ vuorovaikutus\\_ tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ ja_ virtuaalinen_ vuorovaikutus_ tyoyhteisossa)

Työturvallisuuskeskus 2019. Digijulkaisut. Toimiva työyhteisö. Viitattu 12.8.2021 [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ ja\\_ tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_ perusteet/tyoyhteiso#5e905ed5](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ ja_ tyosuojelu/tyoturvaluuden_ perusteet/tyoyhteiso#5e905ed5)

Työturvallisuuskeskus 2020. Digijulkaisut. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 16.8.2021 [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ ja\\_ tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_ perusteet/johtaminen\\_ ja\\_ esimiestyö#f2a72afb](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ ja_ tyosuojelu/tyoturvaluuden_ perusteet/johtaminen_ ja_ esimiestyö#f2a72afb)

Valtonen, T. 2021. Kehitetään opetusalan työtapoja – myös sujuvan aivotyön vuoksi. Työterveyslaitos. Viitattu 24.8.2021 [https://www.ttl.fi/blogi/kehitetaan-opetusalan-tyotapoja-myo-sujuvan-aivotyon-vuoksi/?fbclid=IwAR1ceMhrD-blfVLIYAs6gBY7SERW\\_3BOGdM0ilAcW8BObjGBkiwXgUvWjZZY](https://www.ttl.fi/blogi/kehitetaan-opetusalan-tyotapoja-myo-sujuvan-aivotyon-vuoksi/?fbclid=IwAR1ceMhrD-blfVLIYAs6gBY7SERW_3BOGdM0ilAcW8BObjGBkiwXgUvWjZZY)

Valtioneuvosto 2020. Valtioneuvoston linjaukset varhaiskasvatuksen, esiopetuksen, perusopetuksen, lukio- ja ammatillisen koulutuksen, korkeakoulutuksen, vapaan sivistystyön sekä taiteen perusopetuksen järjestäjille

koronavirustartuntojen leviämisen hidastamiseksi. Viitattu 11.8.2021 <https://valtioneuvosto.fi/-/1410845/valtioneuvoston-linjauus-suosituksista-varhaiskasvatuksen-esiopetuksen-perusopetuksen-lukio-ja-ammattillisen-koulutuksen-korkeakoulutuksen-vapaan-sivist>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Liettua: Balto Print

Vataja, K. & Parkkonen, P. 2019. Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arviointiin. Sitra. Viitattu 27.9.2021 Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakkoinnin arviointiin - Sitra

Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin. Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja.

Virtanen R. 2017. Jaettu pedagoginen johtajuus oppilaitosympäristössä. Turun yliopisto. Kasvatustiede. Pro-Gradu tutkielma.

Väliverronen, E. 2016. Julkinen tiede. Tampere: Vastapaino.

## **LIITTEET**

Liite 1. Teemahaastattelurunko

**TIIMIN JOHTAMISEN MUUTOKSET OPPILAITOSYMPÄRISTÖSSÄ**

**Alkuun läpi käytävät asiat**

- Taustatiedot
- Tavoitteet
- Tarkoitus
- Rajaukset

Haastateltavien taustat ja tiedot

**Miten tiimiesiesten johtaminen muuttui siirryttäessä etätyöskentelyyn?**

- Muuttuiko oma johtamisesi siirryttäessä etätyöskentelyyn?
- Miten käytännössä muutit toimintaa?
- Mikä oli mielestäsi haasteellisinta?
- Miten henkilöstö suhtautui muutokseen?

**Lisäsikö etäjohtaminen tiimiesimiesten työkuormaa?**

- Käytitkö työntöön johtamiseen enemmän aikaa kuin aikaisemmin?
- Sujuivatko jotkin asiat helpommin tai nopeammin kuin aikaisemmin?
- Rasittiko muutos henkisesti tai fyysisesti?

**Minkälaisia uusia johtamisen keinoja on otettu käyttöön etätyön johtamisessa?**

- Teittekö tai teettekö yhteistyötä muiden tiimiesimiesten kanssa?
- Minkälaisia käytännön keinoja käytit?
- Minkälainen rooli viestinnällä mielestäsi on tällä hetkellä?

**Lopuksi**

- Jäikö haastateltavalle jotain kysyttävää tai lisättävää?
- Haastattelun mahdollinen tarkentaminen

# ETÄJOHTAMINEN JA VUORO- VAIKUTUS HAJAUTETUSSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

*Tuula Kuukkanen & Pekka Siivola*

Remote Management and Interaction of the Decentralized Work Environment

Remote management is a part of Rescue Department of Lapland currently. The central purpose of this research was to investigate effective of remote leadership and seek suggestions on how to improve daily remote management and interaction in Rescue Department of Lapland if it is not possible to see face to face every day.

The approach of this research was case survey. The data collected through an electronic Webropol-questionnaire and four personal interviews. The electronic questionnaire had closed and a couple of multiple-choice questions, and interviews added information about of questionnaire's answers. The data was collected and analysed by using both qualitative and quantitative methods. The knowledge base consisted of remote leadership's literature, publications and various research.

The results suggested that an effective communication style is important to adopt if leaders and employees work in many different locations geographically. The findings advocate that the software of remote communication needs to be chosen carefully, and there should be more than one in use because the contents of the messages are different. The remote leader also has a major impact on the effectiveness of virtual communication. However, all face-to-face communication cannot be replaced for the virtual communication. The research provided useful information for the development of remote management and interaction through technology-mediated on decentralized work environments.

*Keywords: remote management, decentralized work environment, interaction, virtual communication*

## JOHDANTO

Lapin pelastuslaitosta johdettiin vuonna 2021 tietotekniikan avulla osittain etänä. Pitkien välimatkojen vuoksi henkilöstöä ei ollut mahdollista kohdata joka päivä kasvotusten. Lämsän ja Päivikkeen (2013, 145) mukaan työntekijöiden fyysinen maantieteellinen etäisyys hankaloittaa tiimien kokoontumista ja keskinäistä vuorovaikutusta. Ne edellyttävät toimivien teknologisten ratkaisujen käyttöä (Lämsä & Päivike 2013, 145). Esimiehen on myös opetettava uusia käytäntöjä, koska etäjohtamisessa kaikkea ei voi tehdä perinteisten johtamiskäytäntöjen mukaan (Vilkman 2016).

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja ja kohdeorganisaatio oli Lapin pelastuslaitos, ja vuonna 2021 siihen kuului 31 sopimuspalokuntaa (Lapin pelastuslaitos 2020b). Kohdeorganisaatio halusi selvittää koko henkilöstön näkökulmat etäjohtamisen ja vuorovaikutuksen kehittämistarpeisiin, sekä suppean analyysin senhetkisistä etäjohtamiskäytänteistään. Tutkimuksen aihe oli ajankohtainen, koska kohdeorganisaatio oli siirtynyt osittaiseen etätyöskentelyyn covid-19-pandemian vuoksi. Aiemmin pelastuslaitoksesta tehdyt tutkimukset eivät olleet enää ajan tasalla pelastusalan muutosten vuoksi. Sen vuoksi niitä ei voinut soveltaa sellaisenaan Lapin pelastuslaitoksen etäjohtamiseen.

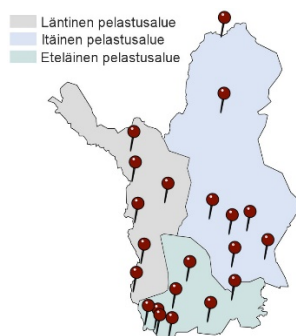
Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Lapin pelastuslaitoksen etäjohtamiskäytänteitä, vuorovaikutusta ja viestintää. Pääasiallinen tarkoitus oli löytää toimeksiantajalle konkreettisia toimenpide-ehdotuksia etäjohtamisessa vuorovaikutukseen ja viestintään. Tässä yhteydessä ei kuitenkaan tarkasteltu Lapin pelastuslaitoksen operatiivista etäjohtamista, eli päivittäisten hälytystehtävien ja niihin liittyvän pelastustoimen johtamista. Tietoperustan keskeisimmiksi käsitteiksi valikoituivat etäjohtamisen ohella hajautettu työympäristö ja erilaiset työntekomuodot, organisaatioviestintä ja vuorovaikutus sekä esimiehen rooli viestinnässä ja luottamuksen rakentaminen. Tutkimuksella pyrittiin vastaamaan seuraaviin, työn tavoitteisiin ja tarkoitukseen perustuviin kysymyksiin:

- Miten etäjohtamista toteutetaan Lapin pelastuslaitoksessa nyt?
- Miten vuorovaikutus ja viestintä toimivat etäjohtamisessa?
- Minkälaisia muutostarpeita Lapin pelastuslaitoksen etäjohtamisessa on?

## Toimintaympäristö

Lapin pelastuslaitoksen toiminta-alue on laaja, koska Lapissa etäisyydet ovat pitkiä. Arktiset olosuhteet lisäävät haasteita ja vaatimuksia alueen pelastustoiminnalle. Lapissa on Suomen pohjoisin pelastuslaitos (Lapin pelastuslaitos 2020b) ja se toimii Lapin liiton alaisuudessa (Lapin liitto 2019a, 5). Lapin alueellinen pelastustoimi järjestetään palvelutasopäätöksen mukaisesti. Siihen kuuluvat pelastuslaitoksen toiminnan, voimavarojen, tuotettavien palvelujen ja muiden lakisäästeisten tehtävien järjestäminen siten, että ne vastaavat paikallisiin tarpeisiin ja uhkiin. (Lapin pelastuslaitoksen toimintakertomus 2018, 8; Lapin liitto 2019b; Pelastuslaki 2011/379 27–29 §.)

Lapin pelastuslaitos uudisti organisaatiotaan vuosien 2021–2023 aikana. Alkuvuonna 2021 Lapin pelastuslaitoksen toiminta-alueella pelastustehtävien huolehtimisesta vastasi neljä ammattihenkilöstöllä miehitettyä 24/7-asemaa, ja muilla asemilla oli pääsääntöisesti vähintään yksi viranhaltija. Yli puolet Lapin alueen hälytystehtävistä hoidettiin vuonna 2020 pelkästään sopimuspalokuntien yksiköillä (Sisäministeriö 2021a). Lapin pelastuslaitos muodostaa laajan kokonaisuuden, jonka osat ovat maantieteellisesti etäällä toisistaan (Lapin pelastuslaitos 2020b). Lapin pelastuslaitoksella sallittiin 17.3.2020 alkaen etätyö, jos se oli mahdollista tehtävien hoidon kannalta. Tehokkaaseen johtamiseen tarvittiin myös etäjohtamista. Lapin pelastuslaitoksella otettiin käyttöön 1.5.2021 suoraviivaisempi linjaorganisaatiomalli (Liite 2), jossa eri tiimit toimivat omina vastuualueinaan (Lapin liitto 2021). Ne hoitivat itsenäisesti turvallisuus- ja pelastustoiminnan sekä yhteisten palvelujen kokonaisuuksia, kuten aikaisemmassakin organisaatiomallissa (Liite 1). Esimerkiksi pelastustoiminnan sektori jaettiin myös maantieteellisiksi toiminta-alueiksi (Lämsä & Päivike 2013, 161–162).



Kuvio 1. Lapin pelastuslaitoksen toiminta-alueet ja toimipisteet.

Viitalan ja Jylhän (2019, 143) mukaan tyypillisessä linjaorganisaatiossa on selvät alais-esimiessuhteet ja vastuualueet, ja jokaisesta osa-alueesta vastaa aina yksi esimies. Pelastuslaitosten johtamiskulttuuri perustuu käytännön pelastustehtäviin, ja yhteiskunnan muutokset ovat muokanneet johtamista ihmisläheisempään, vähemmän sotilaalliseen suuntaan. Uuden organisaation rakentaminen vie kuitenkin aikaa. (Haapanen 2011, 1; Kinnunen 2015, 50–51.)

Lapin pelastuslaitoksen uudessa organisaatiossa oli tavoiteltu aiemman organisaatiomallin selkeyttämistä, missä työntekijä saattoi saada yhtäaikaaisesti ohjausta ja opastusta kahdelta esimieheltä. Lämsä ja Päivike (2013, 143–144) toteavat, että jos esimiesten ohjeistus ja käskyt ovat ristiriitaisia, ne voivat aiheuttaa ongelmia, henkilöstön turhautumista ja turvallisuuden tunteen vähenemistä. Toisaalta myös organisaation jakautuminen selkeästi eri osiin vaatii tiimien välistä yhteistyötä ja viestintää, jotta tiimit ohjautuisivat organisaation tavoitteita kohti (Lämsä & Päivike 2013, 154). Myös Harisalo (2021, 28) tuo esiin, että eri tehtävissä olevia ei saa estää kulkemasta yli hallinnollisten rajojen, koska organisaation hierarkiasta huolimatta yhteistyö on luonnollista.

## **TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA**

### **Etäjohtaminen**

Etäjohtaminen on kasvotusten johtamista vaativampaa (Vilkman 2016), koska silloin etäesimiehen on keskityttävä enemmän viestintään ja tiedon jakamiseen (Kossler & Presdrige 2004, 22–23). Rauramo (2018) toteaa, että etäjohtamisessa on panostettava varsinkin vuorovaikutuksen, yhteistyön ja itseohjautuvuuden tukemiseen. Tiimit tarvitsevat selkeät linjaukset missä, miten ja milloin kommunikoidaan. Etätyövälineillä viestinnän väärinymmärryksen mahdollisuus kasvaa verrattuna kasvotusten työskentelyyn. Esimies saattaa myös keskittyä yhteydenpitoon ja ihmisten johtamiseen liian vähän. (Vilkman 2016.)

Etäjohtajuudessa ratkaisevia ovat ihmisten johtamiskyky ja esimiehen kommunikointitapa sekä joissain määrin monipuoliset viestintä- ja tietotekniset taidot. (Vilkman 2016.) Esimiehen kommunikoinnissa ei ole kysymys vain siitä, kuinka usein ja milloin työntekijöihin otetaan yhteyttä, vaan millä tyylillä esimies viestii. (Poulsen & Ipsen 2017, 42.) Vaikka termi etäjohtajuus voi antaa mielikuvan esimiehen



etäisyydestä, tehokas yhteistyö ja työnteko ovat kuitenkin silloin nykyteknologian ansiosta täysin mahdollisia. (Vilkman 2016.) Tämän artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa on kerrottu enemmän etäjohtamisesta.

### **Hajautettu työympäristö ja erilaiset työntekomuodot**

Etätyön ja hajautetun työn yhteisinä piirteinä ovat tieto- ja viestintätekniiikan hyödyntäminen. Etätyötä voidaan tehdä tavanomaisen työntekopaikan lisäksi myös muissa paikoissa säännöllisesti tai epäsäännöllisesti, kokonaan tai osittain, ja joskus ajasta riippumatta. Hajautettu työ eroaa etätyöstä siten, että silloin kaikki tai osa työntekijöistä voi työskennellä eri osoitteissa, vaikka he kuuluisivat samaan tiimiin. (Vilkman 2016.) Tämän tutkimuksen aikana vuonna 2021 Lapin pelastuslaitoksella etätyötä ja hajautettua työtä tekivät henkilöt, joiden tehtävät mahdollistivat sen. Esimerkiksi tiimien johtajat tai vastuuhenkilöt toimivat usein etäjohtajina.

Maantieteellisesti hajautetusta, sähköisen viestintätekniiikan avulla tapahtuvasta työstä voidaan käyttää myös muita nimityksiä kuten hajautettu työympäristö tai hajautettu tiimi (Ruohomäki & Koivisto 2007, 41). Sitä vastaavia ovat esimerkiksi virtuaalisessa työympäristössä tai työyhteisössä (Rauramo 2018), virtuaaliorganisaatiossa (Viitala & Jylhä 2019, 151) ja virtuaalitiimissä (Saarinen 2016, 23) tapahtuva työ. Hajautettu tiimi on osa hajautettua organisaatiota (Ruohomäki & Koivisto 2007, 41). Contreras, Baykal ja Abid (2020) arvioivat, että eri paikoissa työskentely ja erilaiset työntekomuodot jäävät käytäntöön vuonna 2020 alkaneen covid-19-pandemian jälkeen. Sen vuoksi johtamiskäytäntöjen ja -asenteiden on mukauduttava erilaisiin työntekomuotoihin.

### **Organisaatioviestintä ja vuorovaikutus hajautetussa työympäristössä**

Organisaatiossa jokainen on vastuussa sisäisen tiedon välittämisestä eteenpäin (Joki 2021, 163). Greenin ja Robertsien (2010) mukaan reaaliaikaiseen viestintään sopivat etätyökalut parantavat etäesimiesten ja hajautetusti työskentelevien kommunikointia ja ryhmäytymistä. Myös esimiehillä on tärkeä rooli tiedon välittämisessä. He saavat ensimmäisinä työntekijöiden kannalta arvokasta tietoa, jota he siirtävät eteenpäin. (Joki 2021, 164.) Green ja Roberts (2010) toteavatkin, että esimiehet ovat henkilöstön mielestä luotettavin tietolähde.

Digitaalisuus on lisännyt työyhteisöissä kommunikointimahdollisuuksia. Sähköposti on yksinkertainen, mutta ei tehokkain sovellus keskusteluun. Sopivan viestintäohjelman valintaan vaikuttavat monet tekijät. Viestintään valittava sovellus on kuitenkin jo usein tuttu ja työyhteisössä käytettävissä. (Sivunen & Laitinen 2020, 45–46.) Covid-19-pandemian vuoksi yritykset ovat enemmän riippuvaisia tietoteknisistä sovelluksista tehtävien suorittamisessa, palveluiden tuotannossa ja viestinnässä. Siksi digitaalinen ympäristö asettaa uusia haasteita yritysjohdolle ja työntekijöille. (Cakula & Prat 2021.) Organisaatioissa yleistyvät WhatsAppin ja muun perinteisen sosiaalisen median lisäksi sosiaalisen verkoston alustat (Aboelmaged 2018). Esimerkiksi Lapin pelastuslaitos käyttää tiedon luomiseen ja jakamiseen SharePoint-alustaa.

Järkevä viestintätekniikan käyttö ylläpitää hajautetuissa työympäristöissä tiimien läheisyyden tunnetta etäjohtajiin. Etäjohtajien on kuitenkin tärkeää tuntea työntekijät, koska se parantaa heidän välillään viestinnän määrää ja laatua. (Ruiller, Van Der Heijden, Chedotel & Dumas 2019.) Myös työntekijöiden on hyvä tiedostaa organisaation sisäisen ja ulkoisen viestinnän merkittävyys. (Falkheimer ym. 2017.) Hajautettu työympäristö heikentää viestintää niin esimies- kuin työntekijätasolla. Sen lisäksi puutteellinen viestintä heikentää tiimien yhteistyötä. (Vilkman 2016.)

Kulshreshtha ja Sharma (2021) toteavat että etäjohtajan viestinnän laatu ja tulokinnallisuus heikkenevät, jos hän yrittää tehdä yhtä aikaa myös muita asioita. Viestien huono ymmärrettävyys ja liikaviestintä voivat kyllästyttää työntekijät. Toisaalta myös riittämätön tiedon vaihtaminen ja jakaminen tuovat haasteita (Rauramo 2018). Niin ikään nonverbaalisella viestinnällä on tärkeitä tehtäviä. Esimerkiksi katsekontakti, eleet ja äänen painotukset säätelevät ryhmän vuorovaikutusta ja niillä voidaan ilmaista tunteita ja aikomuksia (Jyväskylän yliopisto, s.a.; Kulshreshtha & Sharma 2021). Myös tämän tutkimuksen tekijät olivat huomanneet aiemmin, että viestintävälineiden vääristävä vaikutus ja nonverbaalisen viestinnän puuttuminen saattoi lisätä etäjohtamisessa kommunikoinnin haasteellisuutta.

Teknologiavälitteinen viestintä antaa kuitenkin perspektiiviä kasvokkain tapahtuvan kommunikoinnin suunnittelulle, millä voidaan varmistaa tiimin etätöitä tekevien jäsenten yhteinen identiteetti (Ruiller ym. 2019). Käsitys työyhteisöön

kuulumisesta syntyy vuorovaikutuksessa, jolloin esimerkiksi kokouksilla ja tiedottamisella vahvistetaan yhteenkuuluvuutta. Vuorovaikutuksen mahdollistava organisaatio vaikuttaa työntekijän mahdollisuuksiin ja osallistamiseen. (Rajamäki & Mikkola 2019, 259, 263.)

### **Esimiehen rooli viestinnässä ja luottamuksen rakentaminen**

Luottamus on tärkein osa-alue hajautetussa työympäristössä. Sen rakentaminen vaatii onnistunutta viestintää ja reaaliaikaista tiedonkulkua. (Rauramo 2018.) Esimiehellä ja turvallisella ilmapiirillä on vaikutusta koko organisaation toimintaan (Le 2020, 48). Se koskee myös etä- ja hajautettua työtä. Luottamuksen rakentaminen on kuitenkin haasteellista, eikä se rakennu hetkessä (ks. esim. Poulsen & Ipsen 2017, 42). Kuitenkin aktiivinen vuorovaikutus ja asioista keskustelu henkilöstön kanssa lisää luottamusta (Pirinen 2014) ja toisaalta luottamus voi lisätä avoimuutta ja eri viestintäkanavien käyttöä. (Vilkman 2016). Varsinkin organisaatiomuutoksen keskellä henkilöstö voi kokea, että esimiehet eivät tiedota asioista tarpeeksi. Ylimmän johdon on myös tärkeää osallistua tiedottamiseen. Se lisää luottamusta muutoksen läpivientiin ja selkeyttää kokonaiskuvaa. (Pirinen 2014.)

Nykypäivänä organisaatioissa liikkuu runsaasti tietoa. Esimiehen on suodatettava turha tieto pois ja viestittävä henkilöstölle oleelliset asiat eri tiedonvälityskanavien avulla. Useita kanavia käyttämällä viestintä tehostuu. Siitä huolimatta esimerkiksi intranettiin tai sähköiselle ilmoitustaululle laitettavan ohjeistuksen tai tiedotteen sisäistäminen on varmistettava. (Joki 2021, 164–171.) Sähköposti ja intranet ovat hyviä informaatiokanavia työpaikoilla. Viestintään erikseen tai yhdessä käytettävät kanavat eivät kuitenkaan korvaa esimiesten ja työntekijöiden kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia kuten palavereja, kehityskeskusteluja, epämuodollisia kahvipöytäkeskusteluja (ks. esim. Viitala 2007, 280) ja muuta yhteisöllisyyttä lisäävää vuorovaikutusta (Rauramo 2018). Niiden lisäksi etukäteen kokouksiin valmistautuminen ja niistä henkilöstölle informointi tehostavat viestintää ja ajankäyttöä organisaatiossa (Joki 2021, 168).

Myös Lapin pelastuslaitoksessa oli mietitty sisäisen viestinnän tehostamista erilaisten kanavien kautta. Lapin pelastuslaitoksen toimintakertomuksen mukaan (2018, 36) *“Sisäinen viestintä tapahtuu osin linjaorganisaation kautta esimerkiksi erilaisissa kokouksissa, sähköpostein, tiedottein sekä lähinnä toimipaikkakohtaisin tiedotustilaisuuksin.”* Siksi pelastusjohtaja oli aloittanut joulukuussa 2017

Lapin pelastuslaitoksen toimipaikoille Skype-sovelluksella järjestettävät ajankoh-taiskatsaukset. Ne kehittyivät vuonna 2021 viikoittaisiksi virtuaalikaikkeiksi Micro-soft Teams -sovelluksella.

## **TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **Käytetyt tutkimusmenetelmät ja niiden perustelut**

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkittavana tapauksena oli hajautetun työympäristön etäjohtaminen ja vuorovaikutus Lapin alueella. Aineistonkeruume-netelmät sisälsivät kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia elementtejä (Saaranen-Kauppi-nen & Puusniekka 2009, 43–44). Niitä voidaan yhdistää monin tavoin tietojenke-ruu- ja analyysivaiheissa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 28–33). Valitut menetelmät olivat perusteltavissa siten, että toimeksiantajan haluamaa tietoa saatiin parhai-ten tapaustutkimukseen yhdistetyillä kahdella aineistonkeruumenetelmällä. Artik-kelikokoelman yhteisessä tietoperustassa on kuvattu tarkemmin tapaustutki-musta sekä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

Tutkimusaineisto kerättiin internetissä täytettävällä lomakehaastattelulla ja hen-kilökohtaisilla haastatteluilla, jotka täydensivät toisiaan. Lomakehaastattelulla eli Webropol-kyselyllä oli mahdollista tavoittaa kattavasti eri toimipisteissä työsken-televiä (Vilkkä 2007, 28). Se oli taloudellinen ja nopea aineistonkeruutapa (Bick-man & Rog 2008, 430). Webropol-kyselyyn kutsuttuja oli helppo muistuttaa vas-taamisesta. Silloin vastausten määrä saatiin kasvamaan ja se paransi aineiston luotettavuutta (Valli 2018a, 86).

Webropol-kyselyn mahdollisiksi haasteiksi tunnistettiin etukäteen kysymysten muotoilu ja aktiivisten vastaajien vähyys. Kyselyyn liittyvien haasteiden ja rajoi-tusten vuoksi tutkimustuloksia täydennettiin ja tarkennettiin henkilökohtaisten puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Ne rakentuivat tietyn teeman ympärille kuten teemahaastattelut, mutta sen lisäksi haastatteluja rajattiin etukäteen valit-tujen tarkkojen kysymysten avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 55–57.) Edellä kuvattua tutkimustapaa voidaan kuvata eräänlaisena menetelmä- ja tutkijatriangulaationa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Valli 2018a, 168), koska siinä yhdistettiin eri tutkimusmenetelmiä ja mukana oli kaksi tutkijaa.

## Webropol-kyselyn ja haastattelujen toteuttaminen

Lapin pelastuslaitokselle tehtiin yksi Webropol-kyselytutkimus (Liite 5). Hyperlinkki Webropol-kyselyyn lähetettiin toukokuussa 2021 sähköpostilla Lapin pelastuslaitoksen koko henkilöstölle, eli 135 päätoimiselle henkilölle ja kaikkien Lapin pelastuslaitoksen 31 sopimuspalokuntien sähköposteihin. Kyselyn sai siis yhteensä vähintään 166 henkilöä. Webropol-kyselyyn ohjaavan linkin mukana oli saatekirje (Liite 3), jolla haluttiin rakentaa luottamusta sekä kertoa kyselyn taustasta, tavoitteista ja anonymiteetistä. Jokaisella sopimuspalokunnalla oli oma sähköpostiosoite, josta esimiehet saivat jakaa kyselyn hyperlinkin saatteineen eteenpäin kaikille sopimuspalokuntalaisille. Lapin pelastuslaitoksen sähköpostijakelulistat eivät olleet täysin ajan tasalla Webropol-kyselyn aikana. Siksi Webropol-kyselyn hyperlinkin vastaanottaneet saivat välittää sen eteenpäin myös muille Lapin pelastuslaitoksen henkilöille. Webropol-kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista ja anonyymiä, jolloin yksittäisen henkilön vastauksia ei voi erotella tuloksista (Kuula-Luumi 2018).

Webropol-kyselyn strukturoidut mielipideväittämät ja monivalintakysymykset suunniteltiin huolellisesti. Niissä huomioitiin tutkimustavoitteet ja -kysymykset sekä aihetta käsittelevä teoria, jotta kyselystä saatiin tutkimukseen relevanttia, määrällistä tietoa. Osa kyselytutkimuksen mielipideväittämistä muotoiltiin hieman eri tavoin esimiehille ja työntekijöille. Väittämässä käytettiin järjestysasteikkoisena mittarina viisiportaista Likertin asteikkoa (Vehkalahti 2019, 35), jossa vaihtoehdot olivat seuraavat: täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, ei eri eikä samaa mieltä, osittain samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Webropol-kyselyssä oli mielipideväittämien lisäksi myös kaksi monivalintakysymystä.

Webropol-kysely jakaantui kuuteen, pakollisesti vastattavaan osioon. Ne jaoteltiin tutkimusongelman, siihen liittyvien kysymysten ja tietoperustan perusteella. Kyselyn avulla selvitettiin esimiesten ja henkilöstön välistä tiedonkulkua, etäjohtamisessa tarvittavia taitoja ja työkaluja sekä etätyön käytänteitä ja kommunikointivälineitä. Webropol-kyselyssä oli myös vastaajien taustaa kartoittavia kysymyksiä, kuten esimiesasemaa ja ikää haarukoivat kysymykset sekä kysymys päätoimisuudesta ja sopimuspalokuntalaisuudesta. Webropol-kyselyssä ei esitetty tarkkoja demografisiin tekijöihin viittaavia kysymyksiä, koska siten saatiin turvattu vastaajien anonymiteetti. Vastaajien taustaa kartoittavat helpot kysymykset

olivat kyselylomakkeen lopussa. Sillä pyrittiin pitämään vastausten tarkkuus hyvällä tasolla. Vehkalahden (2019, 25) mukaan taustakysymysten jättäminen viimeisiksi on hienovaraisinta ja voi parantaa aiempien vastausten luotettavuutta.

Kysely oli avoinna kaksi viikkoa ajalla 17.5.-31.5.2021. Siihen vastasi 55 henkilöä, joista 54,5 prosenttia (n=30) oli esimiehiä ja 45,5 prosenttia (n=25) työntekijöitä. Heistä oli päätoimisia 87,3 prosenttia ja sopimuspalokuntalaisia 12,7 prosenttia. Vastaajista oli 18–35-vuotiaita melkein yksitoista prosenttia, 36–50-vuotiaita 49,1 prosenttia, ja yli 51-vuotiaita oli 40 prosenttia. Webropol-kyselyn kokonaisvastausprosentti arvioitiin hyperlinkin saaneiden mukaan. Hyperlinkin kyselyyn sai vähintään 166 henkilöä, ja heistä 55 vastasi kyselyyn. Sen perusteella Webropol-kyselyn kokonaisvastausprosentiksi arvioitiin hieman yli 33 prosenttia. Tarkkaa vastausprosenttia ei voitu kuitenkaan selvittää anonymiteetin vuoksi.

Webropol-kyselyn lisäksi toteutettiin kesäkuussa 2021 neljä puolistrukturoitua haastattelua. Haastateltavat rajattiin harkinnanvaraisella näytteellä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tilastokeskus s.a.) ja heille lähetettiin sähköpostitse kutsukirje (Liite 4). Haastateltavien valinnassa tavoiteltiin mahdollisimman luotettavaa kokonaiskuvaa kohdeorganisaation eri alueilta ja sektoreilta (Eskola & Suoranta 2005, 15). Haastateltavat edustivat esimiehiä, miehistöä ja sopimuspalokuntalaisia. Haastattelukysymykset muotoiltiin siten, että ne vastasivat tutkimusongelmaan ja antoivat Webropol-kyselyyn lisätietoa. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, mutta niitä pyydettiin täydentämään tarvittaessa. Siten myös varmistettiin, että vastaukset ymmärrettiin oikein. Haastattelut tehtiin ja nauhoitettiin Teams-sovelluksella sekä litteroitiin Word-sovelluksella. Tässä tutkimuksessa esitettyjä haastatteluotteita ei yksilöity anonymiteetin turvaamiseksi. Haastatteluotteisiin tehtiin tarvittaessa myös pieniä kielellisiä muokkauksia, jotta vastaajia ei tunnistettu esimerkiksi murteen perusteella.

### **Tutkimusaineiston analysointimenetelmät**

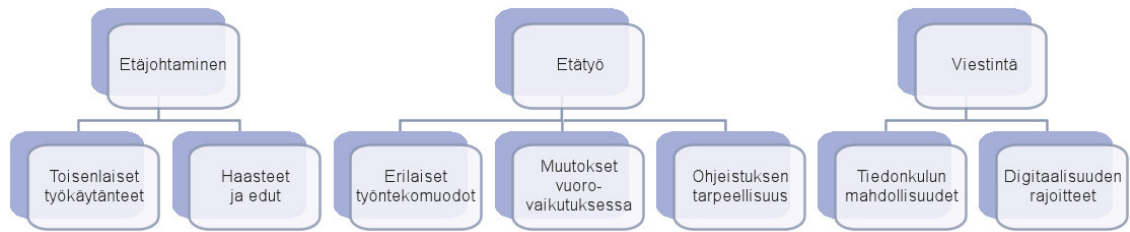
Tutkimusaineisto oli analysoitava kahdella tavalla, koska Webropol-kyselystä saatiin määrällistä aineistoa ja puolistrukturoiduista haastatteluista laadullista aineistoa. Webropol-kyselyn perusjoukko oli pieni, ja siksi kyselystä valittiin kaikki vastaukset mukaan otantaan. Tällöin voidaan puhua kokonaistutkimuksesta (Valli 2018a, 89). Sopimuspalokuntien otoksen tuloksissa oli huomioitava mahdollinen kato, koska vastausten vähyys (n=7) saattoi aiheuttaa systemaattista

vääristymää. Tällä ei välttämättä ollut merkittävää vaikutusta tuloksiin, mutta se oli kuitenkin pidettävä mielessä johtopäätöksiä tehtäessä ja tuloksia soveltaessa. (Heikkilä 2014, 31, 177.)

Webropol-kyselyn strukturoitujen väittämien ja monivalintakysymysten vastaukset analysoitiin kvantitatiivisesti Webropol-ohjelman kuvailevien tilastollisten menetelmien avulla (Webropol s.a.; Mellin 2007, 6, 19–20; Vehkalahti 2019, 13). Siten saatiin numeerista tietoa, kuten esimerkiksi suhteellista frekvenssiä (ks. esim. Tilastokeskus s.a.; Mellin 2006, 47). Webropol-kyselyn analyysissä verrattiin eri työntekijäryhmien vastauksia, joiden tuloksia esitettiin prosentuaalisesti ja aritmeettisilla keskiarvoilla. Tärkeimmät vastaukset jalostettiin myös kuvioksi (Kuvio 3), jotka kertoivat tuloksista visuaalisessa muodossa (ks. esim. Trochim 2021). Vehkalahden (2018, 54–57) mukaan keskiarvot eivät kuitenkaan kaikissa tapauksissa kuvaa riittävästi aineiston jakautumista, koska keskiarvo voi vääristyä. Siksi Webropol-kyselyn tulosten esittämiseen käytettiin kuvioissa myös mediaania, koska mediaani ei reagoi yhtä helposti arvojen poikkeamille (Vehkalahti 2019, 54–57). Lopuksi Webropol-kyselyn tuloksia verrattiin haastatteluaineistojen tuloksiin ja tietoperustaan, joiden synteesisistä tehtiin lopulliset johtopäätökset.

Puolistrukturoiduille haastatteluaineistoille tehtiin teorialähtöinen sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94–97) ja luokittelu (Bickman & Rog 2008, 301). Sisällönanalyysin tarkoituksena oli auttaa johtopäätösten tekemisessä, koska se kietytti laadullisen aineiston sanallisesti siten, että aineiston ydinsanoma säilyi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91). Analysointi alkoi haastatteluaineistoon tutustumisella, jolloin nauhoitetut aineistot kuunneltiin ja litteroitiin (Auerbach & Silverstein 2003, 50), ja samalla aineistosta tehtiin muistiinpanoja. Litterointi tehtiin sanatar-kasti, vaikka analyysiyksiköksi määriteltiin haastattelusta poimitut lauseet, jotka kertoivat tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat.

Analyysirunko rakennettiin siten, että tutkimuksen aihepiiriin liittyvän teorian perusteella muodostettiin kolme yläluokkaa. Ne nimettiin etäjohtamiseksi, etätyöksi ja viestinnäksi. Analyysiyksiköt, eli haastatteluista poimitut lauseet, käytiin läpi, niiden merkitykset arvioitiin tutkimuksen kannalta ja ne jaoteltiin taulukoimalla yläluokittain (Auerbach & Silverstein 2003, 126–127). Seuraavaksi analyysiyksiköt tiivistettiin pelkistetyiksi ilmaisuiksi, joista muodostettiin niitä kuvaavat alaluokat (Kuvio 2).



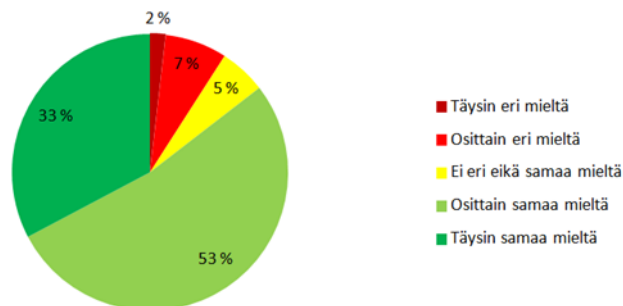
Kuvio 2. Haastatteluaineiston sisällönanalyysin ylä- ja alaluokat.

Lopuksi järjestettyjen analyysiyksiköiden tuloksia tarkasteltiin ja vertailtiin, jotta haastatteluaineisto ymmärrettäisiin monipuolisesti. Analyysiyksiköistä etsittiin yhteyksiä Webropol-kyselyn tuloksiin ja tietoperustaan.

## KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET

### Etäjohtamisen soveltuvuus, haasteet ja muutostarpeet

Webropol-kyselyn vastauksia tarkasteltaessa todettiin, että henkilöstöstä suurin osa koki etäjohtamisen soveltuvan hyvin tai melko hyvin Lapin pelastuslaitokseen (Kuvio 3).



Kuvio 3. Etäjohtamisen soveltuvuus. N=55; ka=4,1; KH=0,92; me 4,0.

Siitä huolimatta henkilökohtaisissa haastatteluissa kerrottiin etäjohtamiseen liittyvän mahdollisia haasteita. Haastateltavat olivat huolissaan, vaikeutuiko etäesimiehiin yhteyden ottaminen ja vähentyikö sisäinen yhteistyö. Haastatteluissa tuotiin esille myös se, että kaikkia asioita ei voitu käsitellä etäyhteyden välityksellä. Tietyt asiat kuten esimerkiksi työn kuormittavuus oli käsiteltävä kasvotusten.

*“Kaikki positiivinen kaikkien edessä ja kaikki negatiivinen yksittäin sitten henkilökohtaisesti.”*



Webropol-kyselyn vastauksista havaittiin, että hieman yli 69 prosenttia koko henkilöstöstä oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että Lapin pelastuslaitoksen etäjohtamisessa ja sen toteuttamisessa oli muutostarpeita. Tämä saattoi liittyä henkilökohtaisissa haastatteluissa kerrottuihin organisaatiomuutoksiin, toimenkuvien selkeyttämistarpeisiin ja tiedonkulun tärkeyteen.

*“Johtamisessa se, että varsinkin jos puhutaan koulutuksesta tai tuommoisesta noin niin ei ole aina tietoa, että kuka mitään johtaja sanoo. Eli jos tämä nyt tietyllä tavalla sitten paransi Valtiuuudistuksenkin myötä, mutta tuota ne vastuuhenkilöt on ollut joskus vähän kateissa, että kuka mitään saa sanoa.”*

### **Etätyökäytänteiden toimivuus ja ohjeistaminen**

Webropol-kyselyyn vastanneista 85,4 prosenttia oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että organisaation kokouskäytännöt toimivat hyvin etäyhteyksillä (N=55; ka=4,3; KH=0,95; me=4,0). Henkilökohtaisesti haastateltavat nostivat kuitenkin esille, että virtuaaliyhteyksillä kynnys avoimeen dialogiin oli korkea. Siksi etätyössä tarvittiin myös kasvotusten pidettäviä kokouksia ja muita tapaamisia, vaikka Teams-palaverit oli koettu käytännöllisiksi. Teams tuntui soveltuvan etäkokousten pitämiseen ja tehostaneen ajankäyttöä.

*“Niin se, että siihen (Teamsiin) tulisi vuorovaikutusta, niin se kynnys kasvaa siihen äärettömän suureksi, että tuota siihen harva uskaltaa suoraan sitten alkaa. Harva alkaa sitten esittämään omasta mielestään tyhmiä kysymyksiä tai muita mielipiteitä. Se menee hyvin yksinpuheluksi sitten.”*

*“Sanotaanko, että matkustaminen ja muu on kyllä jäänyt. Ja ainakin laitoksen sisällä se on mun mielestä hyvinkin järkevää, eliikkä ajan käyttö kyllä tehostunut sen puolesta sitten.”*

Henkilökohtaisten haastattelujen perusteella oli todettavissa, että etäkokouksiin siirtyminen oli lisännyt kokousten määrää. Se ei kuitenkaan lisännyt kokousten tehokkuutta. Haastateltavat pitivät etäkokousten negatiivisena puolena myös elekielen puuttumista, millä perusteltiin kasvotusten pidettävien kokousten tarpeellisuutta. Eräs haastateltava oli myös pannut merkille, että henkilöstön oli hallittava laitteistot ja ohjelmistot siten, että etäkokousten pitäminen onnistui.

*“Kokous ei ala sillä tavalla, että mikkejä säädetään ja ihmetellään kun ei ääni kuulu ja muuta. Eli että se pitäisi mun mielestä tänä päivänä olla sillä tavalla, että jos se kone tilittaa, sillehän et voi niinku mitään, mutta että se ei saa olla suunta. Osaamisesta jää kiinni sitten enää.”*

Nykyisten etätyökäytänteiden toimivuus ja etätyön ohjeistaminen jakoivat Webropol-kyselyssä mielipiteitä. Koko henkilöstön vastauksia tarkasteltaessa huomattiin, että vastaajista lähemmäs 62 prosenttia piti nykyisiä etätyökäytänteitä suhteellisen toimivina. Kutenkin 25,5 prosenttia oli asiasta osittain eri mieltä. Henkilöstöryhmien välisistä tuloksista oli todettavissa, että sopimuspalokunnissa koettiin prosentuaalisesti enemmän muutostarpeita etätyökäytänteissä verrattuna päätoimiseen henkilöstöön. Esimerkiksi nykyisten etätyökäytänteiden toimivuudesta oli osittain eri mieltä 71,4 prosenttia (n=5) sopimuspalokuntalaisista ja 18,7 prosenttia (n=9) päätoimisesta henkilöstöstä. Asian havaittiin olevan myös tilastollisesti merkittävä t-testin perusteella (p=0,002).

Henkilökohtaisesti haastateltavat mainitsivat, että kaikilla ei ollut mahdollisuutta tehdä työn luonteen vuoksi etätyötä. Myös etätyön ja vapaa-ajan tasapainottaminen saattoi olla vaikeaa. Etätyön myönteisinä puolina nousi esille hyväksi koetut virtuaaliset harjoitukset, etäkoulutukset ja videomateriaalin käyttömahdollisuus. Toisaalta kävi ilmi, että vaikka virtuaalinen osallistuminen oli usein mahdollista, kaikki eivät kuitenkaan osallistuneet. Tähän saattoi liittyä aiempi Teamsin vuorovaikutushaasteita kuvaava haastatteluteema, josta oli pääteltävissä syy virtuaaliosallistumisen vähyyteen.

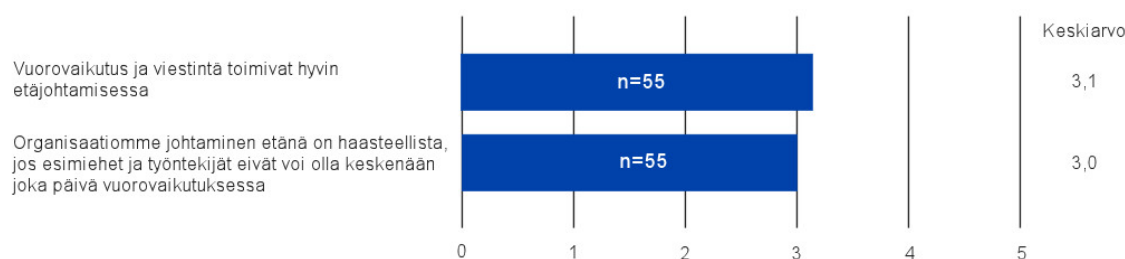
Webropol-kyselyn tuloksista havaittiin, että kaikista vastaajista 40 prosenttia (n=22) oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että etätyö oli ohjeistettu riittävän hyvin. Kuitenkin vastaajista hieman yli 27 prosenttia (n=15) ilmoitti, että etätyön ohjeistuksessa oli parantamisen varaa. Henkilökohtaisesti haastateltavat olivat huomanneet, että etätyövälineisiin, tietoturvaan, etätyöhön ja etäjohtamiseen tarvittiin lisää sellaista koulutusta, jossa käydään läpi konkreettisia asioita.

*“Se on tosi sitkas välillä tuohon selaimen kautta sitä käyttää ja yleensäkin koko netin toimiminen ja tallentaminen. On se Onedrivea tai*

*mitä tahansa, niin se on Laplt joutunut tekemään jos vaikka mitä kikkailua tuonne, että se saataisiin pelaan..."*

## Henkilöstön vuorovaikutus ja reaaliaikainen viestintä

*Vuorovaikutus ja viestintä toimivat hyvin etäjohtamisessa* -väittämä (ka=3,1; KH=1,0; me=3,0; mo=osittain samaa mieltä) sekä *Organisaatiomme johtaminen etänä on haasteellista, jos esimiehet ja työntekijät eivät voi olla keskenään joka päivä vuorovaikutuksessa* -väittämä (ka=3,0; KH=1,2; me=3,0; mo=osittain samaa mieltä) jakoivat Webropol-kyselyyn vastanneiden mielipiteitä (Kuvio 4). Niitä tarkasteltaessa pantiin merkille, että etäesimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutuksen toimivuudessa oli jonkin verran parantamisen varaa.



Kuvio 4. Vuorovaikutuksen toimivuus etäjohtamisessa. N=55.

Myös henkilökohtaisissa haastatteluissa nousi esiin etäesimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja sen haasteellisuus. Joissain tilanteissa vuorovaikutusta oli oltava myös kasvotusten. Se oli havaittu myös aiemmin etäjohtamisen soveltuvuuteen, haasteisiin ja muutostarpeisiin liittyvien haastatteluvastausten yhteydessä.

*"Tietenkin tässä on kehityskohteena yleensäkin se tiedon välittäminen, että on. Ehkä välineistö on jo jollakin tavalla kuosissa. Tiedonvälitystavat on ihan OK, kunhan sitä tietoa välitetään".*

Melkein kaikki Webropol-kyselyyn vastanneet, eli 94,6 prosenttia (n=52), olivat osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että reaaliaikainen tiedonkulku lisäsi luottamusta työntekijöiden ja esimiesten välillä. Myös *Vuorovaikutukseen on panostettava enemmän, kun kaikki eivät työskentele samassa toimipisteessä* -väittämää oli kannattanut suurin osa, eli yli 87 prosenttia vastaajista. Näiden kahden väittämän yhteenlaskettu keskiarvo oli 4,4, keskihajonta 1,1, mediaani 5,0 ja moodina 'täysin samaa mieltä' -vastausvaihtoehto. Niistä todettiin, että henkilöstön mielestä reaaliaikainen tiedonkulku ja vuorovaikutuksen toimivuus oli tärkeää.

Myös henkilökohtaisesti haastattelut kertoivat samoista asioista. He nostivat esiin myös virtuaaliyhteyksillä tapahtuvan reaaliaikaisen tiedonkulun haasteita ja reaaliaikaisen viestinnän parantamisehdotuksia.

*“Kaluston huollossa ja sitten jossakin operatiivisessa tehtävässä tarvitsee aika nopeastikin saada se tieto ja niin edelleen. Tämä WhatsApp on ollut aika hyvä ja jos siihen vastaavaa olisi esimerkiksi.”*

*“Mä uskoisin, että koska aikoinaan testattiin vpk apuria, nyt on Se-capp tullut. Se on ihan hyvä hyvä. Sitäkin voitaisiin hyödyntää, se on vaan kallis.”*

### **Etätyövälineet kommunikoinnissa**

Webropol-kyselyn tulosten perusteella oli havaittavissa, että etätyövälineiden käyttöneuvontaa ja koulutusta ei ollut vielä tarpeeksi saatavilla (N=55; ka=2,5; KH=0,9; me=2,5). Tarkasteltaessa eri ikäryhmien osuuksia kaikista vastauksista huomattiin, että varsinkin 36–50-vuotiaiden ikäryhmässä koettiin eniten neuvonta- ja koulutusvajetta. Heistä hieman yli 22 prosenttia (n=6) oli täysin eri mieltä, ja lähemmäs 41 prosenttia (n=11) osittain eri mieltä etätyövälineiden käyttöneuvonnan ja koulutuksen riittävästä tarjonnasta.

Myös henkilökohtaisten haastattelujen vastauksista oli nähtävissä, että tietoteknisten välineiden ja laitteistojen käyttöongelmat turhauttivat henkilöstöä. Etätyövälineiden toimivuus oli tärkeää. Etätyövälineiden koulutuksia olisi tarjottava siten, että kaikki henkilöstöryhmät saisivat niistä tiedon ja kaikki halukkaat voisivat myös osallistua niihin. Koulutusten lisäksi tarvittiin myös muunlaista neuvontaa etätyökaluihin, koska koulutuksissa saattoi olla korkea kynnys kysyä asioista. Vaikka henkilöstö oli saanut osittain tietoturva-, etätyöskentely- ja etäjohtamisohjeistusta, ohjeistusten olisi oltava selkeämpiä ja konkreettisempia. Myös Teams-lisäkoulutus ja tietotekniikkatuen vahvistaminen oli tarpeen. Ne helpottaisivat etäpalaverien järjestämistä ja pilvipalvelujen käyttöä, sekä parantaisivat osaltaan henkilöstön tietoturvaosaamista.

*“Millä tasolla se tietoturvallisuus pitäisi ohjeistuksen mukaan olla... Että siinä olisi pitänyt olla joku tavallaan asiantuntija, joka olisi sitten käynyt katsomassa kotona, että täytyykö nämä vaatimukset mitä*

*tässä niinku nyt tavallaan haetaan. Että onko mulla riittävä tietoturvaso. Itse en pystynyt sitä määrittämään.”*

Webropol-kyselyssä ei koettu Sharepointin sähköistä ilmoitustaulua tehokkaaksi tiedonvälityskanavaksi. Tämä oli havaittavissa varsinkin alle 51-vuotiaiden ikäryhmän vastauksista. Yksikään vastaaja (N=55) ei pitänyt Sharepointia tehokkaana tiedonvälityksessä, vaikka heistä kolmasosa ilmoitti käyttävänsä Sharepointia aktiivisesti. Henkilökohtaisissa haastatteluissa nousi myös esille Sharepointin käyttökankeus.

*“Ne ei kuitenkaan palvele kovin hyvin sitten tuota tiedottamisen osalta nuo sähköiset alustat.”*

Webropol-kyselyyn vastanneista yli 90 prosenttia kertoi kommunikoivansa etätyössä sähköpostilla, puhelimella ja Teams-sovelluksella. Kaikista vastaajista melkein neljäsosa ilmoitti käyttävänsä myös Signal-sovellusta. Skype-sovellusta käytti 10,9 prosenttia, ja yksi vastaaja käytti tietoturvallista eTUVE-ohjelmaa kommunikoidessaan yhteistyökumppanien kanssa. Esimiehistä kaikki (n=30) käyttivät puhelinta, ja heistä 78 prosenttia kommunikoi myös WhatsApp-sovelluksella. Se oli käytössä myös kaikilla sopimuspalokuntalaisilla (n=7).

### **Etäjohtamisessa eniten tarvittavat taidot**

Webropol-kyselyssä oli yksi monivalintakysymys, jossa vastaajilla oli mahdollisuus kertoa neljä tärkeintä etäjohtamisessa tarvittavaa taitoa tai ominaisuutta. Niistä tärkeimmiksi nousivat luottamus esimiesten ja työntekijöiden välillä, esimiehen selkeä ja ymmärrettävä viestintä, selkeä johtamistapa ja päätösten perustelu, sekä riittävä tiedottaminen. Webropol-kyselyssä tilastollisesti merkittävää (p=0,001) oli, että viidesosa päätoimisesta henkilöstöstä piti motivointia ja kannustamista tärkeänä. Myös henkilökohtaisissa haastatteluissa nousi esille motiivoinnin ja kannustamisen tärkeys työyhteisössä.

Webropol-kyselyssä yksikään sopimuspalokuntalainen ei kuitenkaan ilmoittanut, että motivointi ja kannustaminen olisivat neljän tärkeimmän joukossa. Sopimuspalokuntalaisista lähemmäs 86 prosenttia (n=6) oli valinnut riittävän tiedottamisen neljän tärkeimmän joukkoon. Sopimuspalokuntalaiset kokivat päätoimiseen henkilöstöön verrattuna myös tilastollisesti (p=0,022) enemmän tarvetta esimiesten puolelta riittävään tiedottamiseen, viestintään ja kommunikointiin.

## Tiedonkulku etäjohtamisessa

Webropol-kyselyssä oli tiedonkulkuun liittyvä osio, jonka väittämät oli muotoiltu sen mukaan, vastasiko niihin esimies vai työntekijä. Esimiehet (n=30) kokivat kokonaisuudessaan etäjohtamisessa tiedon kulkevan henkilöstölle riittävän hyvin, koko osiota mittaavan aritmeettisen keskiarvon ollessa 3,3 ja keskihajonnan ollessa 1,0. Henkilöstön (n=25) osalta vastaava aritmeettinen keskiarvo oli 3,1 ja keskihajonta oli 1,1. Kuitenkin tähän osioon sisältyvän *Etäjohtaminen parantaa esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutusta* -väittämän keskiarvot olivat kummassakin vastaajaryhmässä välillä 2,7–2,8.

Vertailtaessa Webropol-kyselyn tiedonkulkuun liittyviä vastauksia oli huomattavissa, että esimiesten ja henkilöstön näkemykset poikkesivat toisistaan. Suurimmat näkemuserot olivat vastauksissa, jotka koskivat etäjohtamisessa tiedon kulua esimiehiltä työntekijöille, etäkommunikoinnin toimivuutta esimiesten ja työntekijöiden välillä sekä kaikkien asioiden selvittämistä esimiesten ja työntekijöiden välillä etäyhteydellä. Esimiehet kokivat työntekijöitä enemmän, että tiedonkulku on riittävää esimiesten ja työntekijöiden välillä (n=30; ka=3,3; KH=1,0). Vastavasti työntekijöiden vastausten keskiarvo oli 2,8 ja keskihajonta 1,1. Myös *Esimiesten ja työntekijöiden välinen etäkommunikointi toimii hyvin* -väittämässä vastausten keskiarvo oli esimiehillä 3,6 (KH 1,0) ja työntekijöillä oli 3,3 (KH 1,2). Työntekijät puolestaan kokivat esimiehiä enemmän, että kaikki asiat on mahdollista selvittää etäyhteydellä esimiesten ja työntekijöiden välillä (n=25; ka=2,7; KH=1,3). Esimiesten vastausten keskiarvona oli 2,4 ja keskihajontana 1,2.

Henkilökohtaisissa haastatteluissa koettiin viestinnän haasteeksi myös tiedon suuri määrä ja sen suodattaminen. Oman haasteensa tai mahdollisuutensa toivat useat eri tiedonvälityskanavat, jotka olivat käytettävissä nykyteknologialla. Toisaalta haastateltavien vastauksissa oli havaittavissa, että tieto ei kulje organisaatiossa tehokkaasti tai tietoa ei jaeta tasapuolisesti koko henkilöstölle. Useasta vastauksesta oli huomattavissa, että esimiehellä oli selkeä rooli viestinnässä. Asian voisi ilmasta siten, että tieto kulkee organisaatiossa eri esimiestasojen kautta ja näillä eri tasoilla on ratkaiseva merkitys tiedon kulkuun organisaation hierarkiassa kumpaankin suuntaan.

*“Elikkä semmoinen tiedottaminen ei mun mielestä ole ihan fiksuja aina, että sä saat jonkun sähköpostin missä on miljoona asiaa, mutta*

*siellä koski ehkä yksi pieni kpl sitä nimenomaan sitä sun työporukkaa. Sä vaan välität sen viesti sinne, laitat että tiedoksi ja toimeksi.”*

*“Keskijohto ja ylempi johto ja tämä työvuoroesimiehen välinen kanssakäyminen niinkin menee sähköpostilla vielä. Mutta sitten sähköpostilla tiedon välittäminen miehistölle niin ei olekaan enää niin välitöntä. Että se tuota miehistön myöskin halukkuus käyttää sähköpostia on hyvin vaihteleva ja osaaminenkin on jopa vanhemmalla kartalla sitten hyvin heikkoa.”*

## **POHDINTA**

### **Tutkimustulosten tarkastelua**

Lapin pelastuslaitos toimii maantieteellisesti hajautetusti eri paikoissa, ja työn luonteen vuoksi tiedon välittämisellä ja reaaliaikaisen tiedonkulun lisäämisellä oli iso merkitys myös etäjohtajuuden kannalta. Tutkimuksessa saatu aineisto antoi tietoa viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä etäjohtamisessa. Tutkimusaineiston rinnalla käsiteltiin tietoperustaan kytkeytyviä käsitteitä ja tutkimuksia, jolloin aineistoa voitiin verrata aiempiin samaa aihetta käsitteleviin tutkimustuloksiin. Tämä tutkimus osoitti, että käytettävät viestintäratkaisut ja kommunikointikäytänteet vaikuttivat etäjohtamisen ja vuorovaikutuksen onnistumiseen hajauteissa työympäristössä. Viestinnän oikea kohdentaminen ja reaaliaikaisuus, sekä viestintävälineiden luotettavuus, helppokäyttöisyys ja skaalautuvuus eri laitteille tukivat etäjohtajuuden toimivuutta. Myös Vilkman (2016) kertoo teknologian mahdollistavan etäjohtamisessa tehokkaan yhteistyön.

Haasteeksi muodostuivat kuitenkin Lapin pelastuslaitoksessa sellaisten viestintäkanavien ja -teknologioiden valitseminen, jotka tavoittivat ja palvelivat parhaiten koko ikäjakaumaltaan heterogeenista henkilöstöä. Esimerkiksi Sharepointin sähköisen ilmoitustaulun tehokkuus tiedonvälityksessä jakoi henkilöstön mielipiteitä. Aboelmagedin (2018) mukaan sosiaalisen verkon alustoilla tiedon jakaminen ei automaattisesti lisää tuottavuutta, mutta alustat voivat parantaa tiedon jakamista. Työntekijät on kuitenkin otettava mukaan alustan valintaan ja esimiesten on korostettava niiden hyötyjä, jotta alustojen kautta jaettaisiin tietoa. Jos alusta tuottaa sen käyttäjille mielihyvää, tiedon jakaminen lisääntyy. (Aboelmaged 2018.) Myös

tässä Lapin pelastuslaitoksen tutkimuksessa haastatellut kertoivat, että viestintää seurattiin paremmin, jos siitä koettiin olevan itselle hyötyä.

Sivunen ja Laitinen (2020, 50–51) esittävät, että digitaalinen viestintäympäristö tulee suunnitella käyttölogiikaltaan toimivaksi ja loogiseksi helpoksi kokonaisuudeksi, riippuen siitä onko viestintäympäristö staattinen kuten Sharepoint tai sitten dynaaminen ryhmätyöskentelyalusta. Hajautetussa työskentelyssä on huomioitava digitaaliseen viestintäympäristöön pääsy vaivattomasti eri käyttölaitteilla. (Sivunen & Laitinen 2020 50–51.) Joen (2021, 169–171) mukaan intranetin on oltava niin selkeä, että esimiehet ja työntekijät löytävät sieltä helposti kaikki työssä tarvittavat tiedot. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveystieteen uudistus eli sote-uudistus yhdenmukaistaa tietojärjestelmiä valtakunnallisesti. Sote-uudistus helpottaa tiedonhallintaa ja päivittäisjohtamista myös pelastuslaitoksissa tehostamalla tiedon käsittelyä ja käyttöä. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2020, 22–23.)

Siitosen ja Airan (2020, 105) havaintojen mukaan käyttäjälleen tuttu, helppokäyttöinen viestintäteknikka voi helpottaa viestintää hajautetussa työyhteisössä. Viestintäteknikkoja valittaessa on perehdyttävä tarkemmin olemassa oleviin viestintäprosesseihin. Tärkeässä osassa on ihmisten henkilökohtaiset mieltymykset käytettäviin sovelluksiin, jotka he tuovat työpaikan ulkopuolelta. (Siitonen & Aira 2020, 105.) Tässä Lapin pelastuslaitoksen tutkimuksessa oli havaittavissa selkeästi, että henkilöstö käytti työssään entuudestaan työelämän ulkopuolelta tuttua WhatsApp-sovellusta huomattavasti enemmän, kuin työnantajan suosittamaa tietoturvasovellusta Signal-sovellusta.

Elyousfin, Anandin ja Dalmasson (2020, 517) mukaan suurimmassa osassa tutkimuksissa todetaan, että maantieteellisesti hajautetuissa tiimeissä työskentelevillä voi olla haasteita kommunikoida teknologiavälitteisesti. Oheinen havainto tuki myös tämän Lapin pelastuslaitoksen tutkimuksen tuloksia, joiden mukaan sen hetkisissä Lapin pelastuslaitoksen etäjohtamisen käytänteissä oli kehittämistarpeita. Tieto ei kulkenut riittävän tehokkaasti kaikille. Etäjohtamiseen käytetyt ohjelmistot ja työkalut eivät vielä taanneet riittävän reaaliaikaista tiedonkulkua esimiesten ja työntekijöiden välillä. Reaaliaikainen viestintä oli silti ensiarvoisen tärkeää Lapin pelastuslaitoksen toiminnassa. Hajautetussa työympäristössä ei ollut kuitenkaan mahdollisuutta koko ajan kasvotusten tapahtuvaan kontaktiin,



jolloin etäjohtamiseen tarvittiin organisaation toimintaa parhaiten tukevat käytännöt, työkalut ja ohjelmistot.

Webropol-kyselyn tulosten mukaan Lapin pelastuslaitoksen henkilöstö arvioi etäjohtajien tärkeimpien taitojen joukkoon selkeän ja ymmärrettävän viestinnän, selkeän johtamistavan ja päätösten perustelemisen. Nämä asiat olivat olleet keskeisiä myös Pelastuslaitoksen johtamiskulttuurissa. Tätä havaintoa tukee Elyousfin, Anandin ja Dalmasson (2020, 519) tutkimus, jonka mukaan virtuaalitiimien tehokkuuteen ja suorituskykyyn vaikuttaa ratkaisevasti myös johtajien käyttäytyminen ja viestintä. Henkilöstön työskennellessä eri paikoissa esimiesten tärkeimmät kehityskohteet ovat tiedottaminen ja asiallinen kommunikointi sekä muut pehmeät taidot kuten yhteistyö- ja motivointikyky. (Holt ym. 2018, 216, 222–223, 225)

Tämän tutkimuksen henkilökohtaisissa haastatteluissa ilmeni, että teknologiavälitteinen kommunikointi ei korvannut täysin kasvotusten tapahtuvaa viestintää esimiesten ja työntekijöiden välillä. Sitä tarvittiin tietyissä tilanteissa ja henkilöstö myös odotti sitä. Joen (2021, 168) havainnot ovat tämän tuloksen kanssa samansuuntaisia. Myös Greenin & Robertsin (2010) tutkimus osoittaa, että etätyöntekijät saattavat haluta kommunikoida enemmän kasvokkain kuin teknologiavälitteisesti.

Elyousfin, Anandin ja Dalmasson (2020, 517–518) mukaan maantieteellisen etäisyyden aiheuttamia haasteita voidaan vähentää käyttämällä virtuaalisen viestinnän lisäksi kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia. Kulshreshtha & Sharma (2021) lisäävät, että henkilökohtaisten kokousten ja kohtaamisten kautta saatava luottamusta ja vuorovaikutusta ei voi kompensoida pelkästään etäjohtamisella. Toisaalta kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen vähäisyys ja fyysinen etäisyys työntekijöihin ei ole välttämättä este tehokkaalle viestinnälle ja johtajuudelle (Neufeld, Wan & Fang 2010, 240–241), varsinkin jos työntekijöihin osataan rakentaa luottamusta positiivisella johtamistyyllillä (Le 2020, 49). Henkilöstölle jaettava relevantti, työtehtäviin liittyvä tieto on ratkaisevassa asemassa. Turha tieto ei auta ketään, ja jos tietoa ei kulje riittävästi, henkilöstö ei enää usko viestintään. (Joki 2021, 164.)

Vuosina 2020–2023 Lapin pelastuslaitoksen käynnissä oleva organisaatiomuutos valmisteli pelastuslaitosta uuden hyvinvointialueen haasteisiin, joka oli

osittain strateginen muutos toimintaympäristöön (Sisäministeriö 2021b). Lämsän ja Päivikkeen (2011, 185–186) mukaan organisaatiomuutos on myös usein henkilöstölle shokkikokemus. Pelastuslaitoksen perinteisen ja konservatiivisen toimintaympäristöjen sekä toimintatapojen muuttaminen on aiheuttanut voimakasta muutosvastarintaa pelastuslaitoksilla, jonka Kinnunen (2015, 47–52) havaitsi tutkielmassaan. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on mahdollista, mutta se on aikaa vievää ja vaativaa (Harisalo 2008, 273). Myös Lämsä & Päivike (2011, 145) toteavat että organisaatiomuutos kestää vuosia ja siinä on erilaisia vaiheita, mutta se on edellytys organisaation kehittymiselle. Joen (2021, 27–28) mukaan nykyajan muutos vaatii organisaatioilta ketteriä toimintatapoja. Sitä palvelee teknologian kehittyminen ja sen hyödyntäminen niin töissä kuin vapaa-ajalla.

### **Työn merkitys, kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet**

Tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli, että tuloksia voi käyttää kohdeorganisaation lisäksi tietyin varauksin muissa samantyyppisissä organisaatioissa. Oli kuitenkin todettava, että tutkimustuloksista tehtyjä johtopäätöksiä ei voi yleistää muihin Suomen alueellisiin pelastuslaitoksiin, koska tutkimukseen valittuja henkilöitä ei poimittu kaikista alueellisista pelastuslaitoksista satunnaisotannalla (Valli 2018a, 90) ja riittävän isolla vastaajamäärällä (Mellin 2007, 35–37). Tutkimuksen tuloksia voitiin kuitenkin osittain soveltaa muihin, maantieteellisesti hajautettuihin organisaatioihin, joissa esimiehet ja työntekijät eivät työskennelleet jatkuvasti samassa toimipisteessä.

Tutkimuksen tekijät ehdottivat tulosten perusteella, että reaaliaikaisen tiedonkulun ja viestintäteknologian toimivuuden varmistamiseksi esimiesten ja henkilöstön välisiä viestintäkanavia olisi oltava käytössä enemmän kuin yksi. Niiden hybridivaikutuksena tieto voisi välittyä paremmin. Ennen tätä tutkimusta Lapin pelastuslaitoksessa oli jo ollut useita viestintäkanavia, mutta niiden käyttö oli ollut epätasaista. Virtuaalisissa viestintävälineissä oli kuitenkin löydettävä tämän organisaation käyttöön sellaiset viestintäkanavat, jotka hyödyttivät mahdollisimman tasapuolisesti koko henkilöstöä ja olivat käyttökelpoisimpia kulloinkin jaettavan tiedon kannalta. Myös Joki (2021, 168) toteaa, että teknologiavälitteisessä viestinnässä on löydettävä oikeat viestintävälineet sekä lyhyille että pitkille viesteille.

Parhaimpien virtuaalisten viestintävälineiden valinnassa olisi huomioitava niiden helppokäyttöisyys ja varmistettava niiden käytön osaaminen koulutuksilla sekä

vaivattomasti löydettävillä selkeillä tukimateriaaleilla ja käyttötuella. Tämän tutkimuksen mukaan Lapin pelastuslaitoksessa tarvittiin kuitenkin virtuaalisen viestinnän lisäksi myös kasvotusten tapahtuvaa viestintää. Etäesimiesten viestintäkoulutuksella vahvistettaisiin tiedonkulun selkeyttä ja annettujen päätösten ymmärrettävyyttä. Viestintävälineiden ja informaatio- ja kommunikaatioteknologioiden eli ICT-teknologioiden valinnassa vaikuttavat myös Lapin pelastuslaitoksen tietoturvaohjeet, LapIT-tietoturvasuositukset ja valtakunnallisen ICT-valmisteluryhmän ohjeistukset.

Kinnunen (2015, 49) toteaa, että jos pelastuslaitoksissa käytetään sisäiseen tiedottamiseen pääasiassa vain sähköpostia ja kokouksia, erääksi haasteeksi muodostuu rajoittunut tiedon siirtyminen eteenpäin. Myös tässä Lapin pelastuslaitoksen tutkimuksessa havaittiin sisäisen tiedonkulun rajoittuvan, jos käytössä oli vain muutama suosittu viestintäkanava. Lapin pelastuslaitoksen etäjohtajien ja henkilöstön välillä kommunikointiin eniten sähköpostilla, puhelimella ja Teams-kokouksissa. Teams-käytön laajentamista ei kuitenkaan voinut suositella varauksetta myös muuhun tiedottamiseen, koska se olisi voinut lisätä ajankäytön haasteita. Haastateltavien mukaan kokoukset olivat jo lisääntyneet Teams-palaverien järjestämisen helppouden vuoksi.

Toisaalta kuitenkin teknologiavälitteinen viestintä oli mahdollistanut osalle Lapin pelastuslaitoksen henkilöstöstä etätyöskentelyn. Se oli tehostanut työajan käyttöä ja tuonut joustavuutta. Etätyö vähentää työmatka-aikaa ja auttaa työhön keskittymisessä, jolloin elämänlaatu voi parantua työssä ja vapaa-ajalla (Ruiller ym. 2019). Tässä tutkimuksessa ilmeni, että covid-19-pandemian aikana Lapin pelastuslaitoksen digitaalinen kypsyys oli lisääntynyt osittain pakosta. Pandemian aiheuttama häiriö saattoi lisätä henkilöstön myönteisyyttä etäjohtamista kohtaan ja nostaa organisaation dynaamista kyvykkyyttä.

Tutkimuksesta saatiin hyödyllistä tietoa Lapin pelastuslaitoksen etäjohtamiskäytänteiden, vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittämiseen teknologiavälitteisesti. Tutkimuksessa selvitettiin myös suppeasti senhetkistä kohdeorganisaation etäjohtamisen tilaa. Kiinnostavana jatkotutkimusaiheena voisi olla, kuinka paljon etätyö tehostaa todellisuudessa työajan käyttöä Lapin pelastuslaitoksessa. Toisena jatkotutkimusaiheena olisi hyödyllistä selvittää kuinka kuormittavaa etätyöskentely on hajautetussa työympäristössä. Tässä tutkimuksessa havaittiin etätyön

tehostaneen ajankäyttöä, mutta toisaalta työn kuormittavuus oli lisääntynyt useiden virtuaalipalaverien myötä. Myös etätöiden tekeminen kotona saattaa kuormittaa henkilöstöä. Etätöissä ollaan yleensä fyysisesti erillään työpaikasta, jolloin työajan ja vapaa-ajan määrittäminen voi olla haastavaa.

### **Eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimukseen liittyvät eettiset riskit arvioitiin etukäteen ja tutkimukseen suunniteltiin eettisesti kestävä toimintatavat (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019; Arene 2020). Eettisyys huomioitiin esimerkiksi seuraavin tavoin. Tutkimukseen liittyvistä asioista sovittiin etukäteen. Tutkimus toteutettiin riittäväillä henkilöresursseilla ja monialaisesti. Rajauksessa huomioitiin digiajan palvelujohtamisen YAMK-tutkintoon kuuluvien opintojen painopisteet ja kohdeorganisaation tavoitteet. Tutkimustyö, tulosten tallentaminen ja esittäminen tehtiin tarkasti ja huolellisesti. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja tutkimukseen osallistuneita ei voitu tunnistaa vastauksista. Tutkimuksen tietoaineistot myös tuhottiin jälkikäteen.

Toinen tutkija työskenteli kohdeorganisaatiossa, mutta hän ei vastannut Webropol-kyselyyn eikä haastatteluihin. Haastattelijan työskennellessä samassa organisaatiossa ja tuntiessa henkilöstön on kuitenkin huomioitava objektiivinen rooli tutkijana ja huolehdittava anonymiteetistä (Juvonen 2017, 350). Tutkimustuloksia pyrittiin vertaamaan objektiivisesti tietoperustaan, jossa oli käytetty monipuolisesti erilaisia tutkimustietoja, vertaisarvioituja tieteellisiä julkaisuja ja kirjallisuutta. Käytettyihin lähteisiin myös viitattiin asianmukaisesti. Tämän artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa on kerrottu lisää tutkimustoiminnan eettisistä periaatteista.

Tutkittava tapaus voi hioutua reflektion myötä ja tutkimusasetelma kehittyä prosessin aikana. (Valli 2018a, 171; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 18). Näin kävi myös tässä tutkimuksessa. Tutkimusten objektiivisuus on kuitenkin suhteellista, koska tutkija päättää aineistojen keräämismenetelmistä, tietojen analysoinnista, tulkinnasta ja raportoinnista (Anttila 1998). Tulosten luotettavuuden parantamiseksi Webropol-kyselyn tuloksia esitettiin prosentuaalisesti ja kolmella muulla tavalla. Tuloksia esitettiin myös t-testin p-arvoilla, vaikka niihin voi vaikuttaa Likertin asteikon keskimmäisten arvojen mittausvirheet (Vehkalahti 2019, 35–37). Webropol-kyselyn vastauksissa (N=55) oli kuitenkin huomioitava

sopimuspalokuntalaisten vastausten vähyys ( $n=7$ ). Se voi aiheuttaa tulosten vintoutumaa, joka heikentää tulosten luotettavuutta (Heikkilä 2014, 72). Webropol-kyselyn tulosten luotettavuus lisääntyi myös kahden tutkijan tekemillä haastattelulla.

## LÄHTEET

Aboelmaged, M.G. 2018. Knowledge sharing through enterprise social network (ESN) systems: motivational drivers and their impact on employees' productivity. *Journal of Knowledge Management*, Kempston Vol. 22. No 2, 362–383. Viitattu 8.8.2021 <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-0188>.

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 26.7.2021 <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>.

Arene. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 24.9.2021 <https://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>.

Auerbach, C.F. & Silverstein, L.B. 2003. *Qualitative data: an introduction to coding and analysis*. New York University Press. ProQuest. E-book. Viitattu 10.6.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central.

Bickman, L. & Rog, D.J. 2008. *The Sage Handbook of Applied Social Research Methods*. 2. edition. Sage Publications. ProQuest. E-book. Viitattu 23.7.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central.

Cakula, S. & Pratt, M. 2021. Communication Technologies in a Remote Workplace. *Baltic Journal of Modern Computing* Vol. 9. No 2, 210–219. Viitattu 21.8.2021 <https://doi.org/10.22364/bjmc.2021.9.2.05>.

Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. 2020. E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in psychology* Vol.11, 590271–590271. Viitattu 4.5.2021 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>.

Elyousfi, F., Anand, A. & Dalmaso, A. 2021. Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. *The International Journal of Public Sector Management* Vol. 34. No 5, 508–528. Viitattu 13.8.2021 <https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2020-0218>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C. & Andersson, R. 2017. Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals. *Public relations review* Vol. 43. No 1, 91. Viitattu 2.5.2021 <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.011>.

Green, D.D. & Roberts, G.E. 2010. Personnel implications of public sector virtual organizations. *Public Personnel Management* Vol. 39. No 1, 47–57. Viitattu 14.8.2021 <https://www-proquest-com.ez.lapinamk.fi/scholarly-journals/personnel-implications-public-sector-virtual/docview/215951122/se-2?accountid=27297>.

Haapanen, J. 2011. Ongelmatilanteiden prosessointi pelastuslaitosten esimiestehtävissä. Keskipohjanmaan ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen

johtaminen. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Viitattu 12.8.2021 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201104043857>.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere University Press. E-kirja. Viitattu 8.8.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Harisalo, R. 2021. Organisaatioteoriat. 2. uudistettu ja täydennetty laitos vuonna 2008 ilmestyneestä ensimmäisestä laitoksesta. Tietosanoma. E-kirja. Viitattu 23.8.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Viitattu 19.2.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 28.2.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Holt, S., Hall, A. & Gilley, A. 2018. Essential Components of Leadership Development Programs. Journal of Managerial Issues Vol. 30. No 2, 214–229. Viitattu 22.10.2020 <http://search.ebscohost.com.ez.lapinamk.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=130373168&site=ehost-live&scope=site>.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Vantaa: Helsingin Kamari Oy. E-kirja. Viitattu 10.8.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, KauppakamariTieto verkkokirjahylly.

Juvonen, T. 2017. Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. Tutkimushaastattelun käsikirja, 344–355. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 1.7.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Jyväskylän yliopisto. s.a. Viestintätieteiden laitos: Nonverbaalinen viestintä. Viitattu 3.5.2021 <https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/vuorovaikutus/viestinta/nonverbaalinen.html>.

Kinnunen, A. 2015. Pelastuslaitosten ja pelastustoimen johtaminen, hallinta ja organisaatiot. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Kunta- ja aluejohtaminen. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 10.3.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201509112293>.

Kossler, M. & Presdrige, S. 2004. For the practicing manager. Leading Dispersed Teams. The Ideas into Action Guidebook Series No 423. Center for Creative Leadership. E-book. Viitattu 1.5.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central.

Kulshreshtha, K. & Sharma, G. 2021. Understanding e-leadership: Please mind the gap. Technological Forecasting and Social Change Vol.168. July 2021, 120750. Viitattu 24.4.2021 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120750>.

- Kuula-Luumi, A. 2018. Turvaa tutkittavan anonymiteetti. Artikkelin 15.3.2018. Vastuullinen tiede. Viitattu 6.7.2021 <https://vastuullinentiede.fi/fi/jatkokaytto/turvaa-tutkittavan-anonymiteetti>.
- Lapin liitto. 2019a. Lapin pelastuslaitoksen toimintakertomus 31.12.2019. Viitattu 28.4.2021 <http://lapinliitto.oncloudos.com/kokous/2020531-9-2.PDF>.
- Lapin liitto. 2019b. Lapin pelastuslautakunnan pöytäkirja 10.12.2019 § 75. Palvelutasopäätös vuosille 2020–2023. Viitattu 28.4.2021 <http://lapinliitto.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=2019526-9>.
- Lapin liitto. 2021. Lapin pelastuslautakunnan pöytäkirja 18.3.2021 § 13. Viitattu 26.4.2021 <http://lapinliitto.oncloudos.com/cgi/DREQUEST.PHP?page=meetingitem&id=2021565-13>.
- Lapin pelastuslaitoksen toimintakertomus 2018. Lapin liitto. Viitattu 10.8.2021 <http://lapinliitto.oncloudos.com/kokous/2019495-4-3.PDF>.
- Lapin pelastuslaitos. 2020b. Pelastustoiminta Lapissa. Viitattu 28.4.2021 <http://www.lapinpelastuslaitos.fi/pelastustoiminta>.
- Le, T. 2020. Servant leadership and abusive leadership on employee work engagement: the role of psychological safety and leader distance. Aalto University School of Business. Information and Service Management. Master's Thesis. Viitattu 17.5.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-202101171246>.
- Lämsä, A. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Viitattu 10.8.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Elibs verkkokirjahylly.
- Mellin, I. 2006. Tilastolliset menetelmät: johdanto. Aalto-yliopisto. Matematiikan ja systeemianalyysin laitos. Viitattu 4.7.2021 <https://math.aalto.fi/opetus/sovtoda/oppikirja/Johdanto.pdf>.
- Mellin, I. 2007. Tilastolliset menetelmät. Aalto-yliopisto. Matematiikan ja systeemianalyysin laitos. Viitattu 5.7.2021 <http://math.tkk.fi/opetus/sovtoda/luennot/TILTM100.pdf>.
- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. 2010. Remote leadership, communication effectiveness and leader performance. *Group Decision and Negotiation* Vol. 19. No 3, 227–246. Viitattu 14.6.2021 <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9142-x>.
- Pelastuslaki 29.4.2011/379. Viitattu 28.4.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110379>.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 2.8.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Alma Talent verkkokirjahylly.
- Poulsen, S. & Ipsen, C. 2017. In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science* 2017 Vol. 100. Part A, 37–45. Viitattu 29.4.2021 <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.05.002>.



- Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2019. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. Työelämän tutkimus Vol. 15. No 3, 250–265. Viitattu 2.5.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201712204829>.
- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 3.5.2021 [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa).
- Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F. & Dumas, M. 2019. “You have got a friend”: The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team Performance Management*; Bradford Vol. 25. No 1/2, 2–29. Viitattu 15.8.2021 <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>.
- Ruohomäki, V. & Koivisto, S. 2007. Hajautettu ja mobiili työ henkilöstön arjessa: tapaustutkimus kolmessa yrityksessä. *Työelämän tutkimus* Vol. 5. No 1, 40–51. Viitattu 3.5.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/download/87608/46803/>.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.2.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Viitattu 18.7.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>.
- Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Aalto University. Department of Management Studies. Doctoral dissertations 184/2016. Viitattu 28.3.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-7013-1>.
- Siitonen, M. & Aira, A. 2020. Technology-Meditated Communication in the Workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo Workplace Communication. New York: Taylor & Francis Group, 96-109. E-kirja. Viitattu 22.8.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central.
- Sisäministeriö. 2021a. Pelastustoimen resurssi- ja onnettomuustilasto. Viitattu 20.4.2021 <https://prontonet.fi>.
- Sisäministeriö. 2021b. Pelastustoimen uudistuksen tavoitteena on palvelujen paraneminen. Viitattu 10.8.2021 <https://intermin.fi/pelastustoimenuudistus>.
- Sivunen, A. & Laitinen, K. 2020. Digital Communication in the Workplace. Teoksessa L. Mikkola & M. Valo Workplace Communication. New York: Taylor & Francis Group, 41-53. E-kirja. Viitattu 22.8.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ebook Central.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Digitalisaatio ja tiedonhallinta sote-uudistuksessa. Muutostuotokset, kehittämistarpeet, kustannushyödyt ja ohjaus. Viitattu 24.8.2021 <https://soteuudistus.fi/documents/16650278/40811180/Liite+2.+Digitalisaatio+ja+tiedonhallinta+sote-uudistuksessa.pdf/fc793e7c-0875-e16d-89de-17523d5c0155/Liite+2.+Digitalisaatio+ja+tiedonhallinta+sote-uudistuksessa.pdf?t=1602679916297>.

Tilastokeskus. s.a. Käsitteet. Viitattu 4.7.2021 <https://stat.fi/index.html>.

Trochim, W.M.K. 2021. Research Methods Knowledge Base. Analysis. Conjoint.ly. Viitattu 30.6.2021 <https://conjointly.com/kb/research-data-analysis/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi. E-kirja. Viitattu 28.7.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019 Viitattu 24.9.2021 [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf).

Valli, R. (toim.). 2018a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 1.7.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Viitattu 22.7.2021 <https://doi.org/10.31885/9789515149817>.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita publishing Oy. E-kirja. Viitattu 13.8.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita. E-kirja. Viitattu 4.5.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Tampereen yliopisto. E-kirja. Viitattu 18.6.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0099-9>.

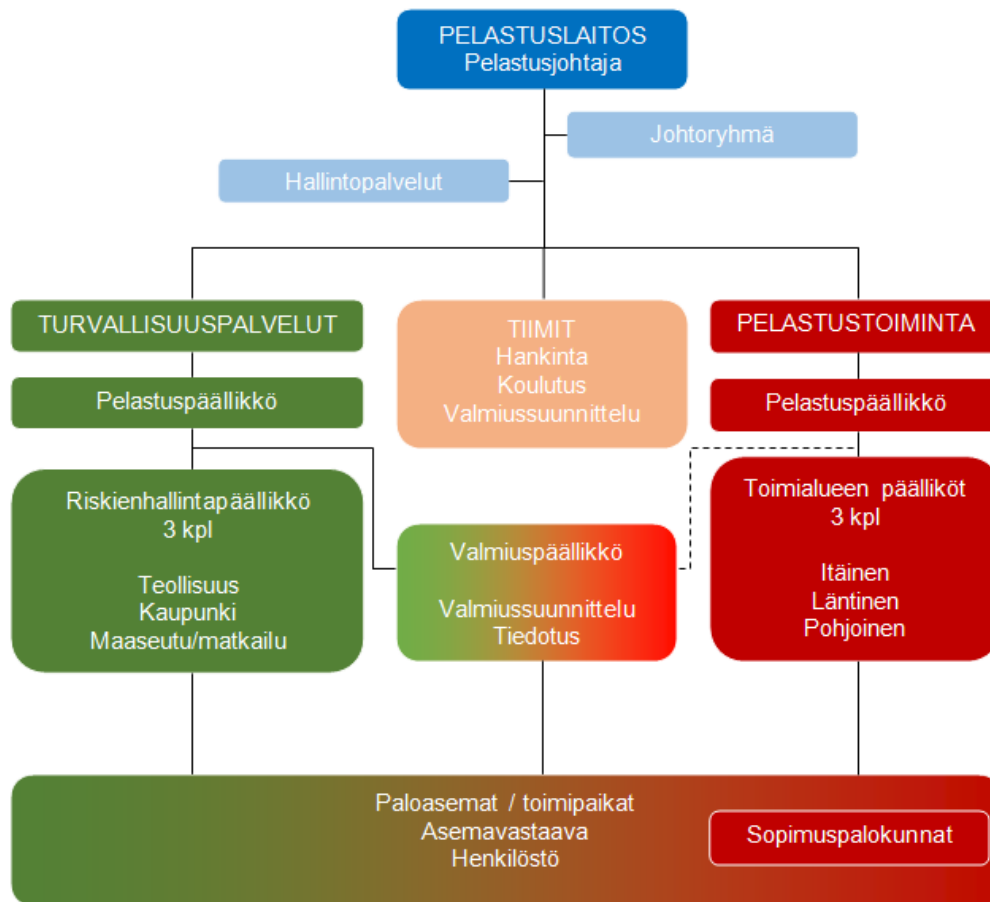
Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen: tulosta johtavalla työllä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Viitattu 30.4.2021 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly.

Webropol. s.a. Automaattinen kyselytutkimusten raportointi. Viitattu 5.7.2021 <https://webropol.fi/kysely-ja-raportointityokalu/analysoi-ja-visualisoi/>.

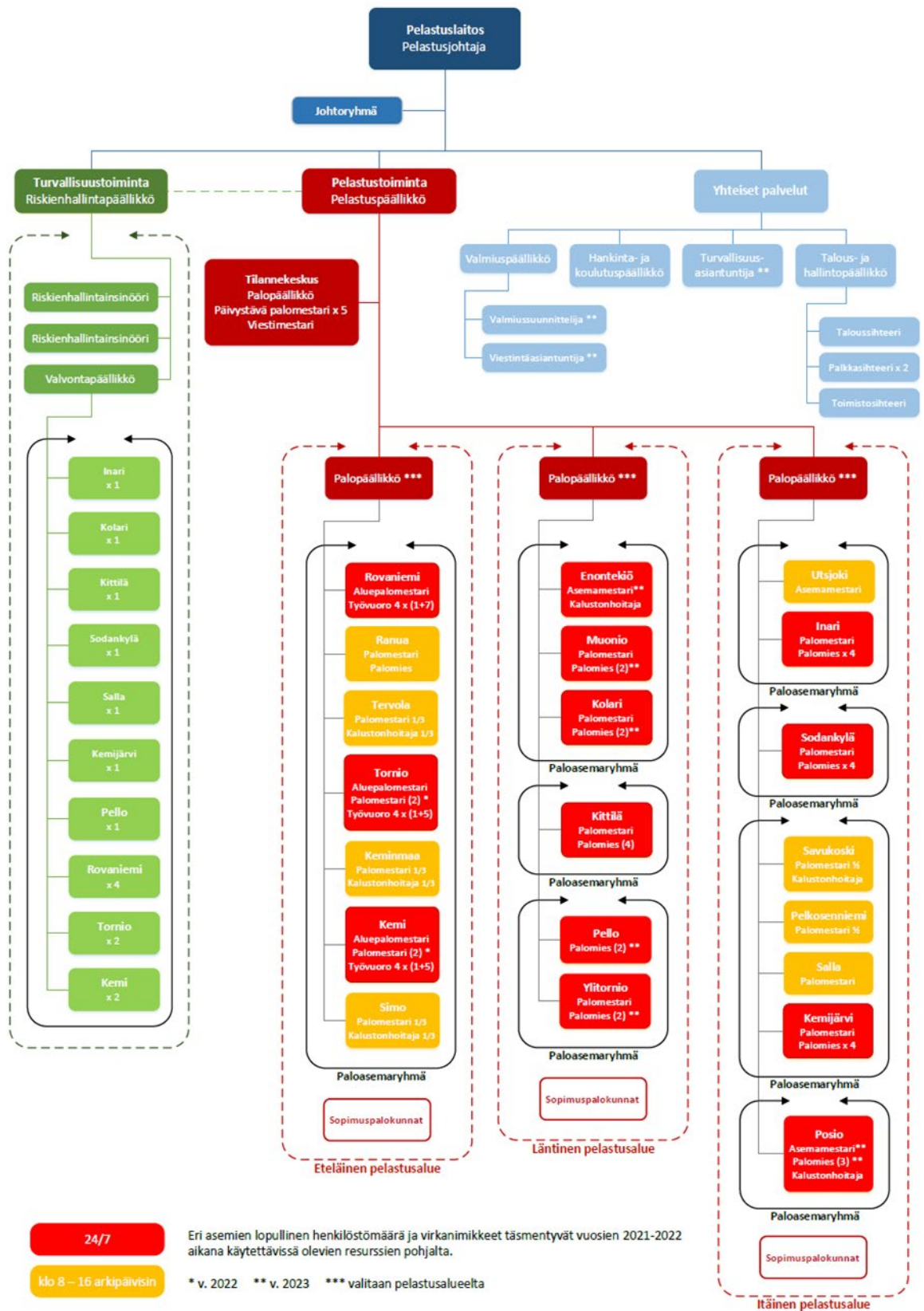
## **LIITTEET**

- Liite 1. Lapin pelastuslaitoksen organisaatio ennen 1.5.2021
- Liite 2. Lapin pelastuslaitoksen organisaatio 1.5.2021 alkaen
- Liite 3. Webropol-kyselytutkimuksen saatekirje
- Liite 4. Kutsukirje haastatteluun
- Liite 5. Webropol-kyselytutkimus

LIITE 1. Lapin pelastuslaitoksen organisaatio ennen 1.5.2021



LIITE 2. Lapin pelastuslaitoksen organisaatio 1.5.2021 alkaen



### LIITE 3. Webropol-kyselytutkimuksen saatekirje

Teemme Lapin ammattikorkeakoulussa YAMK-opinnäytetyötä ja haluamme tutkia Lapin pelastuslaitoksen etäjohtamisen nykytilaa organisaatiossa ja etäjohtamisen kehityskohteita. Haluamme kerätä tietoa ja näkemystä Lapin etäjohtamisesta ja siitä, mitkä asiat ovat esimiesten ja työntekijöiden mielestä tärkeitä, ja mitkä asiat tarvitsisivat kehittämistä. Tutkimme myös tiedon kulkua esimiehiltä työntekijöille ja päinvastoin. Tärkeässä tutkittavassa asemassa ovat myös Lapin alueen sopimuspalokunnat.

Tarkoitamme organisaation etäjohtajuudella ensisijaisesti ihmisten johtamista ja tarkoitamme etäjohtajalla sellaista esimiestä, joka ei ole päivittäin läsnä kasvokkain työntekijöidensä kanssa. **Emme kuitenkaan tutki operatiivista pelastustoiminnan etäjohtamista.**

Keräämme tutkimusaineistoamme tällä Webropol-kyselyllä, jossa on arvoasteikko- ja monivalintakysymyksiä. Kyselyyn vastaaminen vie arviolta noin (5–10 minuuttia).

Tämä Webropol-kysely on täysin anonyymi, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voi erottaa tuloksista. Käsittelemme kyselyllä kerätyt tiedot tilastollisin menetelmin ja vertaamme niitä viimeaikaisiin etäjohtajuutta käsitteleviin muihin tutkimuksiin.

Käsittelemme tutkimuksella saatavia tietoja ehdottoman luottamuksellisesti ja käytämme niitä vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Julkaisemme tutkimustulokset niin, ettei niitä voi yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Vastaajien yksilöllisiä tietoja ei tallennu Webropol-kyselyn yhteydessä, kysely kerää vain sille annetut vastaukset. Tutkimuksemme tulokset julkaistaan opinnäytetyössämme talvella 2021, joka on löydettävissä internetistä sähköisessä muodossa.

Osallistumisesi tähän Webropol-kyselyyn on tärkeää. Vastaaminen on täysin vapaaehtoista, mutta vastaamalla tähän kyselyyn voit kertoa näkemyksesi Lapin pelastuslaitoksen etäjohtamisesta ja annat arvokasta tietoa sen mahdollista kehityskohteista. Käsittelemme kyselyn tietoja noudattaen hyviä tietoturva- ja tietosuojakäytäntöjä, emme luovuta aineistoa eteenpäin kolmansille osapuolille ja hävitämme kyselyn aineiston tietoturvallisesti tutkimuksemme valmistuttua.

Toivomme, että vastaat tähän Webropol-kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 31.5.2021 mennessä. Iso kiitos yhteistyöstäsi ja vastauksestasi.

Jos haluat lisää tietoa tutkimuksestamme, voit olla meihin yhteydessä sähköpostitse. Vastaamme mielellämme kysymyksiinne.

Pekka Siivola

[pekka.siivola@edu.lapinamk.fi](mailto:pekka.siivola@edu.lapinamk.fi)

Tuula Kuukkanen

[tuula.kuukkanen@edu.lapinamk.fi](mailto:tuula.kuukkanen@edu.lapinamk.fi)

## LIITE 4. Kutsukirje haastatteluun

Olet valikoitunut haastateltavaksi henkilöksi Lapin pelastuslaitokselta, kiitos jo näin etukäteen osallistumisesta. Liitteenä haastattelussa esitettävät kysymykset jo ennakkoon nähtäväksesi, jotta voit valmistautua niihin. Haastattelun arvioidaan kestävän enimmillään noin puoli tuntia. Haastattelu tehdään Teams-yhteydellä ja haastattelu tallennetaan tutkimusta varten.

Teemme Lapin ammattikorkeakoulussa YAMK-opinnäytetyötä ja tutkimme Lapin pelastuslaitoksen etäjohtamisen nykytilaa ja sen kehityskohteita. Keräämme tutkimustamme varten tietoa ja näkemyksiä Lapin etäjohtamisesta ja siitä, mitkä asiat ovat esimiesten ja työntekijöiden mielestä tärkeitä, ja mitkä asiat tarvitsisivat kehittämistä. Tutkimme myös tiedon kulkua esimiehiltä työntekijöille ja päinvastoin. Tärkeässä tutkittavassa asemassa ovat myös Lapin alueen sopimuspalokunnat.

Tarkoitamme etäjohtajuudella ensisijaisesti ihmisten johtamista ja etäjohtajalla sellaista esimiestä, joka ei ole päivittäin läsnä kasvokkain työntekijöidensä kanssa. **Emme kuitenkaan tutki operatiivista pelastustoiminnan etäjohtamista.**

Olemme keränneet tutkimustamme varten Lapin pelastuslaitoksen henkilöstöltä vastauksia sähköisellä Webropol-kyselyllä, jota täydennämme muutamalla henkilökohtaisella haastattelulla. Kyseessä on niin sanotut teemahaastattelut, jolloin haastattelussa esitettävät kysymykset esitetään Webropol-kyselyn teemoja mukailleen.

Haastattelut tehdään siten, ettei kenenkään haastateltavan nimeä mainita haastattelun vastauksien yhteydessä, eikä yksittäisen henkilön vastauksia voi erottaa tuloksista. Haastatteluista saadut tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia, eikä yksittäisten ihmisten nimiä tulla mainitsemaan tulosten raportoinnissa. Käsittelemme Webropol-kyselyllä ja haastatteluilla kerätyt tiedot ja vertaamme niitä viimeaikaisiin etäjohtajuutta käsitteleviin muihin tutkimuksiin.

Käsittelemme Webropol-kyselyn ja haastattelujen vastauksia ehdottoman luottamuksellisesti ja käytämme niitä vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Julkaisemme tutkimustulokset niin, ettei niitä voi yhdistää yksittäiseen vastaajaan. Tutkimuksemme tulokset julkaistaan opinnäytetyössämme talvella 2021, joka on löydettävissä internetistä sähköisessä muodossa.

Käsittelemme haastattelun tietoja noudattaen hyviä tietoturva- ja tietosuojakäytäntöjä, emme luovuta aineistoa eteenpäin kolmansille osapuolille ja hävitämme kyselyn aineiston tietoturvallisesti tutkimuksemme valmistuttua.

Kiitoksia etukäteen osallistumisestasi haastatteluun.

Jos haluat lisää tietoa tutkimuksestamme, voit olla meihin yhteydessä sähköpostitse. Vastaamme mielellämme kysymyksiinne.

Pekka Siivola  
[pekka.siivola@edu.lapinamk.fi](mailto:pekka.siivola@edu.lapinamk.fi)

Tuula Kuukkanen  
[tuula.kuukkanen@edu.lapinamk.fi](mailto:tuula.kuukkanen@edu.lapinamk.fi)

## **Haastattelukysymykset:**

### **Etätyön käytänteet**

1. Miten etätyöskentely on vaikuttanut työtehtäviisi Lapin pelastuslaitoksella? Tällä kysymyksellä haluamme tietää, miten etätyö on vaikuttanut työhösi ja onko etätyössä kehitystarpeita.

### **Etäjohtamisen käytänteet**

2. Miten etäjohtamista toteutetaan tällä hetkellä Lapin pelastuslaitoksessa? Tällä kysymyksellä haluamme tietää, miten etäjohtaminen näkyy työssäsi ja miten etäjohtaminen soveltuu mielestäsi Lapin pelastuslaitoksen johtamiseen.
3. Millaisia kehityskohteita tai muutostarpeita (eli käytäntöjä tai toimintatapoja) Lapin pelastuslaitoksen etäjohtamisessa on? Tällä kysymyksellä haluamme tietää mielipiteesi siihen, mitä haasteita Lapin pelastuslaitoksen etäjohtamisessa mahdollisesti on ja miten sen vuorovaikutusta voisi tehostaa.
4. Mitä haasteita etäjohtamiseen tuo se, etteivät esimiehet ja työntekijät voi olla joka päivä vuorovaikutuksessa keskenään? Tällä kysymyksellä haluamme tietää mielipiteesi siihen, mitä merkitystä on vuorovaikutuksella etäjohtamisessa ja minkälaisena näet sähköisen tiedottamisen (esim. Sharepoint tai sähköposti).

### **Etäjohtamisen työkalut**

5. Millaista lisäohjeistusta, neuvontaa tai koulutusta kaipaavat etätyöskentelyyn tai etätyövälineisiin? Tällä kysymyksellä haluamme tietää mielipiteesi siihen, mitä kehittämistä Lapin pelastuslaitoksen etätyöskentelyssä (työvälineet ja ohjelmistot) on.

### **Tiedonkulku etäjohtamisessa**

6. Miten Lapin pelastuslaitoksessa voitaisiin tehostaa esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutusta ja viestintää? Tällä kysymyksellä tarkoitamme miten etäjohtaminen vaikuttaa vuorovaikutukseen/kommunikointiin ja mitä asioita mielestäsi on vaikea käsitellä etäyhteydellä.
7. Miten reaaliaikaista tiedonkulkua voisi tehostaa Lapin pelastuslaitoksessa esimiesten ja työntekijöiden välillä? Tällä kysymyksellä tarkoitamme reaaliaikaista tiedonkulkua ja haluamme tietää mielipiteesi siihen, voisiko henkilöstön tavoitettavuutta etäyhteydellä tehostaa jollain tavalla.



## LIITE 5. Webropol-kyselytutkimus

### Etäjohtaminen Lapin pelastuslaitoksella

Toimin tehtävässäni esimiesasemassa

- Kyllä  
 En

### Etätyön käytänteet Lapin pelastuslaitoksella

Vastaa alla oleviin väittämiin mitä mieltä olet näistä asioista:

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Etäjohtaminen on osa Lapin pelastuslaitoksen päivittäistä johtamistapaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäjohtaminen soveltuu Lapin pelastuslaitoksen organisaation johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyiset Lapin pelastuslaitoksen etätyökäytänteet ovat toimivia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouskäytänteet toimivat hyvin etäyhteyksillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyössä tarvitaan lisäksi kasvojen pidettäviä kokouksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyöskentelyn aikana pystyn vaikuttamaan omaan työtehtäviini riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö on ohjeistettu riittävän hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyö on helpottanut oman työni tekemistä ja järjestelyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Etätyön käytänteet Lapin pelastuslaitoksella

Vastaa alla oleviin väittämiin mitä mieltä olet näistä asioista:

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Lapin pelastuslaitoksen etätyökäytänteissä on muutostarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus ja viestintä toimivat hyvin etäjohtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme johtaminen etänä on haasteellista, jos esimiehet ja työntekijät eivät voi olla keskenään joka päivä vuorovaikutuksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomme etäjohtamisessa ja sen toteuttamisessa on muutostarpeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reaaliaikainen tiedonkulku lisää luottamusta työntekijöiden ja esimiesten välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutukseen on panostettava silloin enemmän, kun kaikki eivät työskentele samassa toimipisteessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Etäjohtamisen työkalut Lapin pelastuslaitoksella

Vastaa alla oleviin väittämiin mitä mieltä olet näistä asioista:

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olen saanut riittävästi tietoa Lapin pelastuslaitoksen etätyövälineistä (etätyövälineillä tarkoitetaan tässä tapauksessa etäjohtamisessa käytettäviä laitteistoja ja ohjelmistoja)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapin pelastuslaitos tarjoaa oikeat ja ajantasaiset työvälineet etäjohtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyiset Lapin pelastuslaitoksessa käytettävät työvälineet tukevat etäjohtamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätyövälineiden käyttöneuvontaa tai koulutusta on riittävästi tarjolla Lapin pelastuslaitoksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sharepointin "sähköinen ilmoitustaulu" on tehokas tiedonvälityskanava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapin pelastuslaitoksen tarjoamat etätyövälineet toimivat pääsääntöisesti hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Käytän seuraavia työvälineitä/ohjelmia etäyössä kommunikointiin Lapin pelastuslaitoksessa (voit valita useita vaihtoehtoja):**

- Puhelin
- Whatsapp
- Signal
- Microsoft Teams
- Skype (aiemmin Lync)
- Sharepoint (sähköinen ilmoitustaulu)
- sähköposti
- jotain muuta, mitä

**Mielestäni etäjohtamisessa tarvitaan eniten (valitse neljä tärkeintä):**

- hyviä ihmissuhdetaitoja
- asiallista kommunikointia
- riittävää tiedottamista
- motivointikykyä ja kannustamista
- yhteistyötaitoja
- esimieheltä selvää/ymmärrettävää viestintää
- esimieheltä nopeaa reagointia muuttuvissa tilanteissa
- henkilöstöltä itseohjautuvuutta
- luottamusta esimiesten ja työntekijöiden välillä
- esimiehiltä selkeää johtamistapaa ja päätösten perustelua

## Esimiesten tiedonkulku etäjohtamisessa Lapin pelastuslaitoksessa

Vastaa alla oleviin väittämiin mitä mieltä olet näistä asioista:

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Etäjohtamisessa tieto kulkee työntekijöille/johdettaville riittävän hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan välitettyä riittävästi tietoa omalle etäesimiehelle (vastaa tähän, jos sinulla on esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin kommunikoida oman henkilöstön kanssa riittävän paljon etäyhteydellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan välitettyä riittävästi tietoa omalle henkilöstölle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäkommunikointi on toimii hyvin esimiesten ja työntekijöiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki asiat on mahdollista selvittää etäyhteydellä työntekijöiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät ovat tavoitettavissa riittävästi etäyhteyden kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäjohtaminen parantaa esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni pystyy auttamaan minua etänä työtehtäviini liittyvien haasteiden ratkaisemisessa (Vastaa tähän, jos sinulla on esimies)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Henkilöstön tiedonkulku etäjohtamisessa Lapin pelastuslaitoksessa

Vastaa alla oleviin väittämiin mitä mieltä olet näistä asioista:

	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Etäjohtamisessa tieto kulkee työntekijöille/johdettaville riittävän hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan etäesimieheltä riittävästi tietoa työtehtävistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan välitettyä riittävästi tietoa omalle etäesimiehelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin kommunikoida esimiesteni kanssa etänä riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäkommunikointi on toimii hyvin esimiesten ja työntekijöiden välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikki asiat on mahdollista selvittää etäyhteydellä esimiehen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies on tavoitettavissa riittävästi etäyhteyden kautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etäjohtaminen parantaa esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni pystyy auttamaan minua etänä työtehtäviini liittyvien haasteiden ratkaisemisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Ikäsi

- 18-35  
 36-50  
 51+

### Asema työyhteisössä

- Päätoiminen henkilö  
 Sopimuspalokuntalainen

**MONT eli monialainen opinnäytetyö** on keskeinen osa *Digiajan palvelujohtamisen* YAMK -koulutuksen monialaista ja työelämälähtöistä opiskelua. MONT-prosessissa opiskelijat tutkivat, prosessoivat ja kehittävät työelämälähtöisiä ajankohtaisia ilmiöitä ja haasteita. Syksyllä 2020 Digiajan palvelujohtamisen monialaisia opinnäytetöitä lähti työstämään yhteensä 39 opiskelijaa. Prosessi käynnistyi kartoittamalla opiskelijoiden alustavia ideoita ja ajatuksia heitä kiinnostavista opinnäytetyöaiheista. Opiskelijoilta kerätyt aihevalinnat analysoitiin ja teemoitettiin neljään ryhmään ohjaajien toimesta: Uudistuva etäjohtaminen, Palvelukonseptoinnin johtaminen, Digiajan yhteiskehittäminen ja Osallistava vuorovaikutus. Tämän *Uudistuva etäjohtaminen digitalisoituvassa työssä* -kokoomateoksen läpileikkaavana teemana tutkimus- ja kehittämistöissä on etätyöskentely ja -johtaminen, josta Covid-19 pandemian myötä oli yrityksissä ja organisaatioissa tullut uusi normaali, mutta johon edelleen kaivattiin tukea ja työkaluja. Teemoja yksittäisissä artikkeleissa olivat muun muassa etätyö ja -johtaminen, hajautettu työskentely, valmentava johtaminen, virtuaalitiimi, virtuaalinen työskentely, yhteisöllisyys ja luottamus. Tämä kokoomateos esittelee vuosien 2020–2021 MONT -prosessin aikana syntyneet opinnäytetyöartikkelit sekä yhteisen tietoperustan. Kokoomateos sopii laajasti luettavaksi niin opiskelijoille, yrittäjille, esihenkilöille kuin työelämän kehittäjillekin.