



Etäjohtamisen kehittäminen

Case Pankki X:n itäinen tiimi

Tessa Kettula

Opinnäytetyö, AMK

Marraskuu 2024

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma Tiimiakatemia

Kettula, Tessa

Etäjohtamisen kehittäminen: Case Pankki X:n itäinen tiimi.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2024, 37 sivua

Liiketalouden tutkinto-ohjelma Tiimiakatemia. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Pankki X. Opinnäytetyössä tutkittiin etäjohtamisen nykytilannetta Pankki X:n itäisen alueen asiakaspalvelutiimissä. Tavoitteena oli tunnistaa mahdollisia kehittämiskohteita ja laatia tiimiä johtavalle esihenkilölle käytännölläheisiä kehitysideoita etäjohtamiseen liittyen. Tutkimuksessa selvitettiin myös etäjohtamisen toimivat käytänteet. Näitä asioita ei ole tutkittu aiemmin kyseisen organisaation tiimissä. Tarkoituksena on varmistaa hyvä etäjohtajuus ja auttaa tiimiä johtavaa esihenkilöä onnistumaan etäjohtamisessa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta Pankki X:n itäisen alueen asiakaspalvelutiimin työntekijää. Ennen aineiston analysointia, jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelun keinoja.

Teemoittelu nosti haastatteluista esiin kaksi teemaa: toimiva viestintä ja toimiva esihenkilö-työntekijäsuhde. Tutkimuksen tuloksista saatiin selville, että esihenkilön viestintä on pääosin säännöllistä ja selkää. Esihenkilö on hyvin tavoitettavissa ja yhteydenpito esihenkilön kanssa on toimivaa. Tuloksissa nousi esiin myös avoin keskustelukulttuuri, jonka nähtiin edistävän erityisesti yhteistyötä ja tiimihenkeä. Toimiva esihenkilö-työntekijäsuhde näyttäytyi siinä, että haastateltavat kokivat esihenkilön olevan johtamisessaan hyvin ihmislähtöinen. Etäjohtaminen koettiin kaikin puolin hyvin toimivana ja kehitysideoita tuli niukasti ja ne olivat keskenään hajanaisia. Näin ollen yleistettäviä johtopäätöksiä kehitysideoista ei voitu tehdä. Tutkimuksessa nousi esiin jatkotutkimusehdotus, joka liittyy etäjohtamisen tutkimiseen muutostilanteessa. Muutostilanteet ovat usein haastavia ja ne vaikuttavat usein myös johtamisen olosuhteisiin.

Avainsanat (asiasanat)

Etäjohtaminen, viestintä, esihenkilö-alaisuhde

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Kettula, Tessa

Development of Remote Leadership: Case Bank X's Eastern Team

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2024, 37 pages

Degree Programme in Bachelor of Business Administration. Team Academy. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

This thesis was commissioned by Bank X. The thesis examined the current state of e-leadership in the customer service team of the eastern region of Bank X. The goal was to identify potential areas for improvement and to provide practical development ideas for the supervisor regarding e-leadership. The study explored the effective practices of e-leadership. These aspects had not been previously studied within the team of this organization. The aim was to ensure good e-leadership and to help the supervisor succeed in e-leadership.

The study was conducted as qualitative research. The data for the study was collected through semi-structured theme interviews. Six employees of the customer service team of the eastern region of Bank X were interviewed. Before analyzing the data, each interview was recorded and transcribed. Thematic analysis methods were used for data analysis.

The thematic analysis highlighted two themes from the interviews: functional communication and functional supervisor-employee relationship. The results revealed that the supervisor's communication is generally regular and clear, and that the supervisor is highly accessible and communication with supervisor is effective. The results also highlighted an open discussion culture, which was seen as particularly promoting cooperation and team spirit. The functional supervisor-employee relationship was evident in that the interviewees perceived the supervisor as being very human-centric in their leadership. E-leadership was perceived as highly effective overall, and only a few, scattered development ideas were suggested. Therefore, no generalizable conclusions about development ideas could be made. The study suggested further research on e-leadership during time of change, as the situations are often challenging and typically affect leadership conditions.

Keywords/tags (subjects)

e-leadership, communication, supervisor-employee relationship

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Tutkimusasetelma	6
2.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
2.2	Tutkimuksen eettisyys.....	7
2.3	Toimeksiantajan esittely – Pankki X.....	7
3	Etäjohtaminen.....	9
3.1	Etäjohtaminen ilmiönä.....	9
3.2	Viestintä ja vuorovaikutus.....	11
3.3	Tiimiläisten motivointi ja tukeminen	13
3.3.1	Transformatiivinen johtajuus	13
3.3.2	Luottamus.....	14
3.4	Yhteistyö ja tiimihenki.....	15
3.5	Etäjohtamisen haasteet	16
4	Tutkimuksen menetelmät.....	19
4.1	Tutkimusote	19
4.2	Aineistonkeruumenetelmä	20
4.3	Analysointimenetelmät.....	22
5	Tutkimuksen tulokset	24
5.1	Toimiva viestintä	24
5.2	Toimiva esihenkilö-työntekijäsuhde	28
6	Johtopäätökset.....	29
7	Pohdinta.....	32
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	33
7.2	Jatkotutkimusehdotus.....	33
	Lähteet	35
	Liitteet	38
	Liite 1. Puolistrukturoidun teemahaastattelun runko	38

Kuviot

Kuvio 1. Etäjohtamisen 15 ongelmakohtaa (mukaillen Van Wart ym. 2019, 6–9).....	17
Kuvio 2. Puolistrukturoidun teemahaastattelun teemat.....	21

1 Johdanto

Etäjohtaminen on ajankohtainen aihe työelämässä, sillä monissa organisaatioissa etätö ja sen myötä etäjohtaminen ovat yleistyneet monella alalla erityisesti koronapandemian vaikutuksesta. Vuonna 2020 suurin osa suomalaisista työntekijöistä siirtyi etätöihin osana koronapandemian torjuntatoimia (Työterveyslaitos 2020). Vuoden 2018 syksyllä etätöitä tekevien palkansaajien osuus oli 22 %, kun taas keväällä 2021 etätöitä tekevien osuus oli noussut 41 prosenttiin. Vaikka koronapandemian rajoituksista on luovuttu, enemmistö palkansaajista haluaa jatkaa etätöiden tekemistä. Suurimmassa osassa yrityksissä annetaan yksiköiden ja tiimien päättää itse työnteon paikoista. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024.) Tulevaisuudessa etätöiden tekeminen tulee arvioiden mukaan jatkumaan. Etätöskentely on tällä hetkellä nouseva trendi yhteiskunnassamme ja se tulee muokkaamaan työn tulevaisuutta. (Makowski 2023, 2; Salin & Koponen 2023, 551.)

Etätöihin siirtyminen on antanut mahdollisuuden monelle aiempaa itsenäisempään päätöksentekoon oman työnteon suhteen. Aiempaa itsenäisempi työ vaikuttaa esihenkilötyöhön eli lähijohtamiseen. Kun lähijohtaminen tapahtuu digitaalisten välineiden välityksellä, korostuvat erityisesti vuorovaikutustaidot sekä sosiaalinen taitavuus. Pandemian muuttamassa työelämässä etäjohtettavien joukko on suurempi kuin koskaan, jolloin myös etätöiden lähijohtamisen taitojakin tarvitaan vastaavasti aiempaa useammin. Etätöitä tekevän lähijohtamisessa keskeisenä haasteena on ajan käyttö. Itsenäisen työn johtamisessa on tärkeää huomioida myös yksilölliset tarpeet ja odotukset. Pandemialla ei kuitenkaan näyttäisi olleen vaikutusta siihen, minkälaisena johtaminen työpaikoilla on koettu. Vaikuttaa siltä, että esihenkilöt ovat hyvin ymmärtäneet lähijohtamisen muutoksen ja panostaneet siihen etsimällä uusia malleja, jotka toimivat etätöissä. (Työterveyslaitos 2023.)

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin Pankki X:n asiakaspalvelupuolen itäisen alueen tiimin etäjohtamisen nykytilaan. Pankki X:n itäiseen alueeseen kuuluu yhteensä viisi konttoria; Joensuun, Jyväskylän, Kuopion, Lappeenrannan ja Lahden konttorit. Tutkijaa kiinnostaa erityisesti ilmiön ajankohtaisuus sekä se, miten etäjohtaminen näyttäytyy Pankki X:n kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Etä- ja virtuaalijohtaminen onkin nykyään yleistä monilla asiantuntija-aloilla, palveluammateissa sekä toimistotyössä, joissa johdetaan eri yksiköitä (Rauramo 2023).

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään yleisesti etäjohtamiseen ilmiönä sekä erilaisiin näkökulmiin, jotka liittyvät vahvasti etäjohtamisessa onnistumiseen. Teoriaosuudessa käydään

läpi myös etäjohtamiseen liittyviä haasteita. Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa haastateltavina oli kuusi Pankki X:n itäisen alueen asiakaspalvelupuolen työntekijää. Tutkimustuloksissa esitellään tutkimuksen keskeisimmät löydökset. Tutkimustuloksissa käy ilmi, millainen on etäjohtamisen nykytila ja mitkä ovat etäjohtamisen toimivat käytänteet. Lisäksi esitellään muutama yksittäinen kehitysehdotus etäjohtamiseen liittyen. Johtopäätöksissä peilataan tutkimuksen tuloksia opinnäytetyön teoriapohjaan. Pohdinnassa esitellään opinnäytetyön tekoprosessia sekä käsitellään tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Pohdinta-osiossa esitetään myös jatkotutkimusehdotus.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma-luvussa perehdytään tutkimuksen tavoitteisiin, tutkimuskysymyksiin sekä keskeiseen tutkimusongelmaan. Lopuksi käsitellään tutkimuksen eettisyyttä ja esitellään toimeksiantaja.

2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa mahdollisia kehityskohteita etäjohtamisessa ja tämän perusteella laatia Pankki X:ssä asiakaspalvelupuolella itäistä aluetta johtavalle esihenkilölle käytännönläheisiä kehitysideoita etäjohtamiseen. Tutkimusaihe muotoutui toimeksiantajan toiveen mukaan, sillä toimeksiantaja oli itse sitä mieltä, että usein johtamisessa on aina jotain kehitettävää ja siksi, että vastaavanlaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty kyseisessä organisaation tiimissä. Tarkoituksena on varmistaa hyvä etäjohtajuus ja sitä kautta tukea esihenkilöä onnistumaan etäjohtamisessa. Tutkimus voi tuoda myös uusia näkökulmia vastaavanlaisille organisaatioille, joissa esihenkilöt ovat paljon etänä ja siten johtaminenkin tapahtuu suurimmaksi osaksi etänä.

Tämän opinnäytetyön keskeinen tutkimusongelma on:

Minkälainen etäjohtamisen nykytila on Pankki X:ssä itäisen alueen asiakaspalvelutiimissä?

Tutkimuskysymykset ovat:

Millaisilla keinoilla Pankki X:n asiakaspalvelupuolen itäisen alueen etäjohtamista voisi kehittää?

Mitkä asiat toimivat etäjohtamisessa?

2.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkija on opinnäytetyötä varten laatinut aineistonhallintasuunnitelman ja se on liitetty osaksi tutkimussuunnitelmaa. Aineistonhallintasuunnitelmassa kuvataan, mitä aineistoja tullaan keräämään ja kuinka niitä jaetaan ja säilytetään. Aineistonhallintasuunnitelmassa on määriteltynä myös eettisten periaatteiden noudattaminen sekä aineiston arkistointi ja hävittäminen sekä aineiston avaaminen ja julkaisu opinnäytetyön valmistuttua. (JAMK Aineistonhallintasuunnitelma ja aineiston käsittely n.d.) Tutkimusta varten on allekirjoitettu toimeksiantajan kanssa sopimus opinnäytetyöstä sekä salassapitosopimus. Tutkija on ollut töissä kyseisen organisaation tiimissä, mikä on hyvä tuoda esille tutkimuksen läpinäkyvyyden kannalta. Koko opinnäytetyöprosessin ajan tutkija on pitäytynyt objektiivisessä roolissa, jolloin tutkijan henkilökohtaiset kokemukset eivät ole vaikuttanut tutkimukseen millään tavalla.

Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla kuutta tutkimukseen osallistunutta henkilöä. Ennen haastattelujen aloittamista varmistettiin jokaiselta haastatteluun osallistuvalta vielä halukkuus osallistua tutkimukseen. Ennen haastattelujen aloittamista haastateltaville kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan sekä painotettiin, että haastattelusta saadut tulokset pseudonymisoidaan niin etteivät haastateltavat ole niistä tunnistettavissa. Tutkija kertoi myös siitä, kuinka aineistot tullaan hävittämään tietoturvallisesti opinnäytetyön valmistuttua. Aineistoja säilytetään koko opinnäytetyöprosessin ajan tutkijan omalla H-asemalla Jyväskylän ammattikorkeakoulun pilvipalvelussa, johon pääsy on vain tutkijalla itsellään. Näin taataan tietoturvan säilyminen opinnäytetyön prosessin ajan.

2.3 Toimeksiantajan esittely – Pankki X

Rahoitusmarkkinoilla toimivat instituutiot voidaan Suomessa jakaa talletuspankkeihin sekä muihin luotto- ja rahoituslaitoksiin. Jotta talletuspankit sekä muut luottolaitokset voivat toimia, tarvitsevat ne toimiluvan, jonka myöntää Finanssivalvonta ja Euroopan keskuspankki. (Finanssimarkkinoiden toimijat n.d.) Pankkien keskeisenä tehtävä on talletusten vastaanottaminen ja luottojen

myöntäminen sekä henkilö- että yritysasiakkaille. Pankkien tehtäviin kuuluu myös maksuliikenne- palvelujen tarjoaminen sekä sijoitus- ja varallisuudenhoitopalvelut. (Pankkien tehtävät n.d.)

Pankki X:n asiakaspalvelupuolen itäisen alueen esihenkilö työskentelee vaihdellen eri konttoreilla ja viettää niissä yleensä 2-3 päivää kerrallaan. Tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilö on aina joillekin etänä. Välillä esihenkilö työskentelee myös kotoa käsin. Työntekeminen on siis hajautunut, sillä itäisen alueen asiakaspalvelutiimiin kuuluu yhteensä viisi eri konttoria, jotka kaikki sijaitsevat eri paikkakunnilla. Näin ollen konttoreilla olevat henkilöt ovat läsnä, mutta muuten kyseessä on virtuaalitiimi. (Salinto 2024.)

Yleisesti Pankki X:n johtamiskäytänteillä on pitkä historia ja niihin kuuluu oleellisesti erilaiset päivittäisjohtamisen mallit, kuten kvartaali-, tulos- ja tavoitekeskustelut. Tavoitejohtaminen on vakiintunut kyseisessä organisaatiossa ja esimerkiksi viikoittaisten reflektioiden tekeminen on tullut osaksi työntekijöiden arkea. Henkilöstöjohtamiseen on viimeisen parin vuoden aikana tullut mukaan valmentamisen näkökulma. Valmentavan johtamisen kautta pyritään erityisesti tukemaan työntekijän henkilökohtaista kehittymistä, mutta myös tiimin kehittymistä ja tätä kautta myös tuloksellisuutta. Esihenkilön keskeisimmät arvot ja periaatteet kulminoituvat läsnäoloon. Vaikka esihenkilö olisikin etänä tarkoituksena ei kuitenkaan ole olla etäinen. Kaikki johtaminen lähtee ihmisistä ja tärkeää onkin, että jokaista työntekijää arvostetaan. Tärkeää on myös olla arjessa työntekijöiden apuna. (Salinto 2024.)

Tehokas viestintä varmistetaan säännöllisillä palavereilla niin sanotuissa aamukatsauksissa. Myös kuukausipalaverit koetaan tärkeinä viestinnän osalta. Teams on käytössä päivittäin, mutta esihenkilön tavoittaa myös sähköpostitse ja puhelimitse. Tukemiseen ja motivoimiseen liittyen esihenkilö tarkkailee johdettaviensa töiden tilannetta. Keskeisimpinä tässä on se, mikä on jälkitöiden tilanne ja kuinka pitkiksi työajat venyvät. Näiden pohjalta tehdään ajanhallintaa ja jos tarve vaatii, niin kalenteria laitetaan asiakastapaamisilta hetkellisesti kiinni. Vaikka työntekijöillä on mahdollista tehdä myös ylitöitä niin siihen ei erityisesti kannusteta, koska palautuminen töistä on myös tärkeää. Motivaatiota seurataan muun muassa työntekijöiden viikoittain tehtävistä reflektioista. Jos huomataan, että motivaatioon on tullut lasku niin sitä lähdetään selvittämään juurisyistä työntekijän kanssa. Tärkeää motivoimisen kannalta on kannustaa ja välillä myös palkita työntekijöitä. (Salinto 2024.)

3 Etäjohtaminen

Tässä luvussa tullaan perehtymään etäjohtamiseen ilmiönä ja esitellään muutaman ajankohtainen tutkimus aiheesta. Tämän jälkeen käsitellään erilaisia etäjohtamiseen liittyviä näkökulmia, jotka korostuvat usein etäjohtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa. Käsiteltävät aiheet ovat rajattu tässä opinnäytetyössä viestintään ja vuorovaikutukseen, motivointiin ja tukemiseen, yhteistyöhön ja tiimihenkeen sekä etäjohtamisessa ilmeneviin haasteisiin.

3.1 Etäjohtaminen ilmiönä

Digitalisaatio on muokannut suuresti koko yhteiskuntaa siten, että uudet tieto- ja viestintäteknologiset ratkaisut ovat siinä keskiössä. Muutokset näkyvät niin hallinnoissa, palveluissa kuin johtamisessakin. Etäjohtamisen yleistyminen liittyy vahvasti johtamisen muutokseen erilaisissa organisaatioissa. Koronapandemian myötä etätyön lisääntyminen vaati johtajia perehtymään etäjohtamiseen erityisesti asiantuntijatyössä. (Salin & Koponen 2024, 545.) Erään tutkimuksen mukaan 90 % vastanneista esihenkilöistä oli sitä mieltä, että virtuaalisen tiimin johtaminen oli haastavampaa kuin saman paikkaisen tiimin johtaminen. Useat tutkimukset kuitenkin osoittavat, että virtuaalisen tiimin johtaminen ei ole sen vaikeampaa kuin paikan päällä johtaminen, se on vain erilaista. Etäjohtaminen vaatiikin uusia toimintamalleja, sillä vanhojen johtamiskäytäntöjen siirtäminen etäjohtamiseen ei automaattisesti toimi. (Vilkman 2016, 15, 20.)

Foley (2024) viittaa Herbetin ja Lovettin (2021) tutkimukseen, jonka mukaan johtamistyylit kehittyvät virtuaalitiimityön kehittymisen myötä eli niihin muodostuu sellaisia erityispiirteitä, jotka erottuvat perinteisistä tiimin johtamistyyleistä. Virtuaalijohtamisessa korostuvat eri tavalla muun muassa tunneäly, kansainvälinen päätöksentekokyky sekä viestintätaidot, jotka auttavat minimoimaan etäisyyden aiheuttamia haasteita ja näin mahdollistavat tiimiläisiä saavuttamaan yhteisen ymmärryksen (Foley 2024, 30). Etäjohtajat tarvitsevat hyviä virtuaalitiimitaitoja sekä asianmukaista johtajakäyttäytymistä, jotta heidän on mahdollista käsitellä kasvokkain tapahtuvan kontaktin puutetta tiimin jäsenten kanssa (Dulebohn & Hoch 2017, 572).

Tiimien ja organisaatioiden on hyvä keskustella erilaisista toimintatavoista ja kokeilla niitä selvittääkseen, minkälaiset toimintatavat sopivat juuri heille, sillä yksiä oikeita ja suositeltavia tapoja ei ole olemassa (Vilkman 2016, 15). Etäjohtamisen onnistumisessa korostuu kuitenkin hyvät ihmisten

johtamisen taidot sekä kyky hyödyntää tieto- ja viestintäteknologioita monipuolisesti kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla (Vilkman 2016, 15). Myös yhteistyömahdollisuuksien sisällyttäminen sekä yhteisöllisyyden luominen yhteisten tavoitteiden kautta, auttaa johtajaa luomaan hyvän tiimihengen etäympäristöön (Herbet & Lovett 2021, 181).

Etäjohtamista on ollut jo pitkään eli kyse ei ole nykyajan uudesta trendistä johtamisessa, vaan se on tullut hiljattain osaksi työnteon arkea monessa yrityksessä (Vilkman 2016, 11). Ensimmäiset tutkimukset etäjohtamisesta ulottuvat vuosituhaten vaihteeseen. Nopea tietotekniikan kehitys vaikutti siihen, että kiinnostuttiin tutkimaan sitä, kuinka se muuttaisi työn organisointia ja minkälaisia seurauksia sillä on johtamiseen. (Avolio ym. 2014, 105.)

Etäjohtaminen käsitteenä ei myöskään ole yksiselitteinen. Koposen ja Salinin (2024, 549) mukaan etäjohtaminen voidaan tulkita joko etäjohtamisen olosuhteina, sosiaalisena vaikuttamisprosessina tai etäjohtamisosaamisena riippuen siitä, miten termi on määritelty. Avolion, Walumbwan & Weberin (2009, 440) mukaan etäjohtamista tapahtuu silloin, kun yksilöt tai ryhmät ovat maantieteellisesti hajautettuja ja vuorovaikutus tapahtuu teknologian avulla. Belitskin ja Liversagen (2019, 65) kuvaavat taas etäjohtamisen olevan dynaaminen prosessi, jossa teknologian ja ihmisten välinen vuorovaikutus toteutuu organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Näin ollen etäjohtaminen yhdistää organisaatiokulttuurin, teknologiaosaamisen ja yhteyksien luomisen. (Beltskin & Liversagen 2019, 65). Van Wartin, Romanin, Wangin & Liun (2017, 527) mukaan etäjohtamisen keskiössä on johtajan kyky omaksua ja käyttää tieto- ja viestintäteknologioita tehokkaasti niin henkilökohtaisiin tarpeisiin kuin myös organisaation tarpeisiin.

Etäjohtamista yleisesti on Suomessa tutkittu erityisesti viime vuosien aikana eli tutkimustieto etäjohtamisesta on hyvin tuoretta. Etäjohtamista on tutkittu muualla maailmassa huomattavasti enemmän ja pidempään. Monet etäjohtamiseen liittyvät tutkimukset ovat saaneet vaikutteita koronapandemiasta, sillä viimeistään se pakotti organisaatiot mukautumaan etätyöskentelyyn ja sitä kautta etäjohtamiseen. Transformatiivisen johtamisen näkökulmat ovat myös yleisiä etäjohtamiseen liittyvissä tutkimuksissa. Ajankohtainen kotimainen tutkimus etäjohtamisesta on Teemu Haataisen Pro Gradu -tutkielma (2024) Oulun Yliopistosta. Haataisen (2024) tutkimus "Remote leadership in Finnish e-commerce companies during and after the Covid-19 pandemic" tutkii

suomalaisten verkkokaupparyitysten johtamiskäytäntöjen kehittymistä niin koronapandemian aikana kuin sen jälkeenkin. Kansainvälisistä tutkimuksista esiin nousi Amina Foleyn väitöskirjatutkimus (2024) Waldenin yliopistosta. Foleyn (2024) tutkimus ”Strategies for Leading Successful Virtual Teams” tutkii menestyvän virtuaalitiimin johtamisen strategioita.

3.2 Viestintä ja vuorovaikutus

Vuorovaikutusosaamista voidaan pitää johtajan yhtenä tärkeimmistä ominaisuuksista ja sen merkitys on lisääntymässä toimiessamme kiihtyvässä muutoksessa. Samaan aikaan, kun johtajan tulee olla jämää ja empaattinen, on johtajan pystyttävä myös kommunikoimaan tehokkaasti. (Sydänmaanlakka 2024, 66.) Yhteydenpidon ja viestinnän toimivuus korostuvat erityisesti hajautetussa yhteistyössä. Viestinnän päätehtäviä on kaksi: tiedottaminen ja vuorovaikutus. Tiedottamisella pyritään siihen, että tarvittava tieto kulkee oikea-aikaisesti. Vuorovaikutus mahdollistaa muun muassa kannustamisen, ongelmien ratkomisen, päätöksenteon, yhdessä suunnittelun ja kehittämisen, keskustelun sekä ihmissuhteiden luomisen ja hoitamisen. Myös esimerkiksi tavoitteiden määrittely sekä ihmistenvälinen sosiaalinen yhteydenpito eli luottamus sisältyvät hyvin toimivaan tiedonvälitykseen. (Humala 2007, 93.) Vilkmän (2016, 40) tuo myös esille, että vuorovaikutus ei liity vain viestintään tai tiedottamiseen vaan kyse on ihmisten välisestä suhteesta ja toiminnasta, jossa jaetaan kokemuksia, tunteita, tietoa ja ajatuksia ja luodaan niistä yhteisiä merkityksiä. Viestinnällä on keskeinen rooli etäjohtamisessa ja loppujen lopuksi kyse on hyvin moninaisesta ilmiöstä, joka ei tarkoita vain tiedottamista ja vuorovaikutusta vaan se viittaa laajemmin ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Tämän vuoksi toimivaan viestintään kannattaa kiinnittää johtamisessa erityistä huomiota.

Viestintää voidaan pitää johtamisen välineenä, jonka merkitys korostuu virtuaalituössä. Tiedottamiseen hyvinä kanavina on pidetty sähköisiä ja kirjallisia kanavia kun taas vuorovaikutukseen parhaiten sopivat suulliset viestintäkanavat. Virtuaalitiimeissä työasioiden hoitumisen näkökulmasta viestintäkanavien valinnalla on keskeinen merkitys. Johtajan kannattaa erityisesti miettiä sitä, mikä kanava on paras kohderyhmän tai -henkilön saavuttamiseen. Tähän vaikuttaa esimerkiksi viestintäkiireellisyys, vaatiiko viestintä muodollista protokollaa, pitääkö asiasta jättää dokumentti ja mikä on kustannustehokkain tapa viestiä. (Humala 2007, 94.)

Monimutkaiset asiat ovat suotavaa välittää rikkaan median välityksellä tai eri medioiden yhdistel- millä. Rikkaat viestintäkanavat ovat hyvä valinta myös silloin, jos viestittävä asia on henkilölle uusi, monimutkainen, vaikea tai henkilökohtainen. Rikkaita viestintäkanavia ja kaikista vahvimpia ver- kostoyhteyksiä ovat käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut sekä kahdenkeskiset keskustelut ja pienryh- mäpalaverit. Tämän jälkeen tulevat verkko- ja videoneuvottelut ja puhelinkeskustelut. Kirjalliset massakanavat, raportit, muistiot ja esitteet ovat puolestaan esimerkkejä köyhistä viestintäkana- vista. Näitäkin tarvitaan, jotta asioihin on mahdollista palata tarvittaessa myöhemmin. (Humala 2007, 94–95). Etäjohtajat eivät välttämättä näe johdettaviaan kasvotusten kovin usein, joten on tärkeää antaa huomiota verkossa tai puhelimitse käytäville keskusteluille viestinnän onnistumisen näkökulmasta.

Avoin keskustelukulttuuri on menestyksekkään virtuaalitiimin johtamisen edellytys. Työskentelyn ja päätöksenteon on suotavaa olla läpinäkyvää ja esihenkilön on pystyttävä luomaan yhteiset toi- mintaprosessit ja ohjausmallit. Vuorovaikutuksessa on pyrittävä olemaan tasapuolinen niin, että asiat viestivät mahdollisimman samankaltaisina kaikille työntekijöille. On kuitenkin hyvä ottaa ti- miläisten yksilölliset erot huomioon ja tarvittaessa mukauttaa omaa viestintäänsä toisen tyyliin so- pivaksi. Esihenkilön on myös tärkeää osata kuunnella sekä olla läsnä eri tilanteissa. Muiden mieli- teiden kuunteleminen ja kunnioittaminen edistää myös avointa keskustelukulttuuria ja sitä kautta myös luottamusta ja yhteishengen rakentumista. (Vilkman 2016, 140–141.)

Vilkman (2016) tuo esille, että piilevien ongelmien havaitseminen on hankalampaa etäjohtami- sessa, sillä esihenkilö ei ole jatkuvasti työntekijöidensä kanssa kosketuksissa. Ongelmia työyhteis-össä voi aiheuttaa esimerkiksi ristiriidat, kiusaaminen ja epäilykset siitä, kohdellaanko työnteki- jöitä tasapuolisesti. Edellä kuvatut ongelmat voivat kasvaa nopeasti, jos niitä ei heti huomaa ja ole käsittelemässä. (Vilkman 2016, 55–56.) Myös Zaccaro & Bader (2003) ovat sitä mieltä, että konflik- tien hallinta voi olla etäjohtajalle haastavaa. Tämä perustuu siihen, että usein tunteiden havaitse- minen ja tulkitseminen perustuu sähköisessä ympäristössä sanattomiin vihjeisiin (Zaccaro & Bader 2003, 386). Tukevia ja ohjaavia toimenpiteitä tarvitaan, kun tällainen konflikti puhkeaa virtuaalitiimissä. Etäjohtajan olisikin hyvä käsitellä tällaisia konflikteja käyttämällä enemmän suullista ja mah- dollisuuksien mukaan kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Etäjohtajan on myös hyvä muistut- taa tiimin yhteisestä tarkoituksesta ja tavoitteista, jotka on jaettu kaikkien tiimiläisten kesken. (Zaccaro & Bader 2003, 386.) Zaccaro & Bader (2003) viittaavat Alan Amasonin tutkimukseen, joka

käsitteli 48 huipputason johtoryhmää. Kyseinen tutkimus osoitti, että tehtäväkeskeiset ristiriidat, jotka perustuvat keskusteluun ideoista ja ryhmän tavoitteiden saavuttamisesta, voivat johtaa parempiin päätöksiin. Jos taas ristiriidat perustuvat persoonallisuuseroihin ja näin ollen keskittyvät enemmän ihmissuhteisiin, tiimin päätöksenteko heikkenee merkittävästi. (Zaccaro & Bader 2003, 385.)

3.3 Tiimiläisten motivointi ja tukeminen

Vilkman (2016) määrittelee motivaation henkilön pyrkimyksenä saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Tällöin yksilö kohdistaa toimintaansa sellaisiin asioihin, jotka hyödyttävät organisaation toimintoja. Motivaatio antaa myös sinnikkyyttä ongelmien ja vastoinkäymisten sattuessa. Erityisesti sisäisesti motivoituneet henkilöt luottavat itseensä sekä toimivat itseohjautuvammin kuin muut. (Vilkman 2016, 72.) Rayatin ja Guptan (2021) mukaan motivaatio on keskeinen tekijä ihmisen käyttäytymisen ymmärtämisessä, sillä se määrittelee yksilön motiivit toimia ja saavuttaa tavoitteensa. Motivaatio on prosessi, joka käynnistää tavoitteelliset toiminnot yksilössä ja ylläpitää sitkeyttä tavoitteiden saavuttamiseksi työntekijöiden keskuudessa (Ryat & Gupta 2021, 435). Motivoivan ja tukevan ympäristön luominen on kuitenkin verkostotiimin johtamisen haasteellisimmista puolista. Johtajan kannattaa kiinnittää huomiota niihin työkaluihin, joita on menestyksekkäästi käyttänyt aikaisemmin ja soveltaa niiden käyttöä myös verkkoympäristössä. (Humala 2007, 41.)

3.3.1 Transformatiivinen johtajuus

Transformatiivinen johtajuus korostuu etäjohtamiseen liittyvissä tutkimuksissa. Tästä esimerkkinä Wei Xin Voughtin väitöskirjatutkimus (2017) St. Fisherin Yliopistosta. Voughtin (2017) tutkimus käsittelee sitä, kuinka transformatiiviset johtamiskäytännöt vaikuttavat tiimien suorituskykyyn, erityisesti tiimin jäsenten väliseen luottamukseen ja sitoutumiseen virtuaalisessa kontekstissa. Transformatiivinen johtajuus on osa "uuden johtajuuden" ajatusmallia, joka korostaa karismaattisia ja vaikuttavia johtajuuden piirteitä. Käytännössä transformatiivinen johtajuus keskittyy tunteisiin, arvoihin, etiikkaan, standardeihin ja pitkän aikavälin tavoitteisiin. Tämä johtamistyyli sisältää johdettavien motiivien arvioinnin, heidän tarpeidensa tyydyttämisen sekä heidän kohtelemisensa kokonaisvaltaisina yksilöinä. (Northouse 2018, 163.) Transformatiivinen johtajuus edustaa juuri sellaista johtajaprofiilia, jossa on korkeat motivaatiotaidot, ja jolla on kyky inspiroida seuraajia työskentele-

mään yhteisten tavoitteiden eteen. (El Achi 2024, 6). Transformatiiviset johtajuustaidot ja -persoonallisuudet ovat todistetusti tehokkaita tiimin motivoimisessa. Motivoitunut tiimi parantaa ryhmän yhtenäisyyttä ja sitä kautta tiimin suorituskykyä. (Greimel ym. 2023, 10.) Motivoituneen tiimin suorituskyky paranee, sillä yksilöiden epäitsekkäs käyttäytyminen sekä tiedonjakoprosessi kehittyvät (El Achi 2024, 6).

3.3.2 Luottamus

Virtuaalitiimin motivaatio kulminoituu yhteenkuuluvuuden asteeseen, tiimin jäsenten väliseen luottamukseen sekä siihen, että virtuaalitiimin jäsenet voivat tehokkaasti kohdata tiimille asetetut haasteet. Näistä edellä mainituista tekijöistä erityisesti tiimin luottamus on keskeinen, sillä tiimin itseluottamus ja yhteenkuuluvuus pohjautuvat yleensä korkeaan luottamukseen tiimin jäsenten välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen jäsen täyttää sovitut sitoumukset, toimii ryhmän hyväksi hyvillä aikomuksilla ja, että jokainen on valmis työskentelemään tiimin hyväksi. (Zaccaro & Bader 2003, 382.) Hajautetussa ryhmässä luottamus on yhteistyön edellytys, koska silloin perinteinen työsuoritusten kontrollointi on hankalaa. Rehellisyyttä ja avoimuutta voidaan pitää luottamuksen avainasemassa, sillä tiimiläiset joutuvat luottamaan siihen, että kaikki tekevät osansa, pitävät lupauksensa ja ettei kukaan käytä asemaansa väärin. (Humala 2007, 51.)

Jarvenpaa & Tanriverd (2003) korostavat luottamuksen tärkeyttä virtuaalitiimissä kolmesta erisyydestä. Ensinnäkin tietotekniikka sekä mahdollistaa että rajoittaa verkostojen toimintaa, mikä luo epävarmuutta ja altistaa näin ristiriidoille. Tämä korostaa vahvan luottamuksen tarvetta sekä organisaatioiden sisällä että niiden välisissä suhteissa. Toiseksi luottamus on ratkaisevaa ristiriitojen välttämässä sekä niiden hallinnassa. Kolmanneksi virtuaalisessa ympäristössä sosiaaliset suhteet eivät pääse vahvistumaan samalla tavalla kuin kasvotusten. (Jarvenpaa & Tanriverd 2003, 406–407.)

Luottamus perustuu tietoon ja tunteeseen, ja se mahdollistaa suotuisan ilmapiirin syntymisen työpaikalle. Osapuolien luottaessa toisiinsa, kommunikointi on tehokasta ja tuloksellista. Luottamuksen muodostuminen virtuaalisessa ympäristössä eroaa selvästi kasvokkain syntyvästä luottamuksesta. Usein se tapahtuu vähitellen, johdonmukaisena ja jatkuvana prosessina, mutta se voi syntyä myös nopeasti. (Humala 2007, 52.) Greenberg, Greenberg ja Antonucci (2007, 325) kirjoittavat,

että virtuaali-tiimeissä luottamuksen rakentuminen voi olla haastavaa, sillä jäsenillä ei välttämättä ole yhteistä historiaa tai tulevaisuutta, eikä kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia ehkä ole lainkaan.

Luottamuksen rakentumisessa johtajien käyttäytymisellä on keskeinen rooli. Etäjohtajat voivat edistää luottamusta vähentämällä epävarmuutta, vahvistamalla yhteenkuuluvuutta, luomalla selkeitä tavoitteita ja odotuksia, tukemalla yhteistyötä ja positiivista ilmapiiriä. On myös tärkeä viestiä tehokkaasti niin, että tieto- ja viestintäteknologioita hyödynnetään jokaiseen tilanteeseen sen vaatimalla tavalla. Tämänkaltaiset johtamiskäytännöt tukevat luottamuksen rakentumista ja vähentävät prosessien häviötä virtuaalisessa työympäristössä. (Snellman 2014, 1257.) Humala (2007) kirjoittaa, että luottamuksen syntymisen ja yhteisöllisyyden rakentumisen takaa riittävä aktiivinen osallistuminen. Esihenkilöiden sekä kollegoiden myönteinen kiinnostus edistää aktiivisuutta. Myös johtajan johdonmukainen työskentelytapa edistää luottamuksen syntymistä tiimissä. Jos johtaja vaihtaa kannanottojaan jatkuvasti, heikentää se luottamuksen syntyä. (Humala 2007, 53.)

3.4 Yhteistyö ja tiimihenki

Monipaikkaisessa työssä yhteistyö- ja tiimityötaidot korostuvat entistä tärkeimmäksi osaksi. Toimivan yhteistyön edellytys pohjautuu kykyyn tutustua ja sitä kautta luoda yhteyksiä työkaveriinhin myös etänä. Tämä edellyttää halua tavata ihmisiä, luoda merkityksellisiä kohtaamisia kasvotusten sekä taitoja ylläpitää työpaikan suhteita digitaalisten välineiden avulla. On myös tärkeä sitoutua yhteisiin tavoitteisiin sekä sopia yhteisistä toimintatavoista. (Vilkman 2023, 327.)

Arvostus on hyvän yhteistyön edellytys, sillä ilman sitä yhteistyö ei suju. Arvostusta pidetään usein itsestäänselvyytenä, sillä harvoin ihmiset pysähtyvät ajattelemaan, miten kohtelee muita ihmisiä. Toisten arvosteleminen tapahtuu usein huomaamatta, sillä on usein helpompi arvostella muiden erilaisia mielipiteitä, erilaisia mieltymyksiä ja tapoja toimia. On hyvä huomioida, että rakentavassa kritiikissä ja arvostelussa on ero. Hajautetusti työskentelevät ovat usein sitä mieltä, että he saavat liian vähän sosiaalista tukea niin esihenkilöltään kuin työyhteisöltään. Sosiaalinen tuki on erityisen tärkeää siksi koska se vähentää tyytymättömyyden tuntemista epävarmoissa tilanteissa sekä kuormittavuuden kokemuksia ja sitä kautta se on tärkeä työuupumusta ehkäisevä voimavaratekijä. Sosiaalinen tuki on myös sen takia tärkeää, koska se usein viestii siitä, että olet pidetty ja että muut arvostavat työpanostasi. Sosiaaliseen tukeen liittyvä kokemus on kuitenkin hyvin yksilöllinen. (Vilkman 2016, 31–32.) Etäjohtajien tulisivat erityisesti ehkäistä työntekijöiden eristäytymisen tunteita

ja edistää tiimin yhteenkuuluvuutta. Tämä tarkoittaa riittävää normien asettamista yhteistyölle, tiedon jakamiselle, tunnustukselle ja tiimien ja tiimiläisten palkitsemiselle. Tämä vaikuttaa niin sosiaaliseen kuin emotionaaliseenkin läsnäoloon. (Contreras, Baykal & Abid 2020, 8.)

3.5 Etäjohtamisen haasteet

Contreras ja muut (2020, 8) toteavat, että viestintä on hankalampaa virtuaalisissa tiimeissä verrattuna tiimeihin, joissa pystytään kommunikoimaan kasvokkain. Virtuaalisten työkalujen käytössä voi ilmetä teknologisia ongelmia, kuten äänen viivästymistä. Tämän lisäksi voi ilmetä tekstin tulkitsemisen haasteita ilman puhutun äänen sävyä. (Marlow ym. 2016, 579.) Useimmissa virtuaalitiimeissä etäjohtajat viestivät ja työskentelevät asynkronisesti, mikä luo merkittäviä haasteita virtuaalitiimeissä johtajille ajan ja tilan erottelun vuoksi. Virtuaalitiimeissä tehtävien koordinointi, vastuiden sekä tiedon jakaminen tapahtuvat viestintäteknologioiden avulla, jolloin saattaa helposti käydä niin, että asiat tulkitaan väärin. Tämä voi johtaa muun muassa väärinymmärryksiin sekä työntekijöiden motivaation heikkenemiseen. Sanallinen viestintä onkin tärkeä taito etäjohtajille työntekijöiden motivoimisen näkökulmasta (Contreras ym. 2020, 8.) Motivaation lisäksi viestintä vaikuttaa myös henkilöstön tyytyväisyyteen, viihtymiseen, sitoutumiseen, jaksamiseen sekä itse työsuoritukseen (Humala 2007, 94.) Snellman (2014) tuo esille viestinnän haasteisiin liittyen sen, että etäjohtajien haasteena on usein se, miten motivoida tiimiläisiä keskinäiseen jatkuvaan ja aktiiviseen viestintään. Tämän tiedetään edistävän motivaation lisäksi luottamuksen vahvistumista sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta tiimissä (Snellman 2014, 1258).

Kouluympäristöön sijoittuvassa Van Wartin, Romanin, Wangin ja Liun 2019 tutkimuksessa tuli ilmi 15 etäjohtamiseen liittyvää ongelmakohtaa. Koska edellä mainittu tutkimus on tehty koulumaailmasta käsin, tutkija on rajannut tässä opinnäytetyössä käsiteltävät haasteet niin, että niissä käsitteellään asiantuntijaorganisaation etäjohtamisessa ilmeneviä haasteita. Kuviossa yksi tutkija on nostanut viidestätoista etäjohtamisen ongelmakohdasta erilleen ne, jotka liittyvät asiantuntijaorganisaation etäjohtamisen haasteisiin.

Etäjohtamisen 15 ongelmakohtaa

- Riittämätön ja heikkolaatuinen viestintä
- Väärinymmärrykset
- Viestinnän kaaos
- Ohjaajan tuen puute
- Pienryhmien heikko motivointi
- Vastuullisuuden ja osallistumisen seurannan puute
- Ohjaajan huomion puute
- Muutoksen huono hallinta
- Heikko ICT-osaaminen
- ICT:n alihyödyntäminen
- Perusteknologian hallinnan puute
- Heikko tietoturvan hallinta
- Luottamuksen puute ohjaajaan
- Jatkuvan kontaktin odotukset
- Moninaisuuden valvonnan puute

Etäjohtamisen ongelmakohtat asiantuntijaorganisaatioissa

- Riittämätön ja heikkolaatuinen viestintä
- Väärinymmärrykset
- Viestinnän kaaos
- Esihenkilön tuen puute
- Esihenkilön huomion puute
- Muutoksen huono hallinta
- Heikko ICT-osaaminen
- ICT:n alihyödyntäminen
- Perusteknologian hallinnan puute
- Luottamuksen puute esihenkilöön
- Moninaisuuden valvonnan puute

Kuvio 1. Etäjohtamisen 15 ongelmakohtaa (mukaiillen Van Wart ym. 2019, 6–9).

Tutkimuksen kolme ensimmäistä ongelmakohtaa liittyvät niin ikään viestintään. Viestintä voi olla riittämätöntä ja heikkolaatuista ja se voidaan ymmärtää helposti väärin. Jos etäyhteyksin yritetään keventää ilmapiiriä vitseillä, jotka toimivat kasvokkain tapahtuvissa tilanteissa, voidaan huumori ymmärtää väärin ja siten se voidaan koeta loukkaavana. Viestintä voi aiheuttaa myös kaaosta, jos kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat keskusteluun asynkronisesti. (Van Wart ym. 2019, 6.)

Neljäntenä ongelmakohtana on ohjaajan tuen puute. Tuen puute johtuu usein osaamattomuudesta tai haluttomuudesta käyttää tekniikoita ja teknologioita, jotka edistävät yhteisöllisyyden tunnetta ja vuorovaikutuksen tasoa. (Van Wart ym. 2019, 6.) Vilkmán (2023) tuo esille työelämään liittyen, että digitaalisessa työympäristössä on runsaasti mahdollisuuksia kommunikoinnin, johtamisen ja yhteistyön parantamiseen ja tehostamiseen, esimerkiksi ryhmächatit ja kanavakeskustelut. Digitaalisen työympäristön asiantuntija Riikka Gassenin mukaan digitaalisen työympäristön paremman hyödyntämisen esteenä on se, ettei uusia välineitä oteta käyttöön työntekijöiden ja organisaatioiden tarpeet edellä. Usein uudet välineet otetaan käyttöön teknologia edellä. (Vilkmán 2023, 149.) Oleellista hyvän etäjohtamisen kannalta on se, että osaako tai haluaako etäympäristössä käyttää teknologioita, jotka mahdollistavat yhteisöllisyyden rakentumisen. Tämän lisäksi on myös hyvä tarkastella sitä, että onko käytössä olevat teknologiat edes ylipäättänsä sellaisia, että ne mahdollistavat hyvän vuorovaikutuksen.

Seitsemäs ongelmakohta liittyy ohjaajan välinpitämättömyyteen. Opiskelijat kokivat itsensä huomaamattomiksi, jos ohjaaja ei lukenut heidän laittamiaan kysymyksiä ryhmäkeskustelussa. Lisäksi opiskelijat saattavat kokea, ettei heidän ammatillinen kehityksensä edisty, jos virtuaaliitimiä arvioivat vain vertaisjäsenet. Ohjaajalta kaivataan selkeästi enemmän henkilökohtaisempaa palausta virtuaaliympäristössä. Kahdeksantena ongelmakohtana oli huono muutosjohtaminen. Erityisesti uuden teknologian käyttöönotto ohjaajalta vaatii huolellista suunnittelua etukäteen, jotta siirtymävaihe sujuu ongelmitta. Ensimmäisestä käyttökerrasta toimintaa on usein parannettava, jotta käyttö vakiintuu ja saavuttaa korkealaatuisen tason. (Van Wart ym. 2019, 7–8.)

Yhdeksäs ja kymmenes ongelmakohta liittyvät informaatio- ja viestintäteknologioiden käyttöön. Tutkimus osoitti ohjaajien olevan tietämättömiä verkko-opetusmenetelmän käytöstä, koska verkko-opetusta ei vaadita. Osa ohjaajista on omaksunut verkko-opetusteknologioiden käytön erinomaisesti, mutta yleisellä tasolla voidaan puhua heikosta ICT-teknologioiden ymmärryksestä. Myös sopivien ICT-teknologioiden hyödyntäminen on ollut puutteellista. Ohjaajat olivat tietoisia verkko-opetuksen ominaisuuksista, mutta niitä ei silti hyödynnetty, koska ne koettiin muun muassa liian vaikeiksi käyttää. (Van Wart ym. 2019, 8.) Yhdestoista ongelmakohta liittyy perusteknologian heikkoon hallintaan. Teknologiaongelmat ovat verkko-opetuksessa yleisiä, joten niitä on hyvä osata ehkäistä ja selvittää. (Van Wart ym. 2019, 8.)

Kolmantenatoista ongelmakohtana on oppilaiden riittämätön luottamus ohjaajaan. Ohjaajien on tärkeää löytää tapoja edistää sosiaalista vuorovaikutusta luottamuksen rakentumiseksi, koska riskinä voi muuten olla se, että ohjaaja jää etäiseksi. Viimeinen eli viidestoista ongelmakohta on huono monimuotoisuuden vaaliminen. Ohjaajien olisi hyvä muistaa, että kaikkien tasavertainen huomiointi on yhtä lailla tärkeää myös virtuaalisessa ympäristössä. (Van Wart ym. 2019, 9.) Kurittu ja Rankinen (2023) tuovat esille saman kaltaisia näkemyksiä, jotka liittyvät suomalaiseen työelämään. Yhdenvertaisuus on perusoikeus, joka kuitenkin työelämässä välillä unohtuu. Yhdenvertaisuuden turvaaminen on ratkaisevan tärkeää ihmisoikeuksien toteutumiseksi. Ihmisten arvostaminen yksilöinä sekä syrjivän kohtelun poistaminen ovat tehokkaita keinoja kehittää organisaation pitovoimaa eli työntekijöiden halukkuutta pysyä yrityksessä. Tämä luo samalla myös vetovoimaa, jonka avulla organisaatio voi houkutella uusia osajia. Ilman hyvinvoivia ja työssään viihtyviä työntekijöitä yrityksen pitkäjänteinen menestyminen on vaikeaa. (Kurittu & Rankinen 2013, 256.) Vil-

man (2016) tuo myös esille, että tiimin monimuotoisuus vaatii enemmän sopeutumista. Monimuotoisen työyhteisön menestymisen kannalta keskeisessä asemassa on se, kuinka hyvin työntekijät tuntevat toisensa. Tämä vaikuttaa erilaisuuden hyväksymiseen. Menestymisen kannalta oleellista on myös se, miten monimuotoista yhteisöä osataan johtaa. (Vilkman 2016, 53.)

Viestintä liittyy oleellisesti etäjohtamisen haasteisiin, sillä se on hankalampaa etäympäristössä. Teknologiset ongelmat voivat vaikeuttaa merkittävästi vuorovaikutusta. Etäympäristössä voi syntyä helpommin väärinkäsityksiä, jolloin myös työntekijöiden motivaatio saattaa heikentyä. Haasteena on myös se, jos johtaja ei osaa tai halua käyttää teknologiaa oikein tilanteiden vaatimalla tavalla. Tämä voidaan muun muassa nähdä johtajan puutteellisena tukena, koska erilaisten teknologioiden käyttö voi lisätä muun muassa yhteisöllisyyden tunnetta etätiimissä. Näiden lisäksi johtajan välinpitämättömyys sekä huono muutosjohtaminen voivat aiheuttaa haasteita ja tyytymättömyyttä etäjohtamisessa. Johtajien on myös hyvä kiinnittää huomiota luottamuksen rakentamiseen. Etäympäristössä johtajien on myös muistettava jokaisen tasavertainen kohtelu. Tämä on tärkeää yleisestikin työelämässä sosiaalisen kestävyuden näkökulmasta.

4 Tutkimuksen menetelmät

Tutkimuksen menetelmät -luvussa perehdytään opinnäytetyöhön valittuun kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään ja sen pääpiirteisiin. Luvussa käsitellään myös aineistonkeruumenetelmäksi valikoidua puolistrukturoituateemahaastattelua. Luvun viimeisessä osassa käsitellään tutkimustuloksien analysoinnissa hyödynnettyä teemoittelu-menetelmää.

4.1 Tutkimusote

Opinnäytetyön aihe valikoitui yhteistyössä toimeksiantajan kanssa, erityisesti toimeksiantajan tarpeiden mukaan. Tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tavoitteen pohjalta valittiin käytettävä tutkimusmenetelmä. Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, koska haluttiin selvittää yksittäisen tiimin kokemuksia etäjohtamisesta. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Laadullista tutkimusta tehdessä ollaan erityisesti kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksista, tunteista, kokemuksista ja merkityksistä, joita ihmiset liittävät tutkimuksen kohteena olevaan asiaan (Puusa & Juuti 2020, 9). Laadullisen tutkimuksessa

ei pyritä yleistämään eikä sen toteuttamiseksi ole tarkkaa viitekehystä. Laadullisen aineiston analyysi on syklinen prosessi, sillä siitä puuttuvat kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypilliset tiukat säännöt. (Kananen 2008, 24.)

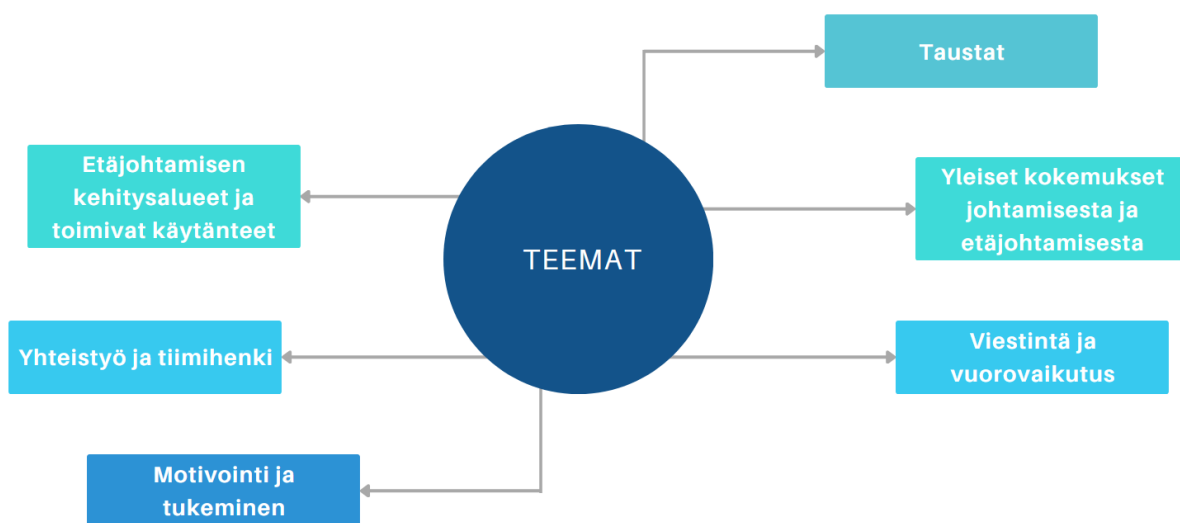
Laadullisella tutkimuksella voidaan tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään saamaan "löydöksiä" ilman määrällisiä keinoja (Kananen 2008, 24). Tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ei tunneta entuudestaan, eikä selittäviä teorioita tai tietoa ole. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen mahdollistaa ilmiön ymmärtämisen. Kvalitatiivinen tutkimus onkin avain ilmiön ymmärtämiseen ja sitä kautta teoretisoimiseen. Teoretisoimisen lisäksi, voidaan kehittää ilmiötä selittäviä hypoteeseja ja oletuksia siitä, miten ilmiö toimii. (Kananen 2015, 70–71.)

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin elokuun 2024 aikana. Teemahaastattelussa pyritään tavoittamaan tutkittava ilmiö ja saamaan siitä ymmärrys. Teemahaastattelulla pyritään siis saamaan tutkimusongelmaan liittyviä asioita ilmiön ymmärtämisen lisäämiseksi. Teemat ovat haastattelun keskustelunaiheita. Haastattelujen myötä, kun ilmiöön liittyvistä eri aiheista keskustellaan, nousee niistä uusia asioita tai kysymyksiä keskusteltavaksi. (Kananen 2015, 147–148.) Haastattelurunko, joka on laadittu etukäteen auttaa varmistamaan, että tutkija saa tutkimusongelman ja tutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta relevanttia tietoa, kun keskustelu liittyy ongelman sekä tutkimuksen kannalta keskeisiin seikkoihin. Tutkimukseen valittujen teemojen avulla on mahdollista tuottaa laajasti sellaista materiaalia, jota tutkijan on mahdollista tulkita teorian avulla myöhemmin. (Puusa & Juuti 2020, 113.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama. Vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omasanaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Näin ollen puolistrukturoidun haastattelun etuna on se, että tällöin tutkimukseen saadaan haastateltavien omat näkemykset heidän itse sanoittamina keskeisiin ja tutkijan etukäteen määrittelemiin aiheisiin (Puusa & Juuti 2020, 112). Kysymykset ovat määrittäyty ennalta, mutta haastattelija voi vaihdella niiden sanamuotoja. Ominaista on myös se, että kaikkia haastattelun näkökohtia ei ole lyöty lukkoon. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Tämän opinnäytetyön haastatteluun valikoitui yhteensä kuusi teemaa: haastateltaviin liittyvät taustat, haastateltavien yleiset kokemukset johtamisesta ja etäjohtamisesta, viestintä ja vuorovaikutus, motivointi ja tukeminen, yhteistyö ja tiimihenki, etäjohtamisen kehitysalueet sekä etäjohtamisen toimivat käytänteet. Lopuksi haastateltavilla oli mahdollisuus lisätä asioita, jos heille tuli vielä jotain mieleen kyseisiin teemoihin liittyen. Ensimmäisen teeman avulla saadaan selville perustiedot haastateltavilta sekä se, kuinka kauan he ovat työskennelleet nykyisessä tehtävässä nykyisen esihenkilön alaisuudessa. Tutkimuksessa ei ole tarpeen käsitellä haastateltavien henkilötietoja, joten haastateltavat ovat litterointivaiheessa pseudonymisoitu. Haastateltavien kuvaillessa esihenkilön johtamistyyliä saadaan yleiskuva johtamisesta. Kuvailu etäjohtamisesta mahdollistaa saada selville sen, eroaako johtaminen esihenkilön ollessa etänä jollakin tavalla. Seuraavien teemojen: viestintä ja vuorovaikutus, motivointi ja tukeminen, yhteistyö ja tiimihenki avulla saadaan selville se, miten johdettavat kokevat nämä asiat etäjohtamisessa. Kysymykset etäjohtamisen kehitysalueista sekä toimivista käytänteistä mahdollistaa taas sen, että saadaan suoria vastauksia siihen, mitkä asiat toimivat etäjohtamisessa ja mitkä asiat taas vaativat haastateltavien mielestä kehitystä.



Kuvio 2. Puolistrukturoidun teemahaastattelun teemat.

Haastatteluun valittavat henkilöt työskentelevät toimeksiantajan johdettavina Pankki X:ssä asiakaspalvelupuolella itäisellä alueella. Haastateltavat saavutettiin siten, että tutkija lähetti tiimiä johdettavalle esihenkilölle tutkimuksen saatekirjeen sähköpostitse, jonka jälkeen esihenkilö jakoi saatekirjeen sähköpostilla johdettavilleen. Näin tutkimuksen saatekirje tavoitti jokaisen johdettavan, ja

siten kaikilla oli yhtäläinen mahdollisuus osallistua tutkimukseen niin halutessaan. Haastateltavat ottivat yhteyttä tutkijaan oma-aloitteisesti sähköpostilla. Tutkimukseen osallistui yhteensä kuusi henkilöä ja jokaisen haastatteluun oli varattu noin puoli tuntia aikaa. Heille, jotka osallistuivat haastatteluun Jyväskylän ulkopuolelta, lähetettiin Teams-kutsu haastatteluun. Tämä mahdollisti sen, että vain kalenterikutsun saanut henkilö pystyi osallistumaan haastatteluun. Osa haastatteluista järjestettiin paikan päällä Jyväskylässä kasvotusten. Kaikki kuusi haastattelua nauhoitettiin. Haastattelut etenivät teemoittain laaditun kysymysrunгон mukaisesti. Tästä voitiin poiketa tarkentavia kysymyksiä esittäessä.

Tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa on se, että aineistoa kerätään eri vaiheissa ja monesti käytetään rinnakkaisia menetelmiä, jolloin analyysia tehdään koko tutkimuksen ajan. Näin ollen aineiston keruu- ja analyysivaiheiden välinen vuoropuhelu lisää tutkimuksen joustavuutta ja mahdollistaa muutoksien tekemisen jo empiirisen aineiston keruuvaiheessa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tutkija palaa tarkentamaan jotakin käsiteltyä teemaa aiemmin haastatellun henkilön kanssa. (Puusa & Juuti 2020, 146.) Tutkimuksen edistyessä huomattiin, että teemoja tulisi vielä tarkentaa. Näin ollen tutkija lähetti tarkentavat lisäkysymykset osalle sähköpostilla, mutta kävi myös Jyväskylässä konttorilla paikan päällä haastattelemassa tutkimukseen aiemmin osallistuneita henkilöitä.

4.3 Analysointimenetelmät

Puusan ja Juutin (2020) mukaan aineiston keruu- ja analysointivaiheet kulkevat usein rinnakkain, mikä vaikuttaa siihen, että laadullisen tutkimusprosessin kulkua voi olla haastava kuvata. Sopivan analyysitavan valintaankaan ei ole olemassa yksittäisiä ohjeita, ja aineiston käsittelytapa tutkimuksissa vaihtelee (Puusa & Juuti 2020, 145).

Analysointimenetelmänä käytettiin tässä opinnäytetyössä teemoittelua. Teemoittelu on menetelmä, jossa keskitytään aineiston analyysivaiheessa tarkastelemaan niitä piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Aineistoa yhdistelemällä pyritään tunnistamaan eri luokkien säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Teemat voivat rakentua aineistosta löytyvien uusien teemakokonaisuuksien mukaan tai ne voivat perustua etukäteen suunniteltuihin teemoihin. Kiinnostavat teemat tulee käydä läpi useamman kerran, jotta tutkija voi varmistua niiden tärkeydestä.

Tämä vaihe auttaa tutkijaa hahmottamaan teemojen välistä suhdetta toisiinsa sekä teemojen sisäistä rakennetta. Tutkimusongelmalle olennaisten aiheiden havaitsemisen jälkeen ne erotetaan tekstimassasta. Samankaltaiset tai samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään ja nimetään omaksi kategoriaksi. Samankaltaiset alakategoriat tai teemat yhdistetään, jolloin niistä muodostuu yläkategoria. Tämän jälkeen tutkija nimeää kategorian sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Tätä jatketaan niin kauan, kun on tarpeen aineiston sisällön näkökulmasta. Analyysin lopussa yhdistetään jokainen yläkategoria yhdeksi kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. (Puusa & Juuti 2020, 152–153.) Myös Kananen (2008) tuo esille, että teemoittelu on yksi teemahaastatteluaineiston analyysitapa. Haastattelut toteutetaan teemahaastattelussa teemoittain, mutta aineistosta saattaa löytyä uusia teemoja. Koodausta ja kvantifiointia käytetään teemoittelun apuna. Koodaamisessa voidaan hyödyntää sanoja, värejä tai merkkejä tekstikokonaisuuksien erottamiseen muista. (Kananen 2008, 90–91.)

Laadullinen tutkimus seuraa yleensä tavanomaista tutkimusprosessia. Poikkeuksena on aineistonkeruun sykli eli saturoituminen, joka viittaa siihen, että laadullisessa tutkimuksessa ei voi määrittellä etukäteen kerättävän aineiston määrää. Aineiston määrän ratkaisee aineiston kylläntyminen eli saturaatio. Aineistoa on syytä kerätä niin paljon ja niin kauan, kunnes tutkimusongelma ratkeaa. Tämä johtuu siitä, ettei tutkija laadullista tutkimusta tehdessä tunne ilmiötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. (Kananen 2015, 128.) Tässä tutkimuksessa kuudennen haastattelun kohdalla alkoi toistumaan pitkälti samankaltaiset asiat kuin aikaisemmin toteutetuissa haastatteluissa.

Tutkimuksen teemahaastattelujen tallentamiseen käytettiin Microsoftin Word -ohjelman litterointityökalua sekä Microsoft Teams -ohjelman litterointityökalua. Se kumpaa tapaa käytettiin, riippui siitä, osallistuiko haastateltava tutkimukseen verkkovälitteisesti vai käytiinkö haastattelu kasvotusten. Etänä tutkimukseen osallistuvien haastattelut nauhoitettiin Teamsissa. Litterointien laatu ei kuitenkaan ollut virheetöntä, joten tutkija kuunteli haastattelut uudestaan ja korjasi virheet. Litteroinnissa tarkkuuden suhteen voidaan erottaa eri tasoja. Propositiotason litterointi tarkoittaa sitä, että ainoastaan havainnon tai sanoman ydinsisältö kirjataan. (Kananen 2015, 160–161). Tässä tutkimuksessa käytettiin aineiston käsittelyyn propositiotason litterointia, sillä tutkimuksen kannalta kaikista oleellisinta oli haastateltavien sanoman ydinsisältö.

Litteroinnin yhteydessä luotiin Excel-tiedosto, johon luotiin jokaiselle haastateltavalle omat sarakkeet, jolloin pystyttiin helposti erottamaan, kuka oli sanonut ja mitä. Exceliin kirjattiin haastattelujen ydinsisältö kuhunkin kysymykseen liittyen. Samaan kategoriaan liittyvät ilmaukset merkittiin samalla värillä, mikä helpotti teemoittelua. Värit edustivat aina yksittäistä teemaa.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään haastatteluiden perusteella ilmenneitä tutkimustuloksia, jotka jaettiin kahteen eri pääteemaan. Pääteemat ovat toimiva viestintä ja toimiva esihenkilö-työntekijäsuhde. Viestintä on jaettu tulosten perusteella alateemoihin, joita ovat viestinnän säännöllisyys ja selkeys, esihenkilön tavoitettavuus ja yhteydenpito sekä avoin keskustelukulttuuri. Toimiva esihenkilö-työntekijä-kappaleessa käsitellään esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta.

5.1 Toimiva viestintä

Viestintä nousi haastatteluiden perusteella yhdeksi isoksi teemaksi. Tutkimustulosten perusteella kaikki haastateltavat kokivat viestinnän pääosin toimivana. Esihenkilön johtamistyylin kuvaamisessa kaksi haastateltavaa nosti esille hyvän viestinnän. Näissä vastauksissa keskiössä oli esihenkilön selkeys sekä tiedottaminen viestinnässä. Esihenkilön johtamistyylin kuvaamisessa hänen olleessa etänä, korostui viestintä haastateltavien keskuudessa enemmän. Esihenkilön etäjohtamistyyliä korostui hyvä tavoitettavuus ja aktiivinen tiedottaminen. Yksi haastateltava oli myös sitä mieltä, että keskustelu esihenkilön kanssa on vähäisempää silloin, kun esihenkilö on etänä. Tätä ei kuitenkaan koettu ongelmallisena asiana vaan tiedostettiin, että vuorovaikutusta etänä voi olosuhteiden vuoksi olla luonnollisesti vähemmän verrattuna siihen, jos esihenkilö on paikan päällä.

H1. "Joo hän antaa tavallaan ohjeita ja tiedotusta ja ne tulee joko Teamsilla, lisäksi sähköpostilla ja sitten voi tarvittaessa soittaaakin."

H3. "No siis just se, että hän on etänä niin ei ole mikään ongelma. Hän on niin aktiivisesti kuitenkin yhteyksissä niin ei edes tunnu siltä, että häntä ei ole nähnyt."

H4. "Jos esihenkilö on täällä konttorilla, niin toki myös keskustellaan enemmän ja hän tulee kysymään enemmän, että miten menee. En kuitenkaan koe, että meidän pitäisi sen enempää keskustella."

Viestinnän säännöllisyys ja selkeys

Esihenkilön ollessa etänä lähes kaikki haastateltavat mainitsivat, että esihenkilön viestintä on säännöllistä ja selkeää ja tähän ollaan suurimmaksi osaksi hyvin tyytyväisiä. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että säännöllisyys viestinnässä kulminoituu erityisesti tiimin yhteisiin palavereihin, joita on kolmesti viikossa. Kaksi haastateltavista mainitsi, ettei henkilökohtaisella tasolla viestinnässä ole säännöllisyyttä.

H1. "Jos ajatellaan sitä, että henkilökohtaisesti tulisi mulle niin ei välttämättä tule päivittäin enkä mene nyt varmaksi sanomaan, että onko viikoittainkaan semmoista henkilökohtaista."

H2. "Hän osaa asettaa ne asiat sillä tavalla niin kuin suomen kielellä, että kaikkien on helppo ymmärtää ja asioihin ei jää tulkinnan varaa."

H3. "Tosi selkeää ja hän pitää meidät ajan tasalla kaikista uusista asioista, mitä konsernitason tulla ja ei missään vaiheessa olla kyllä pihalla mistään."

H5. "Meillä on tiimin palaverit kolmesti viikossa, missä jokainen pääsee avautumaan, että mikä on viikon meininki ja onko ongelmia tai onnistumisia."

H6. "Meillä on viikoittaiset palaverit ja meillä on tietty viikkorakenne niin silloinhan se on hyvinkin säännöllistä. Jos puhutaan henkilökohtaisella tasolla niin siinä ei varsinaisesti semmoista säännöllisyyttä ole, jos lasketaan pois kaikki ne tuloskeskustelut."

Vaikka viestintä koetaan pääosin säännöllisenä ja selkeänä, toivoo yksi haastateltava tietyissä tilanteissa selkeämpää tiedottamista. Eräs haastateltavista nosti esiin myös sen, että esihenkilön olisi hyvä viestiä selkeämmin siitä, mistä haluaa keskustella, jos hänellä on asiaa yksittäiselle työntekijälle.

H4. "Jos on jotakin häiriötilanteita meidän sisäisissä järjestelmissä tai ulkoisissa ja, kun meilläkin on miljoona ryhmää niin sitten, jos yhteen ryhmään tulee tieto niin sitä ei välttämättä kerkeä havainnoimaan."

H5. "Jos jostain asiasta haluaa keskustella niin hyvä olisi viestiin kirjoittaa, mistä ollaan puhumassa niin ei tule yllätyksenä."

Yhteiset Teams-palaverit koettiin pääosin hyvänä käytäntönä ja ne tuovat monien mielestä säännöllisyyttä viestintään. Yksi haastateltavista kuitenkin totesi, että niitä on liikaa.

H5. "Teams-palavereja alkaa olemaan jo liikaa."

Esihenkilön tavoitettavuus ja yhteydenpito

Esihenkilön tavoitettavuuteen kaikki haastateltavat olivat hyvin tyytyväisiä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että esihenkilö on helposti tavoitettavissa silloin, kun hän on etänä. Hyvä tavoitettavuus oli myös asia, joka korostui haastateltavien vastauksissa, kun kysyttiin esihenkilön etäjohtamiskäytänteistä, joista he haluavat esihenkilön pitävän kiinni myös jatkossa.

H1. "Ei ole ollut sellaista ongelmaa, että olisi jäänyt pulaan. Monesti onkin niin, että hän ilmoittaa, jos on joku semmoinen tilanne, ettei nyt saa kiinni."

H2. "Kyllä on tavoitettavissa."

H3. "Kyllä. Aina saa yhteyden, vaikka olisikin kiireinen."

H4. "On kyllä. Yleensä jos ei ole kiireellinen asia niin laitan viestiä eka, että voiko soittaa ja yleensä tulee aika nopeasti sitten viestiä, että voi. Olen myös soittanut hänelle suoraan, niin kyllä hän yleensä aina vastaa."

H6. "Koen, että hän on hyvin tavoitettavissa."

Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että toivoisi välillä parempaa esihenkilön saatavuutta, mutta kuitenkin ymmärsi sen, että myös esihenkilöllä on omat kiireensä.

H5. "Välillä saattaa olla tilanne, että sitä toivoisi, että saisi nopeammin kiinni, mutta ymmärtää sen, että henkilöllä on joku muu juttu menossa niin hän ei välttämättä ehdi antamaan sitä huomiota minulle."

Tiimillä käytössä olevat viestintäkanavat koettiin myös haastattelujen perusteella toimivan hyvin yhteydenpidon kannalta. Näitä mainittuja viestintäkanavia olivat Teams, sähköposti ja puhelin. Teams sai kaikilta kuudelta haastateltavalta maininnan hyödyllisyyden näkökulmasta. Esihenkilö koettiin myös helposti lähestyttävänä ja eräs haastateltava olikin sitä mieltä, että helposti lähestyttävyyys on yksi esihenkilön vahvuuksista. Kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että esihenkilö on läsnä myös silloin, kun hän ei ole fyysisesti läsnä paikan päällä.

H5. "Mä koen, että esihenkilön vahvuus on se, miten tietyllä tavalla kaikkien on helppo tulla hänen kanssa toimeen."

Yksi haastateltavista nosti esiin, että uusille työntekijöille tai sellaisille henkilöille, jotka tarvitsevat paljon tukea työssään, niin heille esihenkilön fyysisen läsnäolon puuttuminen voi tuoda haasteita. Myös eräs toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että uusille työntekijöille esihenkilön läsnäolo on

erityisen tärkeää ja erityisesti selkeys siitä, mitä asioita käydään esihenkilön kanssa ja mitä asioita perehdyttäjän kanssa.

H5. "Uusille ihmisille tai ihmisille, jotka kaipaavat sitä tukea siinä omassa työssään niin silloin se, ettei ole läsnä niin voi olla vähän haastavaa."

Avoin keskustelukulttuuri

Avoin keskustelukulttuuri tuli ilmi haastatteluissa erityisesti keskusteltaessa yhteistyöstä ja tiimihengestä. Esihenkilö kannustaa olemaan avoin kaikissa asioissa tiimin kanssa, koska se mahdollistaa oppimisen puolin ja toisin. Sen lisäksi, että esihenkilö kannustaa tiimiläisiä ottamaan itseään mietittyttäviä asioita esille, pyrkii hän myös itse tuomaan asioita tiimin keskuuteen. Kaksi haastateltavaa toi esille esihenkilön tavan kehua tiimiläisten onnistumisia yhteisissä palavereissa. Avoin keskustelukulttuuri erään haastateltavan mukaan edistää myös luottamusta tiimin keskuudessa.

H3. "Kannustaa olemaan tiimin kesken avoin kaikissa asioissa."

H4. "Aamupalavereissa kehuaan toistemme onnistumisia."

H5. "Jos ollaan onnistututtu jossain tai, jos meidän tekemisistä mainitaan jossain niin hän muistaa mainita siitä aina työntekijöille."

H6. "On kannustanut siihen, että otetaan asioita esille. Jos itselle joku asia on epäselvä niin se voi olla toisillekin."

Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että varsinaisia konfliktitilanteita ei tiimissä ole koskaan ollut, joten puuttumista ei senkään puolesta ole tarvinnut esihenkilön tehdä. Yksi haastateltavista totesi, että jos jotain pieniä erimielisyyksiä on ollut, niin esihenkilö on huomannut ja puuttunut niihin. Yksi haastateltavista toi esille sen, että esihenkilö on ihmistyyppinä sellainen, että varmasti konfliktitilanteen huomattessa siihen puuttuisi.

H5. "Välillä tulee keskustelua kesälomista kuka mitenkään pitää. Esihenkilö auttanut sumplimaan niin, että kaikki ovat tyytyväisiä."

H2. "Henkilönä on sellainen, että haluaa puuttua ongelmatilanteisiin heti."

5.2 Toimiva esihenkilö-työntekijäsuhde

Esihenkilön ja työntekijän vuorovaikutussuhde viittaa työpaikan interpersoonalliseen vuorovaikutukseen, jossa esihenkilöllä on muodollinen ja annettu valta-asema työntekijään nähden. Työpaikan interpersoonalliset suhteet, mukaan lukien esihenkilön ja työntekijän välinen suhde, ovat keskeisiä sekä työn sujuvuuden että yksilöiden työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kannalta. (Halkola 2023, 5–6.) Tässä tutkimuksessa haastatteluissa korostui työntekijöiden hyvä suhde esihenkilöön. Vastauksissa painottui esihenkilön ihmislähtöinen luonne osana johtamista. Esihenkilöä kuvattiin muun muassa ystävälliseksi, iloiseksi, lämminhenkiseksi sekä lempeän jämäkäksi. Esihenkilöä pidetään myös kannustavana ja tukea antavana. Hän osaa ottaa myös työntekijöiden yksilölliset tarpeet huomioon erityisesti mitä tulee työssä suoriutumisen tukemiseen. Hän myös kannustaa tavoitteiden saavuttamiseen.

Halkolan (2023) mukaan viestinnän näkökulmasta sosiaalinen tuki voidaan ymmärtää interpersoonallisena prosessina, joka ilmenee vuorovaikutuksessa esimerkiksi emotionaalisenä tukena tai tiedollisena tukena. Emotionaalinen tuki ilmenee yleensä välittämisen, huolenpidon, sympatian tai empatian osoittamisena vuorovaikutuksessa (Halkola 2023, 7). Tutkimuksen tuloksissa hyvä esihenkilö-työntekijäsuhde näyttäytyy myös siinä, että useampi haastateltava mainitsi, että esihenkilö kohtelee kaikkia tiimiläisiä tasapuolisesti ja samanarvoisina.

H6. "Jos esihenkilölle kertoo huolen niin hän kyllä raivaa kalenterista tilaa. Kyllä häneltä tukea ja apua saa."

H4. "Hän muistuttaa tavoitteista yhteisissä palavereissa."

H2. "Esihenkilö pitää kaikkia samalla viivalla. Kukaan ei ole ylempänä tai alempana."

Haastattelujen perusteella tuli ilmi työntekijöiden ja esihenkilön välinen luottamus. Luottamus ilmenee muun muassa siten, että tulee kuulluksi, jolloin erilaisista asioista ja epäkohdista voi sanoa suoraan. Myös kaikenlaisia kysymyksiä voi esittää ilman, että sitä tarvitsee jännittää. Kaksi haastateltavaa nosti esille myös sen, että esihenkilö luottaa työntekijöidensä tekemiseen, jolloin mikromanagerointia ei synny. Vastauksissa tuli ilmi myös se, että esihenkilö antaa vastuuta sekä antaa työntekijöiden rakentaa suurimmalta osalta itse omat työpäivänsä. Yksi haastateltavista nosti esiin erään luottamusta heikentävän näkökulman. Tämä liittyy erityisesti esihenkilön yläpuolella tapahtuvan ajattelun muutokseen. Esimerkiksi työtehtäviä on lisätty ilmoitusluontoisesti. Haastateltavan

mukaan esihenkilö osaa hyvin kuunnella johdettaviaan eli näkökulma ei liity varsinaisesti esihenkilön toimintaan.

H5. "Muuttuvassa työympäristössä tällä hetkellä muutokset tuodaan työntekijöille heitä kuulematta. Jotta luottamus tiimin toimintaan säilyy, tulisi tuon kuulemisen ketjun yltää oman esihenkilön yläpuolelle."

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tulosten perusteella nousseita johtopäätöksiä tutkimuskysymysten avulla. Tutkimusongelma tässä tutkimuksessa oli "Minkälainen etäjohtamisen nykytila on Pankki X: ssä itäisen alueen asiakaspalvelutiimissä?" Tutkimuksen tarkoituksena oli siis pyrkiä saamaan tietoa etäjohtamisen nykytilasta ja toimivista käytänteistä, mutta toisaalta saamaan myös tietoa, mitkä asiat kaipaavat kehitystä. Haastattelujen pohjalta etäjohtamisen keskeisiksi teemoiksi nousivat toimiva viestintä ja toimiva esihenkilö-työntekijäsuhde.

Tutkimuskysymykset tässä tutkimuksessa olivat:

Millaisilla keinoilla Pankki X:n asiakaspalvelupuolen itäisen alueen etäjohtamista voisi kehittää?

Mitkä asiat toimivat etäjohtamisessa?

Keskeisenä johtopäätöksenä tutkimuksesta on se, että etäjohtaminen nähdään kaikin puolin hyvin toimivana Pankki X:n itäisen alueen asiakaspalvelutiimissä. Nykyisiin käytäntöihin ollaan myös erittäin tyytyväisiä riippumatta siitä, kuinka pitkään on työskennelty nykyisessä tehtävässä. Esihenkilön viestintä on pääosin säännöllistä ja selkeää. Viestintäkanavien, kuten Teamsin, sähköpostin ja puhelimen käyttö on arjessa toimivaa ja esihenkilön tavoittaa tarvittaessa ongelmitta riippumatta viestintäkanavasta. Humala (2007) tuo esille, että viestintäkanavien valinnalla on suuri merkitys työtehtävien hoitumisen kannalta. Tutkimuksessa ei käynyt ilmi, minkälaisissa tilanteissa mitäkin viestintäkanavaa hyödynnetään, vaan kaikki mainitut viestintäkanavat todettiin yhtä hyvinä ja toimivina. Tuloksissa ei tullut myöskään ilmi, että tietyt asiat hoituisivat paremmin, jos käytettäisiin tiettyä viestintäkanavaa. Haastateltavat korostivat sitä, että esihenkilö on helposti lähestyttävä ja nopeasti tavoitettavissa, vaikka hän ei ole fyysisesti paikalla. Voidaan siis todeta, että etäjohtami-

sen onnistumisessa on olennaista, että esihenkilö on helposti tavoitettavissa ja lähestyttävissä virtuaalisten viestintäkanavien kautta. Tämä voi vahvistaa muun muassa työntekijöiden kokemusta esihenkilön läsnäolosta, vaikka fyysinen etäisyys olisikin merkittävä. Esihenkilön luoma avoin keskustelukulttuuri tulosten mukaan edistää erityisesti yhteistyötä ja tiimihenkeä, mutta myös luottamusta.

Viestintään liittyvässä teoriaosuudessa tulikin ilmi Vilkmanin (2016) kertomana, että avoin keskustelukulttuuri on keskeisenä tekijä menestyksekkään virtuaalitiimin johtamisessa. Viestintään liittyvässä teoriaosuudessa voidaan nähdä myös muita yhtäläisyyksiä tutkimusten tulosten kanssa. Humala (2007) tuo esille, että yhteydenpidon ja viestinnän toimivuus on erityisen tärkeää hajautetussa yhteistyössä. Viestinnän päätehtävät jakaantuvat tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen (Humala 2007, 93). Tuloksista tuli ilmi, että tiedottaminen on suurimmaksi osaksi riittävää. Hyvä vuorovaikutus tulee taas ilmi muun muassa ihmisten välisestä hyvästä suhteesta tiimissä. Tutkimuksen tulokset liittyvät suurelta osin viestintään ja siihen liittyviin eri näkökulmiin. Tämä ei toisaalta tullut suurena yllätyksenä, sillä viestinnän merkitys etäjohtamisessa on keskeinen. Vilkmanin (2016, 40) mukaan jatkuva vuorovaikutus nivoo yhteen niin yhteisöllisyyden, luottamuksen, arvostuksen, avoimuuden kuin yhteiset pelisäännötkin. Tämä näkemys tukee tutkimuksesta saatuja tuloksia.

Viestintä koetaan pääosin toimivaksi kyseisen organisaation tiimissä. Osa haastateltavista toi esille pieniä parannusehdotuksia, kuten selkeämmän tiedottamisen häiriötilanteissa. Yksi haastateltavista taas koki, että yhteisiä Teams-palavereja on liikaa. Esihenkilön on siis hyvä kiinnittää huomiota viestintätilanteisiin, joissa tiedonkulku on kriittistä, esimerkiksi juuri häiriötilanteiden kohdalla. On myös hyvä arvioida sitä, ovatko kaikki palaverit tarpeellisia sellaisenaan. Toisaalta kuitenkin suurin osa haastateltavista koki säännöllisten palaverien olevan toimiva käytäntö viestintään liittyen. Eräs haastateltava myös totesi, että selkeyttä viestintään toisi se, että jos esihenkilö haluaa keskustella työntekijän kanssa jostain, niin keskusteltavasta aiheesta kerrotaisiin etukäteen. Viestintään voikin liittyä se hankaluus, että jokaisella on varmasti yksilölliset mielipiteet ja tarpeet siihen, kuinka usein tai minkä verran viestintää on tarpeeksi. Yksilölliset tarpeet tulevat myös esiin siinä, kuinka paljon tarvitsee tukea esihenkilöltä työhön liittyen. Kaksi haastateltavista toikin esille sen, että esihenkilön fyysisen läsnäolon puute voi tuoda haasteita uusille työntekijöille, mutta myös henkilöille, jotka kaipaavat muuten tukea enemmän. Toisaalta tuloksissa nousi se

esille, että esihenkilö on onnistunut tarjoamaan tukeaan hyvin huolimatta siitä, että hän on ollut etänä. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, ettei tiimissä ole esiintynyt varsinaisia konfliktitilanteita. Tämä voi kulminoitua esimerkiksi hyvään etäjohtamiseen, mutta myös hyvin toimivaan tiimityöskentelyyn. Zaccaro & Bader (2003) viittasivat tutkimukseen, jonka mukaan ristiriidat voivat olla tehtäväkeskeisiä tai ne voivat perustua persoonallisuuseroihin. Koska konflikteja ei tiimissä ole ollut on todennäköistä, että kaikki ovat omaksuneet ryhmälle asetetut tavoitteet. Voidaan myös olettaa, että tiimissä ihmissuhteet toimivat ja persoonallisuudeltaan työntekijät ovat samankaltaisia.

Haastateltavat kokivat myös esihenkilön olevan helposti lähestyttävä, tasapuolinen kaikkia kohtaan sekä tukea ja apua tarjoava. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että esihenkilö-työntekijäsuhde näyttäytyy vahvana esihenkilön ja tiimiläisten välillä. Tiimissä koetaan myös vahvaa luottamusta. Haastateltavat kokivat, että kaikesta voi keskustella ja, että esihenkilö luottaa heidän tekemiseensä. Luottamuksen merkitys on virtuaalitiimissä keskeinen. Jarvenpää & Tanriverd (2003) kuvaavat, että luottamus on ratkaisevaa ristiriitojen välttämiseksi. Vahva luottamus tiimissä voi selittää myös sitä, ettei konflikteja tässä kyseisessä tiimissä ole ollut. Humala (2007) tuo esille, että sen lisäksi, että luottamus mahdollistaa suotuisan työilmapiirin syntymisen työpaikalle niin vaikuttaa se myös kommunikoinnin tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Tämä näkemys on linjassa tutkimustulosten kanssa, koska sekä luottamus että viestintä koetaan tiimissä toimivana. Snellmanin (2014) mukaan luottamuksen rakentumisen suhteen johtajien käyttäytymisellä on keskeinen rooli. Hyvin toimiva esihenkilö-työntekijä kokemus vahvistaa tätä näkökulmaa. Luottamusta heikentävänä tekijänä eräs haastateltava nosti esille sen, että uusia tehtäviä tuodaan työntekijöille heitä kuulematta. Haastateltava tiedosti, ettei tämä liity varsinaisesti esihenkilön toimintaan. Tällaiset tilanteet voivat osaltaan tuoda haasteita johtamiseen, koska kaikkeen organisaatiossa tapahtuviin asioihin esihenkilö ei pysty itse vaikuttamaan.

Tulosten perusteella voidaan myös todeta, että esihenkilön johtamistyylissä toteutuu sellaiset asiat, mitkä hän on myös itse kokenut oleellisiksi asioiksi johtamisessa. Suurimmat haasteet, joita esihenkilö itse sanoi kokevansa etäjohtamisessa, on läsnäolon toteutuminen tiimiläisten keskuudessa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että esihenkilön etänä oleminen ei ole vaikuttanut tiimiläisten kokemukseen esihenkilön läsnäolosta negatiivisesti.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Pankki X:n itäisen alueen asiakaspalvelutiimin etäjohtamisen nykytilaa. Tavoitteena oli tunnistaa mahdollisia kehityskohteita etäjohtamisessa ja laatia niiden perusteella esihenkilölle käytännönläheisiä kehitysideoita etäjohtamiseen. Etäjohtamisen ajankohtaisuus sekä tutkimuksen tuoma arvo toimeksiantajalle oli vaikuttavia kriteerejä opinnäytetyölle. Näin ollen opinnäytetyön aihe muotoutui yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

Tutkimusta varten on haastateltu kuutta Pankki X:n asiakaspalvelupuolen itäisen alueen työntekijää. Tutkimuksen toteutustapana käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelu mahdollisti sen, että haastateltavat saivat vapaasti tuoda esille omia mielipiteitä, ajatuksia sekä näkemyksiä. Tutkimustulosten analysointiin käytettiin teemoittelu-menetelmää. Puolelle haastateltavista tutkija lähetti haastattelurungon etukäteen tarkasteltavaksi ennen haastattelua. Tähän päädyttiin ensimmäisten haastattelujen jälkeen, koska jälkikäteen ajatuksena tuli, että etukäteen lähetetty haastattelurunko mahdollistaisi syvällisempien vastauksien saamisen, mikäli haastateltavat katsovat haastattelurunkoa etukäteen. Näin ollen on hyvä tiedostaa, että haastattelujen laatu voi tämän perusteella erota jonkun verran, mikä vaikuttaa tietenkin tutkimuksen tuloksiin. Tulosten kannalta on myös hyvä ottaa huomioon se, että yksi haastateltavista siirtyi muihin tehtäviin, jolloin lisäkysymyksiä ei enää hänelle esitetty. Teoriapohja opinnäytetyössä tuki tehtyä tutkimusta. Teoriapohja rakennettiin hyödyntäen niin kotimaisia kuin kansainvälisiäkin lähteitä.

Tutkimuksen avulla saatiin selville se, miten työntekijät kokevat etäjohtamisen, jolloin tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Tutkimuksessa saatiin vastaus tutkimusongelmaan sekä -kysymyksiin. Tärkein merkittävä löydös tässä tutkimuksessa on se, että etäjohtaminen koetaan toimivana, jolloin myös kehitysehdotuksia tuli niukasti. Kehitysehdotukset liittyivät suurelta osin viestintään, kuten häiriötilanteista tiedottamiseen työntekijöille. Selkeyttä viestintään koettiin saavan lisää, jos esihenkilö kertoo etukäteen, mihin aiheeseen liittyen hän haluaa työntekijän kanssa keskustella. Eräässä vastauksessa nousi esiin myös palaverien liiallinen määrä. Luottamusta horjutti muutokset työtehtävissä, joista on päätetty esihenkilön yläpuolella. Kehitysehdotuksissa ei näin ollen haastateltavien keskuudessa toistunut mikään tietty teema, jolloin kyse voi olla ennemminkin yksittäisten henkilöiden mielipiteistä. Koska kehityskohteet olivat hyvin hajanaisia, yleistettäviä johtopäätöksiä kehitysehdotuksista ei voi tehdä.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kananen (2015) tuo esille, että luotettavuutta tarkastellaan kahden pääkäsitteen avulla tieteellisessä työssä. Luotettavuuskäsitteillä pyritään siihen, että tutkimuksesta saadut tulokset ovat oikeita. Näitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa käytännössä sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli samat tulokset toistuvat, jos tutkimus toistetaan. Luotettavuustarkkailussa oleellista on, että tutkimusprosessin aikana eri vaiheissa on tehty oikeita ratkaisuja perustellen. (Kananen 2015, 343.) Tässä tutkimuksessa jokaista vaihetta on tarkasteltu kriittisesti ja tehdyt valinnat tutkimuksen suhteen on aina perusteltu.

Tässä opinnäytetyössä on noudatettu koko tutkimusprosessin ajan hyvää tieteellistä käytäntöä sekä noudatettu Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettisiä periaatteita. Opinnäytetyössä on noudatettu myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun raportointiohjeita. Ennen varsinaisen opinnäytetyön tekemistä on laadittu tutkimussuunnitelma sekä aineistohallintasuunnitelma. Tutkimuksessa kerätyt tiedot, kuten haastatteluista syntynyt aineisto säilytetään Jyväskylän ammattikorkeakoulun salanasuojatussa järjestelmässä, johon on pääsy vain tutkijalla itsellään. Aineisto tullaan hävittämään tietoturvallisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Tutkimusta tehdessä kunnioitettiin jokaisen haastateltavan ihmisarvoa. Tutkimuksessa kunnioitettiin niin haastatteluun osallistuneiden henkilöiden yksityisyyttä, itsemääräämisoikeutta kuin muitakin oikeuksia. Haastateltaville kerrottiin ennen varsinaisen haastattelun aloittamista haastatteluista syntyvän aineiston tarkoituksesta ja hallinnasta sekä siitä, että tutkimuksesta on mahdollista vetäytyä koska tahansa.

Aineistossa ei ole näkyvillä haastateltavien henkilötietoja. Haastateltavien yksityisyyttä on suojattu henkilöiden pseudonymisoinnilla. (Eettiset periaatteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettinen toimikunta n.d.) Tutkija on myös pitäytynyt koko opinnäytetyöprosessin ajan objektiivisessä roolissa.

7.2 Jatkotutkimusehdotus

Tämän opinnäytetyön tekemisen yhteydessä syntyi jatkotutkimusehdotus. Etäjohtaminen koetaan hyvin toimivana Pankki X:n itäisen alueen asiakaspalvelutiimissä. Konfliktit eivät muun muassa nousseet tulosten perusteella merkittävään rooliin. Organisaatiossa ei myöskään ole tapahtunut

suuria muutoksia lähiaikoina, joka voi osaltaan heijastella myös etäjohtamisen nykytilaan. Näin olen voisi olla kiinnostavaa tutkia sitä, miten etäjohtaminen näyttäytyy tiimissä esimerkiksi muutostilanteiden yhteydessä, jolloin johtamisenkin olosuhteet olisivat erilaiset kuin mitä ne tällä hetkellä ovat.

Lähteet

Aineistonhallintasuunnitelma ja aineiston käsittely. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.10.2024. <https://help.jamk.fi/opinnaytetyo/fi/opinnaytetyon-suunnittelu/tutkimusaineisto/>.

Avolio, B., Sosik, J., Kahai, S. & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 105. Viitattu 19.10.2024. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003>.

Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 440. Viitattu 2.11.2024. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.

Beltskin, M. & Liversage, B. (2019). E-Leadership in Small and Medium-Sized Enterprises in the Developing World. *Technology Innovation Management Review*, 65. Viitattu 2.11.2024. <https://doi.org/10.22215/timreview/1212>.

Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where We Go. *Frontiers in Psychology*, 8. Viitattu 7.10.2024. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>.

Dulebohn, J. & Hoch, J. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 572. Viitattu 19.10.2024. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>.

Eettiset periaatteet. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettinen toimikunta. Viitattu 20.10.2024. <https://www.jamk.fi/fi/opiskelijalle/tutkinto-opiskelija/saannot-ja-periaatteet>.

El Achi, S. (2024). Leadership Skills and Virtual Team Performance – The Case of Lebanese Multinational Companies. *Journal of Law and Sustainable Development*, 6. Viitattu 19.10.2024. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i1.2645>.

Finanssimarkkinoiden toimijat. N.d. Finanssialalle-verkkajulkaisu. Viitattu 24.10.2024. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimimien/finanssimarkkinoiden-toimijat.html>.

Foley, A. (2024). Strategies for Leading Successful Virtual Teams. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*, 30. Viitattu 19.10.2024. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/15666/>.

Greenberg, P., Greenberg, R. & Antonucci, Y. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, 325. Viitattu 19.10.2024. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.02.005>.

Greimel, N., Kanbach, D. & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10. Viitattu 19.10.2024. <https://doi.org/10.1016/j.iik.2023.100351>.

Halkola, J. (2023). Esihenkilö-työntekijäsuhde muutoksessa: Työntekijöiden kokemuksia esihenkilömuutoksesta ja organisaatioon sitoutumisesta. Jyväskylän yliopisto. JYX-julkaisuarkisto. Viitattu 17.10.2024. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202309044903>.

Herbet, D. & Lovett, L. (2021). Elements for Academic Leadership in a Virtual Space. *Journal of Higher Education Policy And Leadership Studies*, 181. Viitattu 7.10.2024. <https://doi.org/10.52547/johepal.2.3.180>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Humala, I. 2007. Johda verkossa: Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor.

Jarvenpaa, S & Tanriverdi, H. (2003). Leading Virtual Knowledge Networks. *Organizational Dynamics*, 406, 407. Viitattu 19.10.2024. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00127-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00127-4).

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

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

Kurittu, K. & Rankinen, L. 2023. Menesty kestävästi!: Vastuullisuus johdon ja hallituksen agendalla. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 7.10.2024. <https://janet.finna.fi/>, Bisneskirjasto.

Makowski, P. (2023). Remote Leadership and Work Engagement: A Critical Review and Future Directions. *European Journal of Business and Management Research*, 2. Viitattu 19.10.2024. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.4.1835>.

Marlow, S., Lacerenza, C. & Salas, E. (2016). Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 577. Viitattu 7.10.2024. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>.

Northouse, P. G. 2018. Leadership: Theory and practice. SAGE Publications.

Pankkien tehtävät. N.d. Finanssialalle-verkkójulkaisu. Viitattu 24.10.2024. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toimiminen/finanssimarkkinoiden-toimijat/pankkien-tehtavat.html>.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Rauramo, P. 2023. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 3.11.2024. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>.

Rayat, R. & Gupta, A. (2021). MOTIVATION THEORIES: A REVIEW AND ITS IMPLICATIONS IN IMPROVING ORGANISATIONAL HEALTH. *International Journal of Management*, 435. Viitattu 19.10.2024. <https://doi.org/10.34218/IJM.12.1.2021.038>.

Salin, I & Koponen, J. (2023). Käsiteanalyysi etäjohtamisesta. *Hallinnon tutkimus*, 545, 549, 551. Viitattu 18.10.2024. <https://doi.org/10.37450/ht.124958>.

Salinto, S. 2024. Esihenkilö. Pankki X. Haastattelu 11.7.2024.

Snellman, C. (2014). Virtual Teams: Opportunities and Challenges for e-Leaders. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 1258. Viitattu 7.10.2024. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>.

Sydänmaanlakka, P. Innostu, innosta, innovoi: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen. 2024. Helsinki: Alma Talent.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Työolobarometri. 2023. Valtioneuvoston yhteinen julkaisuarkisto Valto. Viitattu 19.10.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-917-9>.

Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä, 70. Viitattu 19.10.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>.

Työterveyslaitos. 2023. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkömät, 12–13. Viitattu 23.10.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-067-6>.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-)leadership theory. *Telematics and Informatics*, 527. Viitattu 2.11.2024. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.11.003>.

Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 6–9. Viitattu 27.10.2024. <http://dx.doi.org/10.1177/0020852316681446>.

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

Vilkman, U. 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Helsinki: Alma Talent.

Zaccaro, S. & Bader, P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*, 385–386. Viitattu 19.10.2024. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00129-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00129-8).

Liitteet

Liite 1. Puolistrukturoidun teemahaastattelun runko

Taustatiedot:

- Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi?
- Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisen esihenkilösi alaisuudessa?

Yleiset kokemukset johtamisesta:

- Kuinka kuvailisit esihenkilön johtamistyyliä?
- Kuinka kuvalisit esihenkilön johtamistyyliä silloin, kun hän on etänä?

Tiimiläisten motivointi ja tukeminen:

- Onko esihenkilö tukenut työssä suoriutumista silloin, kun hän on etänä?

Viestintä ja vuorovaikutus:

- Miten säännöllistä ja selkeää esihenkilön viestintä on silloin, kun hän on etänä ja oletko tyytyväinen tähän?
- Onko mielestäsi esihenkilö helposti tavoitettavissa silloin, kun hän on etänä?
- Onko esihenkilö helposti lähestyttävä silloin, kun hän on etänä?
- Mitkä viestintäkanavat koet erityisen hyödyllisiksi yhteydenpidon kannalta?
- Koetko esihenkilön olevan läsnä, vaikka hän olisikin etänä?
- Onko esihenkilö huomannut ja puuttanut mahdollisiin konfliktitilanteisiin silloin, kun hän on etänä?

Yhteistyö ja tiimihenki:

- Edistääkö esihenkilö yhteistyötä ja tiimihenkeä silloin kun hän on etänä?

Johtamisen kehitysalueet:

- Mitä parannuksia toivoisit esihenkilön etäjohtamiskäytännöissä?
- Mistä etäjohtamiskäytännöistä olet pitänyt ja mistä toivoisit esihenkilön pitävän kiinni myös jatkossa?

Lopuksi:

- Tuleeko sinulle vielä jotain mieleen etäjohtamiseen liittyen?