

Etäjohtamisen keinot

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2023

Aapo Leskinen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Leskinen, Aapo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 24	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Etäjohtamisen keinot		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli tutkia erilaisia etäjohtamisen keinoja. Aihetta pohjustetaan ensin teoriaosuudessa käsittelemällä johtamista ja esihenkilötyötä yleisellä tasolla, johtajuusteorioita, sekä etätyöskentelyä. Tämän jälkeen käsitellään varsinaista opinnäytetyön aihetta eli etäjohtamista ja sen tärkeimpiä keinoja. Teoriaosuudella ja siihen sisältyvillä aiheilla luotiin perusta tutkimusosuudelle.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosuudessa kerättiin tietoa etäjohtamisen keinoista konsernin sisällä. Konsernissa on neljä yritystä ja jokaisessa esiintyy etäjohtamista. Tutkimusosuus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Ennalta mietittyihin kysymyksiin etsittiin vastauksia haastattelujen avulla. Haastateltavana oli kaksi henkilöä, jotka etäjohtavat konsernin yrityksiä.</p>		
Asiasanat etätyö, etäjohtaminen, johtaminen,		

Abstract

Author(s) Leskinen, Aapo	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 24	
Title of Publication Means of e-leadership		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract <p>The topic of the thesis was to study different methods of e-leadership. The theoretical part of the thesis first discusses leadership and leadership work in general, leadership theories, and remote working. This is followed by the actual subject of the thesis, i.e. e-leadership and its main tools. The theoretical part and the topics included in it were used to lay the foundations for the research part.</p> <p>In the research part of the thesis, information was collected from within the corporate group on the means of e-leadership. There are four companies in the group and e-leadership is used in each of them. The research part was carried out as a qualitative study. Interviews were used to find answers to the pre-defined questions. Two e-leaders were interviewed, and they lead all the companies in the group.</p>		
Keywords e-leadership, remote work, leadership		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	1
1.2	Tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmä.....	1
1.3	Tavoite, rajaukset ja rakenne.....	2
2	Johtaminen.....	3
2.1	Yleistä johtamisesta ja esihenkilötyöstä.....	3
2.2	Johtajuusteoriat.....	4
2.2.1	Osallistava teoria.....	6
2.2.2	Suhdeteoria.....	6
3	Etätyö ja etäjohtaminen.....	7
3.1	Etätyön määritelmä.....	7
3.2	Etäjohtamisen piirteitä.....	7
3.3	Etäjohtamisen tärkeimmät keinot.....	8
3.3.1	Viestintä ja vuorovaikutus.....	8
3.3.2	Luottamus.....	9
3.3.3	Yhteiset pelisäännöt.....	10
4	Tutkimus.....	12
4.1	Tutkimuksen toteutus.....	12
4.2	Tutkimustulokset.....	12
4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	18
5	Yhteenveto ja pohdintaa.....	20
	Lähteet.....	22

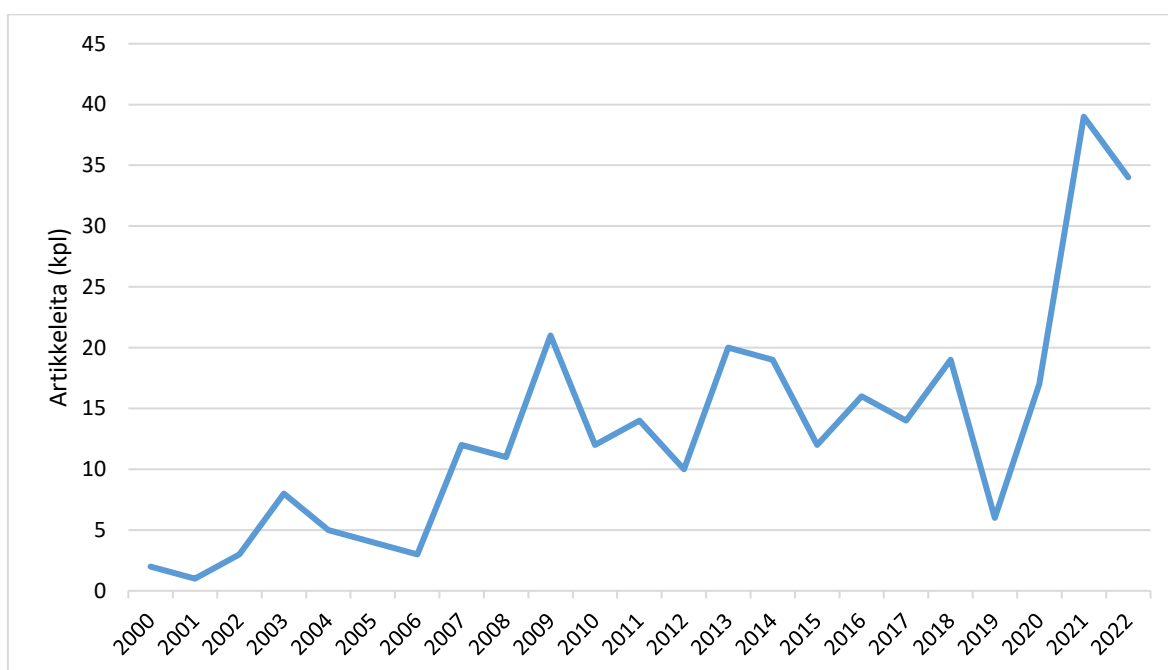
Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Vuoden 2020 maaliskuussa noin miljoona suomalaista siirtyi etätöihin koronan aiheuttaman pandemian takia. (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 13). Tämän myötä myös etäjohtaminen on yleistynyt huomattavasti ja tässä opinnäytetyössä perehdytään sen toimintaan ja hyödyntämiseen eri yrityksissä. Koronaviruksen myötä kotitoimistot ovat tulleet monelle tutuksi ja silloin etäjohtaminen on ainoa vaihtoehto. Etäjohtaminen tuo mukanaan niin mahdollisuuksia kuin ongelmiakin ja yksi syy on etäjohtamisen yleistyminen vasta viimeisen muutaman vuoden aikana. Se on siis suurimmalle osalle ihmisistä uusi asia ja vaatii tämän myötä opettelua ja totuttelemista. Itselläni on ollut töiden suhteen poikkeustilanne ja olen päässyt työskentelemään toimistolla, samoin kuin esimieheni. Tämän takia en ole itse kokenut etäjohtamista ja se lisää entisestään aiheen kiinnostavuutta omalla kohdallani. Aihe on erittäin ajankohtainen ja se näkyy siitä tehdyssä tutkimuksessa (kuvio 1).



Kuvio 1. Artikkelien määrä, joiden otsikoissa esiintyy ”e-leadership” Scopus-tietokannassa.

1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmä

Työn tutkimuskysymys on seuraava: Millä tavoin etäjohtamista hyödynnetään yrityksissä? Tutkimuskysymys on sen verran laaja, että se riittää yksinään, eikä se myöskään tarvitse alatutkimuskysymyksiä. Työn tutkimusosuus toteutetaan laadullisena tutkimuksena

haastattelujen avulla. Tutkimusmenetelmä työssä on laadullinen. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus ja siinä pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Yhteisenä piirteenä menetelmissä korostuu esimerkiksi kohteen esiintymisympäristöön, taustaan, kohteen tarkoitukseen, merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Koppa 2021a.)

1.3 Tavoite, rajaukset ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa laadukasta tutkimuksellista materiaalia, jota yritykset voivat hyödyntää tulevaisuudessa. Tarkoituksena on kerätä tietoa etäjohtamisen keinoista ja siitä, miten niitä hyödynnetään eri yrityksissä. Työtä rajataan teoreettisen viitekehyksen avulla. Teoriaosuudessa käsitellään kaikki oleellinen tieto tutkimusosuutta varten. Työn tutkimusosuudessa aihetta rajataan entisestään valitsemalla neljä yritystä sisältävä konserni, josta haastatellaan kahta henkilöä.

Opinnäytetyön rakenne alkaa johdannolla, jossa käsitellään opinnäytetyön taustaa, tutkimuskysymystä ja tutkimusmenetelmää, sekä tavoitteita ja rajauksia. Työlle luodaan tietoperusta teoriaosuudessa käsittelemällä johtamista ja esihenkilötyötä yleisellä tasolla, johtajuusteorioita, sekä etätyöskentelyä. Tämän jälkeen siirrytään käsittelemään etäjohtamista ja etäjohtamisen tärkeimpiä keinoja. Tutkimusosuudessa käydään läpi tutkimuksen toteutusta, tutkimustuloksia, sekä tutkimuksen luotettavuutta. Työn lopussa on vielä johtopäätökset ja yhteenveto.

2 Johtaminen

2.1 Yleistä johtamisesta ja esihenkilötyöstä

Johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa ollaan yksimielisiä siitä, että tehokkaaseen johtamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa keinoa. (Dulewicz, Higgs 2003). Johtaminen on todellinen ja erittäin merkityksellinen ilmiö, joka on yksi tärkeimmistä yksittäisistä asioista ihmistieteissä. Johtamisessa on kyse tiimien, ryhmien ja organisaatioiden suorituskyvystä. Hyvä johtaminen parantaa tiimien ja ryhmien tehokasta toimintaa ja tämä puolestaan lisää työntekijöiden hyvinvointia. Huono johtaminen puolestaan heikentää kaikkien siihen liittyvien henkilöiden elämänlaatua. Persoonallisuuden kautta voi ennustaa millainen johtaja on kyseessä. Se kuka me olemme, on se, miten me johdamme. Tätä tietoa voidaan käyttää tulevien johtajien valitsemisessa tai nykyisten johtajien tehokkuuden parantamisessa. (Hogan, Kaiser 2005.) Johtaminen on toimintaa, jonka tarkoituksena on saada aikaan tuloksia niin ihmisten avulla kuin ihmisten kanssa. Johtaminen sijaitsee ihmisten välisissä suhteissa, eikä se ole henkilön ominaisuus, vaan työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen tulos. (Talentia 2023.) Se on muiden tukemista, esteiden poistamista, vastuunkantoa, merkityksien luomista ja sitä, että saa muut tuntemaan itsensä tärkeiksi ja arvokkaiksi. Kykyä sanoittaa kirkasta ja tavoittelemisen arvoista yhteistä suuntaa yhteisölle, sekä halua ja kykyä ottaa vastuuta yhteisöstä, eikä vain itsestä. (Sivonen 2022.)

Hyvä johtaminen on tietoinen valinta ja siihen kuuluu arkiset teot. Parhaimmillaan hyvä johtaminen on palvelevaa johtamista, josta muodostuu työpaikan yhteinen kulttuuri, sekä tapa toimia yhdessä toinen toisiaan kannustaen ja tukien. Johtamisessa tarvittavia taitoja on jokaisen mahdollista kehittää ja esimiehen hyvä toiminta voi edistää työntekijöiden hyvinvointia, työn imua, työhön sitoutumista sekä työn tuottavuutta. Kun työyhteisön yhteistyö toimii sujuvasti ja työt sujuvat mallikkaasti, helpottuu myös esimiehen oma työnteko. (Työterveyslaitos 2023.)

Seeckin (2008, 8) mielestä organisaatio- ja johtamisoppien tarkastelu on tärkeää, sillä nykypäivän johtamisen ymmärrys jää helposti puutteelliseksi, jos menneisyyttä ei tunneta. Vuosisadan aikana kehitettyjen oppien pääpiirteet täytyy saada välittymään nykyajan johtajille, johtamisen kohteille ja muille johtamisen parissa työskenteleville henkilöille. Monia oppeja on sovellettu jo vuosikausia tai jopa vuosikymmeniä eri maissa ja historian tunteminen auttaa ymmärtämään erilaisten oppien ominaispiirteitä, sekä sitä miten ne toimivat tai eivät toimi erilaisissa olosuhteissa. Kun historia on tiedossa, voidaan sen avulla välttää johtamisen kehittyminen vain yrityksen ja erehdyksen kautta.

Teorian ja tekniikoiden historian tuntemus luo perustan niiden kehittämiseksi teoreettisesti ja käytännöllisesti. Tuntemalla erilaisten johtamisen oppien sisällöt ja kehityskulut organisaatiot saattavat tulla tietoisemmiksi siitä, mihin oppiin tai oppeihin niiden menestys tai menestyksettömyys ovat perustuneet. Organisaatiot voivat lisäksi tietoisemmin miettiä, millaisiin oppeihin ne voisivat siirtyä ja miksi, jotta menestystä saataisiin aikaisempaa enemmän. Kun tietämystä aiheesta on kerätty tarpeeksi, osataan tunnistaa kunkin paradigman heikot kohdat ja ongelma-alueet, sekä millaisissa ympäristöissä ja tilanteissa eri oppeja on yleensä käytetty ja miksi. (Seeck 2008, 18.)

2.2 Johtajuusteoriat

Johtajuudessa on yhtä monta erilaista näkemystä kuin on piirteitä, joiden kautta johtajat erottuvat joukosta. (Amanchukwu, Stanley, Oloolube 2015). Nykykirjallisuudessa on lukuisia selityksiä, luokituksia, teorioita ja määritelmiä johtajuudesta. Aktiivisen johtajuuden eri ulottuvuuksien luokitteluun ja selventämiseen on panostettu huomattavasti, mikä on johtanut huomattavaan organisatoriseen ja yhteiskunnalliseen tutkimukseen johtajuustyyleistä ja -käyttäytymisestä. (Khan, Nawaz, Khan 2016.)

Johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta käy ilmi, että teorioita on jalostettu ja muutettu ajan myötä, eikä mikään teoria ole täysin merkityksetön. Teorian merkityksellisyys riippuu kontekstista, jossa sitä sovelletaan. Erittäin suurta tarkkuutta, luottamustasoa, herkkyyttä, huolellisuutta ja teknistä asiantuntemusta vaativissa tehtävissä sovellettava johtamistapa voi olla erilainen kuin yksinkertaisimmissa johtamiseen liittyvissä tehtävissä. Tämä tarkoittaa, että tilanteet, kontekstit, kulttuuri, työympäristö, uudet lait ja asetukset, informaation ylikuormitus, organisaation monimuotoisuus ja psykososiaalinen kehitys vaikuttavat merkittävästi johtajuuskäsitteeseen ja muokkaavat siitä muuttuvalle organisaatiodynamiikalle sopivan. (Khan, Nawaz, Khan 2016.)

Johtajuusteoriat antavat selityksiä siitä, miten ja miksi tietyistä ihmisistä tulee johtajia. Tällaisissa teorioissa keskitytään usein johtajien ominaisuuksiin, mutta joissakin teorioissa pyritään tunnistamaan myös käyttäytymismalleja. Näitä omaksumalla ihmiset voivat parantaa omia johtamiskykyjään erilaisissa tilanteissa. Varhaisissa johtamisen psykologiaa koskevilla keskusteluilla esitettiin usein, että tällaiset taidot ovat synnynnäisiä kykyjä. Toisin sanoen teorioissa esitettiin, että tietyt ihmiset olivat synnynnäisiä johtajia. Uudemmissa teorioissa taas sanotaan, että tiettyjen ominaisuuksien omaaminen voi auttaa tekemään ihmisistä luontaisia johtajia, mutta myös kokemuksella ja tilannekohtaisilla muuttujilla on ratkaiseva merkitys. (Benmira, Agboola 2021.)

Vaikka suurin osa tutkimuksista on nykypäivänä siirtynyt perinteisistä ominaisuuksiin tai persoonallisuuteen perustuvista teorioista tilanneteoriaan, jonka mukaan tilanne, jossa johtajuutta harjoitetaan, määräytyy johtajan johtamistaitojen ja ominaisuuksien mukaan. Kaikki nykyiset teoriat voidaan silti jakaa johonkin seuraavista kolmesta näkökulmasta: johtajuus prosessina tai suhteena, johtajuus ominaisuuksien tai persoonallisuuden piirteiden yhdistelmänä tai johtajuus tiettyinä käyttäytymismalleina tai, kuten niitä yleisemmin kutsutaan, johtajuuden taitoina. Hallitsevammassa johtajuuden teorioissa vallitsee käsitys, jonka mukaan johtajuus on ainakin joissain määrin prosessi, johon liittyy vaikuttaminen ihmisryhmän kanssa kohti tavoitteiden toteutumista. (Amanchukwu, Stanley, Ololube 2015.)

Johtajuusteorioita on kymmeniä erilaisia ja on mahdotonta sanoa, mitkä niistä ovat tällä hetkellä kaikkein yleisimmät. Tässä luvussa mainitsen valitsemieni asiantuntijoiden mukaan tärkeimmät ja yleisimmät johtajuusteoriat ja myöhemmin käsittelen muutamaa teoriaa yksityiskohtaisemmin. Tieteellinen kiinnostus johtajuutta kohtaan lisääntyi merkittävästi 1900-luvun alkupuolella. Vaikka varhaisimmissa johtajuusteorioissa keskityttiin ominaisuuksiin, jotka erottavat johtajat seuraajista, myöhemmissä teorioissa tarkasteltiin muita muuttujia, kuten tilannetekijöitä ja taitotasoja. Vaikka uusia teorioita syntyy koko ajan, useimmat voidaan luokitella johonkin kahdeksasta päätyypistä: great man -teoria, piirreteoria, kontingenssiteoriat, tilanneteoria, käyttäytymisteoria, osallistava teoria, hallintoteoria sekä suhde-teoria. (Amanchukwu, Stanley, Ololube 2015.) Khanin, Nawazin ja Khanin (2016) mukaan taas tärkeimpiä 1900-luvulla syntyneitä johtajuusteorioita ovat: great man -teoria, piirreteoria, prosessijohtamisen teoria, tyyli- ja käyttäytymisteoria, transformatiivinen, transaktionaalinen ja Laissez Faire -johtajuusteoria.

Great man -teoria

Great man -teorioissa oletetaan, että kyky johtajuuteen on synnynnäinen eli toisin sanoen johtajaksi synnyttään, eikä johtajaksi voi enää myöhemmin tulla. Näissä teorioissa johtajat kuvataan usein sankarillisina, myyttisinä ja sellaisina, joiden kohtalona on nousta johtajiksi tarvittaessa. Great man -termiä käytettiin, koska tuohon aikaan johtajuutta pidettiin ensisijaisesti miehisenä ominaisuutena, erityisesti kun oli kyse sotilaallisesta johtajuudesta. (Amanchukwu, Stanley, Ololube 2015.)

Piirreteoria

Tämä teoria on osaksi samantyylinen kuin great man- teoria. Piirreteoriassa oletetaan, että ihmiset perivät tiettyjä ominaisuuksia tai piirteitä, jotka tekevät heistä johtajiksi sopivia. Piirreteorioissa yksilöidään usein johtajille yhteisiä persoonallisuus – tai käyttäytymisominaisuuksia. Monet ovat kuitenkin alkaneet kyseenalaistaa teoriaa, koska jos tietyt piirteet ovat keskeisiä liittyen johtajiin ja johtajuuteen, niin mistä johtuu, että on olemassa paljon ihmisiä,

joilla on näitä ominaisuuksia mutta he eivät kuitenkaan ole johtajia. Epäjohdonmukaisuudet johtajan ominaisuuksien ja johtajuuden tehokkuuden välisessä suhteessa saivat tutkijat lopulta vaihtamaan lähestymistapaa etsiessään uusia selityksiä tehokkaalle johtajuudelle. (Amanchukwu, Stanley, Ololube 2015.)

2.2.1 Osallistava teoria

Osallistavan johtamisen teorioiden mukaan ihanteellinen johtamistyyli on sellainen, jossa otetaan huomioon muiden panos. Osallistavat johtajat rohkaisevat ryhmän jäsenten osallistumista ja panosta ja auttavat ryhmän jäseniä tuntemaan itsensä merkityksellisiksi ja sitoutuneiksi päätöksentekoprosessiin. Osallistavaa johtajuutta käyttävä johtaja pyrkii sen sijaan, että hän tekisi kaikki päätökset itse, ottamaan muut ihmiset mukaan päätöksentekoon, jolloin sitoutuminen paranee ja yhteistyö lisääntyy. Tämä johtaa laadukkaampiin päätöksiin ja menestyksekkäämpään liiketoimintaan. (Amanchukwu, Stanley, Ololube 2015.)

2.2.2 Suhdeteoria

Suhdeteorioissa, jotka tunnetaan myös nimellä transformationaaliset teorit, keskitytään johtajien ja työntekijöiden välisiin yhteyksiin. Näissä teorioissa johtajuus on prosessi, jossa henkilö sitoutuu toisiin ja pystyy "luomaan yhteyden", joka johtaa motivaation ja moraalil lisääntymiseen sekä työntekijöissä että johtajissa. Suhdeteorioita verrataan usein karismaattisen johtajuuden teorioihin, joissa johtajien, joilla on tiettyjä ominaisuuksia, kuten itsevarmuutta, ekstroversiota ja selkeästi ilmaistuja arvoja, katsotaan pystyvän parhaiten motivoimaan seuraajia. (Amanchukwu, Stanley, Ololube 2015.)

3 Etätyö ja etäjohtaminen

3.1 Etätyön määritelmä

Neljännän teollisen vallankumouksen ja COVID-19-taantuman yhteisvaikutuksen takia päivittäinen digitalisoituminen on edennyt nopeasti. Etätyöskentelyyn ja sähköiseen kaupankäyntiin on siirrytty laajamittaisesti, mikä on johtanut etätyöjärjestelyjen lisääntymiseen ja luonut etätyölle uuden markkinapaikan. Se on kuitenkin tuonut mukanaan myös merkittäviä hyvinvointihaasteita, koska työntekijöiden on ollut vaikea sopeutua uusiin työtapoihin lyhyessä ajassa. (WEF 2020.) Etätyö tuo mukanaan hyviä sekä huonoja puolia. Osa ihmisistä työskentelee mielellään etänä ja se sopii heidän työskentelytapaansa, toisille taas se tuottaa isoja ongelmia ja työnteosta tulee epämieluisaa.

Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella. Paikka voi olla koti, kesämökki tai juna ja etätyönteosta on etukäteen sovittu työnantajan kanssa. Etätyöhön liittyy yleensä vahvasti tietotekniikan käyttö ja tämän myötä etätyö on työtä, jota voisi sen luonteen puolesta tehdä myös työpaikalla. Esimerkiksi postinjakajan on mahdoton tehdä töitä etänä. Olennaista etätyölle ovat ajasta ja paikasta riippumattomat työjärjestelyt. Etätyöksi lasketaan myös osittainen etätyö. (Tilastokeskus 2023.) Useimmiten etätyöntekijät ovat toimistotyötä tekeviä ihmisiä, jotka hoitavat työnteon pääsääntöisesti tietokoneen ja puhelimen välityksellä paikasta riippumatta.

Työelämä on viimeisten muutaman vuoden aikana muuttunut huomattavasti ja suurin muutokseen vaikuttava asia on ollut koronaviruksen aiheuttama pandemia. Muutoksella on laajamittaisia vaikutuksia moniin aloihin ja se on tuonut mukanaan mahdollisuuksia, mutta myös uhkia. Moni työntekijä on siirtynyt etätyöhön ja muutos on ollut suuri sekä fyysisesti, että henkisesti. Etätyö tuo mukanaan monia etuja työntekijälle ja myös työnantajalle, esimerkiksi parempaa keskittymistä, vaihtelua, työn- ja vapaa-ajan helpompaa yhteensovittamista ja työmatkaan liittyviä säästöjä, niin rahallisesti, kuin ajallisestikin. Työnantaja taas saattaa säästää tilavuokrissa, tilatarpeissa ja lisäksi työteho voi nousta. Samassa yhteydessä voidaan kuitenkin todeta, että johtaminen ja esihenkilötyö vaikeutuu, sosiaalinen vuorovaikutus heikkenee ja yhteisöllisyydestä saadut hyödyt vähenevät. (Kataja & Vuorinen 2021.)

3.2 Etäjohtamisen piirteitä

Etäjohtamisella tarkoitetaan sitä, että esihenkilö ja työntekijä eivät näe toisiaan päivittäin, eivätkä välttämättä edes viikoittain. Kasvokkain saatetaan nähdä esimerkiksi vain muutamman kerran vuodessa. (Vilkman 2015.)

Etätyön lisääntymisen myötä yleistynyt etäjohtaminen on monen mielestä haasteellista. Monen mielestä etäisyys vaikuttaa ihmisten kommunikointiin ja vähentää samalla kontaktia esimiehen ja työntekijöiden välillä. Ajatellaan, että tarvitaan fyysinen läheisyys, jonka avulla saavutetaan yhteenkuuluvuuden tunne. Asia ei kuitenkaan ole näin, vaan tärkeintä on saavuttaa henkinen ja psyykkinen yhteenkuuluvuus. Työntekijän täytyy tuntea kuuluvansa mukaan porukkaan, niin työnteko pysyy mielekkäänä. Sataprosenttinen etäjohtaminen on erilaista, kuin osittainen ja painopiste on ihmisissä ja ihmisten johtamisessa. Joustavuus, yksinkertaisuus ja kokeilut ovat tämmöisessä tilanteessa sopivia ja nopeita ratkaisuja. Tämän lisäksi etäjohtaminen vaatii uusien johtamisen mallien, sekä käytänteiden luomista. (Kataja & Vuorinen 2021.)

Etäjohtaminen ja virtuaalisesti toimivat tiimit ovat yleistyneet kaikenlaisissa organisaatioissa, mutta silti vain harvoissa yrityksissä on määritetty, minkälaista osaamista etäjohtaja tarvitsee. On osattava joustaa tilanteen ja uuden digitaalisen ympäristön tuomien muutoksien mukaan, sekä kehitettävä puuttuvaa osaamista. Perinteinen johtamisosaaminen ei enää yksinään riitä. (Vilkman 2015.)

3.3 Etäjohtamisen tärkeimmät keinot

3.3.1 Viestintä ja vuorovaikutus

Vuorovaikutus on sanallista ja sanatonta viestintää ihmisten välillä eli sillä on aina jonkinlainen sanoma. Vuorovaikutus on puhumista ja kuuntelemista ja kyseessä on siis konkreettinen viestintäkäyttäytyminen eli viestien vaihto. Vuorovaikutuksessa luodaan ja tulkitaan erilaisia viestejä ja niihin myös reagoidaan. Vuorovaikutus kuuluu, näkyy ja se on havaittavissa. Kun ollaan vuorovaikutuksessa kasvokkain, viestit voivat olla puhetta, sanoja, hiljaisuutta, ilmeitä, eleitä asentoja, äänenkäyttöä sekä asettautumista tilaan. Viestien vastaanottaminen taas puolestaan on puheen kuuntelemista ja sanottamien viestien havaitsemista. (Isotalus, Rajalahti 2016 3.)

Vuorovaikutus toimii liimana, joka tekee joukosta henkilöitä yhtenäisen tiimin. (Vilkman 2017 19). Vuorovaikutus ei ole ainoastaan tiedottamista ja viestintää. Vuorovaikutus tapahtuu vähintään kahden ihmisen välillä ja siinä on kyse ihmisten välisestä suhteesta ja toiminnasta, jossa jaetaan ajatuksia, tietoa, kokemuksia ja tunteita, sekä rakennetaan niistä yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2017 40.) Vuorovaikutus on etäjohtamiseen liittyvistä keinoista yksi tärkeimmistä, jos ei tärkein. Kun johtaja näkee työntekijöitä vain harvakseltaan, korostuu viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys.

Vuorovaikutus on nykyään iso osa johtajan työtä. Johtaja tarvitsee vuorovaikutustaitoja ja johtajan vuorovaikutustaidoilla on vaikutusta koko organisaation toimintaan. Johtamista ei ole ilman vuorovaikutusta, koska johtajan ja alaisen välinen suhde perustuu aina jonkinlaiseen vuorovaikutukseen. Johtajalla ei voi olla alaisia ja tämän kautta johdettavia ihmisiä, jos hänellä ei ole vuorovaikutusta heidän kanssaan. Monissa tutkimuksissa on todettu, että johtajan vuorovaikutusosaamisella on myönteinen vaikutus esimerkiksi työntekijöiden työsuorituksiin, työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, sekä organisaatioon sitoutumiseen. (Isotalus, Rajalahti 2016 2.)

Etäjohtamisessa on usein hankala ylläpitää yhteisöllisyyttä, koska vähäinen vuorovaikutus johtaa helposti eristyneisyyden kokemukseen. Luontainen vuorovaikutus usein vähenee, koska työskennellään erillään muista ja samalla yhteisöllisyys on usein huonompaa kuin aiemmin. Se edesauttaa entisestään vuorovaikutuksen vähenemistä. Yhteisöllisyys ja vuorovaikutus ovat suoraan yhteydessä toisiinsa ja jos niihin ei panosteta, noidankehä on valmis. (Vilkman 2017 41.) Viestintä virtuaalitiimeissä on usein epäsäännöllisempää ja heikomppaa, kuin kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus, joka antaa enemmän kontekstiin liittyviä vihjeitä, sekä tietoa tunnetiloista. Ainoa tapa välttää heikko viestintä on olla äärimmäisen selkeä ja kurinalainen sen suhteen, miten tiimi kommunikoi keskenään. Lisäksi yhteiset säännöt viestintään liittyen selkeyttää käyttäytymisnormeja ja kaikki tiimin jäsenet tietävät miten toimia eri tilanteissa. (Watkins 2013.)

3.3.2 Luottamus

Johtajat voivat omalla käytöksellään vaikuttaa tehokkuuteen organisaation eri tasoilla, esimerkiksi yksilö-, tiimi- ja yksikkötasolla. Keskeinen tekijä johtajan kyvyssä olla tehokas tällaisissa ympäristöissä on se, missä määrin alaiset ja työtoverit luottavat häneen. (Burke, Sims, Lazzara, Salas 2007.)

Isoin haaste etätyöskentelyssä on luottamus. Luottamuksen vastakohta ei ole epäluottamus, vaan pelko siitä tekevätkö ihmiset työnsä eli voiko heihin luottaa, kun he eivät ole jatkuvasti esimiehen valvonnassa. Tämän takia löytyy paljon organisaatioita ja esimiehiä, jotka suhtautuvat etätyöhön varauksella. Kyse on kontrollin menettämisen pelosta ja asiasta tekee mielenkiintoista se, että asiantuntijatyössä on muutenkin vaikea todentaa, tekeekö henkilö töitä vai ei, vaikka hän olisikin paikalla. Yleisesti ottaen työntekijät kuitenkin haluavat hoitaa työnsä hyvin ja kerryttää luottamusta, jos siihen vain annetaan mahdollisuus. Kokeenemat esimiehet ovatkin havainneet, että hyvin harvoin luottamusta väärinkäytetään. (Vilkman 2017 27.) Luottamus onkin käytännössä sitä, että ei ole tarvetta varautua pahimpaan. Luottamus tekee etukäteen laadituista säännöistä ja ohjeista tarpeettomia. Luottamuksen kautta rakentuu lisää luottamusta. Kun työntekijät kokevat, että johto luottaa heihin,

syntyy lisää luottamusta organisaatioon ja sen johtoon. (Vilkman 2017 28.) Luottamus johdon ja työntekijöiden välillä parantaa ihmisten sitoutumista organisaatioon ja lisää työhyvinvointia. Ihmiset ovat myös tehokkaampia, kun halu ja motivaatio ovat kunnossa. (Kalliomaa, Kettunen 2013 1–5). Luottamuksen rakentaminen taas edellyttää avointa ja runsasta kommunikointia yhdessä tiimin kanssa. Varsinkin virtuaalisessa ympäristössä luottamuksen merkitys ja tärkeys korostuvat ja täysin virtuaalisesti toimivassa tiimissä luottamuksen rakentamiseen menee neljä kertaa enemmän aikaa kuin perinteisessä ympäristössä, jossa työntekijät ovat läsnä. (Vilkman 2017 27.)

3.3.3 Yhteiset pelisäännöt

Työyhteisössä organisaation arvot, normit ja lainsäädäntö asettavat omat reunaehdonsa, mutta yhteisillä pelisäännöillä työyhteisö voi aktiivisesti vaikuttaa omaan toimintaansa. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 20.) Työyhteisön pelisäännöt ja ohjeistukset luovat niin sanotusti ”tiimien” pelin hengen ja toimintakulttuurin sekä ovat mukana yhteistyön luomisessa ja kehittämässä. Ne määrittelevät samalla onko toimintakulttuuri reilua, ryhdikästä ja toisia kunnioittavaa. Pelisäännöt toimivat siis yhteisen työskentelyn raameina. (Jääskeläinen 2020.)

Työyhteisöjen on itse keskusteltava ja rakennettava omat pelisääntönsä, koska pelisäännöillä voidaan tilannekohtaisesti määritellä esimerkiksi työyhteisön yleiset käyttäytymissäännöt. (Järvinen 2014, 73). Yhteinen keskustelu pelisäännöistä ja toimintatavoista antaa hyvän pohjan yhteistyölle. Jos esimies päättää ne yksin, yhteistyöltä jää tärkeä pohjatyö tekemättä, eikä sitoutumista pelisääntöihin tapahdu. Kun säännöt ja toimintatavat sovitaan yhdessä tuumin, syntyy jokaiselle tunne, että on voinut olla vaikuttamassa niihin. Keskustelun kautta syntyy myös yhteinen näkemys siitä, mitä säännöillä tarkoitetaan. (Vilkman 2017 27.)

Yhteisten pelisääntöjen luominen edistää tavoitteiden mukaista työn tekemistä ja yhteistyön sujumista. Pelisäännöt auttavat ottamaan asioita puheeksi ja puuttumaan ongelmiin jo niiden varhaisessa vaiheessa. Ne myös edistävät oikeudenmukaista kohtelua työyhteisössä. (Työturvallisuuskeskus 2010.) Lisäksi pelisääntöjen avulla voidaan turvata toimivat yhteistyösuhteet ja sopia ratkaisutapoja ristiriitatilanteisiin. Pelisäännöt tulee räätälöidä työyhteisön omat tarpeet huomioiden, koska niiden tarkoituksena on myös edistää työn tekemistä. (Nummelin 2007, 86–87.)

Työyhteisöissä on usein niin sanottuja kirjoittamattomia pelisääntöjä. Ne ovat usein tapoja, jotka uusi työntekijä oppii vähitellen ja jotka kuuluvat kategoriaan ”näin meillä on tapana tehdä asiat”. Kun siirrytään joustavampiin työmuotoihin, työskennelleen eri paikoissa ja otetaan käyttöön uusia, digitaalisia yhteistyövälineitä, on hyvä miettiä yhdessä toimintatapoja

uuden tilanteen näkökulmasta. Myös työskentelytapojen kehittämisen näkökulmasta katsottuna pelisäännöistä ja toimintatavoista keskustelu voi olla tarpeen useampaankin otteeseen. (Vilkman 2016.)

Yhdessä keskustellen voi olla tarpeen sopia pelisäännöt liittyen esimerkiksi yhteydenpitoon. Miten esimies on parhaiten tavoitettavissa työntekijöilleen, mutta myös siitä, miten työntekijät ovat tavoitettavissa esimiehelle ja toisilleen. Voi olla hyvä sopia myös siitä, että tarvitseeko viikko- tai kuukausipalaveriinkin tulla paikan päälle vai voiko osallistua etänä. (Vilkman 2016.) Lisäksi yksi yhteinen ja varmasti yleinen pelisääntö on se, että pidetäänkö Teams palaverissa kamerat päällä vai ei.

4 Tutkimus

4.1 Tutkimuksen toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelujen avulla kerättiin vastauksia etäjohtamiseen liittyviin kysymyksiin. Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Haastattelussa tutkija ja haastateltava keskustelevat haastattelutyyppin mukaan enemmän tai vähemmän strukturoidusti tai laxeasti asioista, jotka kuuluvat tutkimusaiheeseen. Erona sosiaalisia funktioita täyttävästä arkisesta keskustelusta tai esimerkiksi sanomalehtijuttua varten tehtävästä haastattelusta, tutkimushaastattelulla on selkeä päämäärä, joka on tutkimustehtävän suorittaminen. Haastattelua käytetään tutkimusaineiston saamiseksi, ja aineistoa puolestaan on tarkoitus analysoida ja tulkita tieteellisen tutkimustehtävän suorittamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34, 42.) Haastattelujen kohderyhmänä oli kaksi saman konsernin johdosta olevaa henkilöä, joille etäjohtaminen on päivittäistä. Molemmilla on vuosien kokemus etäjohtamisesta. Tämän kautta heiltä löytyy laajasti kokemusta aiheesta. Haastattelukysymykset ovat Liitteessä 1.

Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin litteroimalla. Litteroinnilla tarkoitetaan esimerkiksi äänitetyn puhemuotoisen aineiston tai tutkimukseen osallistuneiden vastaajien omalla käsialallaan kirjoittamien tekstien puhtaaksi kirjoittamista. Aineisto kirjoitetaan sen käsittelemistä helpottavaan muotoon yleensä tekstinkäsittelyohjelmalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4.2 Tutkimustulokset

Seuraavaksi esittelen tutkimustulokset käymällä läpi haastattelukysymykset ja niihin saadut vastaukset.

Miten etätyöskentelyyn siirtyminen on vaikuttanut työntekoon?

H1 mainitsee, että tiettyihin keskittymistä vaativiin työtehtäviin rauhallisempi ympäristö, jossa tulee vähemmän keskeytyksiä, on huomattavasti parempi vaihtoehto. Toisaalta vuorovaikutus työkavereiden kanssa on jäänyt vähemmälle etätyöskentelyn myötä. H1 kuitenkin kokee, että hänen päivittäiseen työntekoonsa etätyöskentelyyn siirtyminen ei ole merkittävästi vaikuttanut.

Päivittäinen työnteko hoituu niin kuin ennenkin. (H1)

H2 kertoo, että koronankin aikana, jolloin moni siirtyi etätyöskentelyyn, hän on käynyt eri yksiköissä, mutta ei ihan niin usein kuin aiemmin. H2 mainitsee, että asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tapaamiset jäivät vähemmälle koronan ja etätöihin siirtymisen takia ja

tämän kautta yksi työhön kuuluva osa-alue jäi hetkeksi kokonaan pois. Päivittäinen työnteko on kuitenkin pysynyt H2:lla normaalina poikkeustilanteesta huolimatta.

Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden tapaamiset jäivät lähes olemattomiin noin vuoden ajaksi. (H2)

Miten etätyöskentelyyn siirtyminen on vaikuttanut johtamiseen?

H1 kertoo, että tietyt henkilöt ovat nykyään kokonaan etätöissä eli he eivät käy toimistolla enää ollenkaan. Heitä siis pelkätään etäjohdetaan ja se tuo mukanaan omat haasteensa. H1:n mukaan tulee sanottua vähemmän asioita, kuin paikan päällä oltaessa, lisäksi aina ei tiedä tarkalleen missä mennään ja miten ihmisellä oikeasti menee, koska informaatio jää vähäisemmälle. Etäjohtaminen vaatii H1:n mukaan enemmän, yksinkertaistenkin asioiden kysymistä, koska etänä työskennellessä asioita ei käydä niin sanotusti ”vahingossa” läpi esimerkiksi kahvikoneelle jonoteltaessa tai kun nähdään toista ihmistä ohimennen työpaikalla.

H2 kertoo, että on muutamia henkilöitä, joita nykyään pelkätään etäjohdetaan. Mutta muuten etäjohtaminen painottuu eri yksiköiden etäjohtamiseen. Johtaminen on ollut usein myös sitä, että H2 katsoo isompaa kokonaisuutta ja välissä on vielä toinen henkilö, joka on suora esihenkilö etätöitä tekeväälle henkilölle.

Koronan ajankin toimin samalla tavalla ja kävin eri yksiköissä, mutta en ihan niin tiiviisti kuin aikaisemmin. (H2)

Minun kohdallani etäjohtaminen on ollut enemmän sitä, että olen johtanut eri paikkakunnalta meidän muita yksiköitämme. (H2)

Miten lähi- ja etäjohtaminen eroavat toisistaan?

H1 mainitsee, että kanssakäyminen toisten ihmisten kanssa jää vähäisemmälle, kun tehdään etäjohtamista ja tämän kautta asioita jää helposti käsittelemättä. H1:n mielestä kanssakäyminen etänä on usein tökkivää, eikä spontania vuorovaikutusta tule samalla lailla, kun paikan päällä oltaessa. Lisäksi H1:n mukaan palaverissa, jotka pidetään toimistolla, useampi ihminen on äänessä ja sanoo mielipiteitään, jonka kautta johtajakin saa helpommin tietoa siitä missä mennään. Etänä oltaessa taas voi olla, että osa ei avaa mikrofoniaan koko palaverin aikana. H1 mainitsee vielä, että yhtenäisen työporukan kasaaminen on huomattavasti helpompaa läsnä oltaessa kuin etänä työskenneltäessä. Tulee tutustuttua paremmin muihin, kun on muutakin keskustelua, kuin pakolliset työhön liittyvät asiat.

Tunnetilojen ja ihmisten lukeminen on vaikeampaa etänä. (H1)

H2 mainitsee keskeisimpänä asiana sen, että lähijohtamisessa keskusteluissa on helpompi tunnistaa molempien osapuolten mielialat ja äänenpainot toisin kuin etänä Teamsin tai puhelimen välityksellä. Vuorovaikutuskin jää etänä vähäisemmälle, kun taas paikan päällä, jos kysellään kuulumisia voi juttua tulla enemmänkin. Lisäksi H2 kertoo, että monesti paikan päällä käydyissä keskusteluissa on mukana tietty kehittämisen ydin enemmän kuin etätyöskentelyssä. H2:n mielestä Teams palaverit ovat toimivia rutiinien hoitamiseen, mutta jos pitää esimerkiksi saada asioita kehittymään eteenpäin tai tehdä sellaisia päätöksiä osapuolten kesken, jotka ovat hyvin luottamuksellisia, niin Teams ei riitä siihen. Tällaisissa tapauksissa pitää olla paikan päällä, jolloin tilannetta ja ihmisiä on helpompi lukea. Kaikkea ei aina ole helppo saada ruudun, puhelimen tai sähköpostin kautta selville. Sähköpostikin on helposti tulkittavissa väärin.

Paikan päällä on helpompi aistia tarkemmin, että minkälainen tilanne on ja miten siihen pitäisi reagoida. (H2)

Paikan päällä on paljon helpompi antaa erilaisia esimerkkejä asioista kuin Teamsin kautta. (H2)

Mitkä ovat mielestäsi etäjohtamisen suurimmat haasteet?

H1 mainitsee etäjohtamisen suurimpina haasteina ihmisten tunnetilojen lukemisen, sekä työn seurattavuuden vaikeuden. Läsnä oltaessa työntekijän työskentelyä on helpompi seurata ja kun taas työskennellään ja johdetaan etänä, täytyy työntekijän ja johtajan välillä olla vahva luottamus. H1 kertoo, että niin sanottu huomaamaton tiedonjako jää vähemmälle ja haaste on se, että saa pidettyä riittävän yhteyden työntekijöihin ja samalla annettua heille tarvittavan tuen, niin että ei kuitenkaan holhoa ketään.

Seurattavuus on etänä monella tapaa hankalampaa ja usein näkeekin vasta valmiin suoritteen. (H1)

H2 mainitsee suurimpina haasteina henkilöstön jatkuvan motivoimisen, joka on etänä vielä hankalampaa kuin läsnä. Paikan päällä voi mennä toisen ihmisen luo juttelemaan ja kyselemään asioista, jonka kautta usein saakin laajemmin tietoa tilanteesta kuin etänä ollessa. H2:n mielestä toinen haaste tulee inhimillisen läsnäolon vähänemisen takia. Se heikentää ja vaikeuttaa johtamista. Varsinkin pitkässä juoksussa monella etätyö voi tuntua yksin puurtamiselta ja tämän kautta työntekijä alkaa väsymään tekemiseen ja motivaatio laskee.

Lisäksi yksi johtamisen iso haaste, on se, että kaikki asiat ovat vaikeammin tunnistettavissa, kun johtaminen tapahtuu etänä verkon välityksellä.

Suurin haaste on saada koko ajan motivoitua ja pidettyä mielekkäänä jokaisen tekemistä. (H2)

Mitä hyviä puolia etäjohtamisessa on?

H1 mainitsee alkuun hyvänä puolena vapauden tehdä työtä missä vaan paikasta riippumatta. Lisäksi hänen mielestään työaika menee usein pienemmillä keskeytyksillä, kun ollaan etänä. Etänä oltaessa pienistä asioista ei tule kyselyä niin helposti kuin silloin, jos ollaan paikan päällä. Jos tulee tärkeää kysyttävää, niin laitetaan esimerkiksi yksi sähköposti, joka kiteyttää asian.

Molemminpuolinen vapaus tekemiseen. (H1)

Luotetaan toisen tekemiseen ja seurataan tuloksia, eikä niinkään sitä miten teet, vaan mitä olet saanut aikaiseksi. (H1)

H2 mainitsee hyvänä puolena sen, että etäjohtaminen vapauttaa aikaa enemmän esimerkiksi suunnitteluun ja muuhun tekemiseen. Aikaa säästyy esimerkiksi sen kautta, kun töitä voi tehdä paikasta riippumatta. H2:n mielestä asiat hoidetaan usein nopeammassa ajassa ja tämän kautta tehokkaammin etänä, kuin läsnä ollessa.

Ei kuluteta aikaa ja energiaa liikkumiseen ja se on selkeä etu. (H2)

Oikealla tavalla hoidettuna ja oikein johdettuna se säästää kaikkia resursseja jonkun verran enemmän muuhun työntekoon. (H2)

Miten muuttuva työelämä vaikuttaa tulevaisuudessa johtamiseen?

H1:n mielestä välillä tarvitsee nähdä kasvokkain, ja hän toivoo, etteivät fyysiset toimistot häviä kokonaan. Myös työntekijöihin tutustuminen on vaikeaa, jos ollaan pelkästään ruudun läpi tekemisissä. H1 kertoo, että jos tulevaisuudessa ollaan pelkästään etänä, niin kukaan ei osaa keskustella enää toisilleen, ainakaan niin sujuvasti kuin silloin, jos nähdään myös naamatusten. Tämän takia työntekijöiden johtaminen vaikeutuu huomattavasti, koska vuoro vaikutus on merkittävä osa johtamista ja jos sitä ei enää osata kunnolla, niin johtaja ei saa tarvittavia tietoja sujuvaan johtamiseen. H1 mainitsee, että työnteko ja sen kautta johtaminen menee robottimaiseksi ja työyhteisö katoaa, jos kukaan ei ole ikinä paikalla tai näe toisiaan.

Ihmistä ei täysin tunne, vaikka on pitänyt hänen kanssaan vuoden Teams palavereita, ruudun läpi jää niin paljon viestintää pois. (H1)

Johtaminen alkaa mennä H1 mukaan, siihen, että kaikki johto - tai esihenkilötehtävissä olevat ovat suurin piirtein samalla tasolla, jokaisella on vaan oma roolinsa. Ei tehdä enää mitavia hierarkioita, jossa käsiteltävä asia siirtyy esimieheltä tai johtajalta toiselle, kunnes menee lopulta ylimpään johtoportaan käymään, vaan tilalle tulee avoimempi johtamiskulttuuri. H1:n mielestä yrityksen kaikki henkilöt täytyisi olla jatkossa tavoitettavissa helpommin, oli kyseessä sitten toimitusjohtaja tai kesätyöntekijä. Vielä nykyään ylimpiä toimihenkilöitä näkevät useassa yrityksessä vain tietyt henkilöt ja yhteys otetaan ylimpään johtoon heidän kauttaan. Tehokkuus lisääntyisi, kun ylimääräiset välikädet jäisivät pois.

Hierarkkisuus sulaa entisestään ja tilalle tulee avoimempi johtamiskulttuuri. (H1)

H2 mainitsee, että koko ajan muuttuva työelämä muuttaa tietysti myös johtamiskulttuuria. H2:n mielestä vahva autoritäärinen johtaminen alkaa olla ohimennyt tai ainakin vähenevään päin. Etäjohtamisessa muutenkin tämän tyylinen johtaminen menee entistä hankalammaksi. Entisaikaan, jos johtajalla oli niin sanotusti huono päivä ja hän kiukutteli ja huusi työntekijöille, niin se saattoi vielä toimia. Mutta etäjohtamisessa ja ylipäätään nykypäivän johtamisessa ei tämä tapa enää toimi.

Tulevaisuudessa täytyy keksiä uusia keinoja, jotta rutiinien hoitamisen lisäksi osattaisiin paremmin myös kehittää toimintoja etänä. Lisäksi H2 mainitsee, että jos etätyöskentely ja sen kautta etäjohtaminen lisääntyvät entisestään tulevaisuudessa, täytyy keksiä uusia keinoja myös siihen, että miten pystytään lukemaan ja tunnistamaan ihmisten ajatuksia tarkemmin kuin nykypäivänä. On mahdollista, että tulevaisuudessa osa työnhakijoista ei suostu enää tekemään kuin etätyötä ja tämäkin on yksi asia, jota täytyy miettiä.

Maailma muuttuu ja sehän voi olla, että tulevaisuudessa kun haetaan töihin väkeä, niin voi olla entistä enemmän hakemuksia, joissa ilmoitetaan, että ei suostuta tekemään kuin etätöitä. (H2)

Minkälaisena itse näkisit etäjohtamisen roolin yrityksessänne tulevaisuudessa?

H1 sanoo etäjohtamisen ja etätyöskentelyn roolin olevan merkittävässä osassa, myös tulevaisuudessa mutta toimitiloista ei siltikään aiota luopua. Tuotantoa on samoissa rakennuksissa, joten se ei olisi edes mahdollista. H1 mainitsee, että yrityksissä ymmärretään, että etänä työskentely on osalle työntekijöistä hyvä vaihtoehto. Välimatkat konsernin sisällä

olevien yritysten välillä ovat pitkiä, joten etäjohtaminen tulee pysymään tehokkuuden takia kuvioissa mukana jatkossakin.

Tiedostetaan entistä enemmän, että ei aina tarvitse olla paikan päällä, vaan hommat voi hoitaa muualtakin. (H1)

Etäjohtaminen tulee olemaan ja pysymään jatkossakin, koska toimitaan monessa paikassa ja useat asiat ovat helpompi hoitaa niin, että bitti juoksee, eikä tarvitse itse juosta paikasta toiseen. (H1)

H2 uskoo, että tulevaisuudessa etäjohtamisen rooli tulee kasvamaan entisestään. Hän mainitsee, että tulevaisuudessa tulee olemaan enemmän työtehtäviä, joita voidaan hoitaa etänä ja se vaatii kehittymistä johtajatasolla. Johtajalla täytyy olla käsitys siitä, miten asiat hoituvat parhaiten ja miten ne saadaan johdettua parhaalla mahdollisella tavalla, myös etänä.

Luulen, että tulevaisuudessa etäjohtamisen rooli tulee kasvamaan. (H2)

Mitä muuta haluaisit sanoa johtamisesta tai etäjohtamisesta?

H1 uskoo, että asiat muuttuvat varmasti entisestään varsinkin teknologiaan liittyen ja se voi muuttaa etäjohtamista suuntaan, jos toiseen. Organisaatioiden hierarkkisuuDET tulevat sulamaan, eli asiat eivät jatkossa enää liiku monen henkilön kautta eteenpäin, vaan toiminta on suoraviivaisempaa ja tehokkaampaa. H1 toivoo, että johtaminen pysyisi jonkinlaisena hybridimallina, eikä siirtyisi pelkkään etäjohtamiseen.

Tulevaisuudessa tulee olemaan tarve suoraviivaisemmalle toiminnalle, että se on mahdollisimman tehokasta. (H1)

Etäjohtamiseen tulee varmasti lisää työkaluja, eikä pelata vain näillä mitä nykypäivänä on saatavilla. (H1)

Ruutuja tuijotellaan jo ihan riittävästi, välillä on hyvä katsella ihmisiä ihan face to face. (H1)

H2:n mielestä johtajan tärkein tehtävä on saada monenlaiset yksilöt ja persoonat ajattelemaan niin, että he ovat sitoutuneita yhteiseen toimintaan ja päämäärään. Jokaisen yksilön pitäisi samalla päästä hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Johtamisen kannalta merkittävä asia on pystyä pitämään kaikki motivoituneina ja näkemään, että jokaisen työ on arvokasta kokonaisuuden kannalta. Työtä tehdään sen eteen, että saadaan yritys pärjäämään ja kannattamaan, jonka kautta yritys pystyy kehittymään ja investoimaan. Muutoksien kanssa on

sama tilanne ja niitäkään ei saa tehtyä kunnolla, jos ei saa ihmisiä puolelleen ja uskomaan, että ne ovat merkittäviä kokonaisuuden kannalta. H2 vertaa vielä esimerkissään johtamista joukkueurheilun. Jääkiekkoukkueessa on joitain yksilöitä, jotka ovat mielestään tähtiä, mutta se ei pelkästään riitä vaan myös neloskenttä on oleellinen osa kokonaisuutta. Kaikki osat pitää saada motivoitua tekemään töitä yhteisen päämäärän eteen.

H2 mainitsee, että johtamiseen on monta eri tapaa, se mikä on oikea ja paras riippuu esimerkiksi johtajan ominaisuuksista. Minkä tyyppinen johtaja on ja mitkä ovat johtajan parhaat avut. Johtamisen ismejäkin on lukuisia ja siellä on sama tilanne, mikään niistä ei ole varmasti se oikea. Joku asia toimii erittäin hyvin jossain tilanteessa ja toisessa tilanteessa se on täysin väärä johtamistapa, sekin pitää aina löytää, että mikä istuu mihinkäkin tilanteeseen parhaiten.

Ei voi sanoa, että on yksi ainoa tapa johtaa, tapoja on monenlaisia. Johtajan pitää ymmärtää ja hyödyntää omia vahvuuksiaan johtamisessa. (H2)

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi kohdistuu tutkimusaineiston keräämiseen, aineiston analysointiin ja tutkimuksen raportointiin. (Tynjälä 1991). Laadullisessa tutkimuksessa pystytään lisäksi soveltamaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä, vaikka nämä termit tulevatkin usein enemmän esille määrällisen tutkimuksen ohessa. (Koppa 2021b.)

Reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen eli kysymys on tutkimuksen toistettavuudesta (Vilka 2005, 161; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2005, 216). Tutkimuksen reliabiliteettia tulee arvioida jo tutkimuksen aikana, mutta siihen liittyviä asioita voidaan tarkastella myös tutkimuksen jälkeen. Mittaustuloksia ei tule yleistää niiden pätevyysalueen eli tehdyn tutkimuksen ulkopuolelle, koska tutkimustulokset ovat päteviä ainoastaan tietyssä ajassa ja paikassa. (Heikkilä 2004, 30, 187.) Validiteetilla taas tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Toisin sanoen, miten hyvin tutkija on onnistunut siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden lomakkeeseen eli mittariin. Tutkimuksen validiutta voi sanoa hyväksi, jos tutkija ei ole joutunut käsitteiden tasolla harhaan ja tämän myötä systemaattisia virheitä ei ole päässyt syntymään. (Uusitalo 1991, 84; Heikkilä 2004, 29, 185–186; Valli 2001, 100.) Myös tutkimuksen validiteettia tulee tarkastella jo tutkimuksen aikana (Heikkilä 2004, 186).

Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Kokonaisluotettavuus on hyvä silloin, kun otos edustaa perusjoukkoa ja mittauksessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. Yksi tapa kokonaisluotettavuuden arvioimiseen on uusintamittaus. (Heikkilä 2004, 185; Uusitalo 1991, 86.) Opinnäytetyön teoriaosuus ja tutkimusosuus tukevat toinen toisiaan ja niissä ilmenee paljon samoja asioita. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

5 Yhteenveto ja pohdintaa

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa siitä, millä tavoin etäjohtamista hyödynnetään neljä yritystä sisältävässä konsernissa. Keräsin vastauksia tutkimuskysymykseen haastattelujen pohjalta ja sain runsaasti materiaalia liittyen etäjohtamiseen kyseisissä yrityksissä. Eri yksiköiden johtaminen etänä tapahtuu sen mukaan, missä yksikössä johtaja milloinkin töitä tekee. Toisin sanoen jokaista yksikköä etäjohdetaan vuorollaan, toisia enemmän ja toisia vähemmän. Tulevaisuudessa tulee olemaan entistä enemmän työtehtäviä, joita voi tehdä etänä ja tämän myötä etätyöskentely ja etäjohtaminen eivät ole ainakaan vähenemään päin.

Työn teoriaosuudessa pohjustettiin tutkimusta käsittelemällä johtamista ja esihenkilötyötä yleisellä tasolla, johtajuusteorioita, sekä etätyöskentelyä. Tämän jälkeen siirryttiin käsittelemään etäjohtamista ja etäjohtamisen tärkeimpiä keinoja. Teoriaosuudessa kerätyn materiaalin pohjalta saatiin luotua haastatteluihin sopivat kysymykset. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli ajoittain haastavaa, koska lähdemateriaalia ei ole vielä kovinkaan paljoa saatavilla aiheen tuoreuden takia.

Tutkimusosuus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Haastattelujen avulla kerättiin vastauksia etukäteen mietittyihin kysymyksiin. Haastateltavana oli kaksi saman konsernin sisällä työskentelevää johtajaa, joille etäjohtaminen on päivittäistä. Vastauksien laajuudesta huomasin, että haastateltavat olivat kokeneita etäjohtajia ja vastaukset myös osuvat työn teoriaosuuden kanssa yhteen. Niiden analysoiminen perinpohjaisesti tehtiin litteroinnin avulla. Tämän analysointityylin käyttäminen vei paljon aikaa, mutta sen avulla saatiin mahdollisimman paljon aiheeseen liittyvää tietoa irti haastattelujen vastauksista, joka taas oli tämän työn kannalta tärkeää, koska haastateltavia ihmisiä oli vain kaksi. Haastattelujen kysymyksiin tulleet vastaukset toivat lisäksi hyvin esiin molempien johtajien omat näkemykset aiheesta. Vaikka vastauksissa oli eroavaisuuksia, pysyttiin kuitenkin samoilla linjoilla omista mielipiteistä huolimatta. Haastateltavat olivat avoimin mielin etäjohtamista ja etätyöskentelyä kohtaan. Yrityksien johto on mielestäni hyvää ja avarakatseista. Mennään positiivisin mielin kohti tulevaisuutta ja sen tuomia muutoksia.

Luottamuksen ja molempin puolisen vapauden kautta tehdä töitä saadaan etäjohtaminen ja etätyöskentely toimimaan mahdollisimman sulavasti. Kuten Vikman 2017 esittää, myös kohdeyrityksissä painotettiin luottamuksen merkitystä johtajan ja työntekijän välillä. Jos tuloksia syntyy ja tekeminen pysyy hyvällä tasolla, ei ole syytä, miksei etätyöskentely voisi olla osana työntekoa. Vikman 2017 mainitsee lisäksi vuorovaikutuksen yhtenä etäjohtamisen tärkeimmistä keinoista. Kohdeyrityksissäkin korostettiin vuorovaikutuksen tärkeyttä eli täytyy muistaa pitää yhteyttä työntekijöihin ja kommunikoida heidän kanssaan. Tämä

korostuu niiden työntekijöiden kanssa, joita harvemmin näkee etätyöskentelyn takia. Kun pidetään riittävästi yhteyttä, saadaan tarvittavaa tietoa siitä, miten työntekijällä menee ja myös työn tekeminen pysyy mielekkäämpänä eikä ala tuntua yksin puurtamiselta.

Kerätyn aineiston perusteella mielestäni etäjohtamisessa luottamuksen ja vuorovaikutuksen merkitys on keskeisimmässä osassa. Jos nämä asiat toimivat moitteetta johtajan ja työntekijän välillä, ollaan jo hyvällä pohjalla. Tekniset asiat eli esimerkiksi se miten etäjohtaminen toteutetaan ei ole mielestäni läheskään niin oleellista.

Lähteet

- Amanchukwu, R. Stanley, G. & Ololube, N. 2015. A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. Viitattu 24.3.2023. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/283081945_A_Review_of_Leadership_Theories_Principles_and_Styles_and_Their_Relevance_to_Educational_Management
- Benmira, S. Agboola, M. 2021. Evolution of leadership theory. BMJ Leader. Viitattu 1.4.2023. Saatavissa: <https://bmjleader.bmj.com/content/5/1/3>
- Burke, S. Lazzara, E. Sims, D. & Salas, E. 2007. Trust in leadership. Viitattu 25.3.2023. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/222404177_Trust_in_leadership_A_multi-level_review_and_integration_The_Leadership_Quarterly_18_606-632
- Dulewicz, V. & Higgs, M. 2003. Assessing leadership styles and organisational context. Viitattu 15.3.2023. Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Malcolm-Higgs/publication/277994492_A_new_approach_to_assessing_leadership_dimensions_styles_context/links/5583e4a708ae89172b861640/A-new-approach-to-assessing-leadership-dimensions-styles-context.pdf
- Haapakoski, K., Niemelä, A. & Yrjölä, E. 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Alma Talent. Viitattu 30.3.2023. Saatavissa: <https://shop.almatalent.fi/sivu/tuote/lasna-etana/2741267>
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Edita. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa: <https://www.finna.fi/Record/aalto.993127954406526>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelut. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Viitattu 15.4.2023. Saatavissa: <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.829757>
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Tammi. Viitattu 17.4.2023. Saatavissa: <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.922403>
- Hogan, R. & Kaiser, R. 2005. What we know about leadership. Viitattu 15.3.2023. Saatavissa: https://psychology.illinoisstate.edu/ktschne/psy376/Hogan_Kaiser.pdf
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2016. Vuorovaikutus johtajan työssä. Almatalent. Viitattu 5.4.2023. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GAEBJXCTEB>
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum. Viitattu 6.4.2023. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXATGBEEC>

- Jääskeläinen, P. 2020. Yhteiset pelisäännöt hyvän ilmapiirin kulmakivenä. Viitattu 5.4.2023. Saatavissa: <https://next.xamk.fi/ammattitaidolla/yhteiset-pelisaannot-hyvan-ilmapiirin-kulmakivena/>
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2013. Luottamus esimiestyössä. Almatalent. Viitattu 26.3.2023. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/FABBCXCTDG>
- Khan, Z. Nawaz, A. & Khan, I. 2016. Leadership Theories and Styles: A Literature Review. Viitattu 21.3.2023. Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Allah-Nawaz-2/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review/links/56bcd3ad08ae9ca20a4cdea2/Leadership-Theories-and-Styles-A-Literature-Review.pdf
- Koppa.2021a. Laadullinen tutkimus. Viitattu 12.4.2023. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Koppa.2021b. Tutkimuksen toteuttaminen. Viitattu 13.4.2023. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. WSOYpro. Viitattu 10.4.2023. Saatavissa: <https://www.finna.fi/Record/fikka.4055327>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Viitattu 16.4.2023. Saatavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit suomessa. Ellislibrary. Viitattu 20.3.2023. Saatavissa: <https://www.ellislibrary.com/book/9789523457348>
- Sivonen, S. 2022. Johtaminen – kuka siitä vastaa? Almatalent. Viitattu 16.3.2023. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/blogi/johtaminen-kuka-siita-vastaa/>
- Talentia. 2023. Tavoitteellinen johtaminen toimii työhyvinvoinnin ja työn ilon tukena. Viitattu 18.3.2023. Saatavissa: <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/>
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Viitattu 3.4.2023. Saatavissa: <https://www.finna.fi/Record/vaari.1603920>
- The Future of Jobs Report. 2020. Viitattu 25.4.2023. Saatavissa: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf
- Tilastokeskus 2023. Etätyö. Viitattu 25.3.2023. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html>

Tynjälä, P. 1991. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta. Kasvatus 22(5-6), 387–598.

Työterveyslaitos. 2023. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 17.3.2023.

Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Työturvallisuuskeskus. 2010. Reilun pelin säännöt työyhteisössä. Viitattu 7.4.2023. Saata-

vissa: http://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/reilun-pelin-saannottyoyhteisossa/Reilun_pelin_saannot_tyoyhteisossa.pdf

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY.

Viitattu 21.4.2023. Saatavissa: <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.354252>

Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä

aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Viitattu 25.4.2023. Saatavissa: <https://www.antikvaari.fi/teos/ikkunoita-tutkimusmetodeihin-i-ii/62a42124eaa1ec176c49542c>

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi. Viitattu 18.4.2023. Saatavissa:

<https://www.finna.fi/Record/3amk.219057>

Vilkman, U. 2015. Etäjohtaminen on tulevaisuuden johtajan ydinosaamista. LinkedIn.

Viitattu 30.3.2023. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/et%C3%A4johtaminen-tulevaisuuden-johtajan-ydinosaamista-ulla-vilkman/>

Vilkman, U. 2016. Pelisäännöt tekevät yhteistyöstä sujuvampaa. Timanttia Consulting Oy.

Viitattu 11.4.2023. Saatavissa: <https://timanttia.fi/pelisaannot-tekevat-yhteistyosta-sujuvampaa/>

Vilkman, U. 2017. Etäjohtaminen – Tulosta joustavalla työllä. Viitattu 31.3.2023. Saatavissa:

<https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DAEBIXCTEB>

Watkins, M. 2013. Making Virtual Teams Work: Ten Basic Principles. Viitattu: 6.4.2023.

Saatavissa: https://hbr.org/2013/06/making-virtual-teams-work-ten?referal=03758&cm_vc=rr_item_page.top_righ

Liite 1. Haastattelukysymykset

Miten etätyöskentelyyn siirtyminen on vaikuttanut työntekoon?

Miten etätyöskentelyyn siirtyminen on vaikuttanut johtamiseen?

Miten lähi- ja etäjohtaminen eroavat toisistaan?

Mitkä ovat mielestäsi etäjohtamisen suurimmat haasteet?

Mitä hyviä puolia etäjohtamisessa on?

Miten muuttuva työelämä vaikuttaa tulevaisuudessa johtamiseen?

Minkälaisena itse näkisit etäjohtamisen roolin yrityksessänne tulevaisuudessa?

Mitä muuta haluaisit sanoa johtamisesta tai etäjohtamisesta?