



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Tarja Hirvonen

# Etäjohtaminen ja etätyö

## Esihenkilöiden haasteet

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2023

Tekijä(t) Otsikko	Tarja Hirvonen Etäjohtaminen ja etätyö. Esihenkilöiden haasteet
Sivumäärä Aika	61 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2023
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Kristiina Suihko
<p>Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää esihenkilöiden haasteita etätyön etäjohtamisessa. Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin siihen, mitä etäjohtaminen yleisesti on ja millaisia haasteita etäjohtamisessa ilmenee. Opinnäytetyössä käytiin läpi millaisia asioita esihenkilön tulisi ottaa huomioon toimiessaan etäjohtajana ja millaisia vahvuuksia hyvällä esihenkilöllä tarvitaan etäjohtamisessa.</p> <p>Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Menetelmänä oli kyselytutkimus. Kysely tehtiin puolistrukturoituna ja anonyyminä kyselynä kohdennetuissa kanavissa. Kyselyssä oli mukana muutama avoin kysymys. Kysely tehtiin esihenkilöille ja työntekijöille, joilla oli mahdollisuus tehdä etätyötä.</p> <p>Kyselystä saatujen tuloksien mukaan esihenkilöiden haasteet ovat osittain erilaisia kuin työntekijöiden. Esihenkilöiden suurimpana haasteena esille nousi luottamus. Itsensä johtaminen nousi esiin toisena isona haasteena. Pelisääntöjen luominen ja niiden noudattaminen voivat myös olla haasteellisia. Lisäksi esihenkilöiden vastauksista nousi myös esille yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin seuraamisen vaikeus. Esihenkilöt, jotka eivät olleet aiemmin toimineet etäjohtajina, ilmaisivat kyselyssä kaikista haastavimmaksi toimia niin etäjohtajana kuin läsnä olevana esihenkilönä. Kyselyn vastauksista oli pääteltävissä myös muutosvastaisuutta niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden puolella. Tämä tuo myös omat haasteensa etäjohtamiseen ja etätyökulttuuriin.</p>	
Avainsanat	etäjohtaminen, etätyö, esihenkilö, etäjohtamisen haasteet

Author(s) Title	Tarja Hirvonen Remote management and remote work. The challenges of a team leader.
Number of Pages Date	61 pages + 2 appendices April 2023
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Kristiina Suihko, Senior Lecturer
<p>The aim of this research type thesis was to explore the challenges faced by teleworkers in remote management. The theoretical framework introduced the topic of what remote management is in general, and what the challenges of remote management are. The thesis discusses the issues that should be considered when working as a remote manager and the strengths that a good remote manager needs to have.</p> <p>The survey part of the thesis was conducted using quantitative research methods with a few open questions. The study was conducted as a semi-structured and anonymous questionnaire with targeted channels. A survey was conducted with team leaders and employees who had the opportunity to work remotely.</p> <p>According to the results of the survey, the challenges faced by team leaders are partly different from those faced by employees. The main challenge for team leaders was trust. Self-management emerged as another major challenge. Creating rules of the workplace and making employees engage were identified to be a challenge. In addition, the difficulty of maintaining a sense of community and monitoring well-being at work was highlighted by team leaders. In the survey, team leaders who had not previously worked as remote managers expressed that it was the most challenging of all to be both a remote manager and a team leader who is available for employees. Resistance to change on the part of both employees and team leaders was also evident from the survey responses. This also brings its own challenges for remote management and remote working culture.</p>	
Keywords	remote management, remote work, team leader, the challenges of remote management

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustatietoa	1
1.2	Tutkimusongelma ja aihepiiri	3
1.3	Käytettävä menetelmä	5
2	Etäjohtaminen	6
2.1	Etäjohtamisen määrittely	6
2.2	Etäjohtaminen	7
2.3	Etätyön eri osa-alueet	8
2.4	Etäjohtamisen kulmakivet	10
3	Esihenkilöiden haasteet etäjohtamisessa	17
3.1	Henkilöstön hyvinvoinnin tarkkailu	17
3.2	Henkilöstön itsensä johtamistaidot	19
3.3	Piilevien ongelmien havaitseminen	23
3.3.1	Teknologia ja sen tuomat haasteet	23
3.3.2	Henkilöstön hyvinvoinnin heikkeneminen	26
4	Esihenkilön etäjohtamistaidot ja osaaminen	27
5	Tutkimus menetelmä ja prosessi	32
5.1	Menetelmä	32
5.2	Kysely	33
5.3	Prosessi	34
6	Tulokset	35
6.1	Kysely	35
6.2	Tietoa vastaajista	36
6.2.1	Ikäjakauma	36
6.2.2	Sukupuolijakauma	37
6.2.3	Yrityskoko työntekijämäärän mukaan	37
6.2.4	Yrityksen luokitus	38
6.2.5	Etätyö	38
6.2.6	Etätyöpäivien määrä viikkotasolla	39
6.2.7	Asema organisaatiossa	39
6.3	Esihenkilöiden vastaukset	40
6.3.1	Esihenkilöiden kokemus etäjohtamisesta	40

6.3.2	Esihenkilöiden oma arvio taidoista	41
6.3.3	Käytössä olevat tekniset työkalut	42
6.3.4	Esihenkilöiden itsearviointi	43
6.3.5	Haasteet etäjohtamisessa	44
6.4	Työntekijöiden vastaukset	45
6.4.1	Työntekijän mielipide esihenkilön suoriutumisesta	46
6.4.2	Arvio etäjohdettavana olemisesta	47
6.4.3	Käytössä olevat teknologian työkalut	48
6.4.4	Työntekijän mielipide esihenkilön onnistumisesta etäjohtajana	48
6.4.5	Tyytyväisyys etätyöskentelyyn	49
6.4.6	Esihenkilön haasteet etäjohtamisessa	49
6.5	Esihenkilöiden ja työntekijöiden vastauksien vertaileminen	51
6.6	Esihenkilöiden ja työntekijöiden teknisten työkalujen käytön vertaileminen	54
7	Johtopäätökset	54
8	Pohdinta	57
	Lähteet	59
	Liitteet	
	Liite 1. Yleiset kysymykset ja esihenkilöille kohdenneet kysymykset	
	Liite 2. Työntekijöille kohdenneet kysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustatietoa

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi, millaisia haasteita etätyön johtamisessa voi esiintyä. Etätyö ja sen johtaminen on ollut murroksessa pitemmän ajanjakson, mutta varsinkin vuonna 2020 alkanut covid-19– pandemia on nopeuttanut työntekijöiden ja esihenkilöiden siirtymistä etätyöskentelyyn. Etätyö monimuotoisuudessaan on luonut uusia etäjohtamiseen kohdistuneita haasteita esihenkilöille. Se on myös luonut mahdollisuuksia, niin esihenkilöille, työntekijöille kuin yrityksellekin.

Vilkman (2016, 52–53) on esittänyt kirjassaan, että etätyöllä tulee olemaan näkyvä vaikutus työntekijöiden jaksamiseen ja tulevaisuuden hyvinvointiin. Etätyöllä voidaan luoda yrityksille enemmän houkuttelevuutta työpaikkana. Työntekijöille on tärkeää nähdä etätyö monipuolisena mahdollisuutena ja toimivana kokonaisuutena. Siksi onkin tärkeää, että esihenkilöiden johtamistaidot etäjohtamisessa ovat hyvät ja ajantasaiset. Pohdinnassa opinnäytetyössäni on, kuinka kyseisestä tilanteesta on selviydytty ja mitä se on vaatinut tai vielä vaatii esihenkilöiltä tai henkilöstöltä. Lisäksi opinnäytetyössäni pohdin, kuinka saavutetaan toimiva työyhteisö ja -organisaatio.

Paul (2020) on ottanut kirjassaan esiin etätyön erilaisia haasteita työskentelytapojen ja työkalujen käyttöönotossa. He korostavat myös etätyöskentelyn tuomia positiivisia puoliaikin, esimerkiksi tuottavuuden kasvamista työnteon joustavuuden myötä.

Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020, 25–27) ovat huomanneet, että covid–19- pandemian aiheuttama äkillinen murros on ohjannut yritykset keskelle etätyökokeilua. He ovat pohtineet, millaisiin asioihin ja mihin etäjärjestelyiden vaikutukset ovat kohdistuneet organisaatioiden työskentelytavoissa. Organisaatiot, joiden työntekijöillä oli mahdollisuus työskennellä muutoin kuin työpaikalla siirtyivät melkein kokonaisuudessaan etätyöhön. Löytyy kuitenkin organisaatioita, joissa on tehty etätyötä vuosikymmeniä ainakin osittaisesti. Näissä organisaatioissa siirtyminen kokonaan etätyöhön ei ole muodostunut ongelmaksi esihenkilöille, koska etäjohtaminen on ollut jo arkipäivää. Organisaatioille, joissa työskentely on tapahtunut lähityöskentelynä, on etätyöhön siirtyminen luonut enemmän haasteita. Tässä yrityksen esihenkilöiden muuntautumiskykyä ja luovuutta on laitettu enemmän koetukselle. Uusien johtamistapojen ja -tekniikoiden käyttöönotto on

vaatinut esihenkilöiltä luovuutta. Tämä on lisäksi vaatinut organisaatioilta erilaisista ponnisteluista ja haasteista selviämistä.

Cascio ja Shurygailo (2003) ovat nostaneet esiin organisaatioille merkittävänä etuna etätyöskentelyn. Heidän mielestään nykyhetkellä etätyöskentelyllä on paljolti vaikutusta siihen, haluaako työntekijät sitoutua yritykseen ja organisaatioon. Yrityksille etätyömahdollisuudet tuovat myös paljon taloudellista hyötyä, varsinkin toimitilojen, ajankäytön ja matkakulujen muodoissa. Samoilla edellä mainituilla kriteereillä organisaatiot houkuttelevat uusia työntekijöitä ja pyrkivät pitämään entiset työntekijät yrityksessä. Etätyö on siis myös mahdollisuus.

Etätyöskentelyyn vaikuttavat monet eri tekijät, muun muassa kestävän kehityksen tiedostaminen, ilmastonmuutokset sekä kehittynyt nopeampi viestintä- ja tietoliikenneteknologia. Henkilöstö tiedostaa nykypäivänä enemmän erilaisien kestävän kehityksen vaikutukset ympärillään. (Cascio ja Shurygailo 2003).

Paulin (2020) mukaan etätyöskentely on noussut globaalisti arvostetuksi kannustustekijäksi yrityksille. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa, Australiassa, Intiassa ja USA:ssa etätyömahdollisuutta korostetaan rekrytoinneissa ja käytetään houkuttimena vanhojen henkilöstön jäsenien pitämiseen työpaikassaan. Onko Suomessa samanlainen tilanne nähtävissä covid-19 siirtymän jälkeen?

Haapakoski, Niemelä ja Yrjölä (2020, 27) törmäsivät tekemissään etätyöhön liittyvissä haastatteluissa erilaisiin vastauksiin, jotka koskivat etätyön johtamistapoja. Haastatteluista useat työntekijät kertoivat, että heillä on kamerat päällä työtä tehdessä, koska esihenkilöllä ilmeni luottamuspula työntekijän tekemästä työmäärästä. Kommentti viittasi selvästi esihenkilöiden luottamuksen ja arvostuksen puutteeseen. Tämä enteilee meidän olevan globaalista etätyöskentelyn hyväksynnästä vielä kaukana. Onko uuden ajan esihenkilöiden johtamisessa muutoksissa suuntausta positiiviseen arvostamiseen ja luottamiseen? Osaavatko esihenkilöt luopua vanhan johtamistavan taakasta? (Paul 2020; Haapakoski ym. 2020, 27.)

Paulin (2020) mukaan etätyötä käytetään pääasiallisesti asiantuntija-aloilla. Hän toteaa esihenkilöiden työskentelevän kaksinkertaisesti enemmän etätyössä kuin henkilöstön jäsenet. Yksi asia korostuu kuitenkin positiivisena: joka kolmas vastaajista koki etätyös-

kentelyn tehneen heidät tyytyväisemmiksi ja onnellisemmaksi elämäänsä juuri työn joustavuuden vuoksi. Työntekijät kokevat oman työntekonsa tehokkaammaksi. Heidän mielestään ei ole väärin olettaa, että tyytyväiset työntekijät ovat tehokkaita ja motivoituneita. (Paul 2020.)

Sutelan, Pärnäsen ja Keyriläisen (2019) mukaan suomalaisista pienten työntajayritysten esihenkilöistä puolet tekee töitä etätyönä. Heidän kirjassaan nousee esiin, ettei esihenkilöiltä tämän päivän organisaatioissa edellytetä enää työntekijöidensä asiantuntijuusalueen tuntemista, vaan esihenkilön rooli painottuu enemmän työntekijöiden työn teon mahdollistamiseen, kannustamiseen ja tukemiseen. (Sutela & Pärnäsen & Keyriläinen 2019.)

Käytän oppinäytetyössäni esimiehestä sanaa esihenkilö koska, tulevaisuudessa tullaan painottamaan enemmän neutraaleihin termeihin ja nimityksiin. Nyt on paljon käyty keskustelua puolesta ja vastaan sanasta esimies. Sanana mies viittaa maskuliinipuoliseen henkilöön ja näin ollen syrjäyttää feminiinisen tai muunsukupuolisen johtohenkilön. Anniina Virtasen artikkelin (2020) mukaan esihenkilö sananakin aiheuttaa paljon pohdintaa ja keskustelua, joten onko sekään oikea vastine esimies-sanalle. Vanhoista termeistä miesloppuisena ei ole kuitenkaan tullut paljoakaan keskustelua ja erimielisyyttä, mutta termin muuttaminen henkilöksi aiheuttaa enemmän vastakkaista keskustelua asiasta. Nimikkeiden neutraaliudella halutaan korostaa ja viestiä tasa-arvosta ja yhdenvertaisuudesta. Virtasen mukaan esihenkilö sana on vasta käytännön opettelussa ja siitä ihmiset hyväksyvät sen vähitellen vakiintumaan laajempaan käyttöön. Helsingin kaupunki on pyrkinyt tässä asiassa toimimaan neutraalien nimikkeiden käytössä esimerkkinä muille kunnille ja organisaatioille. Se on pyrkinyt muuttamaan työyhteisössään kaikki työnkuvanimikkeet neutraalimmiksi tai muuttanut miesloppuiset henkilöpääätteiseksi. (Virtanen 2020.).

## 1.2 Tutkimusongelma ja aihepiiri

Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ. Työn viitekehyksessä on etsitty tietoa erilaisista kirjallisuuspohjaisista materiaaleista: kirjoista, verkkosivuista ja tutkimuksista. Covid—19 on lisännyt etätyöaiheista kirjoittamista ja aiheen tutkimista.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on seuraava: Kuinka, esihenkilöt ja työntekijät kokevat esihenkilöiden suorituvan etäjohtamisesta? Tutkimusongelmasta on johdettu seuraavat

kysymykset: Millaiset asiat nousevat esiin esihenkilöistä itsestään haasteina vai kokevatko he ne enemmän mahdollisuuksina? Millaisia ovat esiin tulevat haasteet etäjohtamisessa? Onko esihenkilön luottamus ja arvostus suurimpia haasteita vai työntekijöiden itsensä johtamisen taidot? Kykenevätkö esihenkilöt luomaan yhteisöllisyyden sitouttamalla työntekijät organisaatioon ja tiimityöskentelyyn?

Työssä on tarkoitus selvittää aihetta esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmasta. Selvityksessä nostetaan esiin myös työntekijöiden mielipiteet esihenkilön etäjohtamistaidoista. Covid-19 pakotti yritykset terveydellisen ja turvallisuuden vuoksi etätyöskentelyyn nopealla syklillä. Etäjohtamista on käytetty aiemminkin, mutta haasteet ja sen tuomat ongelmat ovat kulminoituneet vuodesta 2020 eteenpäin. Osa esihenkilöistä on aiemmassa tehtäväkuvassaan päässyt työskentelemään etäjohtamisen parissa, mutta suurin osa esihenkilöistä on joutunut uusien haasteiden eteen päädyttyään etäjohtajaksi.

Etätyön hyötyjä pohdittaessa huomataan, että etätyön tekeminen ei pelkästään hyödytä ainoastaan työntekijöitä, vaan sillä on suuri vaikutus työnantajiin ja yrityksiin. Paulin (2020) teoksessa viitataan, että kansainvälisiä työtiloja tarjoavan yhtiön tekemässä tutkimuksessa nousi esiin, että kahdeksan kymmenestä yrityksestä kertoi joustavan työntöön parantaneen yrityksen tuloksellisuutta. Nykypäivänä etätyön mahdollisuus nousee esiin voimakkaasti rekrytoinneissa ja työsuhteasioissa uusille ja vanhoille työntekijöille. Työntekijät, jotka ovat jo päässeet kokeilemaan etätyön mahdollisuutta, ovat huomanneet, että onnistuessaan etätyö usein parantaa heidän elämänlaatuansa ja tuo yritykselle säästöjä. Kun etätyössä noudatetaan päivittäisiä rutiineja, huolehditaan rajoista ja muistetaan huolehtia henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista, koetaan etätyössä työskentely onnistuneeksi ja mielekkääksi. (Paul 2020.)

Savu (2019) on huomionnut, että vaikka etätyöskentelyä ja etäjohtamista onkin tutkittu paljon, tuloksien yhteneväisyyttä ei ole saavutettu tarpeeksi, jotta niistä voitaisiin tehdä kaikille työyhteisölle toimivia käyttö- ja toimintamalleja. Tutkimusongelmani on etäjohtamisen haasteet esihenkilöille, millaisia haasteita esihenkilöt kohtaavat etäjohtamisessa ja käytännön työssään ja miten työntekijät kokevat etätyön esihenkilön etäjohtamisen?

Työn tavoitteena on selvittää, ovatko esihenkilöt tietoisia omista johtamistaidoistaan ja johtamisen vaikutuksista henkilöstöön. Pääasiallisena aiheena on selvittää kykenevätkö esihenkilöt olemaan etäjohtajina työntekijöidensä luottamuksen ja arvostamisen arvoi-

sia. Avaan opinnäytetyössäni etätyön ja etäjohtamisen moninaisia käsitteitä ja kokonaisuuksia. Käsitteiden ja kokonaisuuksien avaaminen on tärkeä kokonaisuus aiheen ymmärtämisen näkökulmasta. Päällimmäisenä nousevat esiin

1. luottamus ja arvostus
2. työntekijän hyvinvointi
3. työsuorituksen mittaaminen
4. yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja monimuotoisuus
5. sitouttaminen organisaatioon
6. itsensä johtamistaidot
7. esimiehen tavoitettavuus
8. ongelmien havaitseminen
9. riittävä tiedonkulku

### 1.3 Käytettävä menetelmä

Opinnäytetyössä on käytetty kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Menetelmälle on tunnusomaista tuloksien toistettavuus ja isot otantakoot. Tuloksien käytettävyys on laajemmassa mittakaavassa yleistettävissä ja ennustettavissa. Viitekehys toimii tutkimuskyselyiden pohjana ja teemana. (USC 2021).

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään selventäviä ja avoimia kysymyksiä. Kysely on puolistrukturoitu kysely. Tavoitteena oli saada mahdollisemman laaja vastaajamäärä sekä työntekijöiden että esihenkilöiden vastauksista.

Kyselyalustana on käytetty Webropol Survey & Reporting -ohjelmaa, koska kyseisellä alustalla suurempien datojen käsittely toimii sujuvasti ja siirtäminen IBM SPSS Statistics -ohjelmaan analysoitavaksi luonnistuu hyvin. Kysely on tehty täysin anonyyminä julkisen linkin kautta, jolloin vastausten perusteella ei voida päätellä vastaajien identiteettiä.

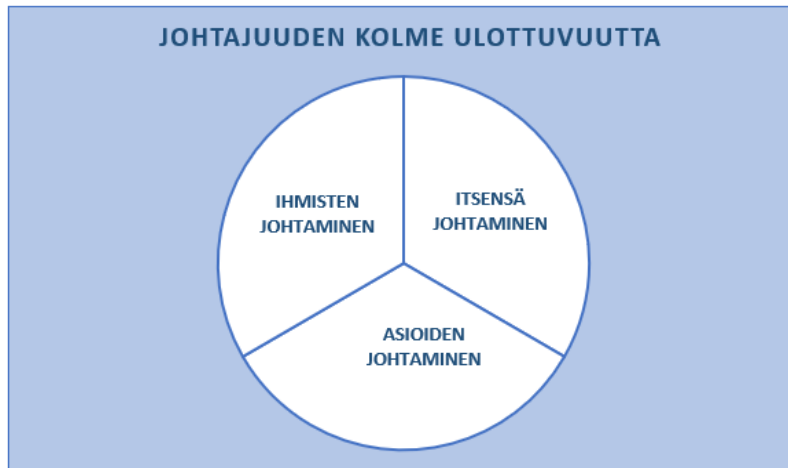
## 2 Etäjohtaminen

### 2.1 Etäjohtamisen määrittely

Jylhän ja Viitalan (2019) mukaan johtaminen on toimintaa, joilla pyritään organisaatioissa työntekijöiden kanssa saavuttamaan tarvittavia tuloksia ja tavoitteita. Johtamisen tarkoitus ja tavoite on kohdistua työntekijöiden motivoimiseen, kehittämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Nykypäivänä johtaminen on suuntautunut valvonnan korostamiseen, voimaannuttamiseen, autonomiaan ja tavoitteellisuuteen. Jatkuvat muutokset työpaikoilla ja toimintaympäristössä ovat muuttaneet johtamistapoja ja tekniikoita. (Jylhä & Viitala 2019, luku I.).

Johtamisessa on kolme ulottuvuutta: 1) ihmisten johtaminen 2) asioiden johtaminen 3) itsensä johtaminen. Itsensä johtamisen taitoa pidetään tärkeimpänä työkaluna etätyössä. (Kuvio 1.) Ihmisten johtamisessa keskitytään kokonaisvaltaiseen kommunikointiin, työntekijän motivaation ylläpitämiseen, työntekijöiden suoriutumisen tukemiseen, palautteen antamiseen, yhteisen vision saavuttamiseen ja kokonaisuuksien strategioiden toteutumiseen. Kuunteleva ja tunnollinen esihenkilö auttaa työntekijöitään selviytymään haasteista, ymmärtää työntekijöiden erilaisuuden ja yksilöllisyyden. Esihenkilö pyrkii huomioimaan työntekijän yksilölliset tarpeet. Ihmisten johtamisessa on tärkeää saada tasapaino koko työyhteisön kokonaisuuteen. Asioiden johtaminen on enemmän hallinnollisia päätöksiä, jotka sisältävät tavoitteiden seuranta, raportoinnit, kehittämisen määrittelyn ja toteutuksen. Asioiden johtamisessa jaetaan vastuita, seurataan eri rutiineja ja muokataan niitä tarvittaessa. Johtaminen kohdistuu asioihin, ei henkilöihin. (Erämetsä 2009, 109–111.)

Jylhän ja Viitalan (2019) mukaan itsensä johtaminen on monimuotoinen taito ja ajatus siitä, että kykenee viemään asioita eteenpäin ja suoriutumaan vaadittavista tehtävistä itsenäisesti. Hyvää itsensä johtamista on se, että pystyy ohjaamaan itseään haluamaansa suuntaan asettamalla tavoitteet, refleктоimalla omaa työtään ja harjoittelemalla. Itsensä johtamisen taito on tulevaisuuden taito ja kasvava trendi työmaailmassa. Perinteinen käskytysojohtaminen ei ole toimiva teknologiapainotteisessa työyhteiskunnassa, varsinkaan etäjohtamisessa. (Jylhä & Viitala, 2019, luku I.).



Kuvio 1. Johtajuuden kolme ulottuvuutta. (mukaillen Jylhä & Viitala 2019, 19).

## 2.2 Etäjohtaminen

Mitä on etäjohtaminen? Etäjohtaminen on hyvin moninainen tapa johtaa henkilöstöä muualle kuin fyysiseen työtoimipisteeseen yrityksessä. Etäjohtaminen ei ole täysin uusi asia vaan se on ollut osittaisessa käytössä yrityksissä jo pidemmän aikaa Suomessa ja myös globaalisesti. Osa esihenkilöistä ei ole huomannut etäjohtamisessa ja lähijohtamisessa olevaa erilaisuutta. He ovat vähitellen sopeutuneet uusiin johtamistekniikoihin ja tapoihin työkuvan muutoksessa. Suomessa toimiville globaaleille yrityksille etäjohtaminen on ollut arkipäivää. (Vilkman 2016, 11–12). Esihenkilöiden päätehtävä etäjohtamisessa on johtaa henkilöstönsä projekteissa kohti tavoitteita ja huolehtia hyvinvoinnista. Heidän yksi tärkeimmistä tehtävistä on myös edesauttaa työntekijöitään onnistumisen mahdollistamisessa. Esihenkilön vastuu on huolehtia tiiminsä ymmärtämisestä, tiedonkulusta ja viestinnästä, niin että koko henkilöstö on tietoinen samanaikaisesti, kuinka projektin palvelu- ja tuotantoprosessit toimivat ja etenevät. (Erämetsä 2009, 28,129.)

Erämetsä (2009, 223–229) ja Työturvallisuuskeskus (2018) korostavat, että etätyön johtamisessa on tärkeää kertoa tiimiin kuuluville mitkä heille annetut vastuualueet ja tehtävänkuvat ovat. Tämä langettaa esihenkilölle suuren vastuun huolehtia siitä, että työntekijä kykenee itse johtamaan itseään esimerkiksi vaadittavan aikataulutuksen ja organisoinnin kanssa omassa etätyöpisteessään. Tämä asia korostuu tilanteessa, jossa työntekijät työskentelevät hajautetusti ja virtuaalisesti. Johtamisessa on otettava huomioon työntekijöiden yhteistyön mahdollistaminen ja lisääminen. Hyppänen (2013) mainitsee, että esihenkilöllä täytyy olla kykyä käsitellä erilaisia muutostilanteita ja taitoa tulkita tar-

vittavat lakipykälät. Johtamisen ohella hänen täytyy itsensäkin selviytyä erilaisista ja monipuolisista organisaation tuomista paineista. Esihenkilön vastuualueet eivät ole kevyesti tulkittavia. (Hyppänen 2013.).

### 2.3 Etätyön eri osa-alueet

Etäjohtamisen monipuolisuus on hyvä tiedostaa kokonaisuutena. Kuviossa 2 on esitetty etäjohtamiseen kuuluvia osa-alueita, joilla on vaikutusta etätyön merkityksen ymmärtämiseen etäjohtamisessa.



Kuvio 2. Etäjohtamiseen kuuluvat osa-alueet (mukaihen Vilkmän 2016 11–16).

Vilkmän (2016, 11–16) mukaan **etäjohtaminen** on kuvio 2:ssa käsitellyjen **asioiden johtamista**. Etäjohtamisessa johdetaan henkilöstöä teknologian välityksellä. Tämä vaatii esihenkilöltä hyviä ja erittäin monipuolisia ihmisten johtamisen taitoja, kykyä huomata asioita ja tilanteita, ymmärtää kuinka kommunikoida ja viestiä oikein. Se vaatii myös ymmärryksen teknologian tärkeydestä ja taitoa hyödyntää sen tuomia monipuolisia vahvuuksia. Entisajan johtamismetodien käyttäminen ja siirtäminen etäjohtamiseen kokonaisuudessaan ei ole suositeltavaa, koska se heikentää esihenkilön ymmärrystä tarvittaviin muutoksiin johtamisessa. Organisaation ja yritysten toiminnallisten erilaisuuksien vuoksi ei ole kuitenkaan oikeaa tai väärää tapaa tehdä etäjohtamista. (Vilkmän 2016, 11–16.)

Vilkmanin (2016, 20–22) mielestä etäjohtaminen ei tutkimuksien perusteella ole vaikeampaa kuin fyysisesti kontaktissa johdettavan tiimin johtaminen. Käytänteiden ero on kuitenkin erilainen etä- ja lähijohtamisessa. Käytänteiden eroavaisuuden tulisi olla huomioon otettava asia yrityksissä ja organisaatioissa. Monissa organisaatioissa lähijohtajina toimineet esihenkilöt ovat siirtäneet johtamistaitonsa samanlaisena etäjohtamiseen, ajattelematta erilaisuutta. Tämä tilanne luo etäjohtamisesta haastavampaa esihenkilöille, joiden kokemus perustuu läsnä olevaan johtamiseen. Esihenkilöiden tulisikin olla muuntautumiskykyisiä ja kyetä ymmärtämään omaa toimintaansa etäjohtajana. Esihenkilöllä tulisikin olla ymmärrystä pyytää apua omilta esihenkilöiltä ja ottaa vastaan palautetta rakentavasti. (Vilkman 2016, 20–22.)

**Etätyö**nimitys on tullut Kaliforniassa Yhdysvalloissa 1970-luvulla öljykriisin aikoihin. Ajatuksen vaikuttivat moninaiset taloudelliset syyt, muun muassa toimistokulujen alentaminen, luonnon suojeleminen ja työmatkaliikenteen vähentäminen. Etätyöskentelyn hyötyjä korostetaan ekologisuudella ja ympäristötekijöillä. Organisaatioiden etätyömahdollisuuksiin on edesauttanut teknologian ja yhteyksien nopeasyklinen kehittyminen. (Helle 2004, 16–17.) Etätyötermiä käytetään työstä, jota tehdään muualla kuin fyysisesti yrityksen omissa tiloissa. Työtä voidaan tehdä monipuolisesti joko jatkuvana tai vain satunnaisesti työskentelyinä. Etätyö ei ole aikaan tai paikkaan sidottu, joten etäpiste voi olla kotona tai vaikka kahvilassa. Yhdentävä piirre etätyöskentelyssä on virtuaalisen teknologian käyttö yhteyksiin ja työskentelyyn. (Vilkman 2016, 13; Minkkinen 2020.)

**Liikkuvassa työssä** työnteon aika ja paikat vaihtelevat jatkuvasti. Vaihtelevuus johtuu työn luonteesta. Liikkuvasta työstä käytetään myös termejä monipaikkainen työ tai mobiilityö. Liikkuvassa työssä käytetään yleensä monipuolista teknologiaa viestinnässä ja itse työn tekemisessä. Liikkuvan työn ammatteja ovat esimerkiksi poliisit, myyntihenkilöstö, huoltomiehet ja projektityöntekijät. Liikkuva työ ei tarkoita samaa kuin etätyö, vaan työn luonne itsessään edellyttää poistumista työpisteeltä, mikä tekee työstä etätyön. Esimerkkinä liikkuvan poliisin työ tehdään aina muualla kuin toimistotiloissa, esimerkiksi ulkona tai autossa. (Vilkman 2016, 14–15.)

**Joustava työ** vapauttaa työnteon ajasta ja paikasta riippumattomaksi. Tämä on modernin vaihtoehto etätyöstä. Tämä vaatii organisaatioilta rohkeutta ja luottamusta vapauttaa sääntely ja kontrolli. Organisaatiolla ja esihenkilöllä täytyy olla luja luottamus henkilöstöään kohtaan, että työ tulee suoritetuksi ajallaan. Ajasta ja paikasta riippumattoman työn terminä käytetään myös sanaa läsnätyö. Joustava työ on lähellä hajautetun työn

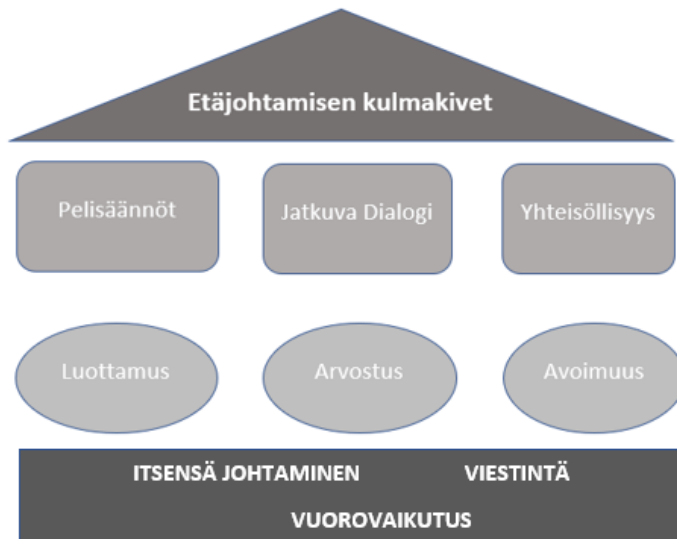
ominaisuuksia. Joustavaa työtä voidaan tehdä missä vain, kunhan työ on tehtynä määräaikaan mennessä. Tämä työskentelytapa on hyvä esimerkiksi perheellisille, kun voi työskennellä illalla tai yölläkin, mutta toimistoaikana tapahtuva työskentely vaatii välillä myös joustavuutta tehdä töitä päivällä esimerkiksi palaverien ja kokouksien vuoksi. Joustava työ vaatii työntekijältä paljon itsensä johtamista, itsekuria ja ajan hallintaa. Tämä vaatii myös ohjautuvuutta ja että voi saattaa tarvittavat projektit aikataulun mukaisesti valmiiksi. (Vilkman 2016, 14.)

**Hajautettu työ** on laajempi ja monimuotoisempi käsite etätyöstä, koska työtä tehdään osittaisesti tai kokonaan virtuaalista teknologiaa hyödyntämällä. Hajautetusta työstä on käytetty myös termejä virtuaalityö tai virtuaalitiimi. Hajautetussa työssä voivat kaikki henkilöstön jäsenet olla eri toimipisteissä hajautettuna tai osa samoissa työpisteissä. Hajautetussa työssä työskennellään myös etänä. Hajautettua työtä siis tekevät eri toimistoissa, työpisteissä tai etätyöskentelyssä toimivat työntekijät. Hajautettu työ on enemmän käytössä globaaleilla yrityksillä ja valtiolla. Työn tavoitteena on työskennellä yhteisiä tavoitteita kohti ja saavuttaa ne yhdessä paikasta riippumatta. (Vilkman 2016, 13.)

**Virtuaalityötä** tehdään teknologiaa hyödyntämällä. Käsite on laaja, sillä se sisältää joustavan, liikkuvan ja hajautetun työn. Kaikkien yhteinen tekijä on työn tekeminen teknologiaa apuna käyttäen. Työntekijät voivat olla hajautettuina eri työpisteissä, joko jatkuvasti tai lyhyillä aikasykleillä. Työntekijät voivat olla myös eri aikavyöhykkeillä. Virtuaalisessa työssä on paljon etuja ja haasteita. Etuina voidaan pitää ajan ja paikan hallintaa, jolloin jokaiselle löytyy sopiva työtapa. Haasteena kuitenkin esihenkilöillä on työntekijöiden ja työn johdettavuus. (Vilkman 2016, 16–20; Savu 2019, 114; Humala 2007, 8–10.)

#### 2.4 Etäjohtamisen kulmakivet

**Etäjohtamisen kulmakivien** ymmärtäminen on tärkeää hyvässä ja toimivassa etätyöjohtamisessa. Kaikki kulmakivet ovat yhteydessä kokonaisvaltaisesti toimivaan etäjohtamiseen. Näiden käsitteiden tulisikin olla tiedostettuna ja hallinnassa, jotta esihenkilön etäjohtaminen organisaatiossa olisi toimivaa ja mutkatonta. Kuvio 3 osoittaa, kuinka etäjohtamisen kulmakivet liittyvät kokonaiskuvaan. (Vilkman 2016, 25–26.)



Kuvio 3. Etäjohtamiseen kulmakivet (mukaillen Vilkmán 2016, 26).

**Pelisäännöt** ovat avainsanana ehdoton työnteon ja yhteistyön toimivuudelle. Hyvän yhteistyön lähtökohta on aina toisia kunnioittava, toimiva vuorovaikutus ja läpinäkyvyys. Pelisäännöissä korostuu yksi tärkeimmistä tekijöistä ja se on luottamus henkilöihin, asioiden toimivuuteen ja toteutumiseen. Pelisäännöt on hyvä luoda ja määritellä yhdessä koko tiimin kanssa ja päästä asioista yhteisymmärrykseen kaikkien kanssa. Tämä auttaa sitouttamaan koko henkilöstön yhteisiin pelisääntöihin mutkattomammin, ja sillä on myös positiivinen kaiku tehokkuuteen. Tällä tavalla on vaikutusta varsinkin silloin, jos tiimissä nousee paljon eriäviä mielipiteitä säännöistä tai pelisääntöjen tulkinta on ollut omavaltaista ja itsestä. Keskustelemalla ja kyselemällä mielipiteitä kaikilta, voidaan saavuttaa yhteinen tulkinta siitä, kuinka sääntöjä käytetään ja tulkitaan. Pelisäännöissä on eroavaisuuksia eri organisaatioissa, toisilla ei kirjata sääntöjä vaan ne sulautetaan organisaatioiden toimintakulttuuriksi, niin sanotuiksi hiljaisiksi pelisäännöiksi. Joillakin organisaatioilla kirjetaan vastaavasti pelisäännöt kirjallisena näkyviksi kaikille ja samalla myös tiedoksi sen hetkiset toimintatavat ja säännöt. Kummallakin toimitavalla on oma käyttäjäkuntansa. Ei ole siis oikeaa tai väärää tapaa saavuttaa yhteiset pelisäännöt, kunhan ne vain toimivat ja ovat tiedossa. (Työturvallisuuskeskus 2018; Vilkmán 2016, 37–39.)

Mattiske korostaa lisäksi pelisäännöissä luotujen roolien tärkeyden merkitystä. Roolit avaavat työntekijöille mitä heidän tulee tehdä, mitä heiltä odotetaan, kenen kanssa he tekevät yhteistyötä ja mitkä ovat sen hetkiset tehtävänkuvat. Ilman pelisäännöissä luotua ryhmäkoonpanoa eivät pelisäännöt Mattisken mielestä pysty toimimaan halutusti tai tarvittavasti. (Mattiske 2020, 81.)

Vilkmanin (2016, 28–31) mielestä **luottamus** perustuu uskomuksiin henkilöiden välisistä kohtaamisista toisiinsa. Esihenkilön luottamuksen kulmakivenä toimii kuitenkin se, että päättää luottaa ja uskoa työntekijöihinsä. Hänen tulisikin olla etäjohtamiseen ryhtyessään avarakatseinen, luottavainen ja uskoa ihmisiin. Näkökantana luottamuksen tunnetila on henkilöstön etäjohtamisessa ensiarvoisen tärkeä, vaikka usein olisikin niin paljon helpompi olla luottamatta ja alkaa kontrolloimaan henkilöstöä uuvuttamalla heidät. Liiallinen kontrollointi ja luottamuksen puute luo turhaa negatiivista jännitettä henkilöstön ja johdon välille. Vilkman (2016, 27–31) on kirjassaan korostanut, että luottamus on esihenkilön työssä tärkein, rakentavin ja ensimmäinen valinta johtamisessa. Luottamuksella ei ole vaikutusta vain etäjohtamiseen, vaan luottamus on pohja kaikentyyppisiin kontakteihin ja johtamismetodeihin.

Työturvallisuuskeskuksen (2018) mukaan etätyöympäristö ei ole paras normaalisti tapahtuvaan sosiaalisessa kanssakäymisessä tulevaan luottamuksen rakentumiseen, vaan tähänkin vaadittaisiin joitakin kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia. Virtuaalisessa ympäristössä henkilöiden toimiminen on vähemmän ennakoitavissa ja toisen todellinen tunteminen jää etäisemmäksi. Etätyöskentely vaatii enemmän aikaa rakentaa todellista luottamusta, eikä niin sanottua pikaluottamusta.

Luottamuksen luominen on haastavaa etätyötä tehtäessä. Luottamuksen puute ei ole epäluottamusta henkilöön itseensä, vaan se on enemmänkin esihenkilön pelkoa siitä, tekeekö henkilöstö tai henkilö työnsä hyvin ja ajallaan hänelle annetut tehtävät. Tuttu ja totuttu lähijohtaminen on niin kutsuttua valvovan silmän alla toimivaa johtamista, jolloin esihenkilö voi vahtia tuleeko työt tehdyksi, kun taas etänä kontrolli on teknologian ja näkyvän tehdyn työn varassa. Esihenkilöiden pitäisikin kyetä luottamaan alaisiinsa ja antaa heidän ansaita luottamuksensa ilman epäilyä ja epäröintiä. Ajatuksena tämä on loistava, mutta se on hankalampaa toteutettuna kuin sanottuna. (Vilkman 2016, 26–27.) Työturvallisuuskeskus mieltää luottamuksen olevan virtuaalisesti toimivan tiimin tärkein toiminta- ja menestystekijä, joka on yksi haasteellisemmista tekijöistä saavuttaa. (Työturvallisuuskeskus 2018.).

Vilkmanin (2016, 26–27) mielestä luottamuksen rakentaminen henkilöstön ja esihenkilöiden välillä on etäjohtamisessa yksi tärkeimmistä mutta haastavimmista kulmakivistä. Luottamuksen oppiminen ja sen toimivuus vaatii esihenkilöltä avointa ja runsasta kommunikointia tiiminsä kanssa. Siksi esihenkilön tulisikin ymmärtää, ettei kannattaisi en-

simmäisenä varautua pahimpaan skenaarioon, vaan luottaa aikaisemmin tehtyjen pelisääntöjen ja ohjeistuksien toimivuuteen työntekijöiden kanssa. Jokaisesta organisaatiosta löytyy yksittäisiä henkilöitä, jotka eivät toimi niin kuin ohjeistus ja pelisäännöt osoittavat toimintatavaksi. Tällöin onkin erittäin tärkeää, että esihenkilö ei lähde määrittelemään muita henkilöstön jäseniä yksittäisen henkilön toiminnan mukaisesti. Luottamus tehdään yksilöinä, ei koko henkilöstönä.



Kuvio 4. Luottamus (Työturvallisuuskeskus 2018).

Kuvio 4 osoittaa mitä oikeaoppisella luottamuksella voitaisiin saada aikaan. Työturvallisuuskeskus (2018) on määritellyt, kuinka hyvällä yhteishengellä kehitetyillä luottamuksen elementeillä voidaan saada luotua yhteiset tavoitteet, sitoutuminen, maine ja toisiinsa välittäminen. Etätyössä saavutettu luottamus on monesti herkempää pikaluottamusta, koska luottamus perustuu monesti henkilöiden toimintaan eikä henkilön ominaispiirteisiin. Kun aito luottamus henkilöiden välillä on saavutettu, voivat henkilöt kokea rohkeutta toimia. He saavat itsevarmuutta, kasvattavat vastuuntuntoa, aloitteellisuus lisääntyy ja sitoutuminen toisiinsa vahvistuu. Tämä auttaa luomaan henkilöiden ja koko tiimin välille voimaannuttavaa hyvää oloa, energiaa ja innostusta. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

**Jatkuva dialogi eli jatkuva vuorovaikutus** on esihenkilön ja henkilöstön välillä tapahtuvaa kommunikointia ja se on myös tarpeellista henkilöstön kesken jakamaa vuorovaikutusta. Vilkmän (2016, 40–44) toteaa tämän kulmakiven olevan kaikkien etäjohtamisen

kulmakiviä sitova ominaisuus. Vuorovaikuttaminen ei ole pelkästään viestintää, vaan se koostuu kommunikoinnista, ymmärtämisestä ja kuuntelemisesta. Se on keskusteluita, joissa jaetaan ajatuksia, tietoa, taitoa, kokemuksia ja tunteita. Jatkuvalle vuorovaikuttamisella on tarkoitus edistää, luoda hyvää ilmapiiriä ja me-henkeä henkilöstön keskuudessa. Näillä asioilla on tärkeä tehtävä työssä viihtyvyyden ja työn sujumisen kannalta. Etätyössä harvemmin kommunikoidaan fyysisesti kasvotusten, mikä tuo oman haasteensa vuorovaikuttamiseen.

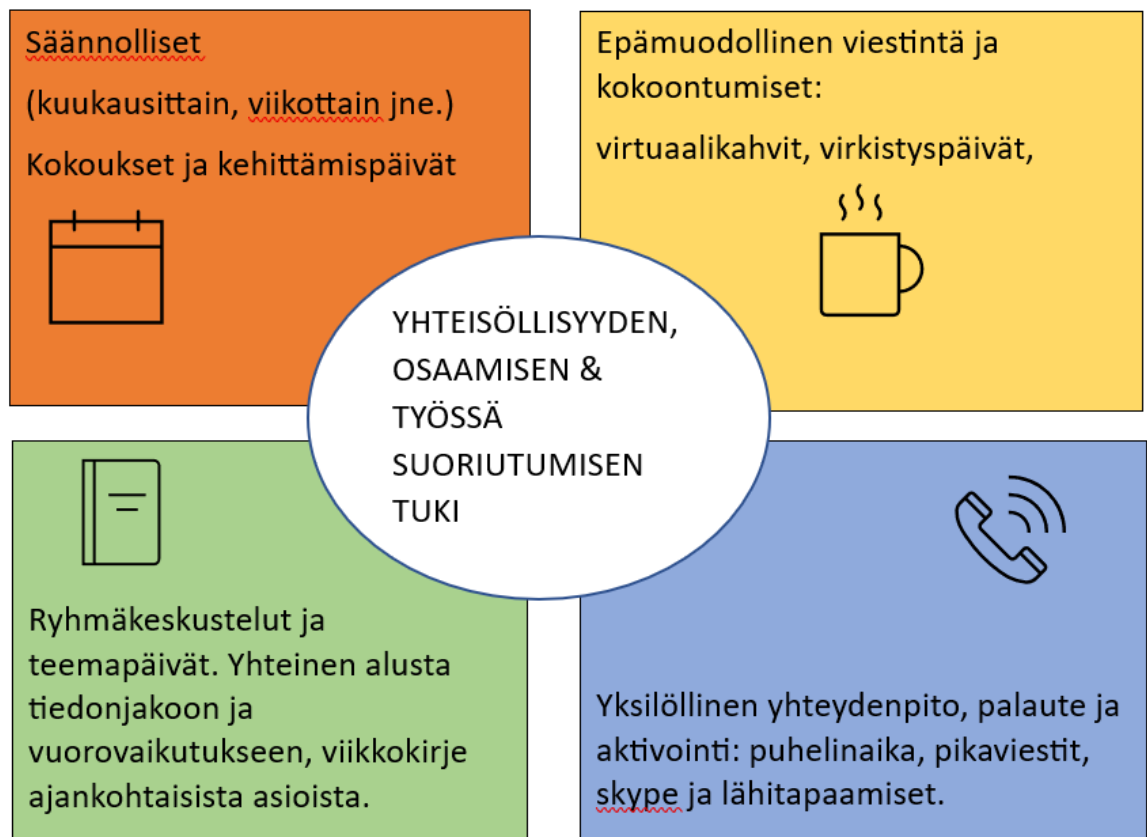
Jokaiselle henkilölle on tärkeää kuulua työyhteisöön ja huomata tärkeytensä yhteisössä. Ehkä tärkeintä työntekijälle on saada kokea vuorovaikutuksessa tulevaa arvostusta työyhteisöltään. Etätyön virtuaalisuus on korostanut kasvokkain käytävän keskustelun tärkeyttä. Siinä voidaan kommunikoida ilmeillä ja eleillä ja lukea kehonkielen merkityksiä. Teknologialla voidaan tietysti myös luoda mahdollisuuksia jatkuvaan vuorovaikuttamiseen. Kommunikointi teknologiaa apuna käyttäen tapahtuu enemmän kirjoitettujen viestien muodossa, puheluina tai ”kamera auki” videopuhelussa. (Vilkman 2016, 40–44.)

Työturvallisuuskeskuksen (2018) mielestä, jatkuvan vuorovaikutteisen kommunikoinnin tärkeimpinä tekijöinä voidaan pitää työyhteisössä vallitsevaa luottamusta ja työntekijöiden välistä yhteisöllisyyttä. Siihen kuuluu henkilöiden sitoutuminen yhteisöllisyyteen, tehokas keskinäinen vuorovaikuttaminen ja yhteisten toimintatapojen löytäminen. Vielä siihen lisätään yhteisöllisyyden ylläpitäminen, tiedonkulku ja itsensä johtamistaidot. Jatkuva vuorovaikuttaminen on monisärmäinen ja sitova kulmakivi.

**Yhteisöllisyys** on ihmisen luontainen tarve kuulua jonnekin. Me-henki ja hyvää tekevä ilmapiiri on yksi tärkeimmistä tekijöistä työssä viihtymisessä ja työn tuloksellisuudelle. Vilkman (2016, 41–44) korostaa, että yhteisöllisyydellä työyhteisössä on tärkeä merkitys aidolle, toimivalle ja tuottavalle yhteistyölle. Virtuaalinen työyhteisö vaatii erilaisia keinoja saavuttaakseen yhteisöllisyyden, koska fyysiset kontaktit ja kasvokkain kommunikoinnit jäävät virtuaalisen kontaktien varaan. Esihenkilön tulisikin olla valppaana ja kyetä lisäämään yhteenkuuluvuudentunnetta ja luoda sitä erilaisin metodein. Tämä onkin yksi etäjohtamisen näkyvimmistä haasteista.

Työyhteisöissä on myös henkilöitä, joilla voi olla sopeutumisvaikeuksia etätyöhön ja yhteisöllisyyteen. Tämä luo esihenkilölle erilaisen ongelmavariaation käyttämisen tarpeen etäjohtamisessa. Esihenkilön tulisikin olla läsnä etäjohtamisessa ja toimia kokoavana voimana työyhteisössä. Yhteisöllisyyden puuttuminen heikentää henkilöstön yhteisiä

vuorovaikutustaitoja, lisää työmoraalin heikkenemistä ja alentaa henkilöstön sitoutumista organisaatioon, ja tämä taas alkaa näkyä henkilöstön huonovointisuutena ja työtuottavuuden laskuna. Oikean yhteisöllisyyden saavuttaminen vaatii aikaa ja työpanosta esihenkilöltä. Saavuttamisen painopisteenä tärkeänä elementtinä on koko henkilöstön toisiensa tunteminen ja hyväksyminen. Yhteisöllisyyden painotuksena ovat arvostus ja avoimuus. (Vilkman 2016, 41–44.) Yhteisöllisyys vaatii esihenkilöltä paljon panostamista, jotta hän saisi kaikki asiat sujumaan mallikkaasti. (Katso kuvio 5).



Kuvio 5. Yhteisöllisyys (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2018).

Työturvallisuuskeskus (2018) korostaa, että yhteisöllisyyden saavuttamiseksi on osaamisen ja työssä suoriutumisen tuki tärkeää. Tukityökaluina voidaan pitää säännöllisiä kokouksia ja kehittämispäiviä, jolloin työntekijät voivat kokea yhteenkuuluvuutta ja arvostusta työpanostukseensa. Virtuaaliset päiväkahvit, virkistyspäivät ja sosiaalinen media tuo henkilölle yhteenkuuluvuutta ja tunnetta, että heistä välitetään ja halutaan tuntea henkilökohtaisesti. Yhteinen tiedonjakoalusta ajankohtaisista asioista luo luottamusta, että halutaan pitää kaikki yhteisessä projektissa toimivat tietoisina tapahtuvista asioista

ja mukana tiimissä. Yksilöllinen yhteydenpito, palaute ja keskustelut tuo esihenkilölle ja työntekijälle tunteen toistensa tuntemisesta ja luottamisesta. Yhteisöllisyydellä on suuri vaikutus tavoitteiden saavuttamiselle ja pysyvyyden tunteelle. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

**Arvostus** pidetään yhteistyön mahdollistavana kulmakivenä. Ilman tätä kulmakiveä yhteistyö ei toimi. Ihmisillä on tapana pitää arvostusta itsestäänselvyytenä. Emme pysähdy miettimään omaa arvostamista toisia ihmisiä kohtaan tai sitä, kuinka kohtelemme heitä. On helpompaa arvostella kuin arvostaa. Vilkman (2016, 31–33) toteaa, että arvosteleminen tapahtuu monta kertaa liiankin huomaamattomasti. Lähdetään arvostelemaan muiden ihmisten tapoja, mieltymyksiä, mielipiteitä tai erilaisia toimintatapoja, vaikka todellisuudessa emme tiedä asioista mitään. Useat henkilöistä pitävätkin arvostelua aina kriittisenä ja negatiivisena tapahtumana. Vaikkakin tällaisia arvostelevia keskusteluitakin on tarve käydä, koska kritiikistäkin voidaan saada rakentavaa palautetta. Rakentava kritiikki voi luoda uuden ajatusmallin tai jopa innovaation. Siksi kritiikin ei tulisi olla epäarvostavaa ja epäasiallista, vaan rakentavaa ja asiallista.

Arvostusta kannattaa lähteä avaamaan erilaisien kysymyksien kautta: Kumpi on helpompaa arvostella kuin arvostaa? Kumpaan asiaan kannattaa lähteä painottumaan, ongelmiin keskittymiseen vai ratkaisukeskeisyyteen, asioiden eteenpäin viemiseen vai vanhaan kiinni jäämiseen? Etsitäänkö syyllistä ongelmatilanteessa vai ratkaisua ongelmaan? Mitä opimme ongelmatilanteesta? Arvostus on pieniä asioita ympärillä ja tekoja arjessa. Se näkyy siinä, kuinka henkilö kohtaa toisia, onko henkisesti läsnä toiselle, onko kyky olla avoin muille ajatuksille, kunnioitus kaikkien erilaisuudelle ja vain osaako huomioda kaikkia muita, vaikka vain pienellä mitättömällä eleellä, tervehtimällä. Nämä pienet arvostuksen eleet voivat olla se piirre, joilla henkilölle saadaan aikaan hyvänolon tunne, olo hyväksymisestä ja yhteisöön kuulumisesta. Arvostus on pieniä asioita ympärillä, suurella vaikutuksella. (Vilkman 2016, 31–33.)

**Avoimuutta** koetaan vanhana ja kuluneena terminä. Harvoin pysähdytään edes miettimään mitä sana avoimuus oikeasti tarkoittaa. Avoimuudella on suuri vaikutus henkilöiden väliseen vuorovaikuttamiseen ja sen laatuun. Organisaatiolle henkilöstön avoimuudella on tärkeä merkitys, koska jos ei ole avoimuutta työyhteisössä, hankaloituu työn tekeminen ja onnistumisten kokemukset heikkenevät. Avoimuudella on todettu olevan myös suuri vaikutus henkilöiden työssä viihtymiseen ja motivaatioon. Käytännössä avoimuus tarkoittaa ennen kaikkea tekemisen ja olemisen läpinäkyvyyttä. Se tarkoittaa myös

avointa kommunikointia henkilöiden välillä. Organisaation avoimuus tarkoittaa sitä, että organisaation, tiedot, päätöksentekoprosessit ja toiminta ovat avoimia ja läpinäkyviä niille, joita se koskettaa. Avoimuus voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaation tavoitteet ja strategiat ovat julkisia, että organisaation tavoitteet ja strategiat ovat julkisia ja kaikkien saavutettavissa. Jos ja kun henkilöiden välille ja organisaatioiden sisälle onnistutaan saamaan oikeasti avoin ilmapiiri, tarkoittaa se kokonaisuudessaan luottamuksen ilmapiiriä. Etäjohtamisessa avoimuus henkilöstön ja esihenkilöiden välillä onkin erityisen tärkeää, koska ilman sitä ei ole luottamusta. Virtuaalinen työskentely vaatii enemmän avoimuutta. Avoimuus vaatii, että kyetään puhumaan töistä niiden oikeilla nimillä ja tapahtumilla. Avoimuuden avainsanoina toimii puhuminen, luottamus ja ymmärtäminen. (Vilkman 2016, 33–36.)

### **3 Esihenkilöiden haasteet etäjohtamisessa**

#### **3.1 Henkilöstön hyvinvoinnin tarkkailu**

Nummelin (2008, 15–27) pohtii kirjassaan tämän päivän haasteellisia tietotyön vaikutuksia ja jatkuvaa muutosta alalla. Työn aiheuttamia kiire, muutos ja epävarmuus luo haasteita esihenkilöille tarkkailla työntekijöidensä hyvinvointia tarpeeksi. Työpaikka kiusaaminen ja masennus ei ole Nummelinin (2008, 15–27) mielestä helposti havaittava ongelma. Esihenkilön olisikin tärkeää tuntea omat työntekijänsä, pystyäkseen reagoimaan ajoissa.

Etätyömuutoksia tulisikin pystyä tekemään asteittain, eikä heittää niin sanotusti syvään päähän upoksiin yhdellä kertaa. Liian nopeilla siirroilla voisi vaarantaa ryhmän tiimikohesion ja työntekijöiden hyvinvoinnin. Tätä ei valitettavasti covid-19 pandemian aikana ja alkaessa voitu toteuttaa. (Paul 2020). Nopea siirtyminen onkin luonut moninaisia haasteita esihenkilöille ja näihin olisikin hyvä löytää viisaita päätöksiä ja ratkaisuja. Nummelin (2008) korostaa hyvinvoinnin tarkkailussa organisaatiokulttuurin merkitystä esihenkilöiden työkaluna. Työsuojelu ja työterveydenhuolto ovat esihenkilöille tärkeitä ja ensiarvoisia tukimuotoja, jolloin on mahdollisuus auttaa työntekijöitä jo piilevissä hyvinvoinnin heikkenemisissä. Esihenkilön on tärkeää myös huolehtia omasta hyvinvoinnista ja muistaa pyytää tukea itselleen organisaatiolta, johdolta ja työntekijöiltä. Näin voidaan tarttua ja ennakoida piileviin ongelmiin etukäteen. (Nummelin 2008, 15–27.)

Paul (2020) mieltää etätyöskentelystä olevan hyötyä henkisel­le ja fyysiselle hyvinvoinnille, koska päivittäin kulutettava työmatka-aika vapautuu muuhun toimintaan esimerkiksi liikuntaan tai perheen kanssa oleiluun. Tämä voidaan huomata suotuisana vaikutuksena kokonaisvaltaiseen henkilön hyvinvointiin. Henkilöstö ei joudu altistumaan päivittäin työpaikalla leviävillä sairauksilla aiheuttavilla bakteereilla ja viruksilla, joka vähentää sairauspoissaoloja.

Esihenkilöllä on vastuu huolehtia työntekijöidensä käyttöön ergonominen ja hyvä työpiste. Ergonomisuudella on suuri vaikutus fyysiseen hyvinvointiin. Nyt tiedostetaan jo, että pitkäjäksoinen istuminen ei ole hyväksi keholle. Onkin tärkeää tarkkailla ergonomiaa ja puntaroida hyvinvointia monelta eri taholta. Seisominen työpisteellä olisikin keholle parempi asento, mutta tässäkin on muistettava alustan merkitys ergonomiassa. Kaiken huomioiminen etätyöskentelyssä onkin suuria haasteita tuova esihenkilölle ja yrityksille. Paul kertoo teoksessaan, että neljännes etätyötä teke­vistä kärsivät etätyöpisteensä huonosta ergonomiasta ja siitä aiheutuneista kivuista. Tällä on suuri vaikutus fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin, kuin työtehoonkin. Kunnollinen ergonominen etätyöpiste hyödyttää sekä yritystä että työntekijää. Siksi asian tulisikin olla yksi tärkeimmistä hyvinvoinnin listassa työnantajalle ja esihenkilöille. Kun ergonomia ja hyvinvointi ovat onnistuneet etätyöskentelyssä, sen vaikutus heijastuu terveyteen, tuottavuuteen ja sairauslomiin. On myös hyvä muistaa, että pelkkä ergonomia ei ole esihenkilölle haaste, vaan myös henkilöiden henkinen hyvinvointi. Esihenkilöiden tulisikin tehdä yhteistyötä henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin asioissa ammattilaisten kanssa. (Paul 2020).

Henkisen hyvinvoinnin huomaaminen ja tarkkailu on esihenkilölle yksi vaikeimmista tehtävistä. Esihenkilön tulisikin käyttää ja opetella ihmistuntemustaan ja vaistoaan. Yksi tärkeimmistä on kuunnella mitä henkilöt puhuvat ja kertovat. Paul (2020) toteaa etätyöskentelyn aiheuttavan osalle työntekijöistä eristäytyneisyyttä toisia henkilöitä kohtaan. Tällä on taas suuria vaikutuksia työhyvinvointiin henkisellä puolella. Kasvokkain kommunikoinnin vähyys ja elekielien näkemättömyys asettaa haasteita henkilöstölle kuin myös esihenkilölle henkilöstönsä tarkkailussa. Paul (2020) korostaa, että itsensä johtamisen taidoilla voidaan vaikuttaa omaan hyvinvointiin. On tärkeää käyttää ja käydä virtuaalista kasvokkain keskustelua muiden henkilöiden kanssa. Siinä avautuu ihmisten välisen kommunikoinnin merkitys ja vaikutus. (Paul 2020).

### 3.2 Henkilöstön itsensä johtamistaidot

Savaspuron (2019, 12–13; 65–70) mielestä **itsensä johtaminen** on kykyä priorisoida ja reflektoida asioita. Se on rehellistä arviointia omista ominaisuuksista ja kyvyistä toimia. Se on myös kykyä aikatauluttaa asiat, itsekuria toimia, toisten henkilöiden huomioimista ja tiimityöskentelyä muiden kanssa. Itsensä johtamisessa on tärkeää pystyä käsittelemään negatiivisia tunteitakin, joita ilmenee muun muassa epävarmuuden sietämisessä ja kun joutuu epämukavuusalueelle pois omalta mukavuusalueeltaan. Savaspuro (2019, 12–13; 65–70) korostaa monesti sitä, että henkilöiden tulisi itsensä johtamisessa oppia pois jatkuvasta suorittamisen paineesta ja liiallisesta kiltteydestä toisia kohtaan. Tässä tapauksessa pieni itsekkyyks on sallittua. Etätyössä tulisikin henkilöillä olla ymmärrystä siitä, että liiallinen tunnollisuus suorittamisessa tai liian tarkka sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen ei aina ole hyväksi hyvinvoinnille. Monesti tällaisessa tilanteessa perfektionisti todennäköisimmin polttaa itsensä loppuun ja hyvinvointi on koetuksella.

Esihenkilön olisikin tärkeää ymmärtää ensin itse, mitä käsite itsensä johtaminen tarkoittaa ja mitä sen vaikutukset ovat henkilötasolla. Savaspuro (2019) korostaa, että esihenkilöillä tulee olla ymmärrystä nähdä työntekijöidensä taito itsensä johtamisessa. Esihenkilön on tajuttava myös, että se luo työntekijöille hierarkiasta vapautumista ja tietynlaista vapautta toimia itsenäisesti päätöksissä ja etenemisessä. Tärkeää olisi huomata työntekijöiden onnistumisen kokemukset ja niistä voimaantuminen. Ihmiset kokevat itsensä ylittämisen voiton tunteena ja saavutuksena, jolla motivaatiotaso saadaan nousemaan. Esihenkilön olisikin omassa itsensä johtamisessaan ja työntekijöiden etäjohtamisessaan ymmärrettävä, että jokaisella ihmisellä on oma yksilöllinen tapansa toimia ja kuitenkin kykenee saavuttamaan hänelle asetetut tavoitteet. Johdon olisikin hyvä myös ymmärtää, että organisaatioissa on eri sukupolven työntekijöitä, joille kaikille ei toimi itsensä johtaminen, vaan vaatii edelleen hierarkkista tyyliä johtamisessa. Siksi esihenkilöllä on tärkeää olla ihmistuntemusta ja tiedostavan avoin tietoisuus asioihin. (Savaspuro 2019, 12–13; 65–70.)

Henkilöstön itsensä johtamisen taidot ovat esihenkilölle ja yritykselle tärkeä taito. Paulin (2020) mukaan itsensä johtamistaitoihin luokitellaan muun muassa järjestelmällisyys, mikä on tuottavuuden edellytys organisaatiolle ja henkisen hyvinvoinnin tasapainolle, mikä on myös tärkeä niin itse henkilölle kuin yrityksillekin. Useilla henkilöstön jäsenillä voi olla vaikeaa keskittyä tekemään vain vaadittavat työt, mutta pyrkii silti tekemään enemmän kuin olisi tarvetta. Itsensä johtamisessa on keskittyminen ja sopivien rutiinien

löytäminen ensiarvoisen tärkeää, mikä taas helpottaa työn aloittamista ja jatkamista. (Paul 2020.)

Esihenkilöllä on vastuu opastaa henkilöstöään toimimaan oikeaoppisesti ja mikä on vielä tärkeämpää, myös olemalla itse esimerkkinä. Kaikki vaadittavat toimenpiteet olisivatkin ensi arvoisen tärkeitä käydä läpi yhdessä ja erikseen henkilöstön kanssa. Yhdessä voi löytyä keino kuinka sopiva päiväjärjestys saadaan aikaiseksi jokaiselle räätälöitynä. Aikatauluttaminen helpottaa erittelemään työaikaa ja vapaa-aikaa toisistaan. Tällä menetelmällä saadaan tehostettua työajan käyttöä, mikä myös samalla edesauttaa asettamaan aikarajat kollegoiden ja asiakkaiden kesken tapahtuvaan yhteydenottoon ja viestintään. Hyvin suunniteltu aikataulutus auttaa keskittymään ja pysymään motivoituneena koko etätyöpäivän ajan. (Paul 2020.)

Aikataulussa on hyvä muistaa taukojen merkitys hyvinvointiin ja jaksamiseen. Taukoja tulee pitää etätyöskentelyssä yhtä monta kuin olisi paikan päällä toimistollakin. Taukojen aikana voi käydä vaikka raittiissa ilmassa ja irtautumassa työpisteestä. Jaksotetusta työpäivästä voi muodostua jopa päivää energisoiva rutiini. Etätyö voi luoda myös joillekin henkilöstön jäsenille eristyneisyyden tunteen ja samalla henkisen hyvinvoinnin laskemisen. Heille olisikin erittäin tärkeää saada tauoilla sovittua tapaaminen esimerkiksi kasvokkain tai virtuaalisesti. Esimerkiksi ruokailu yhdessä tai vaikka vain kahvihetki luo yhteisöllisyyden tunteen. Aikataulutuksessa on tärkeää huomioida työpäivän päättyminen ja pysyä siinä. Esihenkilön tulisikin opastaa esimerkiksi työntekijöitään kehittämään itselleen joku toistuva tapa, jolla voi omalle keholle ilmoittaa työpäivän päättyneeksi. Hyviä keinoja on käydä kahville, vaihtaa kotivaatteet, ulkoilla tai kuntoilla työpäivän päätteeksi. Tavan ei tarvitse olla suureellinen, vaan toistuva tapa, joka ilmoittaa aivoille työpäivän päättyneeksi. (Paul 2020.)

Lehtiniemi (2018) perään kuuluttaa työntekijöiden **proaktiivisuutta** itsensä johtamisessa. Lehtiniemi toteaa, että puolet etätyöskentelyssä toimivista henkilöistä ovat jumiu-tuneet vanhoihin rutiineihinsa, vaikka heille olisi ollut tarvetta jo edetä uusia metodeja käyttäen. Tämä vaatiikin esihenkilöiltä enemmän ponnisteluita, ymmärrystä ja tarkkaavaisuutta reagoida tarvittaviin henkilöstön ongelmakohtiin. Lehtiniemi kirjoittaa, että joka kolmas etätyöntekijöistä tekee vain sen mitä on pakko, ei sen enempää tai vähempää. Tämä vaatii esihenkilöltä proaktiivista toimintaa, opettaakseen proaktiivisuuden käytännön ja tarkoituksen työntekijöilleen. Esihenkilölle olisi Lehtiniemen (2018) mukaan parasta saada kaikki työntekijät aktiiviseksi pitämällä ideapalavereja, joissa työntekijät itse

joutuisivat ajattelemaan, kuinka hallita tekemisen kulttuuria. Henkilöstön ja esihenkilöiden yhteispäätös toimintakulttuurista työssä ja pelisäännöistä. (Lehtiniemi 2018.)

**Ajanhallinta** nousee Paulin (2020) ja Viikmanin (2016, 120) teoksissa itsensä johtamisessa voimakkaasti esiin. Esihenkilöillä on tärkeä vastuu antaa työntekijöilleen oikeat työkalut käyttöön ajanhallinnassa. Etätyö ei tarkoita työntekijälle sitä, että joutuisi tekemään ilman taukoja töitä tai pitkää työpäivää. Keskittyminen työn tekoon täysipainoisesti tarvitsee ajanhallintaa, jolloin selvitetään milloin ja miten työntekijä suorittaa työnsä parhaiten. Tehokkuuden saavuttamiseksi onkin tärkeää pyrkiä välttämään jatkuvia katkoksia ja häiriötekijöitä. Huomatessaan työntekijällä olevia ongelmia tai häiriötekijöitä työskentelyssä, tulisikin esihenkilön heti keskustella ja pyytää vaikka listaamaan työntekijän itsensä havaitsemat häiriötekijät. Listauksella saadaan nostettua esiin erilaiset syyt ja näin voidaan yhdessä löytää ratkaisu haasteeseen. Monesti listauksessa nousevat esiin sosiaalisen median päivittäiset ilmoitukset, jolloin voidaan ehdottaa laittamaan viestien äänet äännettömäksi työaikana. Tähän haasteeseen on olemassa myös palvelusovellus, jonka voi ladata avuksi puhelimeen ja tietokoneeseen.

Paul (2020) painottaa tekemään itselleen listausta, jolla voitaisiin kontrolloida ajanhallintaa itse paremmin, helpommin, tiedostaen ja luontevasti. Ensimmäisenä nousee esiin listauksessa **asioiden priorisointi** tekemis- ja tärkeysjärjestykseen. Tähän voi käyttää taulukointia, jossa asiat luokitellaan. Toisena nousee **asioiden jäsentely** kolmen kärkitehtäviin, jotka pyritään tekemään ensimmäisinä tehtävälisauksesta. Kolmantena avautuu **asioiden merkitseminen kalenteriin**. Kalenterina voi, toimia sähköinen tai fyysinen kalenteri tai vaikka kumpikin yhtä aikaa. Kalenteriin olisi tärkeää merkitä aloitus-, väli- ja lopetusajat. Merkintöihin olisi hyvä kytkeä ennakkovaroitus muutamaa päivää aiemmaksi alkamisesta tai päättymisestä, jolloin henkilö saa aikaa reagoida tuleviin tapahtumiin. Tämä toimii myös stressiä pienentävänä apuvälineenä, joka antaa tunteen hallitusta ajanhallinnasta. Kalenterimerkintöjen hyödyntäminen projektien hallinnassa on myös erittäin hyödyllistä, jolloin kaikilla osallistujilla on yhteiskäytössä olevat ajantasaiset tiedot ja seurantamenetelmä. (Paul 2020; Viikman 2016)

**Palkitseminen** on tärkeää itsensä johtamisessa ja motivaation ylläpitämisessä. Esihenkilön on korostettava työntekijälleen, että etätöissä on työntekijän itsensäkin hyvä muistaa palkita itsensä jo tehdyistä ja hyvästä työstä. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja arvokas itsensä huomioiminen tavoitteen saavuttamisesta, nostaa motivaatiota työ-

kennellä jatkossakin projektien eteen. Etätyössä esihenkilöllä on iso vastuu työntekijänsä motivaation löytämisessä ja hyvän työn palkitsemisessa. Palkitseminen riippuu tilanteesta, millainen on tavoiteltu saavutustaso ja millaisia käytänteitä yrityksissä on. Vaihtoehtoja on moninaisia. Esihenkilölle lankeaakin vastuu neuvoa ja opastaa henkilöstöään saavuttamaan vaadittavat etapit. Hänen on hyvä välillä kysellä työntekijöiltään, millaisesta palkitsemisesta he tykkäisivät ja tärkeänä tehtävänä on suorittaa palkitseminen hyvästä työstä. (Paul 2020.)

Kun esihenkilö huomaa työntekijän motivaation hiipuvan, tulisi esihenkilön sanoa työntekijälle, että olisi hyvä pitää hengähdystauko ja pohdintahetki hänen kanssaan siitä, miksi motivaatio on alentunut tai kadonnut. He voivat myös pohtia yhdessä johtuuko se palkitsemisen puutteesta. Näin esihenkilö voi auttaa työntekijän motivaation nousuun ja itsensä johtamisen palaamaan. On kuitenkin muistettava, että odotukset tulee olla realistiset, koska on päiviäkin, jolloin asiat eivät vain mene niin kuin haluaa. Tässä asiassa on esihenkilöllä suuri vastuu painottaa työntekijälle – huomenna on uusi päivä ja uudet kujeet. Esihenkilön tulisikin myös ottaa huomioon pieni seikka, millä onkin suuri vaikutus motivaation katoamiseen, onko hän muistanut palkita ja mainita hyvistä saavutuksista työntekijälleen. (Paul 2020.)

**Motivaation** ylläpitäminen on yksi elementeistä, jotka saattavat tuottaa hankaluuksia. Se on monisyinen tunne. Rope (2021) pitää motivaation ylläpitävinä tekijöinä asioita, jotka antavat ihmiselle hyvän olon tunnetta. Esihenkilön olisikin hyvä tiedostaa motivaatiota nostattavat tekijät. Kun esihenkilö pystyy opastamaan henkilöstöä kannustavana ja opastavana, saadaan motivaatiota ylläpitävät toiminnot rutiineiksi. Rope (2021) listaa motivaatiotekijöinä: saavutukset, tunnustus, tarpeeksi työhaastavuutta, vastuullisuus ja eteneminen uralla. Saavutukset voivat olla yrityskohtaiset tai henkilökohtaiset. Tunnukset hyvästä työstä ja toiminnasta ovat kaikille ihmisille tärkeä tekijä. Työn haastavuuden määrittely on hankalampi, koska joillekin työ on liian haastavaa tai toisille haastetta liian vähän, jolloin motivaatio ja into laskee. Vastuullisuus tarkoittaa, että työn tekijälle annetaan vastuuta ja arvostusta. Eteneminen liittyy vastuullisuuteen, kun työssä olevat vastuut ja haasteellisuudet palkitaan työuralla etenemisellä. Näillä kaikilla on henkilöiden mieltä nostattava ja motivaatiota kohottava vaikutus. Esihenkilön on etätyössäkin kyettävä ennakoimaan ja lukemaan henkilöstöään ennakoivasti. (Rope 2021.)

### 3.3 Piilevien ongelmien havaitseminen

**Piilevien ongelmien havaitseminen** etätyössä on vaikeaa organisaatioille, esihenkilöille kuin työntekijöillekin. Ongelmat paljastuvat usein vasta silloin kun ne ovat jo oikeasti ongelmia, eikä enää pelkästään piileviä ongelmia. Suurimpana ongelmakohtana pidetään teknologiaa, vaikka todellisuudessa se on vain pieni osuus piilevistä ongelmista. Teknologia toimii kyllä monesti välillisenä ongelmana minkä kautta monet piilevät ongelmat tulevat kuten tavoitettavuus ja hyvinvointi. Haasteellisimpana piilevänä ongelmana on pidetty henkilöiden hyvinvoinnin havaitseminen ja siihen puuttuminen ilman, että työntekijä kokee olonsa tungetelluksi. Jos työntekijällä on huomaamattomasti tullut liian vahva imu työhönsä, voi olla riskinä työntekijän ajautuminen huomaamattomasti pois hyvinvoinnin alueelta ja loppuun palaminen. Jauhiainen (2020) toteaa, että esihenkilöiden puolelta on pidetty yhtenä ongelmana etäisyyttä. Etäisyydellä tarkoitetaan henkistä ja fyysistä etäisyyttä. Etäisyys poistaa inhimillisiä kontakteja kuten yhteenkuuluvuutta. Siihen kuuluu eleet, ilmeet, asennot ja äänenpainot. Tämän puuttuminen luo monesti pohjan väärinymmärryksien mahdollisuudelle.

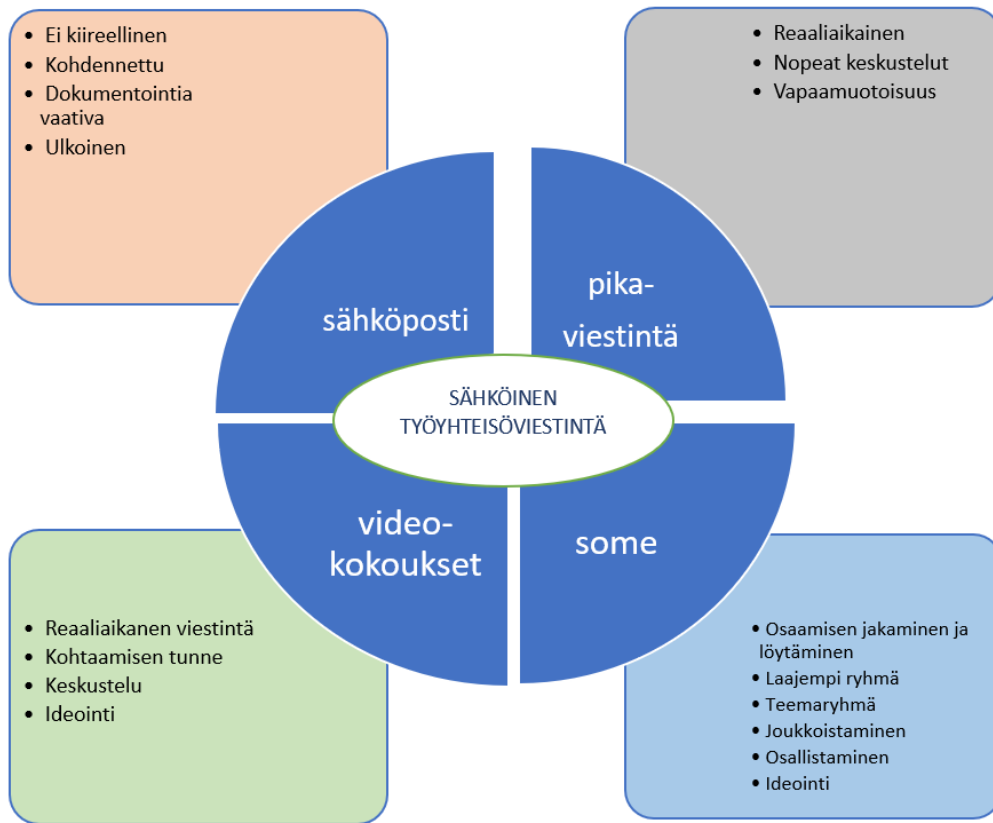
#### 3.3.1 Teknologia ja sen tuomat haasteet

Pullan (2016) kirjoittaa kirjassaan osuvasti tietoliikenteen suhteesta etätyöhön. Hän vertaa teknologian olevan niin sanottu etätyön verisuoni, jota ilman kommunikointi ja työskentely ei onnistuisi. Kuvainnollisesti jokainen yritys tarvitsee isomman suonon ja siitä jokaiselle laskeutuu oma suoni. Jos nämä teknologian suonet voivat huonosti, voi koko järjestelmä saada ”sydänkohtauksen”.

Teknologia onkin mullistanut etätyön ja jatkaa muokkaamista tarjoamalla nopeampia ja parempia tapoja pitää yhteyttä virtuaalisesti. Teknologian avulla tiedon jakaminen onnistuu suurimmillekin yhteisöille reaaliaikaisesti. Paulin (2020) mielestä näin saadaan myös huolehdittua paremmin, ettei kukaan tiimissä jää ulkopuoliseksi tiedonkulussa. Tämä ei aina kuitenkaan mene näin yksikertaisesti, vaan inhimillisten tekijöiden vuoksi unohdetaan toimittaa eteenpäin tarvittavia tietoja tai oletetaan jonkun toisen henkilön huolehtivan kyseisestä tiedonkulusta. Tässä päästään kommunikointiongelmiin, jotka eivät ole enää teknologian haasteita, vaan ihmislähtöisiä haasteita. (Paul 2020.) Rytikankaan (2011, 65) mielestä tämän päivän teknologialla ei voida korvata henkilökohtaisia kohtaamisia. Hän korostaakin sähköisen kommunikoinnin helppouden luomia haasteita. Teknologian aiheuttamana varjopuolena Rytikangas (2011, 65) pitää fyysisen kohtaamisen

puutteen ja siitä aiheutuneen energian, luovuuden, motivaation ja kannustavan ilmapiirin katoamisen.

**Virtuaalisesti toimiva työyhteisö** hyödyntää erilaisia teknologisia alustoja kommunikoinnissaan, viestinnässään ja tiedon siirroissaan. (kuvio 6). Teknologian avulla tiimityöskentelyssä olevat päämäärät ovat saavutettavissa yksinkertaisemmin ja samalla henkilökohtaiset ja tiimitasoiset tavoitteet ovat yhteensovittavissa ajallisesti. Työnkuvan ja työpanoksien määrittelyn mahdollistaminen yksinkertaistuu ja samalla kaikille voidaan asettaa tiedoksi jokaisen henkilökohtainen roolitus työpanoksessa. (Työturvallisuuskeskus 2018) Työturvallisuuskeskuksen (2018) oppaassa Rauramo korostaa, että toimivaan alustojen käyttöön vaaditaan tieto, taito ja ajantasainen toimiva teknologia. Tämä vaatiikin esihenkilöiltä ja yrityksiltä kykyä valita heidän käyttöönsä sopivat teknologiset alustat. Eri aloilla toimivilla yrityksillä ja siinä oleville tehtäville vaaditaan erilaisia kokonaisuuksia projektien suorittamiseen ja hallintaan. Ohjelmat ja internet ovat aina työtehtäväkohtaisia, jolloin työnantajan ja esihenkilön olisikin löydettävä työntekijän sen hetken tehtävään tarvitsemat ohjelmistot ja tietysti tiedostaa millaisia internetnopeuksia vaaditaan tehtävistä suoriutumiseen. Esimerkiksi journalisti voi tarvita litterointiohjelman ja pankkiiri pörssisovelluksen. Heidät erottaa internetyhteyksissä se, että journalisti ei tarvitse litterointihetkellä nopeaa yhteyttä, mutta artikkelin lähettämisessä tarvitsee. Pankkiiri tarvitsee sovelluksessa osto- ja myyntihetkellä vain nopean yhteyden käyttöönsä. Näissä tilanteissa on myös tärkeää miettiä kyber- ja tietoturvallisuutta, sillä kyberrikollisuus on kasvussa. (Paul 2020.)



Kuvio 6. Virtuaaliset kommunikointialustat (mukaillen Työturvallisuuskeskus 2018).

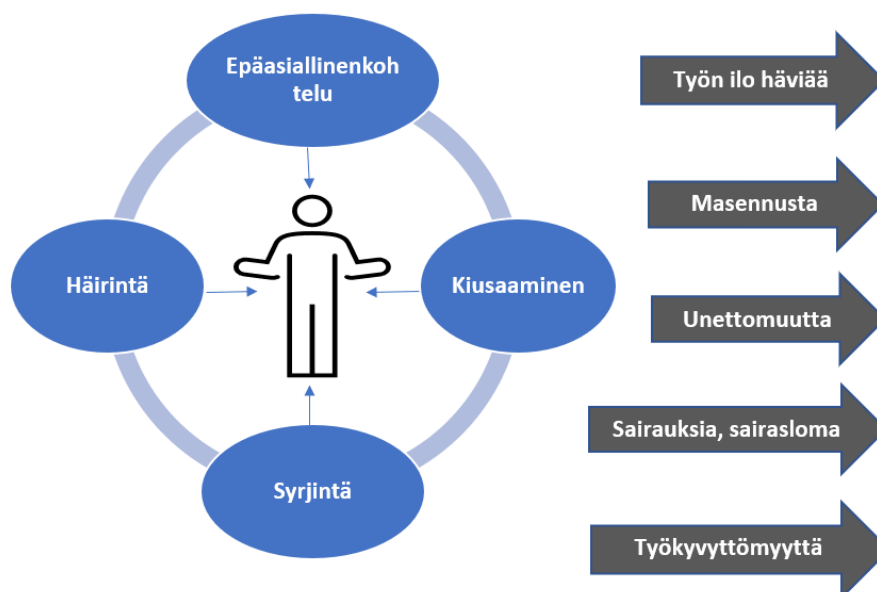
Haapakosken, Niemelän ja Yrjölän (2020, 25–27, 73) mielestä etätyön ongelmat ovat pääasiallisesti painottuneet teknologiaan ja sen käyttöön tai käyttämättömyyteen. Heidän mielestään ongelmat ovat juurtuneet jo ennen etätyötä henkilöiden kommunikoinnin, kulttuurien ja luottamuksen puutteeseen. Nämä ongelmat yhdistettynä teknologian haasteisiin vaatii paljon opettelemista ja työtä. Etätyöllä on suuriakin vaikutuksia etätyötä tekeville henkilöille. Kun aamu valkenee, voi isolla osalla etätyövoimasta olla edessään valtava työmäärä ja pakko tehdä päätöksiä, jotka koskevat työtä ja perhettä. Harva on viime vuosikymmeninä joutunut kyseisten haasteiden eteen, ainakaan kovin monena peräkkäisenä päivänä ja joutunut pohtimaan, hoitaako ekaluokkalaisen koulutehtävät vai raportin esihenkilölle, laittaako ruokaa nälästä kiukkuileville lapsille vai osallistunko tiimipalaveriin, ja valitsemaan, mitä yhteyttä käytetään, Teamsiä, Zoomia, Hangoutsia vai Whatsappia ja onko kamera päällä vai pois ja toimiiko yhteydet. Nämä ovat osa virtuaalisesti toimivan työn haasteista, joita esihenkilön tulisi pystyä ennakoimaan, ohjaamaan ja hallitsemaan. Virtuaalinen työyhteisö on haasteita täynnä, mutta myös mahdollistava työyhteisö. (Haapakoski ym. 2020, 25–27; Hyppänen 2013, 73.)

### 3.3.2 Henkilöstön hyvinvoinnin heikkeneminen

Nummelin on kirjoittanut avauspuheessaan että ”hyvinvointia ei voi kāskeā, kuten ei muitakaan tunteita”. Hānen mielestān hyvinvointi alkaa siitā, ettā kehitetān prosesseja niin hyvāksi, ettā työntekijāt voivat tehdä tulosta ja voida siinā hyvin. Esihenkilöt joutuvatkin muuntamaan omia kykyjān tietojohdamisesta tunnejohtamiseen. Esihenkilön on tunnistettava haitallisen stressin vaikutukset omassa henkilöstössān. Esihenkilö onkin niin sanottu panssari, joka on eturintamassa ottamassa haasteet vastaan. (Nummelin 2008, 11.)

Nummelin korostaa, ettā hyvinvoinnin heikkenemisen tilanteessa esihenkilöiden ei tāydy selvitā yksin, vaan olisikin hyvā turvautua ammattilaisien tietāmykseen ja loppuorganisaation yhteistyöhön. Haasteena Nummelin pitāekin huomaamista. Ihmiset osaavat peittää oman vointinsa ja vain yrittā jaksaa. Tāmā aiheuttaa työuupumusta. Esihenkilön onkin oltava tunnejohtamisessa tarkka ja reagoida pieniinkin signaaleihin. Hyvinvoinnin alentuminen voi tapahtua monista eri syistā. Hyviā ajatuksia ja huomiointikykyā avaavia kysymyksiā esihenkilölle ovat esimerkiksi onko työ työntekijällä mielekāstā, kiusaako työkaveri, kārsiikö työntekijā masennuksesta, onko työntekijān fyysinen tai henkinen hyvinvointi huono. Etātyössā signaalien tavoitettavuus on heikompaā, siksi esihenkilön olisikin hyvā keskustella tietyn vāliajoin henkilöiden kanssa kahdestaan ja tai pitā kokoa via palavereja fyysisesti lāsna. Esihenkilön tulee olla enemmān ”hereillä” silloin kun organisaatiossa ilmenee epāvarmuutta ja muutoksia. Tällaisissa tilanteissa organisaatioon sitoutuneet työntekijāt alkavat reagoimaan ja voimaan huonosti. Haasteena esihenkilöllā onkin pysyā ”hereillä”. (Nummelin 2008, 11–13.)

Rauramon mielestā esihenkilön ja työntekijān vālinen suhde kuuluisi olla aikuisien arvostava vuorovaikutteinen suhde. Kumpikin tukee ja auttaa toisiaan hyvinvoinnin saavuttamisessa ja ihmisenā kehittymisessä. Samalla esihenkilö oppii tuntemaan työntekijānsā henkilökohtaisesti, joka edesauttaa huomaamaan alkavia ongelmia. Esihenkilön pāatehtävä etātyössā on Rauramon (2012, 85–88) ja Nummelin (2008, 11) mielestā työhyvinvoinnin johtaminen. Henkisen hyvinvoinnin heikkenemisen huomaamisen haaste ei ole esihenkilölle helpoin selvittā. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Hyvinvoinnin henkinen haaste (mukaillen Rauramo 2012, 87).

Rauramo (2012, 85–88) mainitsee kirjassaan esihenkilön tarpeellisuudesta ja pakosta puuttua työturvallisuuslain mukaisesta terveydelle haitallisesta kohtelusta ja epäasiallisesta käytöksestä toisia henkilöitä kohtaan työpaikalla. Tähän määritellään niin henkinen kuin fyysinen väkivalta ja syrjintä. Työsyrjintä määritellään rikokseksi, johon voi syyllistyä kuka tahansa organisaatiossa, yrityksessä tai yhteistyökumppaneissa. Tämä on etätyössä esihenkilön hankalimpia asioita huomata, ellei syrjitty henkilö kerro itse tai joku kollegoista ilmaise asiasta huolta. Siksi voidaankin kutsua asiaa suureksi haasteeksi. Edellä mainittiinkin jo etäjohtamisessa tunnejohtaminen, joka tässäkin tapauksessa on tärkeä tekijä esihenkilöllä. (Rauramo 2012, 85–87; Nummelin 2008 22–27.)

#### 4 Esihenkilön etäjohtamistaidot ja osaaminen

Rytikangas opiskeli valmentavaa johtajuutta. Opinnoissa korostui kolmen K:n käytön malli ja merkitys. Työssään hän huomasi kuitenkin K mallin käytänteitä olevan seitsemän. Seitsemän K:n merkitys korostui enemmän käytössä. Näille seitsemälle K:lle on kaksi toisistaan poikkeavaa merkitystä. ”keskity, kuuntele, kerro, kysy, kunnioita, kannusta ja kiitä”. Sitten toinen on ”käskytä, kyykytä, kontrolloi, kadehdi, kiusaa, kilpaile ja kampita”. Näiden kahden seitsemän K:n välillä on silmiinpistävä ero. Kumpaan tyyliin esihenkilö päättää kallistua, ensimmäiseen ihmisläheiseen johtamistyyliin vai insinöörimäiseen etäiseen johtamistyyliin. (Rytikangas 2011, 68.)

Työturvallisuuskeskuksella on etäjohtajan tehtävät määritelty kolmeen erilaiseen rooliin. Ensimmäisenä esihenkilön tulee toimia **suunnan näyttäjänä eli opastajana**. Toisena tulisi toimia yhteistyön **kehittäjänä eli avustajana**. Kolmantena toiminnan **koordinoijana eli hallintana**. Kolmella roolilla on suurivaikutus työntekijöiden toimintaan. Esihenkilön tulisikin korostaa etäjohtamisessa erilaisia taitoja onnistuakseen tehtävässään. Hänen tulisi korostaa kykyä luoda suhteita työntekijöihin, luottamuksen luomista, arvostamista, vuorovaikuttamista ja yhteisöllisyyttä. Esihenkilöllä on myös vastuu erilaisten projektien sujumisesta, ajanhallinnasta ja työntekijöiden hyvinvoinnista. Esihenkilöllä täytyy olla etäjohtamisessa ylimääräisiä vaistoja, jotta hän voisi huomata erilaisia muutoksia työntekijöiden työstä suoriutumisen, ajankäytössä, turvallisuudessa, henkisessä ja fyysisessä terveydessä. Yksi tärkeimmistä asioista on, että esihenkilön on kyettävä puuttumaan erilaisiin häiriökäyttäytymisiin esimerkiksi työkollegan tai jopa asiakkaiden taholta. Tämä vaatii esihenkilöltä selkärankaa, uskallusta ja jämäkkyyttä toimia asiaan vaadittavalla tavalla. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Vilkmanin (2016, 137–138) mukaan Suomessa käytetään edelleen enemmän insinööri-tyylistä asijaohjantamismetodeja, vaikka johtamistyyliin on jo saavutettu huomattavia uudistavia muutoksia. Yrityksissä on huomattu uusien metodien ja johtamistyylin muutoksen tarve, siksi myös on lähdetty kouluttamaan esihenkilöitä uuteen johtamistyyliin. Opettaminen painottuu pääasiallisesti siihen, kuinka henkilöstöä kannattaa pyrkiä motivoimaan, sitouttamaan ja luottamaan heihin, ja kuinka tärkeää henkilöstön hyvinvointi on. Tämänhetkiset johtamistyyli on muuttuneet enemmän ihmisläheistä ja ymmärtämistä kohden. Monet organisaatiot ja yritykset ovat oppineet huomaamaan, millaisia vahvuuksia nykyaikaiselta esihenkilöltä vaaditaan. Nykyaikaisella niin sanotulla trendijohtamisella lähestytään välittävällä, luottavalla ja ihmisläheisellä johtamistyyllillä henkilöstöä.

Uuden trendin johtamisessa luotetaan asiantuntijoiden ammattitaitoon, jottei esihenkilön tarvitse olla kaikessa ammattilainen, vaan luotetaan ammattilaisen työpanokseen hoitaa häneltä vaadittavat tehtävät. Esihenkilöltä itseltään vaaditaan enemmän ymmärrystä siitä, kuinka saavutetaan projektien tavoitteet, kuin myös kykyä ohjata ja luottaa johdettaviinsa. Etäjohtamisen johtamismetodit eivät ole tyylillisesti kaukana nykyaikaisesta trendijohtamisesta, siksi nykyaikaisten esihenkilöiden siirtyminen etäjohtamiseen onkin sujunut hieman mutkattomammin kuin niin sanotun insinöörimäisen johtamistyylin. Vanhakantaisen valvojan johtamistyylin esihenkilöiden on ollut hankalampi integroitua etätyöjohtamisessa vaadittaviin muutoksiin jäykän hierarkian vuoksi ja tarpeesta poistua omalta mukavuusalueelta johtamisessa. (Vilkman 2016, 137–138.)

Paulin (2020) ja Vilkmanin (2016, 139–145) mielestä esihenkilöllä tulisikin etäjohtamisessa onnistuakseen olla **kyky reagoida** henkilöstönsä vaihteleviin työskentelytapoihin ja auttaa niissä. Siksi heidän mielestään esihenkilöiden rooli tulisi olla pääsääntöisesti tiimin kannustaja ja esimerkki, kuinka työ- ja vapaa-aika yhteensovitetaan niin, että työntekijä muistaisi pysytellä päivittäisissä työtunneissa ja tauoissa. Esihenkilön huomauttaessa työntekijälle epäedullisesta toimimisesta, tulisi esihenkilön pyrkiä tukemaan ja neuvomaan tarvittaessa työntekijöitä. Esihenkilöltä vaaditaan vaatimuksissaan ja opastuksessaan selkeää linjaa tasapuolisesti kaikkia osapuolia kunnioittaen. Esihenkilön tulee muistaa hyvä, tärkeä ja suositeltava muistisääntö: Työntekijöiden kanssa tulee olla aina tiedostava ja joustava otteiltaan, kuin myös tasapuolinen. (Paul 2020; Vilkman 2016, 139–145.)

Esihenkilön on tärkeää kyetä rakentamaan luottamus henkilöstöään kohtaan. Paulin (2020) mielestä yksi suurimpia syitä etätyöskentelyn toimimattomuuteen on luottamuksen puute. Säännöllinen kommunikointi työntekijöiden kanssa edesauttaa luottamuksen saavuttamista ja tiedostettua rajojen luomista. Siksi onkin tärkeää esihenkilölle olla selkeä rajoissaan ja siitä mitä odottaa työntekijältä. Näin saadaan vähitellen luotua luottamuksen piiri millä on vaikutusta kohti parempaa työntekoa. Luottamuksessa on tärkeää, ettei esihenkilö luokittele työntekijöitään työpisteen äärellä vietetystä ajasta vaan luokittelu tapahtuu saavutetusta ja tehdystä työmäärästä. Määrittely vaakaan laitetaan tehtävien suorittaminen ei käytetty aika. Tämä ajatusmaailma pyrkii edistämään työntekijöiden itsensä johtamisen taitoja, ymmärrystä, vastuullisuutta ja luottamusta. (Paul 2020.)

**Kommunikointi** on yksi tärkeimmistä työkaluista, koska näin saadaan luotua luottamusta ja tarvittavia yhteneväisyyden tunteita yhdessä työskentelevien henkilöiden välille. Useimmat henkilöt kokevat kukoistavansa, kun voivat ja saavat toimia osana tiimiä. Tiimin ylläpitävä ja tuottavuutta lisäävä voimana pidetään kommunikointia. Esihenkilön olisi hyvä aloittaa tai lopettaa muutamana päivänä viikossa yhteisellä puhelulla tai videopalaverilla, jossa tiiminä voidaan käydä läpi yhteenvedon omaisesti jo tehdyt työt ja tulevat avoinna olevat tehtävät. (Paul 2020) Hyvä on kuitenkin muistaa, ettei kaikki henkilöt halua tai vaadi yhteisiä palavereja päivittäin, vaan kerran viikossa voi olla jo riittävä. Kasvokkain käytävät keskustelut ovat hyödyllisempiä ilmaisuvoimaisuuden kautta, jolloin videopalaverin mahdollisuus on hyvä tiedostaa. Paulin ja Heiskasen mielestä esihenkilön on hyvä osata hyödyntää videopuheluita mahdollisemman paljon varsinkin uusien työntekijöiden kanssa. Tällä voidaan luonnollisesti edistää tutustumista esihenkilöiden ja

henkilöstön jäsenten välillä. Tämä luo samalla oivan keinon jakaa toisten kanssa etätöihin liittyvät tavoitteet ja myös haasteet. Tämä on yksi keino saada kasvatettua yhteistä ja tärkeää tiimin yhteishenkeä, luottamusta ja arvostusta. (Paul 2020.)

Paul (2020) ja Vilkmán (2016, 19, 142, 41–44) ovat nostaneet esiin esihenkilöiden tärkeäksi vastuualueeksi tiimien **yhteishengen kasvattamisen**. Toimistotyössä henkilöstö voi jutella kahvihuoneessa, käytävillä tai muuten vaan pöydän vierellä, tehden niin sanottua innovointia ja sparrausta ohimennen. Aiemminkin mainittuna asiana etätöihin olisi esihenkilön hyvä saada luotua virtuaalisia tapaamisia, esimerkiksi kahvikupposen ääressä jutellen niitä näitä ei työasioita ennen varsinaista työtiimipalaveria. Tällä toimella voidaan luoda yhteishenkeä henkilöstön sisään ja käyttää sitä kanavana kuulla ja oppia toisiltaan tärkeitä asioita. Mitä enemmän henkilöt oppivat toisistaan, vahvistuvat arvostus, luottamus ja hyväksyntä henkilöstön keskuudessa.

Esihenkilön on tärkeää muistaa myös yhteishengen luomisessa yhteinen ja yksittäinen **palkitseminen**. Palkitaan henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisesta tai vaikka vain välietappien tavoittamisesta projekteissa. Henkilöstölle tulee tunne, että on tärkeä, huomioitu ja arvostettu. Tämä edesauttaa esihenkilöä seuraamaan työntekijöiden työstä suoriutumista ilman tunnetta, että heitä tarkkaillaan ja painostetaan koko ajan. (Paul 2020; Vilkmán 2016, 32–33.)

Etätöitä johtavalla esihenkilöllä on suuri vastuu työtänsä etänä suorittavista. Hänen täytyy kyetä ymmärtämään, että mitattavissa olevat työskentelytavat eivät ole samanlaiset etä- ja lähityöskentelyssä. Esihenkilön tulisi painottaa näkemyksiään enemmän tuloksien mittaamiseen, esimerkiksi tehtävien suorittamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikka teknologia antaisi mahdollisuuden käyttää intensiivistä ajankäytön vahtimiskulttuuria, on kuitenkin hyvä ymmärtää, että ajankäyttö ei luo koko kuvaa kokonaisuudesta työpanokseen. Esihenkilöiden apuna etäjohtamisessa toimii teknologia, jolla voidaan varmistaa, että henkilöstöllä on kaikki tarvittavat resurssit tehdä työtä sujuvasti ja vaikeuksista. Johdon pitäisi olla proaktiivinen ja keskustella asioista henkilöstön kanssa heidän kaikista tarpeistaan, esimerkiksi välineistä, ohjelmistoista, koulutuksista ja työtietokoneista. (Paul 2020; Vilkmán 2016, 139–145.)

Esihenkilön tulisi varmistaa, että henkilöstöllä on **toimiva hyvinvoinnin tukiohjelma**. Suomessa lain mukaan yrityksen tulisi järjestää tarvittava ennaltaehkäisevä työterveys-

huolto kaikille työntekijöilleen (Työterveyshuoltolaki 1383, 1 luku, 1 §). Yrityksillä on eritasoisia palveluita tarjolla henkilöstölleen, esimerkiksi laajempaan palveluun kuuluvat muun muassa työterveyshuollon psykologipalveluita ja hyvinvoinnin tukiohjelmaa työsuhde-etuna. Tämä etuus on loistava työkalu etäjohtamisessa. Työntekijä voi ottaa yhteyttä ulkopuoliseen työterveyshenkilöön, jonka kanssa hän voi keskustella luottamuksellisesti ongelmistaan ja siitä, kuinka ne vaikuttavat työkykyyn. Esihenkilölle olisi tärkeää tunnistaa millaisia tukiohjelmaa henkilöstöllä on käytössä ja milloin olisi hyvä ohjata työntekijä työterveyshuollon piiriin. (Paul 2020.)

Esihenkilön ja johdon on hyvä perehtyä hyvin eriteltyihin tietoihin, millaisilla asioilla on mielenterveyttä ja hyvinvointia edistäviä vaikutuksia. Jos esihenkilö huomaa tai vastavasti kuulee huolestuneelta kollegalta, että epäilee ettei työntekijällä hyvinvointi ole kunnossa, tulee hänen esihenkilönänsä pyrkiä ohjaamaan työntekijänsä työterveyshuollon piiriin. Tämä vaatii esihenkilöltä tutustumista ennakkoon työntekijöihinsä, jotta hänellä olisi mahdollisuus huomata kyseisiä hälytysmerkkejä toiminnassa. Siksi edellä mainittuja erilaisia kommunikointeja, videopalavereja ja niin kutsuttuja kahvitteilupalavereja tulisi järjestää säännöllisesti. Henkilökohtaiset keskustelut ja kuulumisien kyselyt ovat esihenkilöille yksi tärkeimmistä työkaluista. (Paul 2020.)

Paul (2020) on huomannut, että etätönn teolla voidaan parantaa työntekijöiden elämän laatua, ammatillista arvoa omien henkilökohtaisten arvojen kanssa. Esihenkilön vastuu on pyrkiä auttamaan tiimiä työskentelemään luovasti ja tehokkaasti tiimin kanssa etäpisteestä käsin, jopa globaalisti. Esihenkilön ohjauksessa tiimin on helpompi sovittaa työ ja vapaa-aika käytännössä yhteen. Yksi tärkeimmistä asioista esihenkilöllä on myös, että itsekkin on osattava pyytää apua ja opastusta ylemmiltä esihenkilöiltä, eikä kamppailla ongelmiansa kanssa vain yksin. Tällainen toiminta antaa hyvää esimerkkinä oloa henkilöstölle. (Paul 2020.)

Paul korostaa esihenkilön **tietämyksen tärkeyttä vallitsevana olevista laista**. Kuten esimerkiksi esihenkilöiden on hyvä perehtyä vuoden 2020 alusta voimaan tulleeseen uuteen työaikalakiin joka, määrittelee etätönn samanlaiseksi työksi kuin jokin muukin työ. (Työaikalaki 2019, luku 1, 2§.). Lailla ei ole vaikutusta esimerkiksi työaikaan tai vakuutuksiin. Työnantaja on kuitenkin velvollinen huolehtimaan etätönnkentelemissäkin työntekijän hyvästä työergonomiasta. Työergonomian järjestäminen kuulostaa vaativalta, mutta järjestelyt olisikin hyvä tehdä yhteisiä näkemyksiä kunnioittaen, jolloin siitä tulisi molem-

minpuolinen etu. Esihenkilön olisi hyvä ja kannattavaa kääntyä työterveydenhuollon puoleen työergonomian hoidossa, koska hyvä ergonomia voidaan saavuttaa ammattilaisien avustuksella. Työnantajan ja työntekijän välille olisi tärkeää, että tehdään etätöösopimus, jossa sovitaan edellä mainituista asioista ja myös esimerkiksi tietoturva-asioista. (Paul 2020; Työaikalaki 2019, luku 1, 2§.)

Esihenkilöiden **tavoitettavuutta** koskevat samat kriteerit ja vaatimukset kuin työntekijöiden tavoitettavuutta. Esihenkilön on oltava tavoitettavissa organisaation ja henkilöstön kanssa sopimalla tavalla. Minkkinen (2020) korostaa kuitenkin, että tavoitettavuus täytyy tapahtua työ sopimuksessa määritellyissä ajoissa. Tässäkin tulee huomioida, että esihenkilöäkin koskevat samat työaikalait kuin työntekijöitä. Esihenkilön tavoitettavuus koskee vain työskentelyaikaa, ei taukoja tai lomaa. Esihenkilö voi tarvittaessa lupautua erikoistapauksissa olemaan tavoitettavissa muulloinkin kuin vain työaikana. Etätöössäkään ei sallita työntekijöiltä eikä esihenkilöiltä liiallisia ylityötunteja. (Minkkinen 2020.)

## 5 Tutkimusmenetelmä ja prosessi

### 5.1 Menetelmä

Opinnäytetyössäni käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kysely sisälsi pääasiallisesti suljettuja strukturoituja kysymyksiä, mutta myös muutaman avoimen kysymyksen, mikä tekee kyselystä puolistrukturoidun kyselyn. (Kananen 2014,76) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään menetelmää, joilla voidaan tulkita numeerisia aineistoja. Tämä kuitenkin edellyttää aihealueen tuntemista, koska mitaamista ei voida tehdä, ellei valmiiksi tiedetä mitä mitataan. Mitattava ilmiö muunnetaan muuttujiksi, joita voidaan sitten käsitellä kokonaisuutena. Muuttujien lukuarvoista saadaan havaintoaineisto, jota analysoidaan tilastollisin menetelmin esimerkiksi SPSS-ohjelmaa käyttäen. (Vilpas 2021) Vastaukset saadaan mittaamalla numeerisia ominaisuuksia. Mellin mainitsee kyselyn olevan reliaabeli ja validi, kun mittari on hyvä. Tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvat kaikki mahdolliset kohteet. Valitut kohteet ovat havaintoyksiköitä. Havaintoyksiköiden ominaisuuksia ja olosuhteita kuvaavia numeerisia tai kvantitatiivisia tietoja kutsutaan tilastollisiksi aineistoiksi. (Mellin 2005.)

Kyselyssä käytettiin Likert-asteikkoa eli välimatkaintervalliasteikkoa, jotta saatiin mielipiteitä tuotua paremmin esiin. Likert-asteikon tulkinta perustuu kuhunkin väittämään saadun arvon osoittamaan mielipiteen voimakkuuteen. Ääripäät asteikossa edustavat vastakkaisia mielipiteitä kysytyyn asiaan. Likert-asteikossa on mahdollisuus vastata niin sanotusti neutraalisti keskimmaisella luvulla. Likert-asteikossa viisiportaista asteikkoa ei koeta pakottavaksi ottamaan kantaa puolesta tai vastaan. (Vainikainen 2022). Kyselyssä on käytetty viisi portaista asteikkoa, jonka lisänä on 0. Kyselyssä on erikseen 0, jonka vastaus määrittyy, ”en osaa sanoa”- vastauksena. 0-vaihtoehtoa ei oteta huomioon analysoinnissa lainkaan.

T-testi vertailee numeerisia keskiarvojen muuttujia toisiinsa. Vertailtavia ryhmiä tulee olla kaksi eli kaksiluokkainen. Asteikkona T-testissä toimii välimatka- tai suhde- asteikko. T-testi soveltuu parhaiten kahden toisistaan riippumattoman ryhmän keskiarvojen vertailuun. Toiseksi testi soveltuu toistetuille mittauksille eli mittaus toistetaan kaksi kertaa samalle ryhmälle eli tehdään alku ja loppumittaukset. T-testi on yleisemmin käytetty kahden ryhmän välinen keskiarvomittari. T-testi on parametrinen testimenetelmä. (Tähtinen & Laakkonen & Broberg 2020, 120–134.)

Mann-Whitneyn U-testi on parametrinen T-testin ei-parametrinen vastine. U:n jakauma on diskreetti ja symmetrinen. Pienin arvo on 0. U-testiä käytettäessä siirrytään havaintoarvoista pelkkiin järjestyslukuihin korvaamalla pienin arvojärjestysluvulla 1 ja toiseksi pienin luvulla 2 ja niin edelleen. U-testi soveltuu parhaiten vertamaan kahden erillisen ryhmän itsenäisiä vastauksia. U-testiä käytetään silloin, kun perinteisten menetelmien, kuten keskiarvon, käyttäminen on muutenkin kyseenalaista, koska jakaumat ovat vinoja ja mittarit järjestysasteikollisia. (Laerd Statistics 2022) Vertailtavien ryhmien jakaumien ei tarvitse olla normaalijakautuneita, mutta vertailtavilla ryhmillä olisi hyvä olla samankaltainen vertailumuoto toisiinsa. (Tähtinen & Laakkonen & Broberg, 2020, 135–136.) Työssä verrataan esihenkilöiden ja työntekijöiden antamia vastauksia toisiinsa. Vertailtavissa olevissa vastauksissa Mann-Whitneyn U-testi on luotettavampi ja varmempi tuloksissa kuin T-testi, koska tulokset kyselyssä eivät ole normaalisti jakautuneita.

## 5.2 Kysely

Kysely jaettiin LinkedInissä ja Facebookissa. Facebookissa kyselyä jaettiin muutamassa ryhmässä, joissa olettamuksena oli löytää kohdennettu vastaajakunta. Pääasiallinen kysely kuitenkin tehtiin LinkedInissa.

Kyselyä ei ollut kohdistettu tiettyyn tai ennalta valittuun yritykseen. Vastaajat toimivat eri aloilla ja eri suuruisissa yrityksissä. Tavoitteena oli tavoittaa henkilöt, joilla oli etätyöskentely mahdollisuus.

Tarkoituksena oli löytää näiden kanavien kautta eri sukupuolisia ja eri-ikäisiä edustavia vastaajia, joilla oli mahdollisuus työskennellä etänä. Siksi nämä kaksi kanavaa, Facebook ja LinkedIn, valikoituivat käyttöön.

### 5.3 Prosessi

Opinnäytetyöprosessi alkoi tutustumisella kirjalliseen aineistoon, josta löytyi pohdinnan kautta tutkimusongelman aihealue. Siihen valikoitui esihenkilöiden haasteet etäjohtamisessa ja etätyö. Selvityksessä pyritään saamaan tietoa siitä, onko esihenkilöillä itsellään ymmärrystä omista haasteista ja vahvuuksista etäjohtamisessaan. Etätyön ja etätyössä olevana työskentelyn johtaminen ei ole haasteeton, minkä vuoksi selvityksessä lähestytään asioita monesta eri kulmasta. Näkökulmana on esihenkilöiden oma ajatus omasta onnistumisestaan tehtävissään sekä myös henkilöstön mielipide esihenkilön onnistumisista. Kahden näkökulman kysely auttaa ymmärtämään laajemmin sitä, kuinka esihenkilöt ovat oikeasti suoriutuneet haasteissaan etäjohtamisessa. Kysymykset painottuvat esihenkilöiden toimintaan ja selviytymiseen erilaisista haasteista. Työntekijöille suunnattu kysely selvitti sitä, kuinka he kokevat oikeasti esihenkilön onnistumisen ja haasteet. Kyselyllä lähdettiin hakemaan vastauksia kolmeen kysymykseen:

- Mitkä ovat esihenkilöiden suurimmat haasteet etätyön johtamisessa?
- Kuinka esihenkilö suoriutuu etätyön tuomista haasteista?
- Jakavatko työntekijät saman mielipiteen esihenkilöiden kanssa, esihenkilöiden etäjohtamistaidoista?

Tutkimusongelman määrittämisen jälkeen laadittiin tutkimussuunnitelma ja pohdittiin, millaisilla kysymyksillä saataisiin tarvittavat vastaukset ja aineistot. Ennen tutkimuskysymyksien luomista tarvitaan viitekehys, johon pohjautuu koko kysely. Siksi kirjallisen aineiston käsittely on tärkeää, ennen kuin kysely tehdään ja suoritetaan. Viitekehyksen edetessä esiin voi tulla valmiiksi ennakoivia hypoteeseja eli voidaan olettaa saavamme

tietynlaisia vastauksia kyselyn avulla. Hypoteesit voivat koostua kyselyn suorittajan omista odotuksista aineistoa koskevista vastauksista. (Vilpas 2021; Tietoarkisto 2022.)

Kyselylomakkeen laatimisessa täytyy miettiä tarkoin, millaisia vastuksia haluaa ja tarvitsee. Siihen täytyy määrittää myös mihin ryhmiin haluaa kohdistaa kyselyn. Lomaketutkimuksissa on otettava tarkoin huomioon tutkimusongelman ratkaisuun vaadittavien kysymyksien luominen yksinkertaisella ja helppotajuisella kysymysasettelulla. Kyselyissä ei tule tehdä turhia ylimääräisiä kysymyksiä pidentämään kyselytutkimusta. Vastaajat eivät jaksaa vastata liian pitkiin ja monimutkaisiin kyselytutkimuksiin. Kyselyssä on otettava huomioon tietosuoja- ja ääkkökökanta, ettei vastaajan anonymiteetti vaarantuisi. Avoimien kysymyksien laittaminen kyselyyn tulisi olla harkittua ja sijoitettuna viimeiseksi, koska kysymykset voivat ohjata vastaajan mielipiteitä vastauksiin. (Tietoarkisto 2022.) Kysely tehtiin Webropol Survey & Reporting -ohjelmalla, koska tässä ohjelmassa raportointivälineet ovat monipuoliset ja liitettävyyden on SPSS-ohjelmaan mutkatonta.

## 6 Tulokset

### 6.1 Kysely

Kysely oli auki kaksi viikkoa. 15.11.2021–29.11.2021. Kanavana kyselyssä olivat LinkedIn ja Facebook. Uusin kyselyn ilmoituksen ja jakamisen kolme kertaa eri kanavissa. Kyselyyn vastasi 182 henkilöä, joista 165 henkilölle sallittiin etätyö mahdollisuus ja 17 vastaajalle ei sallittu etätyöskentelyä. Näistä 165:stä kyselyyn vastanneista oli 54 esihenkilöä ja 111 työntekijää.

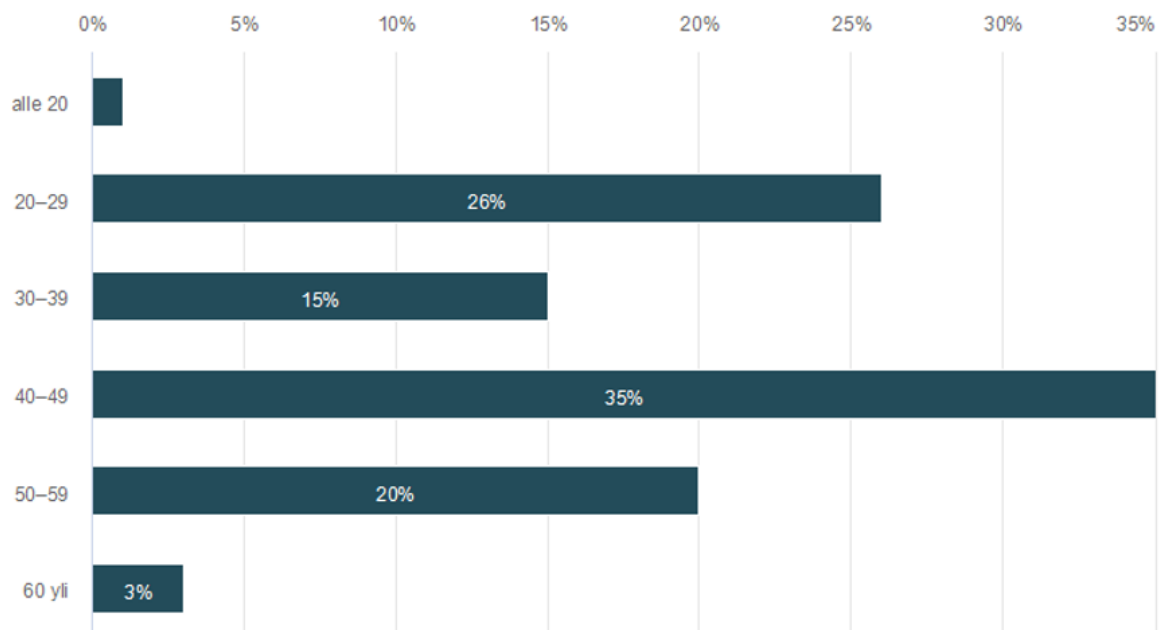
Kysely on kahdesti jakautuva kyselytutkimus. Ensimmäinen jakautuminen kyselyssä tapahtuu kohdassa, jossa on kysymys, sallitaanko etätyöskentely. Jos vastaajan vastaus on ei, loppuu kysely kiitokseen. Kyllä vastaus jatkaa kysymyksiä, kunnes kysytään statusta eli sitä, onko vastaaja esihenkilö vai työntekijä. Esihenkilölle kyselyssä tulee omat kysymykset ja työntekijöille tulee omat. Kysymyksien vastaukset ovat analysoitaessa verrattavissa toisiinsa. Esihenkilöt vastaavat omasta puolestaan kysymyksiin, mutta työntekijöiden kysymykset on laadittu mielipidekysymyksinä esihenkilön toiminnasta etäjohtajana.

## 6.2 Tietoa vastaajista

Selvitys tehtiin satunnaiskyselynä etätyössä toimiville esihenkilöille ja työntekijöille. Kyselyä ei kohdistettu mihinkään tiettyyn yritykseen tai organisaatioon. Vastaajat olivat monipuolisesti eri aloilta ja-, erilaisista ja erikokoisista yrityksistä olevia henkilöitä. Tässä kyselyssä yksi kysymyssarjasta oli muodostettu niin, että sekä työntekijät sekä esihenkilöt vastasivat niihin. Tämä edesauttaa saamaan vertailevaa analyysia eri henkilöiden mielipiteistä asioihin. Kysymyksen tarkoituksena oli saada esiin, millainen käsitys esihenkilöillä on omasta etäjohtamisen taidosta ja kohtaako se työntekijöiden mielipiteen kanssa esihenkilön taidoista.

### 6.2.1 Ikäjakauma

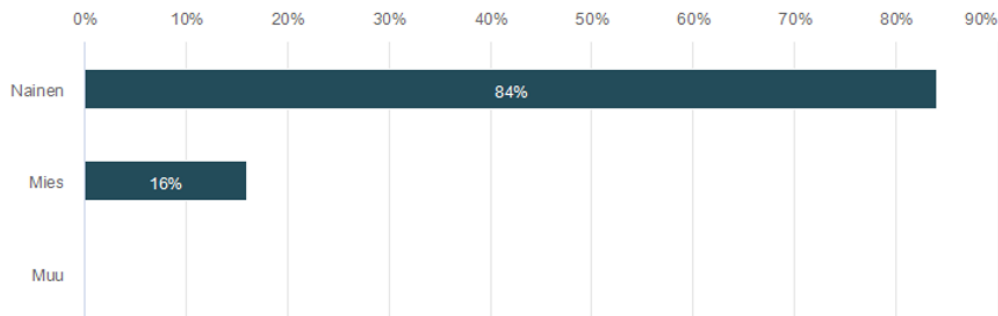
Vastaajien ikäjakauma on yllättävän monipuolinen. Vaikkakin vastaajien ikä painottuu enemmän nuoriin 20–29-vuotiaisiin ja keski-ikäisiin 40–49-vuotiaisiin. Prosentuaalisesti kuitenkin muutkin ikäryhmät olivat hyvin edustettuina. Vastaajia oli 182. (kuvio 8.)



Kuvio 8. Vastaajien ikä.

## 6.2.2 Sukupuolijakauma

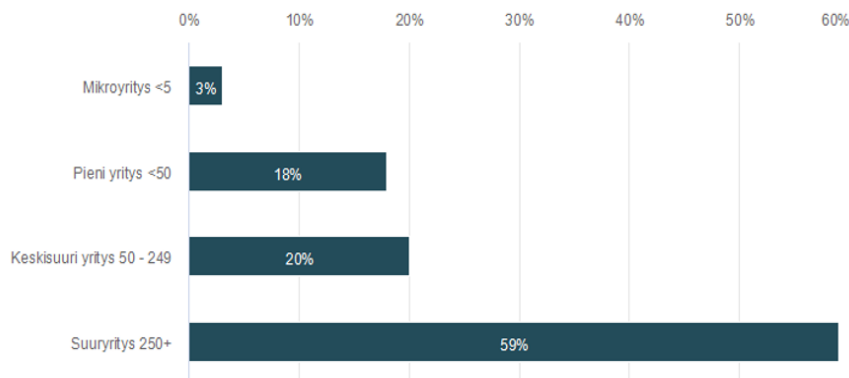
Naiset ovat selkeästi aktiivisempia kyselyihin vastaamisessa. 84 prosenttia oli naisia ja 16 prosenttia miehiä. Vaihtoehtoon muu sukupuoli ei tullut yhtään vastausta. Vastaajia oli 182. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Vastaajien sukupuoli.

## 6.2.3 Yrityskoko työntekijämäärän mukaan

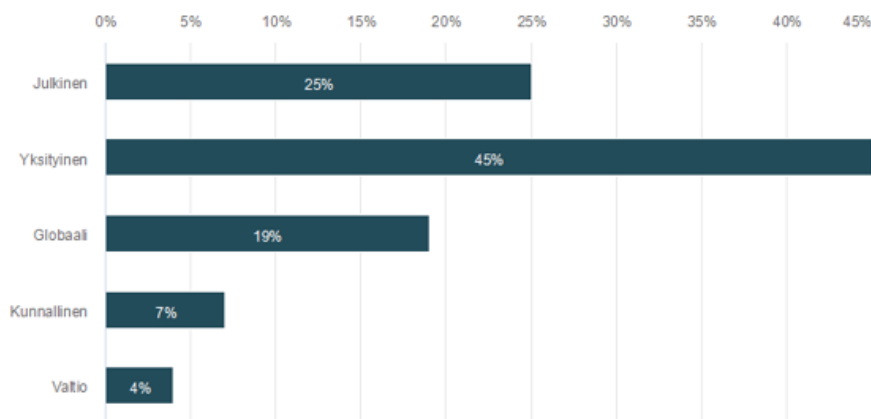
Kysymyksessä pyrittiin saamaan vastauksia siitä, kuinka suurissa yrityksissä vastaajat työskentelevät ja minkä kokoisten yritysten työntekijät ovat aktiivisempia vastaamaan. Vastaajien vastaukset luokiteltiin yrityskoon mukaan. Mikroyritys on alle 5 työntekijää yrityksessä. Pieni yritys on alle 50 työntekijää yrityksessä. Keskisuuriyritys on 50–249 työntekijää yrityksessä. Suuryritykseksi on luokiteltu yli 250 työntekijää yrityksessä. Yrityskooltaan suuryritys on edustettuna 59 prosentilla vastaajista. Keskisuuri 20 prosentilla ja pieni yritys 18 prosentilla edustettuina vastaajista. Mikroyrityksiä vastaajista on vain 3 prosenttia. Vastaajia oli 182. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Yrityskoko.

#### 6.2.4 Yrityksen luokitus

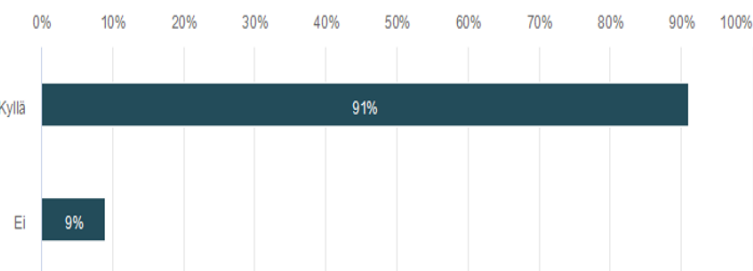
Seuraavalla kysymyksellä pyrittiin löytämään, millaisissa yrityksissä vastaajat tekevät työtä. Kysely kertoo, että yksityisen sektorin työntekijöitä on vastaajista eniten, 45 prosenttia vastaajista eli 82 työntekijää. Julkisella alalla työskenteleviä oli 25 prosenttia eli 45 työntekijää. Globaaleissa yrityksissä työskentelevät vastaajat ovat myös hyvin edustettuina. Kunnalle ja valtiolle työskenteleviä vastaajia oli hieman pienemmällä määrällä edustettuina. Vastaajia oli 182. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Yrityksen luokitus.

#### 6.2.5 Etätyö

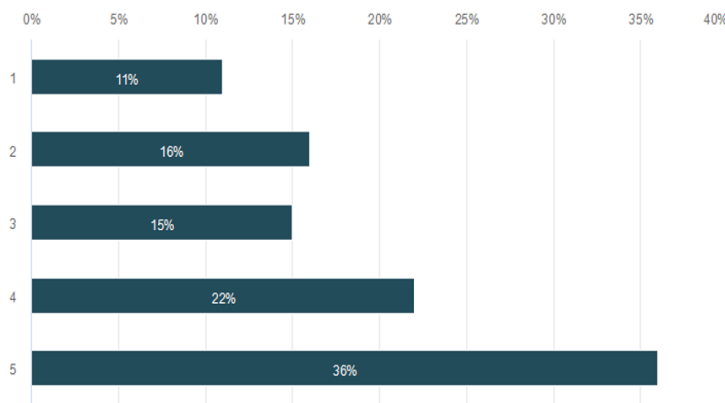
Kysymyksessä ”Sallitaanko etätyön tekeminen yrityksessä?”, määriteltiin, jatkavatko vastaajat kyselyyn vastaamista. 91 prosentille vastaajista eli 165 vastaajalle sallittiin etätyöskentely. 9 prosentille vastaajista eli 17 vastaajalle päättyi kysely kiitoslausumaan. Kyselyn tarkoitus oli saada vastauksia henkilöistä, jotka työskentelevät etätyössä. Vastaajia oli 182. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Etätyön salliminen.

### 6.2.6 Etätyöpäivien määrä viikkotasolla

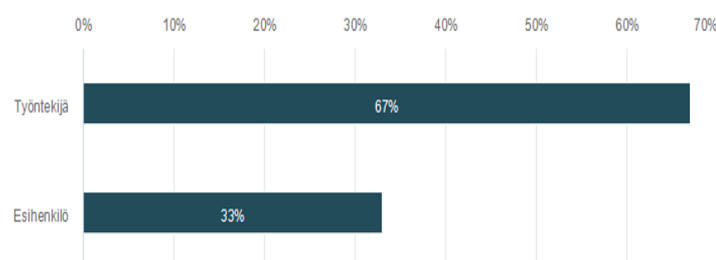
Seuraavassa haettiin etätyöpäivämääriä viikkotasolla ja sitä, kuinka monta päivää viikossa tehdään töitä etänä muualla kuin fyysisesti työpaikalla. Olettamuksena kyselyssä on, että työntekijät ja esihenkilöt tekevät töitä viisi päivää viikossa, koska keskimääräinen virastotyöviikon pituus on viisi päivää ja viikonloput ovat vapaana. Siksi kuusi ja seitsemän päivää viikossa olevat mahdollisuudet. 36 prosentilla eli 60 vastaajaa vastasi tekevänsä etätöitä viisi päivää viikossa. Neljä päivää viikossa etätöitä vastasi tekevänsä 22 prosenttia vastaajista eli 36 vastaajaa. Kaksi päivää etätöitä viikossa vastasi tekevänsä 16 prosenttia vastaajista eli 26 vastaajaa. Kolme päivää etätöitä teki 15 prosenttia eli 24 vastaajaa ja yhden päivän 11 prosenttia eli 19 vastaajaa. Kokonaisvastaajamäärä oli 165. (Kuvio 13.)



Kuvio 13. Etätyöpäivien määrä viikossa.

### 6.2.7 Asema organisaatiossa

Kyselyyn vastanneista esihenkilöitä oli 33 prosenttia eli 54 vastaajaa ja työntekijöitä oli 67 prosenttia eli 111 vastaajaa. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Asema organisaatiossa.

### 6.3 Esihenkilöiden vastaukset

Tässä luvussa käydään läpi, mitä esihenkilöt itse vastasivat omista etäjohtamistaidoistaan. He ovat vastauksissaan pohtineet, mikä on heidän toimintatapansa johtajina etätyössään ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut etätyötä tekeviin työntekijöihin.

#### 6.3.1 Esihenkilöiden kokemus etäjohtamisesta

Kysymyksen (kuvio 15.) tarkoituksena oli saada esihenkilöiltä vastauksia siihen, kuinka he kokevat toimivansa työntekijöiden kanssa etätyössä. Kokonaiskeskiarvolla tarkoitetaan analysoinnissa kaikkien tämän kysymyksen vastauksien antamaa keskiarvoa. Tämän kysymyksen kokonaiskeskiarvona on 3,3. Kokonaiskeskiarvo ei ole huono eikä hyvä. Parannettavaa löytyy, mutta kaikki asiat eivät ole huonosti. Kysymykseen esihenkilöiden etäjohtamiskokemuksista vastasi 54 esihenkilöä.

Vastauksista, joiden keskiarvo on alle 3,0 nousee esiin, että esihenkilöillä on vaikeutta hahmottaa, sitä kuinka yhteisöllisyyttä kyetään ja onnistutaan ylläpitämään, kuin myös työntekijän sitouttaminen organisaatioon. Työntekijän hyvinvoinnista huolehtiminen ja ongelmien havaitseminen on haasteellista esihenkilöille etäjohtamisessaan. Näihin haasteellisiin asioihin tulisikin organisaatioiden ja esihenkilöiden pyrkiä löytämään pysyviä vastauksia. Yli 4,0 keskiarvon saaneissa vastauksissa korostuu esihenkilöiden arvostus, luottamus työntekijöihinsä ja heidän tavoitettavuuteensa. Kuitenkin nousee esiin, että esihenkilöillä on keskiverto luottamus työntekijän omaan kykyyn johtaa itseään, työntekijän itsensä ajankäytön hallintaan ja työntekijän motivoitumiseen. Esihenkilöiden omassa toiminnassaan työntekijöiden palkitseminen nousee hieman yli keskiverron, josta voisi päätellä, että esihenkilöt kokevat muistavansa palkita satunnaisesti työntekijöitänsä. Pelisääntöjen luominen ja käyttäminen, työnsuorituksen mittaaminen on vähemmän haasteellista heidän etäjohtamisessaan. Viestintä ja tiedonkulku ovat esihenkilöiden mukaan toimivia heidän johtamisessaan ja työn teossaan. (Kuvio 15.)

Nämä samat kysymykset on esitetty myös työntekijöille (ks. luku 6.4.1). Vertailen myöhemmin U-testiä käyttäen luvussa 6.5 vastauksia toisiinsa.

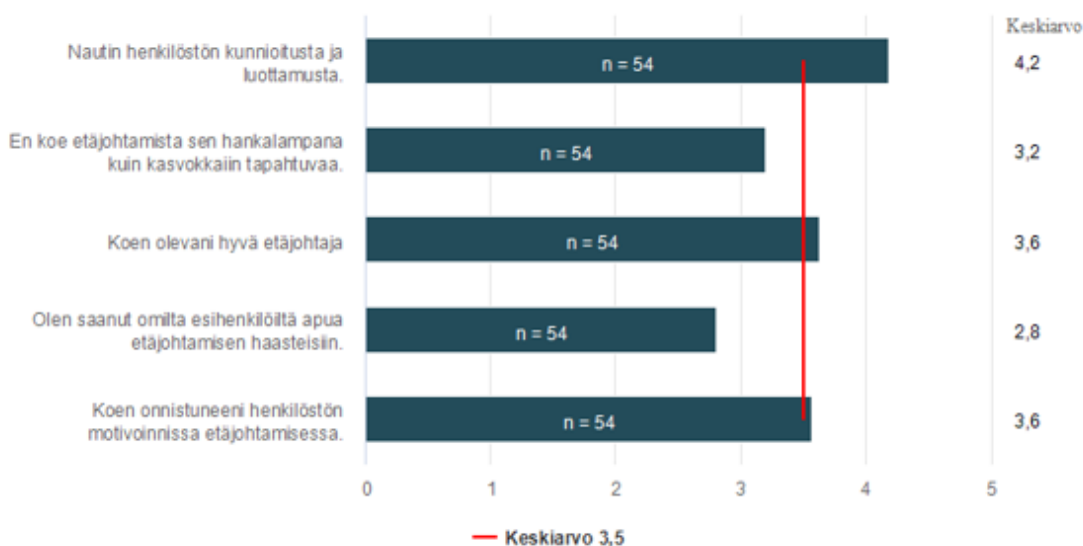


Kuvio 15. Etäjohtamisen taidot esihenkilön vastaamana.

### 6.3.2 Esihenkilöiden oma arvio taidoista

Kysymyksen vastaukset antoivat keskiarvon 2,8, joka tarkoittaa sitä, että esihenkilöiden mielestä he eivät saa omilta esihenkilöiltään tarpeeksi apua etäjohtamisesta tuleviin haasteisiin, joka taas vaikuttaa heidän toimintaansa omia työntekijöitään kohtaan. Esihenkilöt eivät koe etäjohtamista kuitenkaan sen haastavammaksi kuin johtamista kasvokkain, joka tulee esiin kokonaisuutena 3,2 keskiarvona. Esihenkilöt kokevat onnistuneensa yli keskiarvokeskiarvon henkilöstön motivoinnissa, ja he kokevat olevansa hyviä etäjohtajia. Esihenkilöt kokevat nauttivansa oman henkilöstönsä kunnioitusta ja luotta-

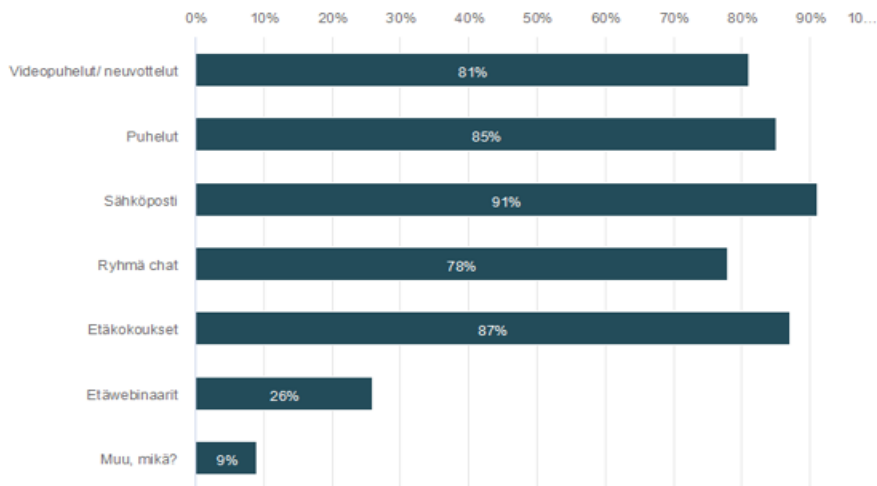
musta. Tämä kysymyksessä vastaajien keskiarvo oli jopa 4,2. Esihenkilöiden vastauksien keskiarvo oli 3,6, joka kertoo siitä, että he kokevat olevansa hyvä etäjohtaja ja ovat onnistuneet henkilöstönsä motivoinnissa. Kaikkien vastauksien keskiarvo on 3,5 mikä on suhteellisen hyvä kokonaisuutena. Tähän kysymykseen on vastannut 54 esihenkilöä. (Kuvio 16.)



Kuvio 16. Esihenkilön arvio omasta etäjohtamistaidosta.

### 6.3.3 Käytössä olevat tekniset työkalut

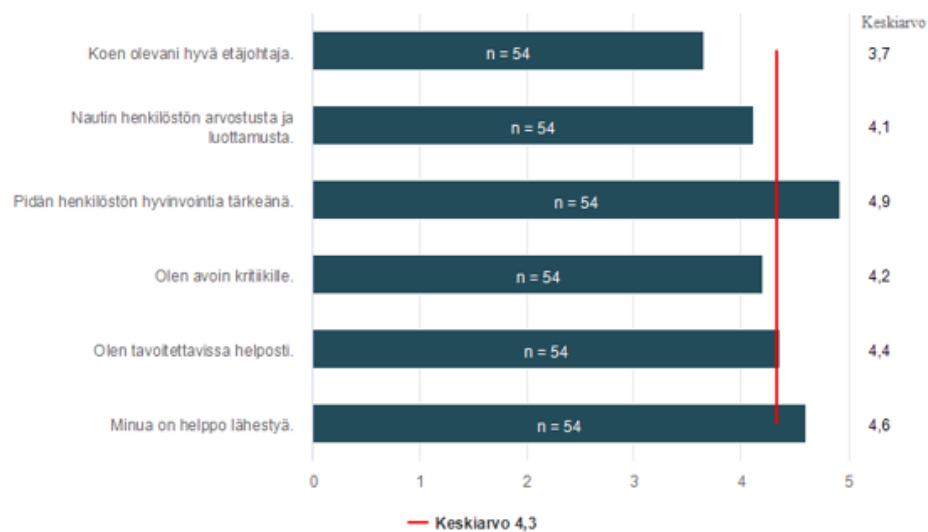
Tässä kohdassa kysyttiin erilaisien teknisten työkalujen ja kanavien käyttöä omassa työssään. Vastauksissa voidaan huomata, että esihenkilöillä on laaja määrä teknologisia työkaluja käytössään. Etäwebinaarit ovat vähemmän käytettyjä menetelmiä, ja vain 26 prosenttia vastaajista on hyödyntänyt kyseistä työkalua. Sähköposti on 91 prosentilla käytössä. Muuten puhelut, videopuhelut ja etäkokoukset ovat lähes yhtä paljon käytössä, yli 80 prosentilla esihenkilöistä. Ryhmä- chatia käyttää 78 prosenttia esihenkilöistä. Työkalujen käyttö haastaa esihenkilöiden lisäksi yritykset ja organisaatiot ylläpitämään tietoa ja taitotasoa ja tulevaa laitekantaa. Tähän kysymykseen on vastannut 54 esihenkilöä. Luvussa 6.6 vertailen työntekijöiden ja esihenkilöiden teknisten työkalujen käyttöä. (Kuvio 17.)



Kuvio 17. Käytetyt tekniset työkalut.

### 6.3.4 Esihenkilöiden itsearviointi

Esihenkilöt arvioivat oman toimintansa etäjohtajina eli itsearviointia. Vastauksissa voi huomata, että esihenkilöt olettavat olevansa hyviä etäjohtajia. Kaikkien vastauksien keskiarvo on 4,3. Henkilöstön hyvinvoinnin tärkeys nousi 4,9 keskiarvoon esihenkilöiden vastauksissa. Tämä kuvaa esihenkilöiden tiedostavan kuinka tärkeä elementti työntekijöiden hyvinvointi on etätyössä. Matalimman keskiarvon 3,7 sai kohta, jossa esihenkilöt arvioivat itsestään ja onnistumisistaan etäjohtajana. Tähän kysymykseen on vastannut 54. (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Esihenkilön itsearviointi.

### 6.3.5 Haasteet etäjohtamisessa

Esihenkilöistä 30 vastasi avoimeen kysymykseen etäjohtamisen haasteista. Avointen vastauksissa korostui yksin oleminen ja yhteisöllisyyden puuttuminen etätyössä, jonka saaminen toimivaksi onkin suuri haaste. Useassa vastauksessa nousi samoja asioita esiin muun muassa ajankäyttö ja kuinka siihen voidaan varmistaa oikeaoppinen ajanhallinta. Esihenkilö ei voi seurata tarpeeksi todellisuudessa tehtyjä työpäivien tunteja. Tunnoillisimmat työntekijät uupuvat ajankäytön hallinnassa. Työhyvinvoinnin tarkkailu etätyössä koetaan lähes mahdottomaksi. Kuviossa 19 ovat vastauksista eniten nousseet haasteet. Tähän on käytetty sanapilveä erottelemaan esiin nousevat asiat.

yksin yhteisöllisyyden puute yhteenkuuluvaisuus viestintä vapaa tunkeileva  
 tavoitettavissa puhelimessa pinnalliseksi pelisääntöjen noudattamisessa  
 motivointi notkahtaminen läsnä luominen palaverikulttuuri kasvotusten  
 hyvinvointi työn tauotus hahmottaminen asiat sluibaaminen ajoissa  
 ajankäyttö

Kuvio 19. Etäjohtamisen haasteet sanapilvenä.

Vastaajat toteavat työhyvinvoinnin tarkkailussa olevista haasteista.

Työntekijöiden työhyvinvointia on vaikeampi seurata, kun ei näe säännöllisesti. Työajanhallinta ja työntauotus on vaikeaa, koska koko ajan pitäisi olla tavoitettavissa.

Kun ne asiat jääkin tekemättä, on vaikea arvioida mikä on syynä. Haluaisin luoda avoimen työskulttuurin yritykseemme, mutta vaikeina aikoina se on etenkin haastavaa. Ihmiset haluavat käpertyä itseensä, eivät olla avoimia, johtajana on vaikea joskus olla läsnä olematta tunkeileva. Sama juttu kuin lasten kanssa: usein silloin kun sinua vähiten toivotaan lähelle, se olisi todellisuudessa eniten tarpeen.

Työntekijöiden avoimuus olisi myös tärkeää, koska esihenkilön jatkuva kyselykin voidaan kokea ahdistelevana ja ongelmallisena.

Esihenkilöt totesivat vastauksissaan myös, kuinka joidenkin haasteiden huomaaminen ja määrittely hankaloituu etäyhteyksissä ja etätyötä tehdessä.

Läsnäolon osoittaminen on vaikeampaa.

Viestintä on vaikeampaa etäyhteyksien kanssa kuin lähitapaamisessa, koska sanattomasta viestinnästä jää niin suuri osa pois. Samoin kuin etätyössä ei tapahdu

helposti hyviä satunnaisia kohtaamisia, vapaata rupattelua tms. asioita, jotka lisäävät yhteisöllisyyttä ja voivat olla ideahautomioita.

Vastaajat kokevat esihenkilönä olossaan, että henkilökemiassa ja työntekijöiden kanssa löytyy haasteita.

En koe olevani helposti lähestyttävä. Helpompi kommunikoida kasvotusten. Yhteenkuuluvaisuuden tunne katoaa etätöissä.

Kun esihenkilöllä menee oma yhteenkuuluvaisuudentunne niin tällä on vaikutusta koko organisaation yhteisöllisyyteen.

Suurimmat haasteet syntyvät pelisääntöjen noudattamisessa ja ajankäytössä sekä näihin puuttumisessa. Etätöissä luottamus täytyy toimia mutta väkisinkin työn ja toiminnan ohjaus kärsii.

Vastauksissa nousi esiin haasteiden moninaisuus, johon olisi hyvä löytyä organisaatiokohtaiset ratkaisut.

Esihenkilöille suunnatun avoimien kysymyksien yhteenvetona voi todeta, että yhteisöllisyyden luomisen hankaluus on läsnä jokapäiväisessä työskentelyssä ja yksin oleminen haasteiden ja käsiteltävien asioiden kanssa. Esihenkilöiden mielestä yhteenkuuluvuuteen sitouttaminen onnistuu paremmin kasvotusten tehdyissä keskusteluissa ja kohtaamisissa. Vastauksista on tullut esiin, että esihenkilöt eivät halua olla tunkeilevia työntekijöitään kohtaan ja olla kyselemässä jatkuvasti asioista. Yhtenä asiana nousi esiin, viestinnän vaikeus, joka on tärkeä koko kommunikoinnissa ja tiedonkulussa. Esihenkilö kokee, että kaikkien olisi oltava koko ajan tavoitettavissa puhelimitse. Motivoinnin heikkeneminen. Hyvin voinnin heikkeneminen ja puute, koska läsnäolo jää pinnalliseksi. Vapaa-ajan erottelu työstä. Pelisääntöjen hahmottamisen ja ymmärtämisen vaikeus, noudattamatta jättäminen.

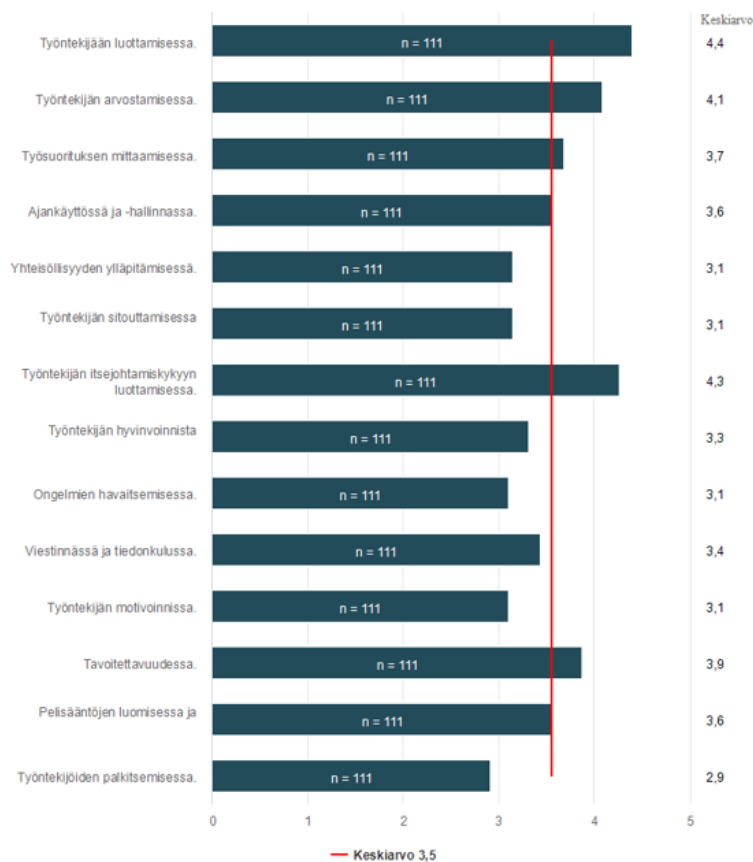
#### 6.4 Työntekijöiden vastaukset

Tässä luvussa tarkastellaan työntekijöiden vastauksia toteutuneista esihenkilöiden etäjohtamistaidoista. Työntekijöiden vastaukset ovat peilattavissa esihenkilöiden omaan ajatukseen omista johtamistaidoistaan.

### 6.4.1 Työntekijän mielipide esihenkilön suoriutumisesta

Vastauksissaan esihenkilön suoriutumisesta etäjohtajana työntekijät arvioivat vastauksillaan esihenkilön pärjäämistä ja toteutunutta etäjohtamista. Keskiarvo kokonaisuudessaan on 3,5. Matalimmalla keskiarvolla 2,9 nousee esiin työntekijöiden palkitseminen. Työntekijöiden mielestä esihenkilöt eivät muista etätyössä palkita tarvittavan paljon suorituksia. Korkeimman keskiarvon sai luottamus työntekijään. Tämä kertoo vastaavasti, että työntekijät voivat tehdä rauhassa töitään etätyössään. Keskiarvon 3,1 vastauksista ovat saaneet työntekijöiden motivointi, yhteisöllisyyden ylläpitäminen, työntekijän sitouttaminen ja ongelmien havaitseminen. Tämä viittaa siihen, että tarvetta muutoksille ja esihenkilöiden kouluttautumiselle olisi. Tähän kysymykseen on vastannut 111 työntekijää. (Kuvio 20.)

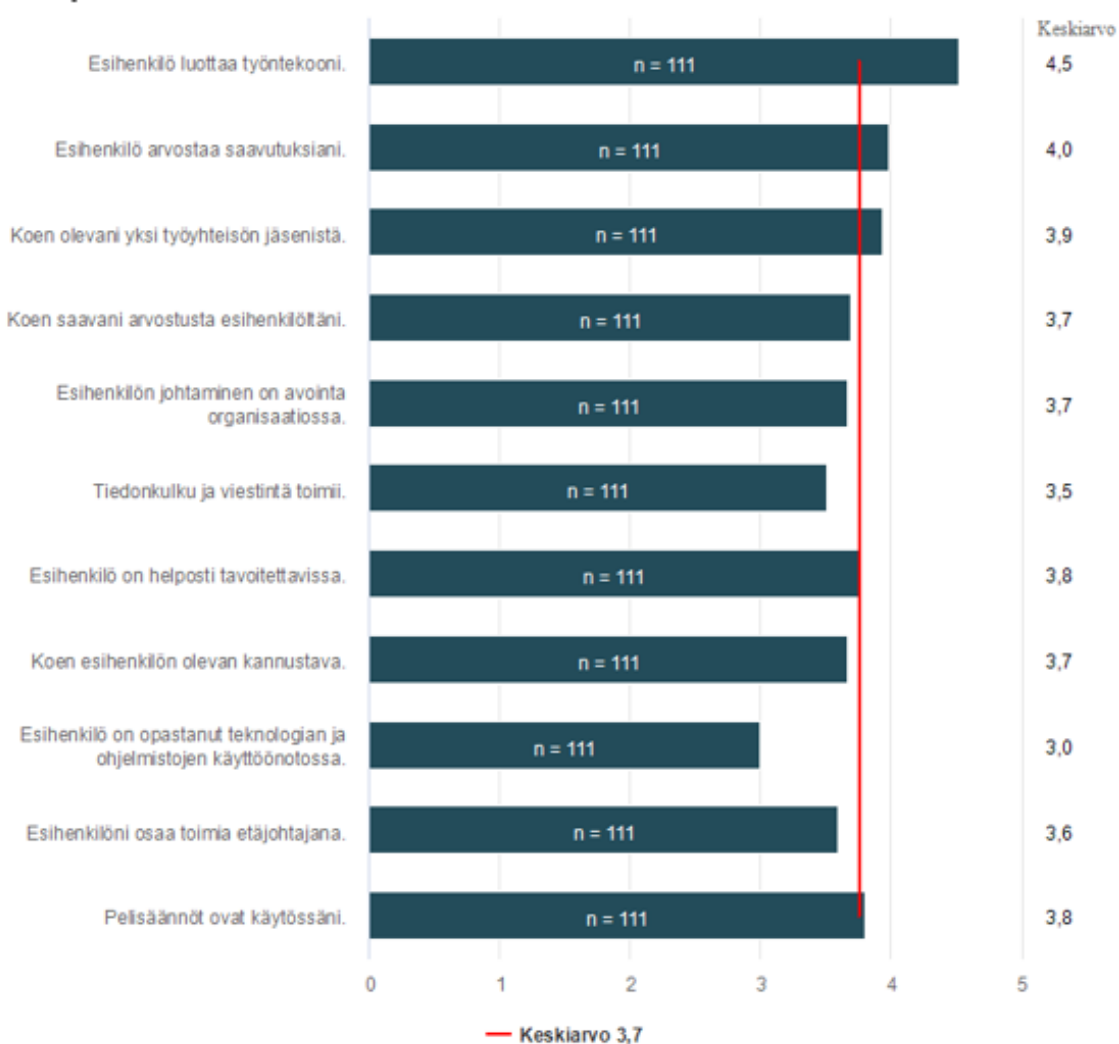
Nämä samat kysymykset on esitetty myös esihenkilöille luvussa 6.2.1. Vertailen Mann-Whitenyn U-testiä käyttäen kohdassa 6.5 esihenkilöiden ja työntekijöiden vastauksia toisiinsa.



Kuvio 20. Työntekijän mielipide esihenkilön etäjohtamisen taidoista.

## 6.4.2 Arvio etäjohdettavana olemisesta

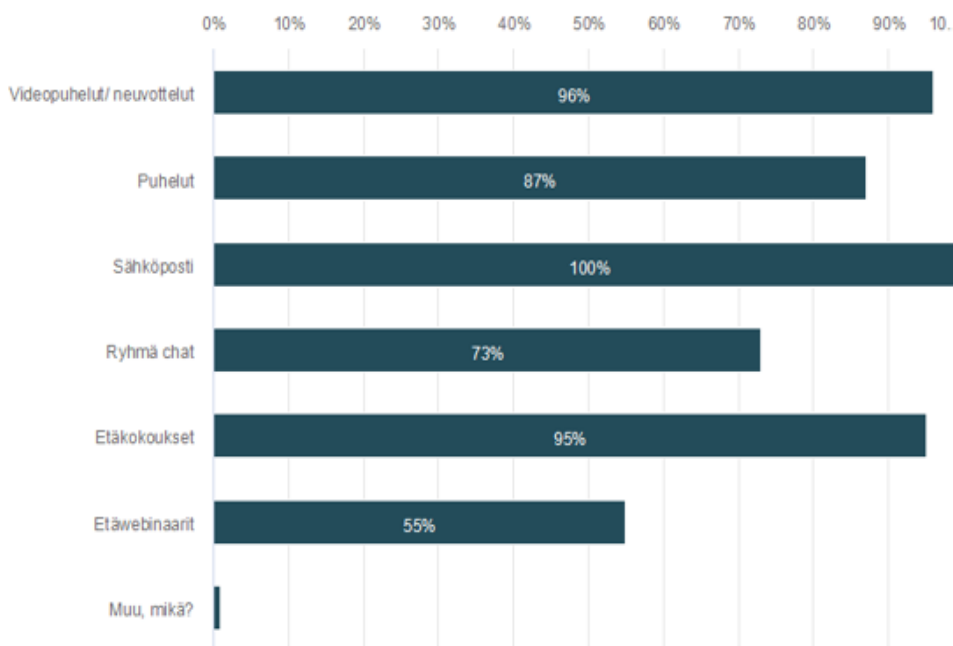
Kysymyksen ”etäjohdettavana olemisesta” vastauksien kokonaiskeskiarvo on 3,7. Työntekijän näkökulmasta heikoimman keskiarvon (3,0) sai esihenkilön opastus teknologian ja ohjelmistojen käyttöönotossa. Seuraavaksi huonoimman keskiarvon (3,5) on saanut tiedonkulku ja viestintä. Parhaimmat keskiarvon sai esihenkilön luottamus työntekijään. Kaiken kaikkiaan työntekijöillä on hyvä mielipide etäjohdettavana olostaan. Tähän kysymykseen on vastannut 111 työntekijää. (Kuvio 21.)



Kuvio 21. Työntekijän arvioi omasta etäjohdettavana olosta.

### 6.4.3 Käytössä olevat teknologian työkalut

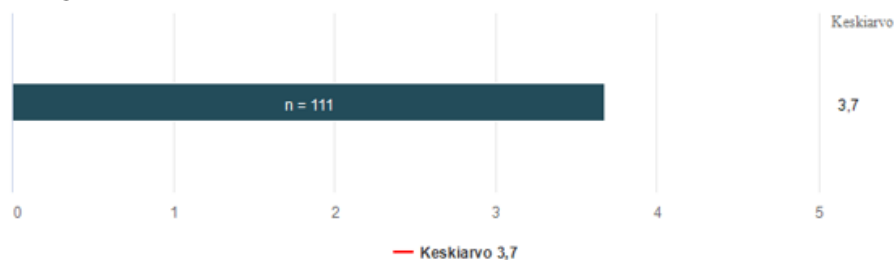
Työntekijät käyttävät monipuolisesti kaikkia teknologisia työkaluja (kuvio 22). Selkeästi sähköposti on sataprosenttisesti jokaisella käytössä. Toiseksi käytetyimpänä nousee esiin videopuhelut ja/-neuvottelut 96 prosentilla ja etäkokoukset 95 prosentilla. Tähän kysymykseen on vastannut 111 työntekijää. (Kuvio 22.) Tämä kokonaisuus kertoo, että työntekijät ovat ottaneet haltuunsa erilaiset teknologian työvälineet käyttöönsä. Esihenkilöiden 6.3.3 ja työntekijöiden 6.4.3 työkalujen käyttö erottuu huomattavasti toisistaan. Vertailen niitä luvussa 6.6.



Kuvio 22. Käytettävät teknologiaset työkalut

### 6.4.4 Työntekijän mielipide esihenkilön onnistumisesta etäjohtajana

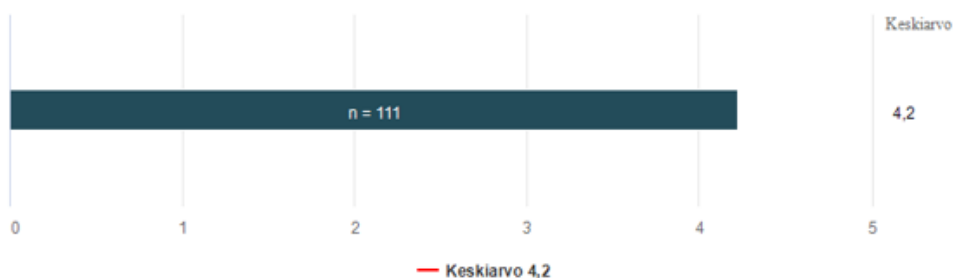
Työntekijät ovat arvioineet esihenkilöidensä kokonaisvaltaista suoriutumista etäjohtajana 3,7 keskiarvon arvoiseksi, joka vastaa hieman keskivertoa ylempää arvoa. Tämä kuvastaa työntekijöiden olevan tyytymätön joihinkin etäjohtamisessa tehtyihin asioihin ja toimenpiteisiin. Tämä viittaa siihen, että esihenkilöiden tulisikin hieman parantaa tekemistään etäjohtajana. Tähän kysymykseen on vastannut 111 työntekijää. (Kuvio 23.)



Kuvio 23. Esihenkilön onnistumisen arvio työntekijän näkökulmasta.

#### 6.4.5 Tyytyväisyys etätyöskentelyyn

Työntekijät ovat etätyötyöskentelyynsä melko tyytyväisiä. Vastausten keskiarvo oli 4,2. Tämä kuvaa sitä, että työntekijät työskentelevät mielellään etätyössä. Työntekijät ovat kuitenkin arvioineet esihenkilöiden johtamistaidot matalammaksi, kuin oman tyytyväisyytensä etätyöhön (ks. kuvio 23). Tyytyväisyyttä etätyöskentelyyn kartoittavaan kysymykseen oli vastannut 111 työntekijää. (Kuvio 24.)



	1	2	3	4	5	Keskisarvo	Mediaani
	2,7%	4,5%	10,8%	31,5%	50,5%	4,2	5,0

Kuvio 24. Työntekijän tyytyväisyys etätyöhön

#### 6.4.6 Esihenkilön haasteet etäjohtamisessa

Työntekijät vastasivat avoimeen kysymykseen esihenkilöiden haasteista etäjohtamisessa. Vastauksissaan he ilmaisivat mielipiteensä sanallisesti esihenkilöiden haasteista

etäjohtamisessa. Työntekijöistä 33 vastasi avoimeen kysymykseen. Yhteisöllisyyden ylläpitämistä pidettiin vastauksissa vaikeana. Työntekijöiden mielestä esihenkilöillä ei ole tarpeeksi ymmärrystä ja johtamistaitoja, mikä vaikuttaa negatiivisesti työntekijän työntekoon etätyössä ja aiheuttaa ongelmia toisien työntekijöiden kanssa. Tämä taas kielii yhteisöllisyyden heikkoudesta. Palaverien pitäminen on koettu haasteena, vaikka teknologisia vaihtoehtoja löytyisikin paljon.

Työntekijöiden vastauksista avoimeen kysymykseen nousi esiin jatkuva kiire ja puurtaminen, mikä selkeästi vaikuttaa kokonaisuudessaan työntekijöiden hyvinvointiin. Vähän työtä tekevät työntekijät eivät erotu joukosta, vaan työ kaatuu heille, jotka ovat tunnollisia ja ahkeria. Esihenkilöiden koetaan jäävän etäisiksi ihmisinä ja johtajina. Työntekijät kaipaavat myös viestinnän ja tiedonkulun parantamista, koska työyhteisö on niin hajallaan. Esihenkilön puuttuminen haasteisiin on työntekijöiden mielestä ollut haasteellista. Kuviossa 25 ovat vastauksista eniten nousseet haasteet. Tähän on käytetty sanapilveä erottelemaan esiin nousevat asiat.

**vaikeaa** ei johtamista **tarpeeksi yhteisöllisyyden** yhteyttä  
 hankalaa palaverit ongelmia pitäminen kiire lusmuilu puurtaa esihenkilö  
 kaukaiseksi hahmottaminen **negatiivisesti** tiedonkulku ylöspäin paljastaminen hajallaan  
 yhteiset hetket **Palkitseminen epävarmuus**

Kuvio 25. Esihenkilön haasteet etäjohtamisessa, sanapilvi.

Työntekijät kokevat, että esihenkilöillä on luottamuspula työntekijöitään kohtaan etätyössä.

Epävarmuus työn tekemisestä; tekeekö työntekijä vaadittavat tunnit ja onko tarpeeksi aktiivinen etätyössä verrattuna toimistotyöhön.

Kaikki, kun ei osaa johtaa niin ei osaa. Johtamista ei ole työntekijöiden kyttääminen ja kyseenalaistaminen. Jopa viikoittain vaihtuvat etätyön pelisäännöt. Suoritteet kertovat kyllä työntekijöiden tekevän etätyötä.

Alempana olevassa työntekijän kommentissa kulminoituu arvostuksen ja luottamuksen puute, kuten myös esihenkilön kontrolloinnin ja päätäntävällän käyttäminen negatiivisesti. Tämän työntekijän esihenkilö toimii vanhakantaisena johtajana, jolla on selkeästi ollut haastetta omaksua etäjohtamisen taidot etätyössä. Työntekijä toivoo selkeästi esihenkilön ylemmän johdon puuttumista toimintaan.

Jos esihenkilö ei hyväksy etätyöskentelyä, koska kuvittelee ettei etänä tehdä töitä niin on aika haastavaa näyttää toteen työnteon laatu ja määrä. Etätöissä tulee tehdä paljon enemmän töitä, ja työajan ulkopuolellakin, jottei tule sanomista "lorvimisestä". Toimistolla ei kysellä mitä tekee, eikä tarvitsekaan. Esihenkilö on tyytyväinen, kun hänellä on juttuseuraa toimistolla. Johtajuus on taitolaji, eikä kaikista ole siihen. Ylempi johto voisi puuttua välijohdon taitoihin johtaa sekä läsnä- että etätyöntekijöitä.

Yhteisöllisyyden puute on tullut esiin monessa kommentissa.

Ehkä suurin haaste on yhteisöllisyyden ylläpito ja sellaisen ohimennen, spontaanisti tapahtuvan ideoinnin & kommentoinnin.

Viestinnän ja kommunikoinnin haasteista on myös kommentoitu.

Tiedonvälitys hukkuu helposti massaan.  
 Yhteys ei myöskään niin voimakas kuin toimistolla.  
 Vahva näkemys on myös, että esihenkilö itse kärsii jonkin verran itse yhteyden kapeudesta ylöspäin, jolloin tuki hänelle omassa työssään kapeutuu.

Työntekijän kynnys ottaa yhteyttä esimieheen voi olla korkeampi. Itsensä lähestyttävänä pitäminen.

Vastauksissa tulee esiin, että ajanhallinta ja työn määrän seuraaminen on haaste.

Työnteon seuraaminen on vaikeampaa, vaikka tulosten näkyminen olisikin yhtä lailla todennettavissa.

Varmasti ajankäytön kanssa haasteita, kun työ- ja vapaa-ajan raja hämärtyy. Varmasti haastetta riittää myös hyvin erilaisten persoonien ohjaaminen oman tiimin sisällä.

Hänellä ei ole tarpeeksi aikaa esihenkilötehtäville muun työroolin ohella.

Haasteita on selkeästi esihenkilöillä, työntekijöiden vastauksien perusteella. Työntekijöiden mielipiteet poikkeavat joiltakin osin esihenkilöiden omasta mielipiteestä (ks. luku 6.3.5.)

## 6.5 Esihenkilöiden ja työntekijöiden vastauksien vertaileminen

Tässä vertaillaan työntekijöiden ja esihenkilöiden vastauksia toisiinsa luvuista 6.2.1 ja 6.3.1. Vertailulla saadaan esiin työntekijöiden kokemukset esihenkilöiden etäjohtamisesta ja onko esihenkilöiden oma mielipide samansuuntainen kuin työntekijöiden. Kuvio 26 on analysoitu Mann Whitney asteikolla (ks. luku 5.1).

Melkein merkitseväenä erona (\* melkein merkitsevä ero (sig =  $p \leq 0.05$ )) nousee yksi vastauksista työntekijän sitouttaminen organisaatioon. Tässä tulee esiin yllättävästi esihenkilöiden mielipide 2,7 keskiarvolla, että esihenkilöt eivät ole kyenneet tekemään tarpeeksi työntekijöiden sitouttamista organisaatioon. Työntekijät ovat 3,15 keskiarvolla kuitenkin sitä mieltä, että olisi onnistuttu keskiverto sitouttamisessa. Keskiarvollisesti vastaukset ovat kuitenkin keskivertoa, joten parannettavaa jää esihenkilölle.

Merkitsevällä erolla (\*\* merkitsevä ero ( $0.01 < p \leq 0.001$ )) nousee kolme tekijää esiin. Ensimmäisenä luottamus työntekijään. Työntekijät kokevat kuitenkin toimiessaan etätyössä, että esihenkilöt luottavat heihin työntekijöinä 4,4 keskiarvolla, kun taas esihenkilöt kokevat itse luottamuksen olevan 4,1 keskiarvon arvoiseksi. Tässä tilanteessa voidaan olettaa, että esihenkilöillä on kuitenkin ihan hyvin hallinnassa. Keskiarvo on kokonaisuudessaan hyvä. Toisena nousee ongelmien havaitseminen. Esihenkilöt tiedostavat 2,5 keskiarvolla, etteivät he havaitse kaikkia ongelmia ympärillä. Työntekijät ovat 3,1 keskiarvolla hieman luottavaisempia ongelmien havaitsemisessa. Kokonaisuudessaan kuitenkin keskiarvo on matala ja vaatii muutoksia etäjohtamistaidoissa. Kolmantena on Työntekijöiden palkitseminen. Tässä esihenkilöt 3,5 keskiarvolla ovat sitä mieltä, että ovat onnistuneet palkitsemisessa. Työntekijöiden mielipide on 2,9 keskiarvolla huomattavasti matalampi. Tässä voi erottua, kuinka esihenkilö luokittelee palkitsemisen tason ja kuinka työntekijä haluisi palkitsemisen tapahtuvan. Keskiarvollisesti voidaan kuitenkin sanoa, että parannettavaa kuitenkin löytyy.

Erittäin merkitsevällä erolla (\*\*\*) erittäin merkitsevä ero ( $p < 0.001$ )) nousee kolme ryhmää. Ensimmäisenä yhteisöllisyyden ylläpitäminen, joka työntekijöistä on 3,2 keskiarvolla onnistunut, mutta esihenkilöt itse 2,0 keskiarvolla ovat siitä eri mieltä. Voi olla, että tähän vaikuttavat työntekijöiden väliset omat suhteet, joihin esihenkilö ei ole kokenut osallistuneensa auttavasti. Tässä on kuitenkin haastetta vielä ratkaistavaksi. Toisena nousee esiin työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Työntekijät kokevat esihenkilöiden onnistuneen 3,3 keskiarvolla hyvinvoinnista huolehtimisen, mutta esihenkilöt ovat 2,5 keskiarvolla sitä mieltä, että eivät ole edes onnistuneet keskinkertaisesti. Tämä on tärkeä osatekijä esihenkilön etäjohtajuudessa, joka vaatii paljon vielä pohdintaa. Kolmantena nousee luottamus työntekijän kykyyn johtaa itseään etätyössä. Työntekijät kokevat 3,3 keskiarvolla esihenkilön luottavan itsensä johtamistaitoihin, mutta esihenkilö on 2,5 keskiarvolla huomattavasti eri mieltä. Esihenkilön tulisi tässä tilanteessa tarkastella ja perehtyä enemmän erojen takana oleviin syihin.

Test Statistics<sup>a</sup>

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Miten koet seuraavat asiat etäjohtamisessa?:Luottamus työntekijään	2134,000	3619,000	-3,168	0,002
Miten koet seuraavat asiat etäjohtamisessa?:Arvostus työntekijään	2567,500	8672,500	-1,532	0,126
Miten koet seuraavat asiat etäjohtamisessa?:Työsuorituksen mittaaminen	2584,000	7435,000	-0,249	0,803
Miten koet seuraavat asiat etäjohtamisessa?:Ajankäyttö ja -hallinta	2185,000	3670,000	-1,644	0,100
Miten koet seuraavat asiat etäjohtamisessa?:Yhteisöllisyyden ylläpitäminen	1415,000	2900,000	-5,596	0,000
Miten koet seuraavat asiat etäjohtamisessa?:Työntekijän sitouttaminen organisaatioon	2371,000	3856,000	-2,072	0,038
Miten koet seuraavat asiat etäjohtamisessa?:Luottamus työntekijän kykyyn johtaa itseään	1117,000	2548,000	-6,694	0,000
Miten koet seuraavat asiat etäjohtamisessa?:Työntekijän hyvinvoinnista huolehtiminen	1810,500	3241,500	-4,021	0,000
Miten koet seuraavat asiat etäjohtamisessa?:Ongelmien havaitseminen	1936,000	3421,000	-3,447	0,001
Miten koet seuraavat asiat etäjohtamisessa?:Viestintä ja tiedonkukku	2735,500	8840,500	-0,854	0,393
Miten koet seuraavat asiat etäjohtamisessa?:Työntekijän motivoiminen	2848,500	8953,500	-0,442	0,658
Miten koet seuraavat asiat etäjohtamisessa?:Tavoitettavuus	2781,500	8776,500	-0,601	0,548
Miten koet seuraavat asiat etäjohtamisessa?:Pöytäkäytäntöjen luominen ja käyttäminen	2725,000	8830,000	-0,895	0,371
Miten koet seuraavat asiat etäjohtamisessa?:Työntekijöiden palkitseminen	2005,500	7156,500	-2,636	0,008

a. Grouping Variable: Asemani organisaatiossa

\*\*\* erittäin merkitsevä ero ( $p < 0.001$ )

\*\* merkitsevä ero ( $0.01 < p \leq 0.001$ )

\* melkein merkitsevä ero ( $\text{sig} = p \leq 0.05$ )

Kuvio 26. Esihenkilöiden ja työntekijöiden mielipiteiden vertailu (kohdat 6.2.1 ja 6.3.1.)

## 6.6 Esihenkilöiden ja työntekijöiden teknisten työkalujen käytön vertaileminen

Kuviossa 27 vertailen työntekijöiden (luku 6.3.3.) ja esihenkilöiden (luku 6.2.3.) teknisten työkalujen käyttöä etätyöskentelyssä. Näiden työkalujen käytöllä on merkitystä viestinnän kannalta.

	n	Prosentti
Videopuhelut/ neuvottelut	107	96,4%
Puhelut	97	87,4%
Sähköposti	111	100,0%
Ryhmä chat	81	73,0%
Etäkokoukset	105	94,6%
Etäwebinaarit	61	55,0%
Muu, mikä?	1	0,9%

**TYÖNTEKIJÄT**

	n	Prosentti
Videopuhelut/ neuvottelut	44	81,5%
Puhelut	46	85,2%
Sähköposti	49	90,7%
Ryhmä chat	42	77,8%
Etäkokoukset	47	87,0%
Etäwebinaarit	14	25,9%
Muu, mikä?	5	9,3%

**ESIHENKILÖT**

Kuvio 27. Esihenkilöiden ja työntekijöiden käyttämien teknisten työkalujen vertailu (luvut 6.3.3 ja 6.2.3.)

Työntekijät käyttävät etätyössään monipuolisemmin ja enemmän tekniikan tuomia työkaluja. Ryhmä-chat on esihenkilöiden eniten käyttämä tekninen työkalu. Esihenkilöt pitävät työntekijöihin chatin avulla yhteyttä ja muiden yhteisten teknisten työkalujen käyttö on huomattavasti vähäisempää yhteyksien pidossa kuin työntekijöillä. Esihenkilöiden teknisten työkalujen käyttö etäwebinaareissa tai etäkokouksissa jää mietityttämään, miksi esihenkilöt eivät ole hyödyntäneet kyseisiä teknisiä työkaluja enemmän, niin kuin työntekijät. Etäwebinaarien käyttö ero on 29,1 prosenttia. Sähköpostien käytön 9,3 prosentin ero on huomattava. Videopuhelut/neuvottelut 14,9 prosentin ero on suhteellisen korkea.

## 7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytteen tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita esihenkilöillä on ollut etäjohtamisessa ja kuinka työntekijät ovat kokeneet esihenkilöiden etäjohtamistaidot monimuotoisuudessaan. Tutkimusongelmana oli selvittää, ovatko esihenkilöt tietoisia omista johtamistaidoistaan ja heidän johtamistapojen vaikutuksista työntekijöihinsä. Hain

vastauksia opinnäytetyössäni näihin kysymyksiin. Millaisia ovat esiin tulevat haasteet etäjohtamisessa? Onko esihenkilön luottamus ja arvostus suurimpia haasteita vai työntekijöiden itsensä johtamisen taidot? Kykenevätkö esihenkilöt luomaan yhteisöllisyyden sitouttamalla työntekijät organisaatioon ja tiimityöskentelyyn? Päällimmäisenä nousevat esiin

- luottamus ja arvostus
- työntekijän hyvinvointi
- työsuorituksen mittaaminen
- yhteisöllisyyden ylläpitäminen ja monimuotoisuus
- sitouttaminen organisaatioon
- itsensä johtamistaidot
- esimiehen tavoitettavuus
- ongelmien havaitseminen
- riittävä tiedonkulku.

Etäjohtaminen on monen eri asian johtamista (ks. luvut 2,3 ja 4). Työntekijä ja esihenkilö kuuluvat eri ikäpolviin, heillä on erilaisia taustoja ja he ovat eriluontoisia henkilöitä. Eri-laisuudella ja kokemustautalla on selkeästi vaikutusta siihen, kuinka esihenkilöt onnistuvat etäjohtamisessaan. Suurin vaikutus on henkilöiden muutoksien hyväksynnässä, koska joukossa on työntekijöitä ja esihenkilöitä, jotka mielellään pidättäytyisivät toimi-maan samassa totutussa kaavassa. Muutosvastaisuus aiheuttaa näin ollen esihenkilöil-lekin haasteita johtaa, mutta on tullut esiin, että myös monet esihenkilöistä ovat itsekin muutosvastaisia. Esihenkilön muutosvastaisuus on huomattavasti haasteellisempi asia kuin työntekijän muutosvastaisuus, koska esihenkilö on se henkilö, jonka tulisi kyetä edistämään etätyöskentelyä ja puuttua siinä eteen tuleviin haasteisiin.

Kyselyssäni on tullut joitain selkeitä eroavaisuuksia työntekijöiden ja esihenkilöiden vas-tauksissa. Työntekijät kokevat esihenkilöiden luottavan heihin, kun taas esihenkilöillä on selkeä luottamuksen puute työntekijöidensä etätyöskentelyyn. Tämä voi johtua siitä että, esihenkilöt kokevat menettävänsä työntekijöihinsä kontrollin. Paikan päällä työskentely luo kontrolloinnin tunteen, kun näkee kasvoitusten henkilöt työskentelemässä. Esihenki-löt kokevat myös heidän heikoksi kohdaksensa ongelmien havaitsemisen, vaikkakin

työntekijät tässäkin asiassa luottavat hieman enemmän esihenkilöihinsä. Mitä taas palkitsemiseen tulee, kokevat esihenkilöt pystyvänsä palkitsemaan työntekijöitään, kun taas työntekijöillä on tunne, ettei heitä kyetä palkitsemaan tarpeeksi saavutuksissaan. Yhteisöllisyys ja hyvinvoinnista huolehtiminen on esihenkilöillä itsellään selkeä parantamisen paikka. He kokevat olevansa erittäin heikkoja näissä haasteissa. Työntekijöiden mielestä tässä asiassa on parannettavaa, muttei ei niin paljoa mitä itse esihenkilöt kokevat.

Savaspuron (2019, 12–13, 65–70) mielestä itsensä johtaminen on kykyä priorisoida ja reflektoida asioita. Se on rehellistä arviointia omista ominaisuuksista ja kyvyistä toimia. Se on myös kykyä aikatauluttaa asiat, itsekuria toiminnassa, toisten henkilöiden huomiointia ja tiimityöskentelyä muiden kanssa. (ks. luku 3.2) Kyselyssä kävi ilmi, että itsensä johtamisen taidot ovat esihenkilöiden mielestä haaste. Heiltä puuttuu luottamus työntekijän taitoon johtaa itseään. Tämä voi kuulua myös kontrolloinnin puuttumiseen. Jos jostain ei näe, sitä ei tapahdu. Esihenkilöiden olisikin tässä tilanteessa hyvä katsoa, kuinka asiat ja tehtävät on tehty. Onko työpanos vajaa, ja ovatko tehtävät jääneet hoitamatta? Jos kaikki tehtävät ovat tulleet tehdyksi, olisi esihenkilön tässä tilanteessa itsensä ymmärrettävä oma muuttunut toimenkuvansa esihenkilönä.

Etäjohtamisen haasteet voitaisiin muuttaa mahdollisuuksiksi. Voidaankin pohtia, kuinka ratkaisevaksi nämä haasteet osoittautuvat työntekijöiden työnteossa ja esihenkilöiden etäjohtamistaidoissa, entä kuinka hyvin asiat toimivat nykyisellään, kun etätyötä on jo tehty pitemmän ajan. Ovatko etätyössä muodostuneet haasteet lopulta olleet helposti havaittavissa ja muutettavissa mahdollisuudeksi. Työntekijöiden ja esihenkilöiden ongelmat ovat ratkottavissa ja parannettavissa. Arvostus, asenne, luottamus ja pelisäännöt voivat olla ratkaiseva voimavara näissä haasteissa.

Covidin–19 aiheuttama etätyöhön siirtymisaalto on muovannut työn suorittamista. Monet työntekijöistä tykkäävät ja haluavat pysyä etätyö mahdollisuudessaan. Tästä on muodostunut uusi hybridi työmalli, etätyö ja toimistotyön yhdistelmä. Työnantajalle tämä voi luoda uusia mahdollisuuksia työpisteiden muokkaamiseen ja kulurakenteiden muuttamiseen. Etä- ja hybridityötä tarjoaville yrityksille, avautuu mahdollisuus tarjota globaalisti asiantuntija työpaikkoja, mikä taas luo asiantuntijoille laajempia mahdollisuuksia tehdä työtä alalla missä viihtyy. Etätyön vuoksi yrityksen sijainti ei enää ole vaikuttava tekijä siihen, mistä voidaan hakea työtä tai tehdä työtä. Esihenkilöille muodostuu tästä kuitenkin uusia haasteita erilaisien kielten ja kulttuurien vuoksi. Etäjohtamisen taidot ovatkin olleet voimakkaassa murroksessa ja muutoksessa. Tämä on luonut uuden sukupolven

ja uuden johtamisen menetelmän, joka poikkeaaakin monella eri tavalla perinteisestä insinöörimäisestä johtamistyylistä.

## 8 Pohdinta

Kyselyyn vastaajien määrä yllätti suuresti. Esihenkilöiden määrä oli yllättävän kattava suhteessa työntekijämäärään. Määrällisesti vastaajien määrä oli mielestäni hyvä. Mielestäni onnistuin löytämään kohdennetut kanavat hyvin tavoitettavuuden näkökulmasta. Kyselyni reliabiliteetti on hyvä. Reliabiliteetti tarkoittaa kyselyn luotettavuutta ja toistettavuutta. Kyetääkö toistamaan samanlaisia tuloksia toisintavassa kyselyssä. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, kun tuloksissa ei ole sattumanvaraisuutta. Uusittaessa kysely samankaltaisissa olosuhteissa saataisiin samat tulokset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231–233.)

Validiteetti opinnäytetyössäni on hyvä, koska aineistossa olevat haasteet korostuivat myös kyselyn vastauksissa, niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin osalta. Validiteetti tarkoittaa kyselyn pätevyyttä. Validiteetti kertoo kuinka, onnistunut kyselyssä käytetty tutkimusmenetelmä ja kysymykset kykenevät mittaamaan ja vastaamaan tutkittavan asian ominaisuutta. (Hirsjärvi ym. 2013, 231–233.)

Oma työskentelyni opinnäytettä tehdessä oli aluksi suurta hakuammuntaa. Kirjoja ja aineistoa oli paljon. Aihe alue oli mielenkiintoinen ja erittäin laaja. Käytännössä aiheen mielenkiintoisuus aiheutti rajaamisen vaikeutta. Monesti aluetta läpi käymällä ja aineistoja vähentämällä sain supistettua aiheen opinnäytetyöhöni. Mielestäni kokonaisuudesta tuli kattava ja mielenkiintoinen, vaikka jouduin supistamaan paljon aiheita pois. Tämä aihealueen supistaminen tietenkin auttoi kyselyn luomisessa, kun aihealue ei ollut liian laaja. Aiheena tämä jäi edelleen kiinnostamaan. Tämän vuoksi työn tekeminen kesti hie- man kauemmin. Minun täytyy opetella vielä enemmän kohdennusta muutamaan mielenkiintoiseen aiheeseen ja pysytellä vain valituissa aihealueissa. Liian laveassa kirjoittamisessa on haittapuolensa, joka aiheuttaa työnetenemisen hitautta.

Mielestäni selvisin kaikin puolin hyvin, vaikka olinkin pitkän kaavan tekijänä. Aihepiiri oli mielenkiintoinen ja olikin turhauttavaa, kun ei voinut laittaa kaikkea mielenkiintoista samaan opinnäytetyöhön. Olen oppinut työni aikana paljon supistamisen taitoa. Voisin

vielä opetella ajanhallintaa enemmän. Annoin turhautumisen välillä vaikuttaa työn etenemisenä. Aiheen valinnassa mielestäni onnistuin hyvin. Aloitin pohtimaan aihetta jo opintojen aikana kirjaamalla pikkuiseen vihkoon varteenotettavia aiheita. Suosittelen siis kaikille aloittaville opiskelijoille ottamaan pikkuisen ”mustan” vihkosen käyttöön ja kirjoittamalla siihen mielenkiintoa herättäviä aihepiiriä. Sitä kahlaamalla voi saada yllättävän helposti aiheen omaan opinnäytetyöhön.

Lisätutkimusaiheena voisin ehdottaa saman aiheen kohdentamista johonkin tiettyyn suuryritykseen tai globaaliin yritykseen. Voisiko näillä saada kuinka paljon eroavaisuutta vastauksissa, versus minun tekemääni. Vielä yhtenä aiheena voisi tehdä kyselyn esihenkilöille ja heidän esihenkilöillensä, kuinka he ovat selviytyneet haasteista etäjohtajina. Itse käsittelin työntekijöiden ja esihenkilöiden tasossa.

## Lähteet

- Cascio, Wayne F & Shurygailo, Stan 2008. E-Leadership and Virtual Teams. [https://www.researchgate.net/publication/3229600\\_E-Leadership\\_and\\_Virtual\\_Teams](https://www.researchgate.net/publication/3229600_E-Leadership_and_Virtual_Teams). Luettu 18.3.2021.
- Erämetsä, Timo 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum media Oy, Helsinki.
- Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia työelämästä. Alma Talent, Helsinki.
- Helle, Minna 2004. Etätyö. Edita, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Tammi, Helsinki.
- Humala, Iiris 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor, Helsinki.
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki.
- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita, Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. Luettu 17.3.2020
- Jauhiainen, Ilkka 2020. Äkkinäinen etätöihin siirtyminen paljastaa työyhteisössä piileviä ongelmia-”Sovelluksissa sanotut asiat vaikuttavat helposti jyrkemmiltä kuin mitä ne oikeasti ovat”. Talouselämä 15.4.2020. <https://www-talouselama-fi.ezproxy.metropolia.fi/uutiset/akkinainen-etatoihin-siirtyminen-paljastaa-tyoyhteisossa-piilevia-ongelmia-sovelluksissa-sanotut-asiat-vaikuttavat-helposti-jyrkemmilta-kuin-mita-ne-oikeasti-ovat/fcbbd7db-8990-4fe3-be6b-3022f823de48>. Luettu 23.10.2021.
- Jylhä, Eila & Viitala, Riitta 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>. Luettu 10.4.2021.
- Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.
- Laerd Statistics 2022. Mann-Whitney U Test using SPSS statistics. <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/mann-whitney-u-test-using-spss-statistics.php>. Luettu 27.4.2022.
- Lehtiniemi, Pasi 2018. Itsensä johtamisen puute romuttaa organisaation suorituskyvyn. Sovelto. <https://www.sovelto.fi/itsensa-johtamisen-puute-romuttaa-organisaation-suorituskyvyn/> Luettu 18.3.2021.
- Mattiske, Catherine 2020. Leading virtual teams. Managing from distance during the coronavirus. TPC- The Performance Company Pty Ltd, Sydney.

Mellin, Ilkka 2005. Tilastolliset menetelmät. Teknillinen korkeakoulu 2007. <https://math.tkk.fi/opetus/sovtoda/luennot/TILTM100.pdf>. Luettu 11.3.2022

Minkkinen, Ida 2020. Etätö ja siitä sopiminen työpaikalla. Legalwise 15.3.2020. <https://www.legalwise.fi/2020/03/etatyo-ja-siita-sopiminen-tyopaikalla/>. Luettu.10.3.2022.

Nummelin, Tarja 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. WSOYpro, Helsinki.

Paul, Grace 2020. Etätökirja. Suunnittele. Sovi. Tee. Suom. Haavisto, Laura. Toim. Heiskanen Sakari. Aula & Co, Helsinki. Ellibslibrary. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523641266>. Luettu 15.2.2021

Pullan, Penny 2016. Virtual leadership. Practical strategies for getting the best of virtual work and virtual teams. Kogan Page Limited, Lontoo.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat, Viisi vaikuttavaa askelta. Edita. Helsinki.

Rope, Timo 2021. Kalsariduunit. Etätöön ilot ja kirot. Tammertekniikka, Tampere.

Rytikangas, Iina 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Kauppakamari. Helsinki.

Savaspuro, Miia 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikalle. Mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent, Helsinki.

Savu, Ionut 2019. Amplifying performance in virtual teams optimizing communication strategies. Research and Science Today 1/2019. <https://www.rstjournal.com/mdocs-posts/11-ionut-savu-amplifying-performance-in-virtual-teams-optimizing-communication-strategies/>. Luettu.12.5.2021.

Sutela, Hanna & Pärnänen, Anna & Keyriläinen, Marianne 2019. Digiajan työelämätyöolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus, Helsinki. [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf?\\_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf?_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842). Luettu. 12.5.2021.

Tietoarkisto 2022. Kyselylomakkeen laatiminen. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>. Luettu 4.5.2022.

Työturvallisuuskeskus 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä 17.10.2018. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>. Luettu 19.6.2021.

Työaikalaki 5.7.2019/872. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6aikalaki%20>. Luettu 15.5.2021.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Luettu 15.5.2021.

Tähtinen, Juhani & Laakkonen, Eero & Broberg, Mari 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. 2. uudistettu painos. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos, Turku.

USC 2021. Quantitive Methods. Libguides. <https://libguides.usc.edu/writingguide/quantitative>. Luettu. 20.9.2021

Vainikainen, Janne 2022. Likert- asteikko kyselyssä. Kuinka käyttää likert- asteikkoa tarkan mielipiteen selvittämisessä. Zef 2022. <https://www.zef.fi/fi/blogi/likert-asteikko>. Luettu 27.4.2022.

Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro, Helsinki.

Vilpas, Pertti 2021. Kvantitatiivinen tutkimus. Metropolia Ammattikorkeakoulu. <https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>. Luettu 15.3.2022.

Virtanen, Anniina 2020. Esimies on nyt esihenkilö. Helsinki aikoo neutralisoida kaikki miespäätteiset ammattinimikkeet, joita on 45. Helsingin Uutiset 15.5.2020. <https://www.helsinginuutiset.fi/paikalliset/1805575>. Luettu 16.4.2021.



## Etäjohtamisen haasteet

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

Hei,

Olen liiketalouden Tradenomi opiskelija Metropolian Ammattikorkeakoulusta.

Etätyön lisääntyminen on muuttanut suomalaista työelämää nopeasti. Teen tähän aiheeseen liittyvän opinnäytetyön.

Tämän kyselyn aiheena on Etäjohtaminen ja etätyö - Esihenkilöiden suurimmat haasteet etätyössä.

Kysely tekeminen kestää noin 5 minuuttia. Vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti.

Olen kiitollinen antamistasi vastauksistasi ja käyttämästäsi ajasta.

Jos sinulle tulee kysyttävää kyselystä, minuun voi ottaa yhteyttä s-postilla tarja.hirvonen@metropolia.fi

## 1. Ikä \*

- alle 20
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 yli

## 2. Sukupuoli \*

- Nainen
- Mies
- Muu

## 3. Yrityskoko (työntekijämäärä) \*

- Mikroyritys <5
- Pieni yritys <50
- Keskisuuri yritys 50 - 249
- Suuryritys 250+



8. Arvioi seuraavia väitteitä \*

Vastaa 1 = täysin eri mieltä ... 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Nautin henkilöstön kunnioitusta ja luottamusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En koe etäjohtamista sen hankalampana kuin kasvokkain tapahtuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani hyvä etäjohtaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut omilta esihenkilöiltä apua etäjohtamisen haasteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen onnistuneeni henkilöstön motivoinnissa etäjohtamisessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mitä seuraavia teknologioita käytät etäjohtamisessa

\*

Mahdollisuus valita useampi vaihtoehto

Videopuhelut/ neuvottelut

Puhelut

Sähköposti

RyhmäChat

Etäkokoukset

Etäwebinaarit

Muuta?

10. Millaisia etäjohtamisen menetelmiä on käytössäsi

\*

Valmentava johtamistyyli

Läsnä oleva johtamistyyli

"Aamuporina" henkilöstön kanssa

Yhteistyö HR- ja työhyvinvointi henkilöstön kanssa

Muita menetelmiä. Mitä?

En käytä mitään menetelmiä

11. Arvioi seuraavia väitteitä \*

Vastaa 1 = täysin eri mieltä ... 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Koen olevani hyvä etäjohtaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nautin henkilöstön arvostusta ja luottamusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän henkilöstön hyvinvointia tärkeänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen avoin kritiikille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tavoitettavissa helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua on helppo lähestyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Millaisia haasteita koet etäjohtamisessa?


150 merkkiä jäljellä



2. Arvioi etäjohdettavana oloasi... \*

Vastaa 1 = täysin eri mieltä ... 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Esihenkilö luottaa työntekooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö arvostaa saavutuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen olevani yksi työyhteisön jäsenistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani arvostusta esihenkilöltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön johtaminen on avointa organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku ja viestintä toimii	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö on helposti tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen esihenkilön olevan kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö on opastanut teknologian ja ohjelmistojen käyttöönotossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöni osaa toimia etäjohtajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelisäännöt ovat käytössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Mitä seuraavia teknologioita käytät etätyössäsi \*

Mahdollisuus valita useampi kohta

Videopuhelut/ neuvottelut

Puhelut

Sähköposti

RyhmäChat

Etäkokoukset

Etäwebinaarit

Muuta?

4. Esihenkilöni on onnistunut etäjohtamisessaan \*

Vastaa 1 = täysin eri mieltä ... 5 = Täysin samaa mieltä

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Olen tyytyväinen etätyöskentelyyni \*

Vastaa 1 = täysin eri mieltä ... 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Millaisia haasteita koet esihenkilölläsi olevan etäjohtamisessa?


150 merkkiä jäljellä