



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Onnistuneen etätyön edellytykset esimiehen näkökulmasta

Case: IGU Oy Jenna Ewerts

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Onnistuneen etätyön edellytykset esimiehen näkökulmasta

Case: IGU Oy Jenna Ewerts
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2018

Case: IGU Oy Jenna Ewerts

Onnistuneen etätyön edellytykset esimiehen näkökulmasta

Vuosi	2018	Sivumäärä	48
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön aiheena on onnistuneen etätyön edellytykset esimiehen näkökulmasta. Toimeksiantaja on It- ja konsultointi alan yritys, opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä onnistunut etätyö edellyttää. Opinnäytetyön tuloksena ovat kehitysehdotukset IGU Oy:n etätyön toimintamalliin.

Tietoperusta koostuu kahdesta pääaiheesta: Itsensä johtamisesta ja itseohjautuvuudesta, etätyöstä ja etäjohtamisesta. Tietoperustassa käydään läpi, mitä tarkoitetaan itsensä johtamisella ja itseohjautuvuudella, minkälaista itsensä johtaminen on, millaisia haasteita ja hyötyjä itseohjautuvuus tuo. Tietoperustan toisessa osassa käsitellään etätyön- ja etäjohtamisen vaikutuksia, merkitystä ja haasteita.

Aineistonhankintaan käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruu tehtiin IGU Oy:n esimiehille järjestetyssä Workshopissa. Workshopin avulla selvitettiin, millaista etätyö- ja etäjohtaminen on nykyään ja miten se yrityksessä koetaan. Workshopissa hyödynnettiin esimiesten asiantuntijuutta ja ammattitaitoa, koskien työntekijöiden etätyötä ja etäjohtamista.

Tulokset workshopissa analysoitiin refleктоimalla niitä IGU Oy:n nykyiseen etätyön toimintamalliin, näiden pohjalta luotiin kehitysehdotukset yritykselle. Onnistuneeseen etätyöhön edellytetään työntekijöiltä itseohjautuvaa asennetta, luottamusta, vastuullista ja rehellistä toimintaa. Etäjohtajilta vaaditaan avointa viestintää, luottamusta ja läsnä olemista, vaikka esimies ei välttämättä olisi fyysisesti paikalla. Esimiehet kokivat, että työntekijät odottavat heiltä yhteisöllisyyttä. Tällä tarkoitettiin, että työntekijät haluavat kuulua johonkin.

Kehitysehdotukset voidaan jakaa kahteen pääteemaan: Onnistuneen etätyön edellytykset ja yhteisöllisyys työympäristössä. Kehitysehdotusten avulla IGU Oy pystyy tukemaan työntekijöiden ammatillista kehittymistä ja yhteisöllisyyden tunnetta.

Jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia IGU Oy:n työntekijöiden näkemyksiä etätyöstä ja sosiaalisen tilan merkitystä etätyössä.

Asiasanat: Itsensä johtaminen, itseohjautuvuus, etätyö, etäjohtaminen, yhteisöllisyys

Case: IGU Oy Jenna Ewerts

The preconditions for successful teleworking from a supervisor's point of view

Year	2018	Pages	48
------	------	-------	----

The subject of this Bachelor's Thesis is the preconditions for successful teleworking from a supervisor's point of view. The bachelor's thesis was commissioned by an IT and consulting company. The aim of the thesis was to find out what successful teleworking requires from employees and supervisors. The result of the Bachelor's Thesis is the development suggestions for the telework operating model of IGU Oy's.

The knowledge base consists of two main parts subjects: Self-management and self-guidance, teleworking and distance management. The first part examines, what is meant by self-management and self-control, the nature of self-management, and the challenges and benefits of self-guidance brings. The second part deals with the effects, significance and challenges of teleworking and distance management.

A qualitative research methodology was used for the collection of material and the data collection was done at a workshops of IGU Oy's supervisors. The workshop was used to find out what type of remote work and remote management is currently used in the company and how it is experienced in the company. The workshop utilized the expertise and professionalism of supervisors regarding teleworking and remote management of employees.

The results of the workshop were analysed by comparing them to IGU Oy's current teleworking model, based on which development proposals were created for the company. The development suggestions can be divided into three main themes: Successful teleworking, the importance of trust in remote work and communality in the environment.

As a result of successful teleworking, employees require self-directed attitudes, trust, responsibility and honesty. Remote leaders are required for open communication, trust and presence, even though the boss may not be physically present. The supervisor felt that employees expect them to be communitarian. This meant that employees wanted to belong to something.

With the help of the development proposals, IGU Oy will be able to support the professional development of employees, the sense communality, strengthen trust, improve self-management and awareness of the importance of self-management.

Future studies could examine the views of IGU Oy's employees on teleworking and the importance of social status in teleworking.

Keywords: Self-management, self-guidance, teleworking, distance management, community

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuskysymykset ja tavoite.....	6
1.2	Toimeksiantajan esittely	7
1.3	Etätyö IGU Oy.....	8
2	Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus	10
2.1	Itsetuntemus ja tietoisuus.....	11
2.2	Itseohjautuvuus	13
2.3	Itseohjautuva organisaatio	14
2.4	Itseohjautuvuuden edellytykset ja haasteet	14
2.5	Elämänhallinta ja ajankäytönhallinta työelämässä	16
3	Etätyö ja etäjohtaminen	17
3.1	Etäjohtaminen.....	18
3.2	Luottamus ja yhteisöllisyys.....	20
3.3	Etätyön hyödyt ja haasteet	21
4	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku.....	23
4.1	Aineiston keruu ja analysointi	24
4.2	Workshop	26
4.3	Teema analyysi	29
5	Onnistunut etätyö workshopin tulokset	32
5.1	Onnistuneen etätyön edellytykset	33
5.2	Luottamuksen merkitys etätyössä	34
5.3	Yhteisöllisyys työympäristössä.....	35
5.4	Workshopin yhteenveto	36
5.5	Kehitysehdotukset	37
6	Pohdinta.....	38
	Kuviot	42
	Taulukot	42
	Liitteet.....	43

1 Johdanto

Etätyön merkitys on digitalisaation myötä yleistynyt ja etäjohtaminen nostaa samalla päätänsä, kun työnantajat rupeavat antamaan työntekijöilleen joustavuutta työntekemiseen. Samalla itsensä johtaminen ja itseohjautuvuuden kehittäminen nousevat ajankohtaiseksi, niin esimiestyössä kuin työntekijän omassa tekemisessä. Työntekijältä vaaditaan hyvää ajankäytönhallintaa ja kykyä suunnitella omaa työtään. Esimiehen läsnäolo ei ole enää välttämätöntä, joten etäjohtaminen ja alaisten itseohjautuvuuden parantaminen on tullut liiketoiminnalle tärkeäksi. Etätyö on mielletty tehokkaaksi ja tuottavaksi, samalla sen ajatellaan tukevan ammatillista kehittymistä ja itsensä johtamisen oppimista. Etätyö vaatii ajankäytönhallintaa, priorisointia ja itsensä johtamista.

Onnistuneen etätyön ja etäjohtamisen tueksi suositellaan sopivan yhteiset raamit työnantajan ja työntekijän välille, näin saadaan selkeät tavoitteet työtä kohtaan. IGU Oy on antanut työntekijöilleen mahdollisuuden joustavaan työaikaan ja etätyöhön. Etätyö tukee työntekijöiden ajankäytönhallintaa ja helpottaa vapaa-ajan yhdistämistä työhön. Yritys haluaa tukea työntekijöitään itseohjautuvuuteen, samalla se kannustaa ja mahdollistaa etätyön.

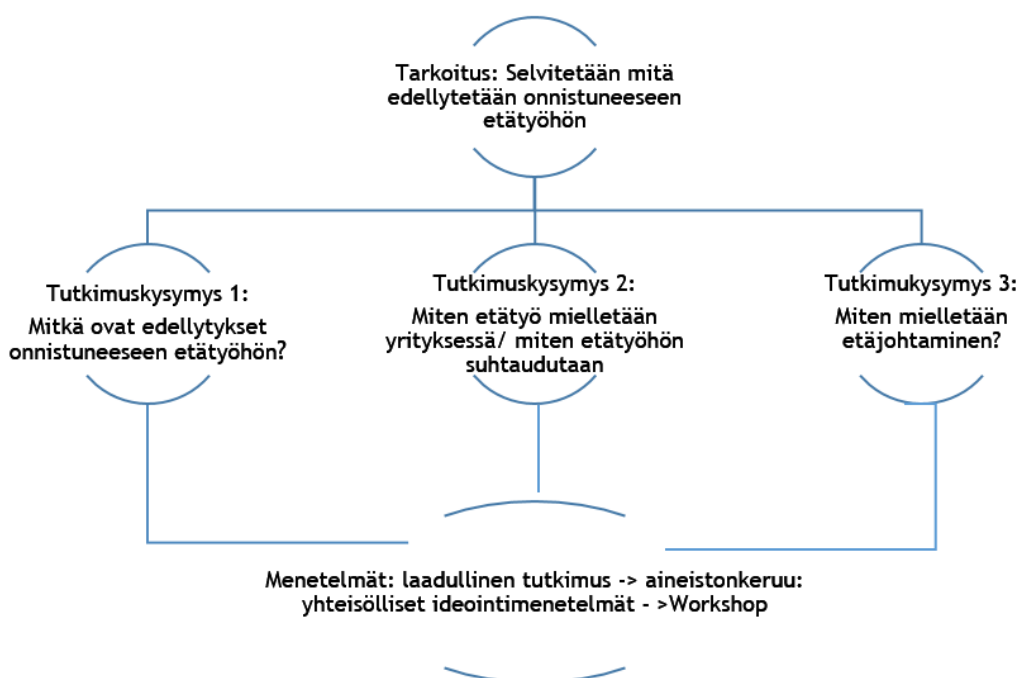
Tässä työssä on tärkeää kehittää esimiesten etäjohtamista ja työntekijöiden itseohjautuvuutta kohti etätyötä. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää workshopin avulla, miten parannetaan etätyön toimintamallia ja samalla tarkastellaan, miten esimiesten tulee johtaa alaisiaan etätyössä. Tavoitteena on selvittää mitä edellytetään onnistuneeseen etätyöhön.

Olen rajannut opinnäytetyöni aiheen käsittelemään työntekijän ominaisuuksia koskien etätyön tekemistä. Opinnäytetyön tietoperusta ja tutkimusosuus keskittyvät itsensä johtamiseen, yksilön itseohjautuvuuteen, etätyöhön ja etäjohtamiseen. Tietoperusta koostuu kirjallista ja verkkolähteistä.

Tutkimuksen perustaksi on valittu esimiehen näkemys, siitä mitä edellytetään onnistuneeseen etätyöhön ja minkälaisia ominaisuuksia vaaditaan työntekijältä ja etäjohtajalta. Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten voidaan tukea työntekijän itseohjautuvuutta, millaisia haasteita ja ajatuksia etäjohtaminen herättää.

1.1 Tutkimuskysymykset ja tavoite

Opinnäytetyössä halutaan parantaa yrityksen etätyön toimintamallia. Työn tavoite on selvittää miten työntekijöitä voisi ohjata paremmin etätyöntekemiseen. Näiden keinojen pohjalta luodaan kehitysehdotukset yritykselle. Kuviossa 1 on selvitetty tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tarkoitus

Aineistonkeruu menetelmät opinnäytetyössä tulevat olemaan yhteisöllisiä ideointimenetelmiä ja keruu tapahtuu järjestettävässä workshopissa. Opinnäytetyössä halutaan parantaa yrityksen etätyön toimintamallia ja tarkoituksena on selvittää mitä onnistunut etätyö edellyttää. Työn tavoite on selvittää miten työntekijöitä voisi ohjata paremmin etätyöntekemiseen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset:

Tutkimuskysymys 1: Mitkä ovat edellytykset onnistuneeseen etätyöhön?

Tutkimuskysymys 2: Miten etätyö mielletään yrityksessä/ Miten etätyöhön suhtaudutaan?

Tutkimuskysymys 3: Miten mielletään etäjohtaminen?

1.2 Toimeksiantajan esittely

IGU Oy on iso kansainvälinen tietotekniikan- ja konsultointi alan yritys, joka tarjoaa palveluja it:n ja liiketoimintaprosessien kehittämisen tueksi. Yritys on Suomessa toiminut yli 40 vuoden ajan. Yritykselle onkin hankittu laaja toimialatietämys ja it-palvelukokemus. IGU Oy:n palveluksessa on 73 000 asiantuntijaa sadoissa toimipisteissä Pohjois- ja Etelä-Amerikassa, Euroopassa sekä Aasian ja Tyynenmeren alueilla. Suomessa yrityksen liikevaihto 3,6 miljoonaa euroa. Yrityksen toimintamalli perustuu yrityksen arvoihin, jotka näkyvät kuviossa 2.



Kuvio 2: IGU Oy:n arvot

IGU Oy:ssä kumppanuus ja laatu ovat peruspilari liiketoiminnassa ja elämäntapa. Tämä tarkoittaa yrityksen panostavan pitkiin ja vahvoihin asiakassuhteisiin, kuuntelemalla ja sitoutumalla toimimaan asiakkaan kanssa niin, että asiakas on tyytyväinen. Riippumattomuus ja rehellisyys näkyvät yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Tämä näkyy asiakaslähtöisenä toimintana, asiakkaalle valitaan heille sopivat parhaat tuotteet, palvelut ja ratkaisut. Toiminta on itsenäistä, laadukasta, riippumatonta ja rehellistä. IGU Oy pitää kiinni, että yrityksen toiminta on oltava vilpitöntä ja hyvän liiketoiminnan mukaista. Sisäinen yrittäjyys ja osaaminen ovat IGU Oy:n menestymisen salaisuus. Ammattitaitoinen, osaava, sitoutunut ja innostunut henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä valttikortteja, tiimityö tuo mukanaan tietotaidon ja parhaan mahdollisen osaamisen asiakkaalle. IGU Oy pyrkii tukemaan innovatiivista, joustavaa ja aloitteellista työympäristöä. IGU Oy arvostaa kansainvälisenä yrityksenä monimuotoisuutta, se on oleellinen osa yrityskulttuuria. Yrityksen toiminnassa osoitetaan arvostusta kollegoille, asiakkaille, kilpailijoille ja liiketoimintakumppaneille. IGU Oy:n tavoite on olla vakavarainen, vahva ja kestävä yritys. IGU Oy:n liiketoimintamalli perustuu läsnäoloon, toimintaan lähellä asiakkaita ja yhteisöjä, samalla painottaen sosiaalisen vastuun tärkeyttä jokapäiväisessä toiminnassa.

1.3 Etätyö IGU Oy

IGU Oy:ssä määritellään, että etätyö on työtä, joka tehdään siellä missä se on työtehtävien, työnantajan ja työntekijän kannalta tarkoituksen mukaista. Työtä tehdään tällöin vaihtoehtoisessa paikassa varsinaisen toimipisteen ulkopuolella. IGU Oy:ssä kannustetaan etätyöhön joustavuuden, taloudellisuuden, tehokkuuden, sitoutumisen, ympäristön ja kustannussäästöjen takia.

Etätyöntekemisen ajatellaan antavan työntekijälle joustoa esim. matkustamisen suhteen ja tarjoaa samalla mielekkään vaihtoehdon toimistotyölle, joka saattaa auttaa työntekijää asennoitumaan työhön paremmin. Etätyön nähdään tuovan työntekijälle säästöjä työmatkakuluihin ja samalla työntekijällä säästyy käytetty aika. IGU Oy:ssä ajatellaan, että työmatkojen vähentäminen auttaa vähentämään ympäristön kuormittumista ja samalla tukee ympäristöpolitiikan edistämistä. Tehokkuus ja työrauha tulevat etätyössä esille, koska usein kotona työntekijä saa paremman työrauhan kuin toimistossa. Samalla kun työntekijän keskittyminen parantuu, myös työn tehokkuus ja tuottavuus kasvavat. Etätyönä tehty työ tuo myös yritykselle kustannussäästöjä toimitiloihin ja samalla mahdollistaa toimistotilojen tehokkaan käytön. Etätyössä sitoutuminen ja työtyytyväisyys näkyvät, kun työntekijät voivat itse vaikuttaa enemmän oman työn tekemiseen, samalla kokemus oman työn mielekkyydestä ja sitoutumisesta paranevat.

IGU Oy:ssä etätyötä ohjaavat LIST-mallin mukaiset periaatteet, jotka ovat luotettavuus, itseohjautuvuus, saatavuus ja tuloksellisuus. Luotettavuus etätyössä tulee esille, koska etätyö perustuu luottamuksen ja vastuun tasapainoon. Etätyön toimivuuden kannalta on välttämätöntä, että mm. työn tekemiseen, saavutettavuuteen ja tuloksellisuuteen voitaisiin luottaa 100%:sti. Etätyössä itseohjautuvuuden merkitys korostuu ja vastaavasti työnjohtamisen merkitys pienee. Proaktiivinen-, ennakoiva työote, mahdollisuus toteuttaa ja suunnitella etätyöpäivän aikana tehtävät työt liiketoiminnan kannalta hyödyllisellä tavalla, ovat etätyön tekemisen kannalta välttämättömiä asioita. Saatavuus ja tavoitettavuus korostuvat ensiarvoisen tärkeänä etätyössä, koska etätyötä tekevien työntekijöiden tulee olla tavoitettavissa säännöllisen työajanpuitteissa tai vaihtoehtoisesti sinä aikana, josta on sovittu. Etätyöaika katsotaan tehokkaaksi ja tulokselliseksi tekemiseksi. Etätyöpäivät parantavat itseohjautuvuutta, koska etätyöpäivän työtehtävät suunnitellaan niin, että ne edesauttavat parhaalla mahdollisella tavalla oman työn tavoitteiden ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista.

Keskeiset käsitteet opinnäytetyössä:

Itsensä johtaminen: Itsensä johtaminen tietoisuutta itsestään, tavoitteellista tapaa toimia ja oman toimintansa kehittämistä. (Sydänmaanlakka 2008, 27-28.)

Etätyö: Etätyö on paikka riippumatonta työtä, jota tehdään siellä, missä se on tarkoituksen mukaista tehdä. (Helle 2006, 13.)

Itseohjautuvuus: Itse ohjautuvuus on yksilön ominaisuus, se tarkoittaa yksilön kykyä toimia ilman ylimääräistä ohjausta. (Jarenko & Martela 2017, 12.)

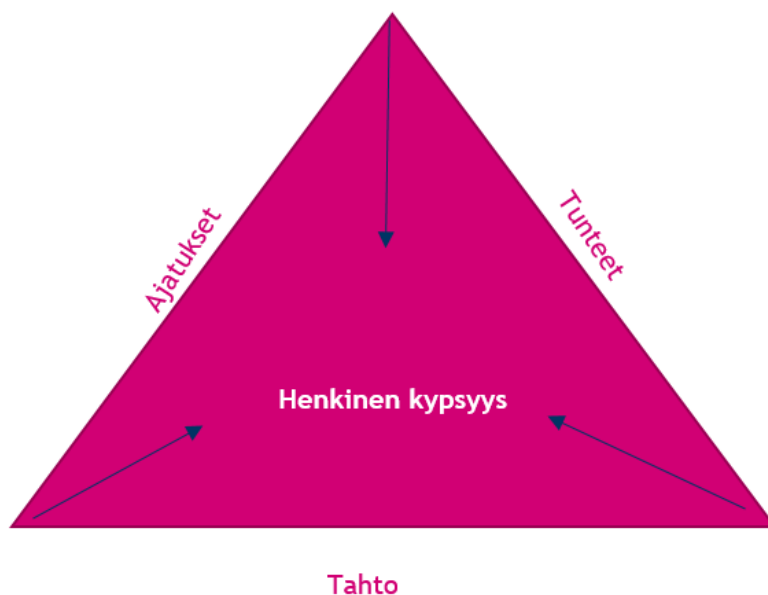
2 Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus

Yksilöä on tutkittu useiden eri tieteenalojen kautta kohteena eli objektina, kuten kasvatustieteen, lääketieteen, psykologian, filosofian, kirjallisuuden ja historian näkökulmasta. Itsensä johtaminen tutkii yksilöä käytännönläheisemmin, syvällisemmin ja samalla kuitenkin subjektiivisemmin eli tekijänä ja kokijana. Yksilön on tarkoitus itse hankkia tietoa pystyäkseen johtamaan- ja kehittämään itseään. Itsensä johtaminen on käsitteenä aika uusi, mielenkiintoa herättävä, ja sitä on suhteellisen vähän tutkittu länsimaisen tieteen alue. (Sydänmaanlakka 2008, 27-28.)

Itsensä johtaminen on yksilöön itseensä kohdistuvaa tunteiden säätelyä, omaan itseensä vaikuttamista ja samalla se on kurinalaista toimimista eli itsensä ohjaamista. Se on tietoisuutta omasta rajallisuudesta ja sen tarkoitus on kasvattaa yksilöä henkisesti, auttaa tunnistamaan henkilökohtaiset vahvuudet, heikkoudet, arvot ja ihanteet tiedostaen. Itsensä johtaminen auttaa yksilöä kehittymään paremmaksi, tämä tarkoittaa yksilölle jatkuvaa kehittymistä, muuttumista, vanhan poisoppimista ja uuden sisäistämistä. Samalla yksilö oppii ottamaan vastuuta työyhteisössä, kyseenalaistamaan juurtuneita asenteita ja uskomuksia. (Salmimies 2008, 21, Salminen & Heiskanen 2009, 167-169.)

Itsensä johtaminen on kaiken johtamisen ydin, yksilön tulee pystyä johtamaan itseään, että hän kykenee johtamaan muita. Itsensä johtamisen koetaan vaikuttavan itsensä ja muiden johtamiseen suuresti. Itsensä johtaminen katsotaan lähtevän omasta minä kuvasta ja laajentuvan ihmiskuvaa, eli siihen miten yksilö käsittää perusluonteen piirteet henkilökohtaisesti ja muissa yksilöissä. Hyvä itsensä johtaminen edellyttää yksilöltä kykyä tulkita tunteita, säädellä tunteitaan, arvioida, pohtia ja kertoa. Jotta yksilö pystyy säätelemään tunteitaan, ne täytyy tiedostaa ja tunnistaa. (Aarnikoivu 2010, 81, Surakka & Laine 2011, 104-108.)

Itsensä johtamisen lähtökohta on hyvä itsetuntemus ja sen lisääntyminen. Kuvio 3: triadisen näkökulman mukaan ihminen on ajatteleva, tunteva ja tahtova. Tässä näkökulmassa itsensä johtamisen katsotaan tarkoittavan yksilön ajatuksien, tunteiden ja tahdon ohjaamista niin, että yksilö pystyy toteuttamaan koko potentiaalinsa, omia mahdollisuuksiaan ja vahvuuksiaan hyödyntäen itsellensä sopivalla tavalla. (Salmimies 2008, 22-28.)



Kuvio 3: Triadinen näkökulma (Salmimies 2008, 22.)

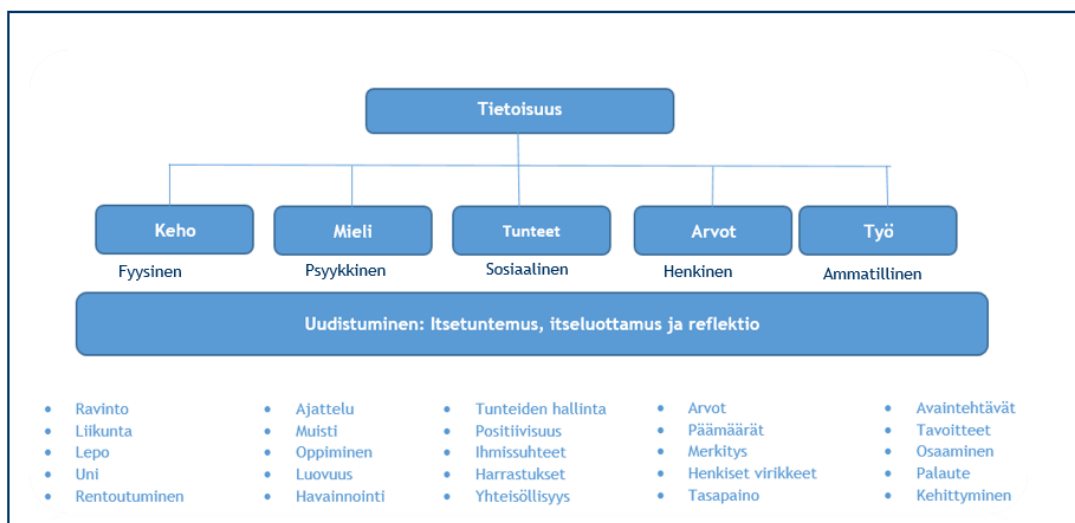
Keskeisin asia triadisessa näkökulmassa on se, että tietoisuuden lisääntyessä itsestä on yksilön helpompi tehdä valintoja, jotka auttavat itsensä johtamisessa ja elämänhallinnassa, joka vaikuttaa suoraan hyvinvointiin. Henkisen tasapainon saa vasta, kun on löytänyt tasapainon kolmen perusulottuvuuden eli tunteiden, ajatuksien ja tahdon kesken, tällöin voidaan puhua henkisestä kypsydestä. Kun oppii johtamaan itseään, oppii samalla paljon muista ihmisistä. (Salmimies 2008, 22-28.)

2.1 Itsetuntemus ja tietoisuus

Nykyajan johtamismalleissa korostetaan itsensä johtamisen merkitystä, itsensä johtaminen on kehon ja mielen yhtenäistä toimintaa, sekä niiden hallintaa. Itsensä tunteminen on välttämätöntä kehittyäkseen, ja kehittääkseen muita. (Sydänmaalakka 2008, 29-33.)

Kuviossa 4 on esitetty ”Oy minä AB-malli”, joka kuvaa itsensä johtamisen kokonaisuutena ja samalla siinä on esitetty mitä yksilön kokonaiskuntoisuus pitää sisällään. Tämä tarkoittaa, että jokainen yksilö johtaa itseään, olemalla oman itsensä toimitusjohtaja, ja tätä yritystä tulisi yksilön pyrkiä johtamaan parhaimmalla mahdollisella tavalla. (Sydänmaalakka 2008, 29.)

Yksilön kokonaiskuntoisuuden osa-alueisiin kuuluu psyykinen-, henkinen-, sosiaalinen-, fyysinen- ja ammatillinen kunto. Itsensä johtamisella katsotaan olevan suuri merkitys yksilön henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja tapaan toimia. (Sydänmaalakka 2008,18.)



Kuvio 4: Oy minä Ab-mallia mukailten (Sydänmaalakka 2008, 29.)

Yksilön omatila pitää sisällään kehon, mielen, tunteiden, arvojen sekä työn osastot, jotka hoitavat fyysistä, psyykkistä, sosiaalista, henkistä, ja ammatillista toimintaa. Samalla yksilöllä on myös uudistumiseen keskittynyt yksikkö, joka koostuu kolmesta asiasta, hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta ja reflektointitaidosta. Uudistuminen on kaikkien osastojen läpi menevä prosessi. (Sydänmaalakka 2008, 29-33.)

Uudistuminen on itsensä johtamisen keskeisin asia, se on kehittymistä ja kasvua, sekä se edellyttää hyvää itsetuntemusta. Yksilön on osattava ja uskallettava tunnustaa oma keskeneräisyytensä ja poistuttava mukavuusalueeltaan, jotta pystyisi antamaan itsellensä luvan epäonnistua ja sitä kautta kehittämään itseään. Reflektointitaito nostaa päätään varsinkin esimiesten arjessa, itsetutkiskelu edellyttää oman ajattelutavan muuttamista jo tietoisuuden tasolla. (Sydänmaalakka 2008, 33.)

Itsensä johtaminen on kehitettävä ja opittava taito, eli se ei ole luonnostaan oleva ominaisuus. Yksilön oma elämäkokemus ja elinympäristö muokkaavat jatkuvasti tapaa toimia, ajatella, ja tuntea. Olennaista onkin, että suuri osa taidoista ja kyvyistä on ajan kanssa opittuja ja niitä on ajan kanssa kehitetty, joten näitä ominaisuuksia pystytään myös tietoisesti muuttamaan ja kehittämään. Synnynnäiset piirteet ovat kaikista pysyvimpiä ja niitä on kaikista vaikeinta muokata. Keskeistä onkin tiedostaa, että ajattelutavat tulevat kokemuksista ja näitä piirteitä yksilö pystyy halutessaan tietoisuuden kasvaessa muokkaamaan. (Salmimies 2008, 25.)

Tietoisuutta on kahta erilaista rationaalista eli tiedostettua ja alitajuntaista eli tiedostamattomaa. Rationaalisessa mielessä tiedostetaan yksilön toiminta ja olemassaolo, eli yksilön toimintaa ja suunnittelua ohjataan tietoisesti, mikään ei tapahdu sattumanvaraisesti.

Tietoisuus arkikielessä on valveillaoloa ja tajuamista, tiedostamme tapahtumat, ajatukset, tunteet, muistot ja havainnot. Yksilö luo tietoisuuttaan valitsemalla huomion kohteen. Psykologiassa tietoisuus on määritelty mielen tilaksi, tällöin yksilö on tietoinen asioista halutesaan. Tässä näkökulmassa tietoisuutta tarkastellaan havaintotietoisuutena, minätietoisuutena ja kuvitteellisena tietoisuutena. Tietoiseen mieleen kuuluvat taito, visiot, päämäärät, tavoitteet ja tiedostomattomaan mielen luokitellaan vuorovaikutus, normit, tunteet, uskomukset, asenteet ja arvot. Yksilö, joka johtaa itseään tietoisesti pyrkii kehittämään ja vaikuttaman tiedostettuun ja tiedostomattomaan mieleen. (Salmimies 2008, 27-29; Sydänmaalakka 2008, 58.)

2.2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus, sillä viitataan työntekijän kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Jotta työntekijä voisi toimia itseohjautuvasti, täytyy hänen olla myös itsemotivoitunut. Työntekijällä pitäisi olla halu ja syy tehdä omatoimisesti asioita, toiseksi hänellä tulisi olla päämäärä, jota kohti itseohjautua ja kolmanneksi työntekijällä tulisi olla tarvittava osaaminen, jotta hän pystyy itseohjautumaan tavoitetta kohti. Ammatillisen osaamisen lisäksi työntekijän tulee omata kyky johtaa ja muistaa, että itseohjautuvuus on itsensä johtamista. Jotta työntekijä pystyy itsensä johtamiseen ja itseohjautuvuuteen tulee hänen omata taitoja, jotka hän yleensä antaa esimiehensä hoitaa, kuten ajankäyttöä hallintaa, työtehtävien asettelua, resursointi ja priorisointia. (Jarenko & Martela 2017, 12; Sydänmaalakka 2006, 27-28.)

Itseorganisoituminen on työyhteisön toimintatapa, joka on vastakohta byrokraattiselle organisaatiolle, jossa käskyt menevät alaspäin ja samalla informaatio kulkee pyramidisella tavalla työyhteisössä. Itseorganisoituminen tarkoittaa, sitä että ylhäältä annetut käskyt, ohjeet ja valmiit rakenteet ovat vähäisiä. Rakenteet ja toimintatavat ovat muovattavissa tarpeen mukaan, mutta tiimi kantaa siitä vastuun yhdessä. Työyhteisössä tämä tulee näkyviin tiimimäisenä toimintana suunnitella ja jakaa tasapuolisesti työt. Itseorganisoituvalla työyhteisöllä on enemmän vapauksia ohjata omaa toimintaa ja organisoitumista, esimieheltä ei vaadita enää jatkuvaa läsnäoloa, eikä häneltä tarvitse pyytää lupaa jokaiseen päätökseen. On hyvä muistaa, ettei itseorganisoituminen ole kokonaan työntekijöiden itsevaltiutta, ilman mitään rajoja vaan se vaatii myös työntekijöiltä ja esimiehiltä raameja. Tällöin ylin johto määrittää muun henkilöstön kanssa raamit, joita koko yritys tavoittelee. Työt suunnitellaan ja järjestetään itsenäisesti, samalla tarjotaan työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön, sekä tapaan tehdä työ. Yrityksen kehittäminen on tällöin koko henkilöstön vastuulla ja ylimmän johdon tulee varmistaa tavoitteiden saavuttamiseksi parhaat mahdolliset puitteet. (Jarenko & Martela 2017, 12-15; Isomäki & Jokela & Kaisti & Käsälä & Könnölä & Lehtonen & Mäkilä & Rantala & Suomi & Tuomivaara & Ylitolva 2014, 52.)

2.3 Itseohjautuva organisaatio

Itseohjautuva organisaatio rakentuu kolmen pääteeman mukaisesti, läpinäkyvyyteen, yhteiseen ajattelutapaan ja jaettuun johtavuuteen. Näillä mahdollistetaan tiedonkulku organisaatiossa, joka mahdollistaa yksilön järkevän päätöksen teon. Yhteiset pelisäännöt ja ajattelutapa tukevat myöskin yksilön toimintaa järkeviin päätöksiin. Näiden asioiden toimivuus ja kunnossa oleminen, tukee ajatusta siitä, että johtoporras pystyy jakamaan vastuusta ja päättäväisyyttä työyhteisölle. (Jarenko & Martela 2017, 27, 302.)

Itseohjautuva organisaatio on matala hierarkkinen, tämä tarkoittaa johtamisen olevan ei kontrolloivaa, avointa ja vuorovaikutuksellista. Matalarakenne tekee itseohjautuvasta organisaatiosta osaamis pohjaisen, motivoivan, verkostoituvan ja itseohjautuvan. Matala hierarkkinen ja itseohjautuva organisaatio mahdollistaa, että työyhteisössä valitsee luottamus yksilöiden kesken, samalla uskotaan kolleegaan ja heidän osaamistaan arvostetaan asemansijasta. Työntekijöiden on helpompi jakaa asiantuntijuuttaan ja tietojään itseohjautuvassa organisaatiossa, jossa ei ole korkeita hierarkioita, jotka saattavat hankaloittaa yksilöiden välistä kommunikointia. (Manka 2006, 86.)

Itseohjautuva organisaatio on yleensä asiantuntijapohjainen, tämä tarkoittaa jaetun johtamisen hyödyntämistä organisaatiossa. Se mahdollistaa työyhteisössä nopean reagoimisen ja päätöksen teon, samalla hyödyntäen tiimissä olevaa erilaista asiantuntijuutta. Itseohjautuva rakenne mahdollistaa samalla tiedon jakamisen, työntekijöiden oma-aloitteellisuuden ja työyhteisön laajemman osaamisen. (Manka & Manka 2016, 87.)

2.4 Itseohjautuvuuden edellytykset ja haasteet

Itseohjautuvuus on edellytys yksilön kehittymisille, joten se edellyttää uusien taitojen omaksumista. Itseohjautuva yksilö tarvitsee itseohjautuvaan työhön rutiineja ja rakenteita, jotta nämä onnistuvat täytyy olla kyky johtaa itseään. Tämä tarkoittaa, ettei yksilö kykene toimimaan itseohjautuvassa organisaatiossa tai tiimissä, mikäli hän ei ole itse itseohjautuva. Itsensä johtaminen ja sen oppiminen voi olla uusi tapatoimia monelle työntekijälle. Tällöin he tarvitsevat enemmän tukea asian sisäistämiseen. Työyhteisön tuleekin tarjota työntekijöille tukea ja oikeat työkalut, joiden avulla yksilöt pystyvät kehittämään ja oppimaan tarvittavat taidot itsensä johtamisesta. (Jarenko & Martela 2017, 319-321.)

Itseohjautuvan organisaation edellytys on hyvät vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaidot, koska tiimi on riippuvainen toisistaan. Tämä tarkoittaa, että tiimin tulee työyhteisössä auttaa toisiaan, jakaa tietoa ja ottaa vastuuta tekemisistään. Tiimeillä tulee olla käytössään erilaisia mittareita, millä he pystyisivät seuraamaan toimintaansa ja tukemaan toisiaan.

Tiimityöhön kuuluu tapa innovoida, kokeilla uusia asioita, keskittyä toimintaansa ja tiimillä tulisi olla halu kehittää toisiaan. Onnistuneen tiimin muodostuminen tarvitsee hyvät vuorovai-
kutustaidot, organisoitumistaidot, selkeät pelisäännöt ja joustavuutta. (Jarenko & Martela
2017, 54, 319-321.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa ja tiimissä toiminta perustuu työntekijöiden motivaatioon,
osaamiseen ja vapaaehtoisuuteen. Jotta tiimi pystyy toimimaan yhdessä ja erikseen tulee hei-
dän kehittää toimintaansa jatkuvasti ja luoda erilaisia toimintatapoja. Onnistuakseen tiimi
tarvitsee hyvän kokonaiskuvan käsityksen ja erinomaiset keskittymistaidot. (Jarenko & Mar-
tela 2017, 321.) Kuviossa 5 on kuvattu 10 tärkeintä edellytystä itseohjautuvalle työyhteisölle.



Kuvio 5: Tärkeät taidot itseohjautuvassa toimintaympäristössä (Jarenko & Martela 2017, 278.)

Yksilöiden kyky organisoitua yhteen vaatii yhteisen päämäärän lisäksi kykyä hyödyntää jokai-
sen yksilön osaamista ja vahvuuksia, siten että ryhmän toiminta palvelee koko tiimiä eikä vain
yksilöä. Tiimin tulee kyetä tekemään selkeä työnjako ja valitsemaan sopiva mekanismi töiden
jakamiseen tiimin kesken. Tämä vaatii keskinäisen koordinaation toimimista tiimissä. (Ja-
renko & Martela 2017, 166.)

Esimieheltä edellytetään jatkuvasti uusia taitoja sen mukaisesti, mitä syvempää itseohjautu-
vuus tiimissä on. Tämä tarkoittaa, sitä että esimiehen rooli muuttuu ajan kanssa koko ajan
enemmän jaetuksi johtajuudeksi. Muutos kohti itseorganisoituvaa tiimiä vaatii esimieheltä pa-
rempaa itsetuntemusta ja ihmiskuvan muuttamista, koska itseohjautuvalla organisaatiolla sel-
keitä esimiesrakenteita on vähän ja sen takia tarvitaankin selkeää johtajuutta. Tiimissä ole-
vat Itseohjautuvat yksilöt tarvitsevat merkityksen ja selkeän suunnan tekemiselleen. (Jarenko
& Martela 2017, 50, 314-316.)

Itseohjautuva organisaatio koetaan hyvänä asiana ja siinä on paljon hyviä ominaisuuksia, täysin mutkatonta se ei ole. Erilaiset ristiriidat, konfliktit ja niiden ratkaiseminen voi olla haaste johtuen tiimin itseohjautuvuudesta ja heikosta kommunikaatioista, inhimilliset tunnereaktiot voivat vaikuttaa työn sujuvuuteen. Tiimissä ei täysin pystytä välttämään, että joku saattaa laiminlyödä velvollisuuksiaan, aiheuttaa konflikteja ja kulkea vapaamatkustajana. Esimiehen tulee vaatia tasapuolisuutta tiimin kaikilta jäseniltä, kaikki yksilöt eivät kuitenkaan tunne ja koe asioita samalla tavalla. Työntekijä saattaa kokea itseohjautuvuuden tarpeen painostavana. (Jarenko & Martela 2017, 70; Huusko 2007, 167.)

Esimiesten tulee panostaa itseohjautuvaan organisaatioon, koska ongelmien korjaaminen tuhlaa resursseja ja energiaa. Tämä tarkoittaa, että yhteistyön ja tavoitteiden tulee olla selkeitä, jotta välttyään suuremmilta ongelmilta. Uudistuksia ei pystytä toteuttamaan yksin vaan se vaatii koko tiimin panostuksen. Tiimi tarvitsee tukea esimieheltä kehittymiseen ja muutoksen toteutukseen. (Huusko 2007,80.)

Yksi suurimmista haasteista itseohjautuvassa organisaatioissa on, että yksilöillä saattaa olla erilaisia tunteita ja näkemyksiä siitä, miten asioiden tulisi olla tai mitä niille tulisi tehdä. Yksilöt yleensä suhtautuvat työhönsä intohimoisesti. Tämä aiheuttaa sen, että yksilön on helpompaa sulkeutua ja pysyä itsenäisesti, kun taas joustaa muiden kanssa. Tiimissä tulisikin kiinnittää huomiota yhteisöllisyyteen, jotta yksilöt eivät itseohjaudu erisuuntiin. Jotta välttyttäisiin suuremmilta ongelmilta, niin työyhteisön muutoksien aikanakin pitäisi panostaa kokonaisuuksiin ja pystyä samalla ajattelemaan järkevästi. (Jarenko & Martela 2017, 313.)

2.5 Elämänhallinta ja ajankäytönhallinta työelämässä

Asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen on edellytys ajankäytönhallinnalle ja elämänhallinnalle, niiden tulisi olla balanssissa yksilön omien arvojen kanssa. Yksilön tulee tuntee oma ajankäyttönsä, kun yksilö tunnistaa oman ajankäyttönsä tavat ja pystyy tunnistamaan samalla mihin oman tarkkaavaisuutensa suuntaa, hän pystyy kehittämään itsensä johtamista. On hyvä ottaa huomioon, että aikaa ei pystytä hallitsemaan mutta omaa toimintaansa pystyy aina kehittämään ja johtamaan. (Salmimies 2008, 100; Latva, V. 2013.)

Työyhteisössä yksilön aikaa vie eniten erilaiset oheistoiminnot, liiallinen tarkkuus, täydellisyyden pyrkiminen ja muut epäoleelliset tekemiset ja keskeytykset. Aika kuitenkin on edelleen rajallista, vaikka mahdollisuuksia on paljon. Tämä korostaa entisestään tärkeysjärjestyksen merkitystä. Yksilöltä vaaditaan ominaisuuksia kuten itsekuria, mielihyvän lykkäämistä, ajankäytönhallintaa ja itseohjautuvuutta työelämässä. Mielihyvän lykkäämisellä tarkoitetaan sitä, että tehdään ensiksi ne ei kaikista miellyttävimmät asiat, koska niihin menee usein eniten aikaa. Yksilön tulee myös tiedostaa, mitkä tekemättömät asiat ovat tärkeiden asioiden aiheuttamia ja mikä kiire on epäoleennaista kiirettä, jota ei todellisuudessa ole olemassa.

Hallitakseen omaa ajankäyttöänsä yksilön tulee aikatauluttaa oma toimintansa realistisesti ja tunnistaa ajankäyttönsä, koska epäonnistunut aikatauluttaminen ja jatkuvat tehtävä listat aiheuttavat kierteen, jossa on ahdistusta ja stressiä. (Salmimies 2008, 102; Sydänmaalakka 2006, 27-28; Väre, A. 2018.)

Lyhytaikainen stressi on yksilölle positiivista ja kehittää yksilön suorituskykyä auttaen pääsemään parempiin tuloksiin. Stressireaktio auttaa yksilöä toimimaan paremmin, nopeammin ja tehokkaammin, kun yksilön valmiustila on päällä se auttaa häntä selviytymään uusista tilanteista paremmin. Olennaista lyhytaikaisessa stressissä on yksilön palautuminen ja voimavarojen käyttö. Pitkäaikainen stressitila taas heikentää hyvinvointia, vastustuskykyä ja on samalla vaarallista. Heikentynyt vastustuskyky aiheuttaa erilaisia sairauksia ja pitkittynyt stressitila taas käy pidemmällä yksilön psyykeen päälle. Yksilön tulee tunnistaa stressi tilanteensa ja pyrkiä hallitsemaan sitä. Stressinhallinnassa on kyse tunteiden, kehon, mielen ja arvojen tasapainosta. Tämä tarkoittaa, että yksilön tulee oppia palautumisen ja rentoutumisen taito, samalla yksilö pystyy tietoisesti työskentelemään fyysisen, psyykkisen, emotionaalisen, henkisen puolensa kanssa ja olemaan kokonaisvaltaisesti sinut itsensä kanssa. (Salmimies 2008, 108-109; Sydänmaalakka 2006, 121-123.)

Ajankäytönhallinnan oleellisia osia ovat suunnittelu, ennakointi, investointi ja varausperiaate. Yksilö pystyy hyvällä suunnitellulla aikatauluttamaan oman toimintansa ja kehittämään toimintaansa paremmaksi kohti yksilön tavoitteita. Yksilön tulisi pyrkiä päivittämään suunnitelmia ja kehittämään niitä, jotta hän pystyy ennakoimaan toimintaansa ja varautumaan erilaisiin tilanteisiin. Ennakoinnin tarkoitus on välttää asioiden tekemättä jättäminen, varautua viivytyksiin, välttää kiireen tunne ja samalla poistaa mahdollista stressiä. Investointi koskee tässä yhteydessä arkistointijärjestelmää ja muita apuja yksilön henkilökohtaiseen ajankäytönhallintaan. Varausperiaatteella pyritään varaamaan tarpeeksi aikaa asioiden tekemiseen ja samalla välttämään turha kiire, ikävät yllätykset ja mahdolliset virheet. Varausperiaate perustuu siihen, että yksilö keskittyy yhteen toimintaan kerrallaan ja tehostaa sen avulla toimintaansa. (Latva, V. 2013; Rytikangas 2008, 64-65.)

3 Etätyö ja etäjohtaminen

Etätyönkäsite on lähtöisin Yhdysvalloista, Kaliforniasta 1970 -alussa koettiin öljykriisi. Tämä sai tutkijat etsimään ratkaisuja öljynkäytön minimoimiseksi, joka johti pohdintaan työmatkaliikenteen vähentämistä. Työmatkaliikenteen vähentäminen, toteutuisi mikäli ihmiset pystyisivät tekemään töitä kotonaan. Alun perin etätyöntekemistä perusteltiin työmatkaliikenteen vähentämisellä, luonnonsuojelulla ja kustannustehokkuudella. Suomessa etätyötä on perusteltu pitkillä työmatkoilla, ympäristötekijöillä ja nopean tietotekniikan kehityksellä. (Helle 2006, 16-17.)

Etätyönmääritykselle löytyy useita erilaisia määritelmiä, jolloin myös sen määrittelemineen on hankalaa ja voi syntyä epäselvyyksiä. Virallista lainsäädäntöä ei ole etätyölle tehty, etätyö voi olla osapäiväistä tai kokoaikaista. (Helle 2004, 41.) Euroopan työmarkkinaosapuolet hyväksyivät 2002 vuonna etätyötä koskevan puitesopimuksen. 2002 määritetyssä puitesopimuksessa määritellään etätyö seuraavasti: ”Etätyö on tapa organisoida ja/tai suorittaa työtä työsopimuksen perusteella/työsuhteessa käyttäen tietotekniikkaa tavalla, jossa työ, jota voitaisiin tehdä myös työnantajan tiloissa, tehdään säännöllisesti niiden tilojen ulkopuolella” (Puitesopimus 2002, 2).

Tyypillisin etätyön muoto on, että yksilö tekee työtä kotona tai itse valitsemassaan paikassa kuten kahvilassa. Tässä etätyön muodossa oleellista on, että työajan yksilö voi itse päättää ja jäsenellä. Toinen etätyön muoto on, että työnantaja päättää missä etätyötä tehdään. Se voi olla etätyökeskuksissa, tai erillisissä työnantajan määräämissä tiloissa. Usein näissä tiloissa työskentelee myös muiden työnantajien työntekijöitä. Kolmas etätyömuoto on vaikeimmin määriteltävä, joka on liikkuva etätyö. Tällöin työntekijä työskentelee työnantajan määräämien tilojen, kodin ja työpaikan tilojen ulkopuolella hyödyntäen kannettavaa tietokonetta, matkapuhelinta ja etäyhteyksiä. Liikkuvaa etätyötä saa tehdä myös silloin kuin liikkuu paikasta A, paikkaan B. Esimerkiksi työmatkojen aikana. Neljänteen etätyönmuotoon katsotaan yrittäjät, jotka työskentelevät etänä. Ammatti esimerkkeinä näitä voi olla erilaiset ammatinharjoittajat ja freelancerit, jotka tarjoavat omaa osaamistaan yrityksille. Heitä ei koske työ-lainsäädäntö tai puitesopimus. (Helle 2004, 50-55.) Erilaiset etätyömuodot päättää jokainen organisaatio itse. Etätyönpuitesopimuksen mukaan siihen ei tulisi laskea työmatkoja. (Etätyönpuitesopimus 2002, 2)

3.1 Etäjohtaminen

”Johtaminen on asioiden saamista tapahtumaan ja asioiden loppuun viemistä, eikä se ole verkkoympäristössä muuttunut mihinkään” (Humala 2007, 20).

Etäjohtamisessa tavoitteet johtamisen suhteen pysyvät ennallaan, mutta ympäristö ja toimitatavat tavoitteisiin pääsemiseksi ovat muuttuneet. Tulevaisuuden näkymät, toiminnan suuntautuminen, motivointi ja luottamus ovat edelleen tärkeä osa yrityksen tavoitteita, niihin pääsemiseksi on etäjohtajien toimittavat verkkoympäristössä. Tämä tuo omat haasteensa, mutta myöskin mahdollisuutensa. (Trivedi ja Desai 2012, 25.)

Teknologian kehitys on mahdollistanut etätyön tekemisen ja sen tekeminen tulee lisääntymään tulevaisuudessa. Tämän takia myös johtamisen perinteiset käytänteet ovat murruksessa. Etäjohtaminen voi olla avain tehokkaampaan ajanhallintaan kaikkien toimijoidenosalta. Viestintäteknologia mahdollistaa työtapojen muuttamisen tehokkaammaksi ja samalla se pyrkii vähentämään sisäistenpalaverien tarvetta.

Tämä saattaa tuoda negatiivisiakin asioita kuten sähköpostiliiketeen lisääntymisen ja ajankäytölliset haasteet sähköistenviestimien seuraamisesta, niiden siivoamisesta ja arkistoinnista aiheutuvat työt. (Humala 2007, 14-16; Åberg 2004, 118.)

Etäjohtaminen edellyttää esimiehiltä innovatiivisia ajattelu- ja työskentelytapoja. Etäjohtaminen kuuluu osaksi muutosta, jossa perinteisistä aikaan ja paikkaan sidotuista toimintatavoista ollaan luopumassa. Suurin ero etäjohtamisen- ja tavallisen johtamisen välillä onkin, ettei sitä olla sidottu aikaan tai paikkaan. Työ voidaan toteuttaa muualla ja yhteydenpito tapahtuu sähköisesti. (Humala 2007, 13-15.)

Etäjohtajalta vaaditaan työntekijöiden tulosten seuraamista ja luottamusta. Etäjohtamisessa fyysinen läsnäolo on vähäistä ja usein käytetäänkin viestintään muuta viestintäteknologiaa. Teknologia on samalla vapauttanut aikaa useampiin kontakteihin ja tehtäviin, jotka eivät ennen olleet mahdollisia yhtäaikaisesti. (Surakka & Laine 2012, 194.)

Etätyön käyttöönoton suurineste on vanhanmallisesta johtamisesta pois oppiminen, joka keskittyy työntekijän tekemisen ja läsnäolon valvontaan, sekä organisointiin. Etätyönjohtamisessa ei tulisi keskittyä työntekijöiden läsnäolon valvontaan vaan etäjohtamisessa tulisikin keskittyä tuloksien laatuun ja niiden arviointiin. Työnsijainnilla ja ajankohdalla ei yleensä olekaan merkitystä, vaan tärkein asia on työnlaatu ja tulokset. (Fried & Hanson 2014, 179; Humala 2007, 25.)

Etäjohtamisessa erityisesti luottamuksen merkitys kasvaa. Tiimin tulee pystyä luottamaan, että lupaukset pidetään ja hommat hoidetaan sovitusti ajallaan. Luottamus kasvaa ajan kanssa, kun tiiminjäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja esimiehensä. Tiimille olisi hyvä järjestää säännöllisiä tapaamisia. Luottamuksen on todettu syntyvän parhaiten ihmisten läsnäollessa kasvokkain, joten kun uusi tiimi aloittaa tulisi korostaa yhteisiä tapaamisia. (Surakka & Laine 2012, 194-195.)

Yksi tärkeimmistä johtamisvälineistä on viestintä, sen tärkeys etäjohtamisessa korostuu entisestään. Vuorovaikutuksellinen viestintä luo pohjan onnistuneelle etäjohtamiselle, tiedotus varmistaa tiedonkulkemisen kaikille työntekijöille ja samalla vuorovaikutuksella mahdollistetaan osallistuminen, ongelmien ratkaisu, päätöksenteko ja ihmissuhteet. Etätyössä toimiva viestintä ja tiedonvälitys kattavat työhön liittyvän yhteydenpidon ja sosiaalisen yhteydenpidon, joka kehittää luottamusta ja yhteenkuuluvuutta. Viestinnässä tärkeintä onkin laatu, eikä sen määrä. Etäjohtajan tulee huolehtia, että työntekijät kuulut yrityksen tiedottamisen piiriin ja järjestää tälle kasvokkain enemmän kohtaamisia, koska normaalisti etätyössä ne jäävät vähiin ja niiden tarvetta ala-arvostetaan. (Humala 2007, 93-95; Vilkmán 2016, 64.)

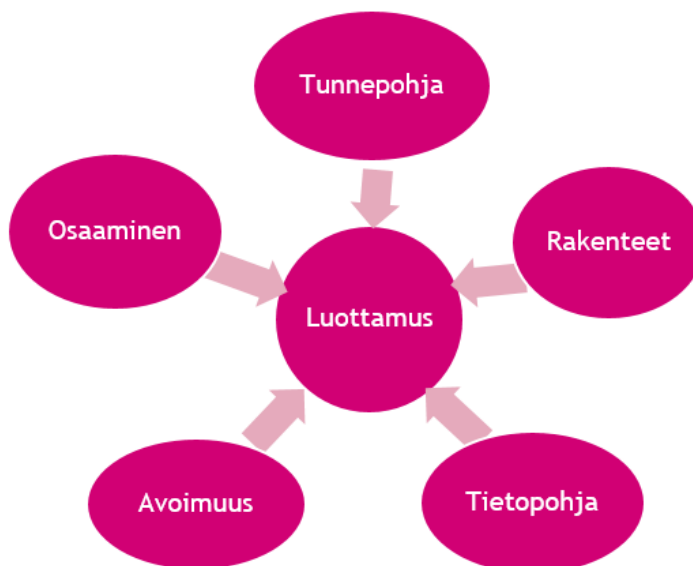
Esimiehen tavoitettavuus luo pohjan yhteisöllisyyden tunteesta työyhteisössä, koska etätyö voi vaikuttaa yhteydenpitoon työyhteisössä merkityksellisesti.

Eripaikassa olevaan esimieheen voi olla vaikea ottaa yhteyttä haastavissa tai vaikeissa asioissa. Tällöin esimiehen tulee huolehtia helpoista yhteydenotto-kanavista, jotka korvaavat erilaiset ”tauko-keskustelut” ja luovat helpon tavan ottaa yhteyttä häneen. (Vilkman 2016, 54.)

3.2 Luottamus ja yhteisöllisyys

Johtamisessa yksi keskeisimmistä piirteistä on luottamus, se rakentuu työyhteisössä toiminnalla ja sen tarkoitus on luoda hyvää organisaatiota. Luottamus ihmisten välissä ansaitaan ja sen voi myös helposti menettää. Esimiesten toiminta vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen. Mikäli esimies ei tavoittele yhteistä hyvää, tai ajaa omaa etuaan ja käyttää asemaansa väärin, se on tuhoisaa organisaatiolle. Kun taas esimies, joka osallistuu työyhteisöön ja on avoin toiminnallaan herättää enemmän luottamusta. (Juuti 2013, 61-62.)

Luottamuksen rakentumista työyhteisössä edistää yksilöiden välinen vuorovaikutus ja yhteisöllisyys, siitä tulee organisaatiolle voimavara eli sosiaalista pääomaa. Tämä samalla edistää verkostoitumista ja vastavuoroisuutta organisaatiossa. Yksilöitä tulisi kannustaa työyhteisössä sellaiseen toimintaan, joka luo luottamusta, suvaitsevuuksia, ja vastavuoroisuutta, esimiesten, sekä työntekijöiden välillä. (Manka 2012, 116-118.) Kuvio 6 kuvaa luottamuksen rakentumista työyhteisössä, samalla se kertoo mitä osa-alueita sen syntymiseen tarvitaan.



Kuvio 6: Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät mukailen (Manka 2010, 118.)

Esimiesten oikeudenmukainen toiminta rakentaa luottamusta, samalla työyhteisön yksilöiden tunne- ja tietopohjaiset kokemukset vaikuttavat sen syntymiseen. Luottamuksen rakentumiseen tarvitaan riittävä yhteinen perusta. Tunnepohjainen luottamus tulee yhteisistä tavoitteista, kun taas tietopohjainen luottamus tarvitsee vahvistukseksi yhteisen kielen, jotta voidaan toimia yhdessä.

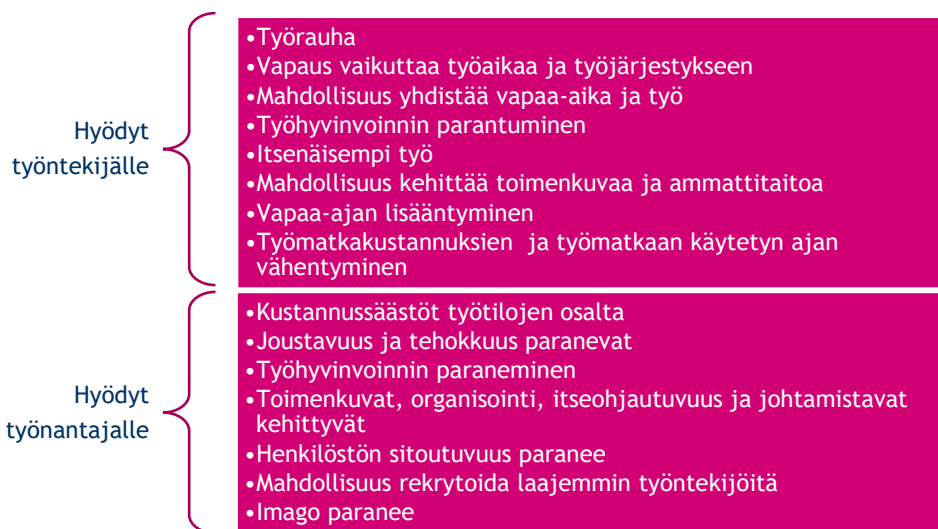
Työyhteisössä yksilöiltä vaaditaan riittävä osaaminen työtehtävien hoitoon ja onnistumiseen, tämä kasvattaa yksilöiden välistä luottamusta ja vaikuttaa suoraan työyhteisötaitoihin. Luottamuksen rakentuminen edellyttääkin avointa vuorovaikutusta. (Manka 2012, 118-121.)

Epäluottamus vaikeuttaa työntekijän ja esimiehen välistä suhdetta, samalla se vaikeuttaa esimiehen etäjohtamista ja etäjohtajan pitääkin pystyä luottamaan työntekijään. Jatkuva työntekijöiden valvonta ja seuranta ovat molempien puolelta huono tapatoimia. Avoimuudella pystytään lisäämään yhteisöllisyyden tunnetta ja luottamusta työntekijän ja esimiehen välille. (Humala 2007, 57, Vilkmán 2016, 33.)

Sitoutuminen työyhteisöön on yksi tärkeimmistä ominaisuuksista luottamuksen lisäksi. Luottamus on taas edellytys sitoutumiseen työyhteisössä. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on iso osa tiimin muodostumista ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan luottamusta koko tiimiltä. Yksilöt toimivat tiimissä yhteisten pelisääntöjen mukaisesti, epäluottamus tiimissä alentaa yleensä työmoraalia ja motivaatiota, tästä seuraa tuloksien ja työntehokkuuden heikentyminen. (Saarinen 2016, 135.)

3.3 Etätöön hyödyt ja haasteet

Kuvioon 7 on kasattu yleisimmät etätönedut työntekijälle ja työnantajalle. Työntekijöille keskeisimmät edut etätöössä muodostuvat itsemääräämisoikeuden ja työaikajärjestelyjen kautta. Työnantajalle keskeisimmät edut ovat työn tekemisen tehokkuus, laatu ja joustavuus. (Helle 2004, 17-22.)



Kuvio 7: Etätöön edut työntekijälle ja työnantajalle mukaillen (Helle 2004, 17-22.)

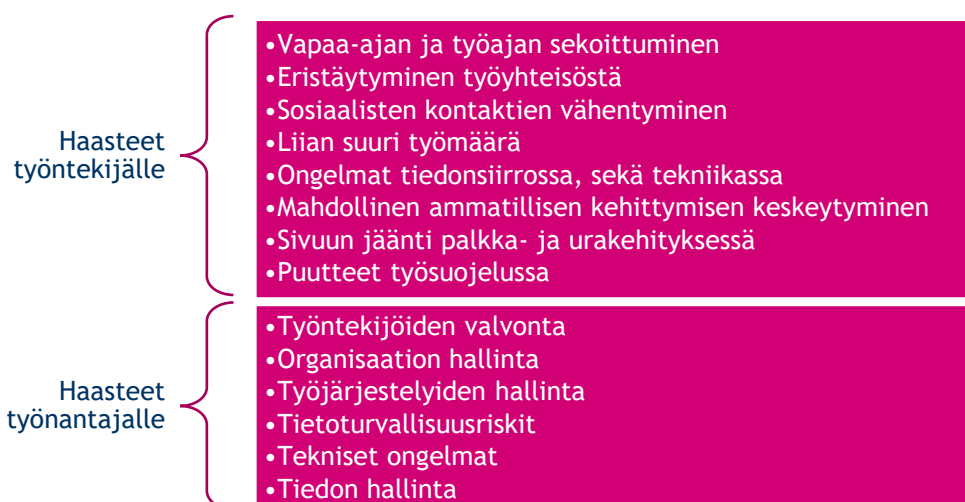
Etätö mahdollistaa työntekijöille ajallista ja taloudellista hyötyä työmatkojen osalta. Tämä tarkoittaa, että työmatkoihin kuluu ajallisesti vähemmän aikaa, ja silloin kun työmatkoja ei synny työntekijät säästävät työmatkakuluissa.

Etätyö antaa työntekijöille joustavuutta työaikoihin ja sallii samalla työn- ja vapaa-ajan yhdistämisen paremmin. Tämän perheelliset kokevat joustavuuden takia tärkeäksi. Työaika-
taulujen joustavuus antaa työntekijälle myös mahdollisuuden tehdä työtä silloin kuin työntekijä on virkeämillään. Työntekijän irrottaminen ajasta ja paikasta tekee hänestä sitoutuneemman, tehokkaamman, samalla lisäten arvostusta ja lojaaliutta työnantajaa kohtaan (Helle 2004, 17-19; Fried & Hansson 2014, 17.)

Etätyö mahdollistaa rauhallisen ja keskeytymättömän työympäristön. Toimistolla mahdolliset keskeytykset saattavat jopa häiritä työntekoa, jatkuva työpäivän pilkkoutuminen ja erilaiset häiriöntekijät kuten äänet ja meteli voivat katkaista keskittymisen työtehtävään. Keskittymisen takaisin saanti vie aikaa ja on usein turhauttavaa. Työ, joka vaatii paljon ajattelua, luovuutta, tai on muuten vain todella tärkeää, edellyttää keskeytymätöntä ajankäyttöä. Kun työtä ei voida tehdä omassa tilassa rauhassa, on työn keskeytyminen todennäköistä. Mikäli työpaikalla koetaan työssä häiriöntekijöitä se vaikuttaa työn tuottavuuteen, vaikeuttaa työntekoa ja motivaatio työn tekemiseen voi laskea. (Fried & Hansson 2014, 15-16; Etätyöpäivä Ruohomäki 2009.)

Työnantajalle etätyön suurimmat hyödyt ovat kustannussäästöt, työntekijöiden tehokkuus, hyvinvointi ja samalla se on kilpailuetu rekrytoinnissa. Useiden tutkimuksien mukaan työntekijät ovat tehokkaampia muualla kuin työnantajan tiloissa, kun työntekijä saa itse vaikuttaa työn tekemiseen saadaan samalla minimoitua häiriöntekijät ja motivoitua työntekijää. Mikäli työ on motivoivaa, se on myös laadukasta ja tuottoisaa. Yritykselle kustannussäästöjä voi tulla tiloista, mikäli vakituisia etätyöntekijöitä on paljon, voidaan turhia käyttämättömiä toimistotiloja supistaa. Rekrytointitilanteissa työntekijät toivovat joustavuutta, joten etätyömahdollisuus nostaa heti kiinnostusta ja parantaa yrityksen saatavuutta. Etätyö mahdollistaa samalla rekrytoinnin laajemmalla alueella. (Humala 2007, 22-24.)

Kuvioon 8 on kasattu etätyön haasteita työntekijälle ja työnantajalle. Etätyön yksi suurimpia haasteita on ”hiljaisen tiedon” jääminen yhdelle työntekijälle ja näin ollen tärkeä tietoa ei välttämättä välity kaikille työntekijöille. Tätä ongelmaa ei todennäköisesti synny, mikäli työntekijä tekee etätyötä vain osa-aikaisesti kuten muutamia kertoja kuukaudessa tai kahdesti viikossa. Kuitenkin osa-aikainen etätyö voi parantaa merkittävästi tuottavuutta yksilö- ja organisaatiossa. (Pöyriä 2006, 132.)



Kuvio 8: Etätöön haasteet työntekijälle ja työnantajalle mukailten (Helle 2004, 17-25.)

Etätöön tekemiseen liittyy haasteita, yleisin haaste työntekijälle ovat ajankäyttö. Näin ollen työ- ja vapaa-aika sekoittuvat, tämä tarkoittaa, että työstä voi olla vaikea irrottautua ja se saattaa sen takia kuormittaa liikaa. Etätö saattaa aiheuttaa huolen työntekijän mahdollinen irtautuminen työyhteisöstä ja omasta urakehityksestä nousee mahdolliseksi. Työtilojen ergonomia ja lisääntyvät kustannukset kotona voivat huolestuttaa ja perheenjäsenten tottuminen kotona työskentelyyn voi myös vaatia järjestelyä ja totuttelua. (Helle 2004, 14; Etätöpäivä, Ruohomäki 2009.)

Työnantajalle etätöön suurin haaste on työntekijöiden valvonta. Tämä tarkoittaa, että esimiehen on vaikea valvoa työntekijöitä, koska he eivät ole fyysisesti läsnä työpaikalla. Työntekijöiden itsenäisyys voi samalla aiheuttaa sen, että työnantaja ei välttämättä edes tiedä missä työntekijät ovat. Esimiehelle voi olla oma haasteensa tottua siihenkin, ettei hän näe työntekijöitä niin paljoa kuin ennen. Etätö vaatii esimieheltä ja etäjohtamiselta itseltään enemmän, esimerkiksi viestinnän ja organisoinnin osalta. Viestinnän tulee olla selkeää informatiivista, sen tulee toimia ja esimiesten tulisi olla tavoitettavissa. (Helle 2004, 25-26; Åberg 2010.)

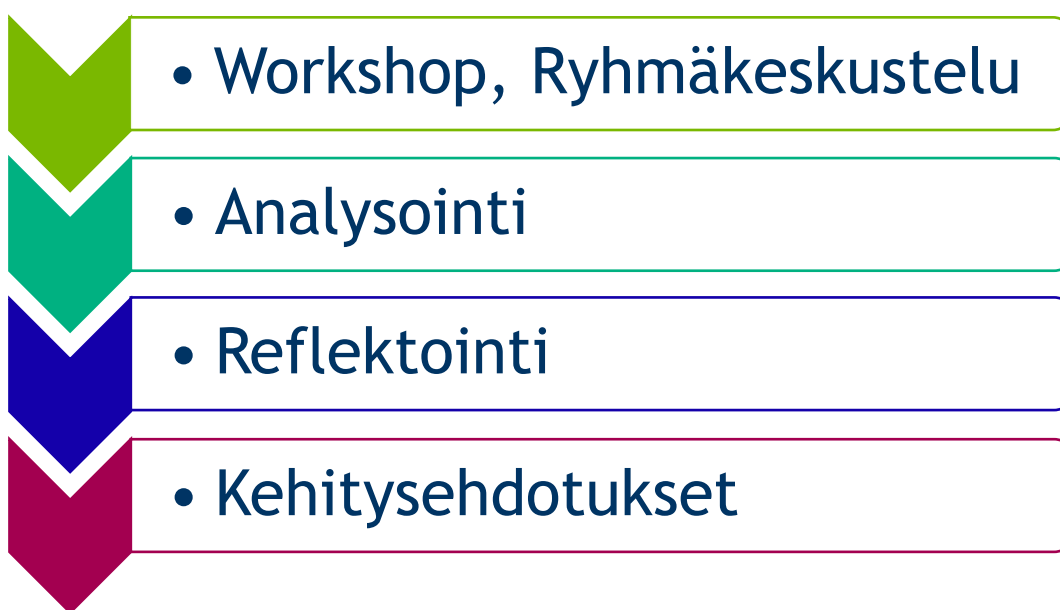
4 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen kulku

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, menetelmässä tarkoituksena on tutkia erilaisia yksittäisiä tapauksia ja kuvata todellista elämää. Se on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, tutkimuksen tavoite on tuoda julki tietoa, joka jo tiedetään. Laadullisessa tutkimuksessa hankitaan tietoa jo hieman tutusta asiasta, sen tavoite on saada parempi kokonaiskuva tutkitusta asiasta. Tutkittava asia on yleensä tarkasti valittu ja siitä on tarkoitus saada enemmän tietoa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-161; Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 105.)

Case study eli tapaustutkimuksen tavoitteena on saada syvällisempää tietoa tutkimuksen kohdeesta todenmukaisessa toimintaympäristössä. Tällöin tutkimuksella on usein vain yksi kohde, jota tutkimalla syntyy uutta ja arvosta tietoa, eikä tuloksia ole aiottu tai tarkoitettu verrata tilastolliseen yleistämiseen. Tapaustutkimuksen vaiheet ovat alustavan kehittämistehtävän tai -ongelman määrittely, tiedonkeruu tutkittavasti ilmiöstä ja sen teoriasta, aineiston kerääminen ja analysointi, sekä kehitysehdotuksen luominen. On hyvä ottaa huomioon, että tutkimuksen aihe ja vaiheet saattavat muuttua prosessin aikana. Esimerkiksi kehittämiskohde saattaa muuttua prosessissa osittain tai kokonaan. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 52-54.)

4.1 Aineiston keruu ja analysointi

Kuvio 8 kertoo neljä opinnäytetyöni vaihetta, joiden pohjalta luotiin kehitysehdotukset IGU Oy:n etätyöntekijän työn toimintamallin kehittämiseen. Opinnäytetyöni tiedonkeruu pohjautuu tekemääni workshopiin, jossa käytin tiedonkeruumenetelmänä yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, kuten aivoriittä, miellekarttaa, kuuta ajatteluhattua ja ryhmäkeskustelua. Yhteisölliset ideointimenetelmät tuottavat innovaatioita, ratkaisuja ja uusia näkökulmia tekemiseen. Valitsin yhteisölliset ideointimenetelmät, koska haluttiin luoda esimiehille avoin, yhteisöllinen ja positiivinen ilmapiiri, koska se on välttämätön edellytys ongelmanratkaisuille. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 158.)



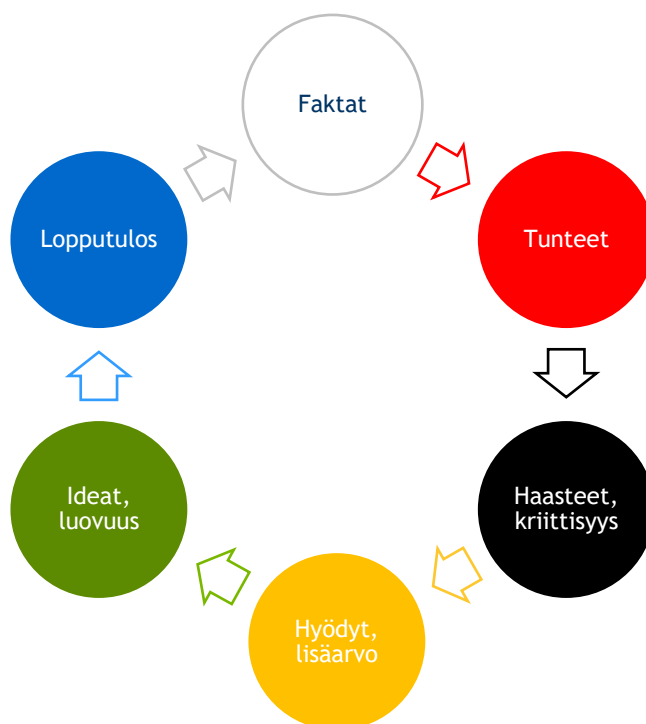
Kuvio 9: Aineistonkeruu ja analysointi

Miellekartta, eli toiselta nimeltään mind map on yksi hyödyllinen tapa asiakokonaisuuksien hahmottamiseen ja se voidaan toteuttaa monella tapaa. Yksi mahdollisuus on laittaa keskellä kehitettävä tai tarkasteltava asia ja ympäröidä se.

Tämän jälkeen kirjoitetaan sen ympärille asiaan viittaavia avainsanoja. Miellekartta auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään asiaa. Miellekartan voi jatko käsitellä myöhemmin tekemällä siitä käsitekartan. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 34-35.)

Aivoriihi menetelmänä on yksi luovan ongelman ratkaisun ideointimenetelmä, sen avulla tuotetaan ideoita ryhmässä. Menetelmästä käytetään myös termiä ideointityöpaja, jossa fasilitaattorin johdolla pyritään ideoimaan uusia lähestymistapoja, tai ratkaisuja tiettyyn ongelmaan. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 160.) Tämä menetelmä valittiin sen yhteisöllisyyden takia, jotta esimiehet pääsevät luomaan sisältöä ja ratkaisuja yhdessä. (Summa ja Tuominen 2009, 8-9.)

Kuusi ajatteluhattua on ideointi- ja analysointimenetelmä, jossa erilaisia ajattelutapoja kuvataan erivärisillä hatuilla. Menetelmän idea on tutkia ongelmaa erinäkökulmista ja samalla yllyttää osallistujaa vaihtamaan näkemystään. Menetelmän voi toteuttaa monella tapaa, harjoituksessa voidaan toimia yksin tai ryhmässä, ja tällöin kaikki voivat vaihtaa ajattelutapaansa yhdessä tai erikseen. Usein hatut ovat harjoituksessa kuvitteellisia mutta koko ryhmän tulee tietää, mikä hattu on kyseessä. Kuvio 10, kuvaa menetelmän hattujen värit ovat valkoinen, punainen, musta, keltainen, vihreä ja sininen. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 165-166.)



Kuvio 10: Kuusi ajatteluhattua mukaillen (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 165-166.)

Opinnäytetyöni ensimmäisenä aineistonkeruu vaiheena oli IGU Oy:lle järjestetty workshop, jossa ideointimenetelmiksi valitsin aivoriihen, miellekartan ja kuusi ajattelua hattua menetelmät, koska ne ovat yhteisöllisiä ideointimenetelmiä.

Halusin luoda helposti lähestyttävän ja yhtenäisen ilmapiirin osallistujille. Workshop perustui yhteiseen toimintaan, jonka tavoite oli hyödyntää ryhmän ammattitaitoa ja luovuutta yhteis-tavoitteen saavuttamiseksi.

Toimin workshopissa vetäjänä, eli fasilitaattorina, jonka tarkoituksena oli ottaa huomioon osallistujien näkökulmat ja ohjata workshopin kulkua. Fasilitaattori toimii puolueettomana, jotta ei vaikuttaisi tuloksiin. Varsinaisen sisällön ja ratkaisujen hakeminen oli ryhmän tehtävä.

Workshopin avulla hyödynnetään esimiesten ammattitaitoa ja kokemusta. Workshopilla selvitettiin, mitä onnistunut etätyö edellyttää, miten voidaan tukea työntekijän itseohjautuvuutta, itsensä johtamista etätyössä ja sitä miten esimiehet kokevat etäjohtamisen. Workshopin tuloksia analysoitiin sisällön analyysilla. Siinä tarkasteltiin dokumenttien sisältöä sanallisesti ja sen tavoitteena oli etsiä ja tunnistaa tekstin merkitys. Tekstiä ryhmiteltiin ja teemoitettiin, jotta sisältöä voitaisiin tulkita paremmin. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 137.)

Workshopin tuloksia analysoitiin syvemmin IGU Oy:n nykyiseen toimintaan ja ohjeistukseen. Tämän avulla tuloksia pystyttiin peilaamaan IGU Oy:n toimintatapaan. Opinnäytetyön tulokset ja kehitysehdotukset tehtiin yhdistelemällä tietoperusta workshopin tuloksiin.

4.2 Workshop

Järjestin opinnäytetyöni workshopin tiistaina 16.10.2018 IGU Oy:n toimistotiloissa Helsingissä. Kyseinen päivä sovittiin toteutusajankohdaksi, koska se oli syysloma viikko ja esimiehillä oli silloin paremmin aikaa. Kutsu workshoppiin lähetettiin hyvissä ajoin elokuussa 2018, kutsu tehtiin suoraan kalenterivarauksena, jossa käytiin läpi agenda ja teemoiksi kerrottiin työntekijän itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen, etätyö ja etäjohtaminen.

Workshoppiin osallistui kuusi esimiestä, jotka toimivat tiiminvetäjinä ja alaisia heillä kaikilla oli yli kymmenen. Osa esimiehistä toimi kansainvälisestäikin tiiminvetäjänä ja loput toimivat ympäri Suomea eli kaikilla esimiehillä on kokemusta etäjohtamisesta ja etätyöstä. Jokaisen esimiehen tiimissä on työntekijöitä, jotka työskentelevät etänä osittain tai lähes koko ajan.

Workshopin ilmapiiri oli avoin, rento ja vuorovaikutuksellinen, osa esimiehistä oli toisilleen tuttuja ennestään. Workshop aloitettiin esittelemälle opinnäytetyön aihe ja taustat.

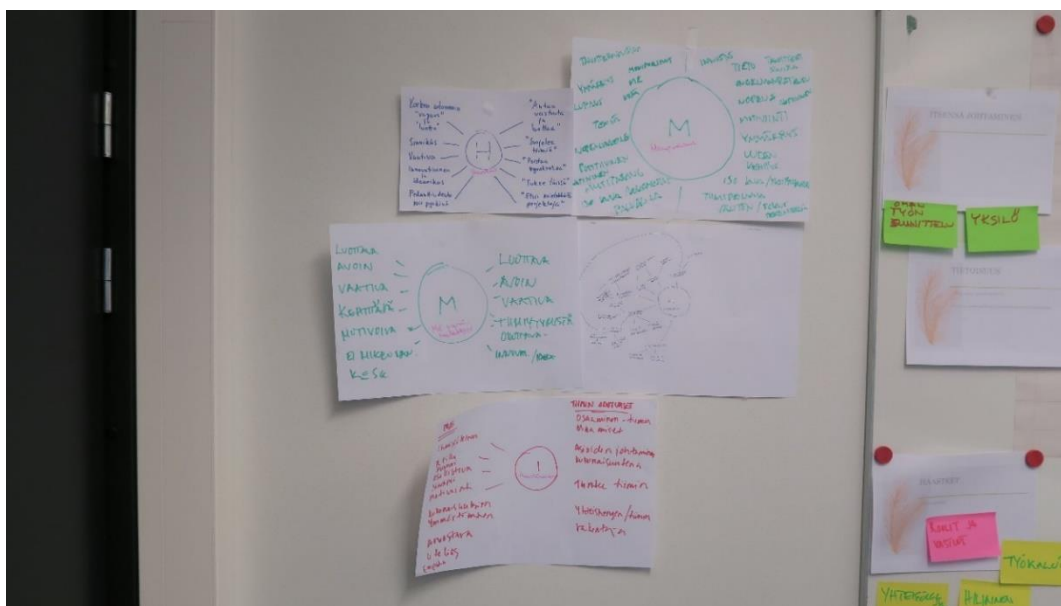
Workshop koostui useammasta vaiheesta, aloitus oli ryhmäkeskustelua itseohjautuvuudesta etätyössä ja etäjohtamisen merkityksestä työntekijän itseohjautuvuuteen, samalla kävimme läpi, millaisiin asioihin halutaan vastauksia, ja millaisia haasteita tai hyötyjä pääteemoihin liittyy on ollut, sekä miten etäjohtaminen on koettu.

Kirjoitin ryhmäkeskustelujen osalta muistiinpanoja koko workshopin ajan ja täydensin kuutta ajatteluhattu mallia. Kuuden ajatteluhatun mallin valitsin tähän osuuteen, koska koin hyväksi poimia suoraan keskustelusta näkökulmia kuuden ajatteluhatun mukaisesti.

Tavoitteeni oli poimia keskusteluista pääpiirteitä teemoittain kuten informaatio, tunteet, riskit, lisäarvo, ideat ja tulokset. Viimeisin eli tulokset näistä ajattelu hatuista jätin workshopin sulkemiseen täydennettäväksi ja se esitellään opinnäytetyön kohdassa tulokset. Workshopin aloituksen ryhmäkeskusteluun kului aikaa 30 minuuttia.

Ensimmäisenä keskustelua syntyi etätyöstä ja sen merkityksestä, tämän jälkeen oli keskustelua etäjohtamisesta, siitä miten esimiehet kokevat etäjohtamisen ja miten se vaikuttaa heidän arkeensa. Pohdimme myös itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen merkitystä etätyössä ja sen tukemista, samalla esille nousi tilan merkitys etätyössä.

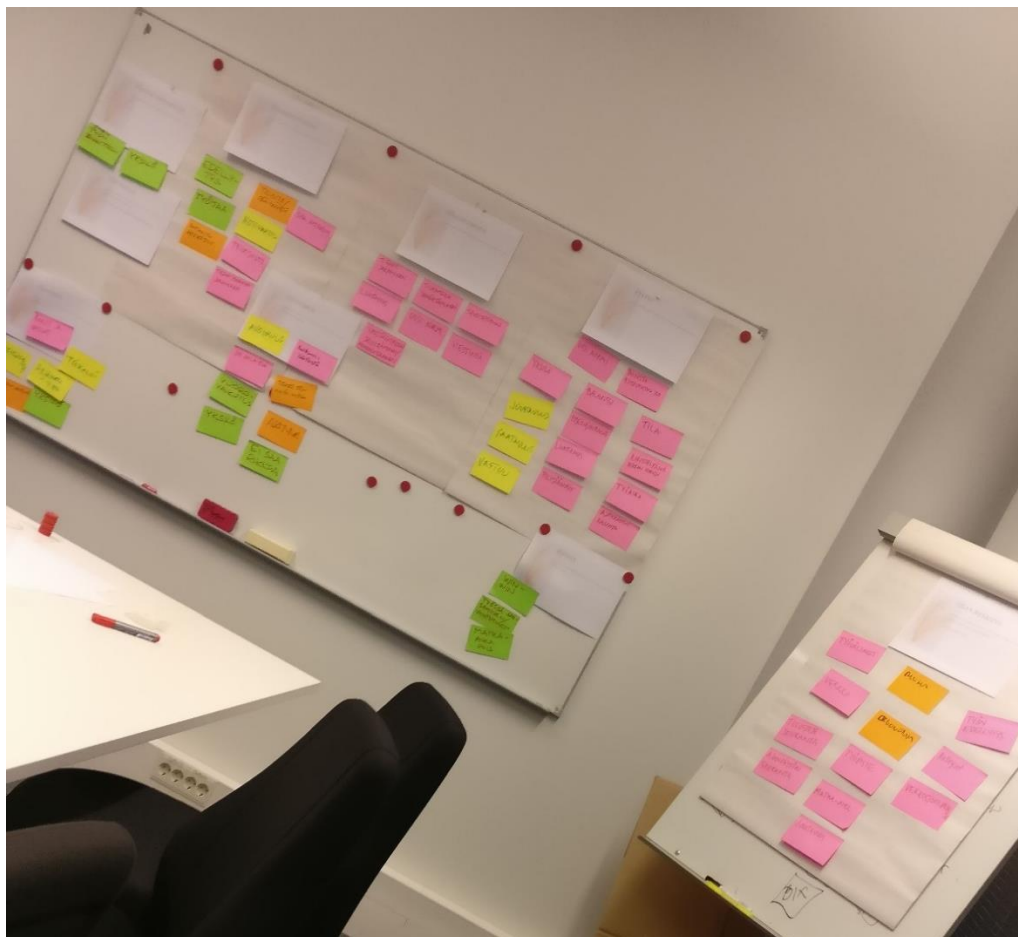
Toisessa vaiheessa toteutettiin miellekartta harjoite kuvio 11: Tässä vaiheessa esimiehet pääsivät tarkastelemaan itseänsä esimiehenä ja etäjohtajana. Miellekartan keskellä oleva kirjain kuvaa sitä millaisena etäjohtaja haluaa itsensä nähdä.



Kuvio 11: Esimiesten miellekarttoja

Tämän harjoitteen tein, koska oli hyvä tietää miten esimiehet kokevat itsensä etäjohtajana ja mitä alaiset heiltä mahdollisesti odottavat. Vasemmalla miellekartassa näkyy esimiehen oma näkemys itsestään etäjohtajana ja oikealla puolella se mitä työntekijät heiltä mahdollisesti odottavat.

Kolmasvaihe koostui aivoriihestä kuvio 12, jossa oli viisi pääaihetta itsensä johtaminen, itseohjautuvuus, etätyö, etäjohtaminen ja tilan merkitys. Ideana oli, että ryhmä tuottaa aiheittain sisältöä ja ratkaisuja. Harjoitus toteutettiin ryhmässä, jossa näytin kysymyspatteriston, jonka avulla ryhmä lähti työstämään sisältöä ja ratkaisuja. Kysymys patteristo löytyy liitteistä 1-4. Kysymykset olivat piilotettuna aivoriihen aikana.



Kuvio 12: Workshopin toteutus.

Pääkysymykset workshopin aikana aiheittain olivat: Etätyön kohdalla *"Miten esimiehet kokevat etätyön ja miten se mielletään?"* *"Mitä onnistuneeseen etätyöhön vaaditaan?"* *"Mikä on tilan merkitys etätyössä?"* Etäjohtamista tarkasteltiin kahden kysymyksen kautta *"Miten koet / Määrittelette etäjohtamisen ja Mitä siihen vaaditaan?"* Itseohjautuvuutta tutkittiin yksilönominaisuuksien kautta pääteemana *"Mitä itseohjautuvuus on ja mitä itseohjautuvuus vaatii?"*

Tässä vaiheessa ryhmä esimiehiä tuotti sisältöä, post-it lappujen muodossa, jotka laitettiin aiheittain heti seinälle. Post-it laput valittiin ideointiin, koska niiden käyttäminen on yksinkertaista ja nopeaa. Samalla saatiin lisähöyrynä, että aiheista kertyneet teemat pystyttiin heti hahmottamaan seiniltä.

Kuvioista 14-15 näkee, miten saatua materiaalia ja pääotsikoita on yhdistelty jälkikäteen. Niistä pystytään samalla päättelemään, miten niiden analysointia on jatkettu. Luonnollisesti analysointia jatkettiin visuaalisesti, koska alkuperäinen tuotoskin oli visuaalista.



Kuvio 14: Yksilön ominaisuuksien teemoittelu

Kuvio 14 kuvaa yksilön ominaisuuksia ja tarvittavia valmiuksia etätöihin. Kuvasta näkee, miten esimiehien tuottama materiaali on pystytty teemoitteluun ja ryhmittelemään aiheittain. Workshopin aikanakin huomasin, että esimiehet selvästi vetivät tiettyjä aiheita yhdeksi isommaksi kokonaisuudeksi.



Kuvio 15: Etätöiden ja tilan teemoittelua

Tässä vaiheessa teemoittelu vietiin etätyöhön ja tilan merkitykseen etätyössä. Yhdisteltiin saatuja tuloksia ja samankaltaisuuksia. Tämän jälkeen loin taulukon erilaisista yhtäläisyyksistä, jotka nousivat tuloksissa esille.

Taulukko 1 kuvaa hyvin, sitä miten olen jatkanut workshopissa luodun aineiston ryhmittelyä ja teemoittelu. Taulukkoon on kasattu workshopissa toistuvat rakenteet pääteemojen alle. Näistä yhteenvedot käsitellään tarkemmin tuloksissa.

Etätyö	Etäjohtaminen	Itseohjautuvuus	Itsensä johtaminen
Peli-säännöt	Tiedon jakaminen, ohjeistus	Seuranta ajankäyttö/Tulokset	Tieto
Uusi normi, tila, paikka riippumaton työ	Tilanne taju, ymmärtäminen	ajankäytönhallinta	Tuki
Yksilö, itseohjautuvuus, joustavuus,	Yhteisöllisyys, sen säilyttäminen	Motivointi, aktiivisuus	Yksilö
Yhteisöllisyyden puute, sen korjaus	”uusi normi”, läsnäolon muoto,	Tavoitettavuus, saatavuus	elämänhallinta
Viestintä, saatavuus	Viestintä	Viestintä	Viestintä
Luottamus, Vastuu	Luottamus, vastuu	Luottamus	Luottamus
Ajankäytönhallinta	Tavoitettavuus, saatavuus	Priorisointi	oman työn suunnittelu

Taulukko 1: Workshop materiaalin teemoittelu

Taulukkoon on yhtenäisillä väreillä jäsennelly samaan kategoriaan liittyvät aiheet ja sen avulla on pystytty tuloksissa muodostamaan selkeitä yhtenäisyyksiä pääteemojen välille. Teemoittelun avulla on pystytty tarkastelemaan kuinka merkitykselliseksi esimiehet, ovat asiat kokeneet. Samalla taulukosta pystytään näkemään, jo tietoperustassakin esille nousseita hypoteeseja.

Workshopin alusta asti käytiin erilaisia ryhmäkeskusteluja. Ensimmäinen osuus ryhmäkeskustelusta kesti noin 30 minuuttia ja se koski opinnäytetyön taustaa ja tavoitetta. Esimiehet innostuivat puhumaan etätyön nykyisestä tilasta ja tuntemuksistaan koskien etätyötä.

Workshopin aikana käytyjä ryhmäkeskusteluja ja niistä poimittuja asioita on teemoiteltu auki kuuden ajattelu hatun mukaisesti taulukossa 2. Keskustelujen pohjalta on kerätty tietoa pääteemoista, kuten *”Mitä edellyttää onnistunut etätyö ja etäjohtaminen?”* Miten yksilön itseohjautuvuus vaikuttaa etätyöhön?

	Etätyö	Etäjohtaminen	Itseohjautuvuus	Itsensäjohtaminen	Tilan merkitys
Valkoinen hattu= Informaatio	Suosittua, kannattavaa, mahdollista	Vaatii enemmän	Yksilön ominaisuus	lähtee yksilöstä itsestään, mentoointi ohjelma	Edellytetään aina, henkinen ja fyysinen tila
Punainen hattu= Tunteet, vaistot	koetaan hyvänä juttuna, luottamus, ”paikka riippumaton työ”	Ei eroa muuhun johtamiseen, motivoivaa ja palkitsevaa, innostunut	Lähtee yksilöstä itsestään, luottamus, motivoituminen, innostunut, asenne	odottava, vaativa	Rauhallisuus, joustavuus, fiilikset
Musta hattu= Riskit, haasteet	Vieraantumisen, tiedon kulku, luottamus	Viestintä, luottamus, saattaa stressata	”sen puuttuminen”	”oppimattomuus”	Verkko, välineet, asenteet
Keltainen hattu= Hyödyt, lisäarvo	ajankäytönhallinta, helppous, kustannustehokkuus	ajankäyttö, verkostoituminen,	Ammatillinen kehittyminen, itsenäisyys	ajankäytönhallinta, luottamus	Joustavuus, verkostoituminen, matka-aika
Vihreä hattu= Ideat	Yhteisöllisyyden lisäys	Yhteisöllisyyden luominen	Tavoite motivoitua yksilö kehittymään	Tuki	Missä vain, milloin vain, kotitoimisto kuntoon, asiakkaan toimisto kuntoon
Sininen Hattu= Tulokset					

Taulukko 2: Havaintoja kuusi ajatteluhattua

Viimeisessä vaiheessa tulosten analysoinnissa on tulosten reflektointi IGU Oy:n nykyistä etätyön toimintamalliin peilaten. Tämä tuo opinnäytetyöhön syvyyttä, koska sen avulla havaitaan kehitettäviä asioita, asioiden tärkeyttä työntekijän itseohjautuvuudessa etätyöhön ja etäjohtamisen toimivuutta.

5 Onnistunut etätyö workshopin tulokset

Workshopin avulla haluttiin selvittää, mitä vaaditaan onnistuneeseen etätyöhön ja miten työntekijöitä vois ohjata paremmin etätyön tekemiseen. Tietoperustankin pohjalta pystyttiin

päättelemään yksilön eli työntekijän ominaisuuksien tärkeys, etäjohtamisen merkitys työntekijän arjessa, tilan mahdolliset vaikutukset etätyöhön. Tieteellisen näkökulman perusteella pystyttiin olettamaan luottamuksen olevan oleellinen osa etäjohtamista ja liittyvän jossain määrin etätyöhön.

itse yllätyin, että osallistuneet esimiehet kertoivat luottamuksen vaikuttavan suuresti ja olevan merkityksellisessä osassa kaikkiin tutkittaviin alueisiin kuten yksilön itseohjautuvuuteen, etätyöhön ja etäjohtamiseen.

Kaikki osallistujista kokivat yhteisöllisyyden tärkeäksi itseohjautuvuuden, etäjohtamisen ja etätyön tukemisen takia. Suuriosa kokivat yhteisöllisyyden tärkeäksi yksilön ominaisuuksien tukemisen takia. Kaikki osallistujista olivat sitä mieltä, että viestintä, saatavuus, saavutettavuus ja tavoitettavuus ovat tärkeitä luottamuksen, yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen kehittämisen ja niiden ylläpidon takia.

Esimiehet kertoivat, että IGU Oy:ssä on käytössä mentorointi ohjelma uusille työntekijöille. Tässä valitaan tiimistä uudelle työntekijälle mentori, joka tukee ja perehdyttää uuden työntekijän IGU Oy:n toimintaan ja omaan uuteen työhönsä.

Yksilön tietoisuuden merkitystä etätyössä koskeviin kysymyksiin ei sellaisenaan pystytty tulkitsemaan, mutta kokonaisuutena pystytään kertomaan, että kaikki esimiehistä olivat sitä mieltä, että itseohjautuvuus lähtee kokonaisuudessaan yksilöstä itsestään. IGU Oy:ssä pyritään tukemaan yksilön tietoisuutta itsestään eriosa alueissa ja sitä seurataan yrityksessä erinäisillä toiminnoilla, kuten hyvinvoinnin kautta, ammatillinen kehittymisen tukemisella ja seurantakeskusteluiden avulla pystytään henkilökohtaisemmin käymään läpi työedellytyksiä ja työntekijän omaa osaamista.

Esimiehistä kaikki kokivat, että etäjohtaminen on yrityksessä uusi normi ja se ei juurikaan eroa muusta johtamisesta. Suurin osa esimiehistä koki etäjohtamisen vaativan enemmän johtamista, saavutettavuutta ja itsensä johtamista, kuin läsnä olevalta esimieheltä.

5.1 Onnistuneen etätyön edellytykset

Workshoppiin osallistujat olivat kaikki sitä mieltä, että työntekijän itseohjautuvuus on edellytys onnistuneelle etätyölle ja ilman työntekijän itseohjautuvaa asennetta etätyöhön ei voi syntyä luottamusta. Itseohjautuvuus taas vaatii työntekijältä ja etäjohtajalta itsensä johtamisen taitoja kuten ajankäytönhallintaa, priorisointia, tavoitettavuutta, avointa ja rehellistä tapaa toimia. Samalla saatiin selville, että työntekijöiden itseohjautuvuus on pääsääntöisesti ollut hyvällä mallilla. Itseohjautuvuuden koetaan lähtevän yksilön omasta tietoisuudesta ja asenteesta, siihen pyritään motivoimaan ja sitä tuetaan.

Etätyöstä puhutaan paikka riippumattomana työnä, koska se on työntekijä ystävällisempi ja on vakiintunut termi IGU Oy:ssä. Etätyö on myös normi yrityksessä, eli etäyön tekemisen mahdollisuus on ollut yrityksessä pitkään ja etätyöhön ei koeta liittyvän erityisemmin vaikeuksia. Mahdollisina haasteina etätyöhön koettiin työntekijän asenne, yhteisöllisyyden tunteen puute, osaaminen, työkalut ja hiljaisen tiedon jääminen yksilötasolle.

Esimiehistä kaikki olivat sitä mieltä, että etätyöhön tarjotaan kaikille mahdollisuus. Suurin osa esimiehistä koki, että etätyöhön kannustetaan ja sen tekemistä tuetaan. Työntekijän on mahdollista pyytää työpaikalta työntekoon tarvittavia työergonomiaa tukevia tarvikkeita kotiin, kuten työtuoli ja toinen näyttö, koska yritys haluaa tukea työntekijöiden hyvinvointia.

Onnistunut etätyö edellyttää kaikkien esimiesten mielestä ajankäytönhallintaa ja priorisointia. Ne koettiin olevan yksilön ja tiimin vastuulla, tiimissä harjoitettiin jaettua vastuuta, joka perustuu siihen, että työntekijät auttavat ja tukevat toisiaan mahdollisuuksien mukaan. Tähän vaikuttaa tiimin osaaminen ja kollegan arvostus. IGU Oy:llä on käytössään mentorointi ohjelma, joka tukee uuden työntekijän sopeutumista ja perehdyttämistä työhön. Tässä uudelle työntekijälle valitaan tiimistä kokeneempi mentori, joka ohjaa ja tukee työntekijää ensimmäiset kuukaudet.

Onnistuneeseen etätyöhön vaikuttaa kaikkien osallistuneiden esimiesten mukaan esimies ja johtamistaidot. Etäjohtaminen koetaan uutena normina, eli siinä ei huomata enää eroa muihin johtamismalleihin. Se vaatii esimieheltä läsnäoloa, saatavuutta, tietoisuutta, luottamusta ja sitoutuneisuutta.

Kaikki esimiehistä kokivat etäjohtamisen läsnäolon uutena muotona, joka tarkoittaa esimiehen olevan läsnä, vaikka hän ei fyysisesti olisikaan paikalla. Samalla miellettiin esimiehen olevan oleellinen osa luottamuksen syntymistä yksilöiden välille ja esimiehen tulisikin pyrkiä toiminnallaan tukemaan sitä, olemalla avoin, lähestyttävä ja rehellinen. Etäjohtajan velvollisuudeksi nähtiin tiedon jakaminen, selkeä viestintä ja yhteisöllisyyden luominen.

Esimiehistä kaikki pitivät säännöllisesti seurantakeskusteluita tiiminjäsenille, kannustivat osallistumaan seminaareihin, koulutuksiin ja erilaisiin tapahtumiin ammatillisen kehittymisen takia. He haluavat muistuttaa työntekijöitään siitä, että oppiminen on asiantuntija työssä tärkeää. Etäjohtaminen tukee yksilön itsensä johtamista esimiestyössä, että asiantuntijatyössä.

5.2 Luottamuksen merkitys etätyössä

Workshopin ja ryhmäkeskustelujen aikana nousi usein esille luottamuksen tärkeys ja sen merkitys itseohjautuvan yksilön etätyöhön ja etäjohtamiseen. Luottamus koettiin merkitykselliseksi tekijäksi kaikissa näkökulmissa koskien onnistunutta etätyötä, etäjohtamista ja yksilön itseohjautuvuutta. Työntekijöiden itseohjautuvuutta ja tietoisuutta itsestään haluttiin tukea ja kehittää, koska uskottiin näin syntyvän enemmän tuloksia.

Esimiesten mukaan paikka riippumattomaan työ edellyttää täydellisen luottamuksen työntekijään. Luottamuksen syntymiseen koettiin vaikuttavan yksilön asenne, osaaminen, vuorovaikutus, avoimuus ja luottamus siihen, että työntekijä hoitaa sovitut asiat ja pystyy priorisoimaan tekemisensä itse. Esimiehet toivat esille, että ajankäytönhallinta on oleellinen osa luottamusta, etätöitä ja etäjohtamista.

Suuriosa osallistujista oli sitä mieltä, että luottamuksen syntymiseen oleellisesti vaikuttaa työntekijän tarkempi tunteminen yksilönä, tämä helpottaa työntekijän tukemista etätöissä. Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että luottamuksen rakentumista voitaisiin tukea yhteisöllisyydellä, koska luottamusta vaaditaan myös esimiesten tekemisessä. Esimiehen mahdollinen läsnäolo koettiin tärkeäksi luottamuksen rakentumisen kannalta, samalla haluttiin, että etätyöntekijä oli tavoitettavissa ja saatavilla, jotta luottamus säilyy.

Esimiehistä suuriosa nosti esille avoimuuden, rehellisyyden ja vastuun tilanteesta riippumatta. Tällä tarkoitettiin, että työntekijä eikä esimies lupaa liioja, pidetään kiinni sovitusti, ollaan rehellisiä tiimissä ja kannetaan vastuuta tilanteesta riippumatta, koska näillä pystytään vaikuttamaan luottamuksen vahvistumiseen puolin ja toisin. Samalla esimies, että työntekijä pystyvät osoittamaan olevansa luottamuksen arvoisia omalla toiminnallaan.

Esimiehet kokivat kaikki, että heidän tulee luottaa tiimiinsä osaamiseen ja kykyyn ratkaista asioita ilman esimiehen jatkuvaa läsnäoloa. Tämä auttaa työyhteisöä ja tiimiä toimimaan itseohjautuvasti ja tukee samalla itseohjautuvaa organisaatiota. Itseohjautuvasti toimivaa tiimiä ei pystytä muodostamaan ilman, että esimies luottaa tiimiinsä.

5.3 Yhteisöllisyys työympäristössä

Kaikki esimiehistä kokivat yhteisöllisen työympäristön ja toiminnan erittäin tärkeäksi, koska se lisää luottamusta yksilöiden, että esimiehen ja tiimin välillä. IGU organisaatio halutaan pitää itseohjautuvana, tulee antaa tiimille mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä tekemiseen myös yksilötasolla. Tämä tarkoittaa, että kun halutaan pitää itseohjautuva kulttuuri, tulee myös työympäristön tukea sitä. Osallistujien vastauksista pystyttiin päättelemään, että esimiehen toiminnalla on tarkoitus tukea yhteisöllisyyttä ja itseohjautuvuutta, eikä ohjata niihin. Esimies siis tarjoaa työntekijöilleen tarvittavan tuen yhteisöllisen ja itseohjautuvan työympäristön muodostamiseen.

Esimiehistä kaikki kokivat, että vuorovaikutuksellinen ja läsnä oleva esimies pystyy kehittämään tiimiänsä yhteisölliseen suuntaan. Tiimille tulisi järjestää mahdollisuuksia jakaa ”hiljaista tietoa” ja hitsautua yhteen paremmin. Tämänlaisen työympäristön kehittämiseen ja ylläpitämiseen esimiehet pystyvät myös vaikuttamaan onnistuneella rekrytoinnilla.

Suurin osa esimiehistä toi esille, että ihmistuntemus, luottamus ja rentoilmapiiri ovat edellytys yhteisöllisyyden tunteesta. Samat esimiehet uskoivat, että yhteisöllisyys pystytään luomaan järjestämällä työntekijöille säännöllisiä tapaamisia esimiehen tai muiden tiimiläisten kanssa. Tiimin pitäisi pystyä keskenään jakamaan kokemuksia ja tietoa, samalla heidän tulisi kannustaa ja tukea toisiaan. Tämä auttaisi tiimiä tekemään ratkaisuja keskenään ja tukisi samalla yksilön oman vuorovaikutuksen kehittymistä.

Mentoroinnin ja coaching tunnustettiin olevan yksi parhaimmista tavoista kehittää ammatillista osaamista, sekä yhteisöllisyyttä tiimissä. Mentori pyrkii tukemaan ja ohjaamaan uutta työntekijää, tarkoituksena haastaa ja opettaa työntekijää löytämään ratkaisuja. Tällä tavoin myös hiljainen tieto yrityksessä liikkuu eteenpäin.

5.4 Workshopin yhteenveto

Lähdin tekemään tutkimusta etätyöstä, etäjohtamisesta, itseohjautuvuudesta ja itsensä johtamisesta. Tutkittavien esimiesten pitkälinjainen kokemus, etätyöstä ja etäjohtamisesta helppotti aineistoin saamisessa, sekä sen pysymisessä oikeassa aiheessa. Tutkimuksessa pystyttiin osoittamaan luottamuksen, sekä yhteisöllisyyden merkitys työyhteisössä yksilöiden välillä. Yllätyksenä tuli, että luottamuksen, yhteisöllisyyden, sekä saatavuuden merkitys on organisaatiossa kaikissa osa-alueissa, koettiin merkityksellisenä.

Opinnäytetyössä halutaan parantaa yrityksen etätyön toimintamallia. Työn tavoite on selvittää miten työntekijöitä voisi ohjata paremmin etätyöntekemiseen. Työntekijöitä tulisi motivoida, tukea etätyöhön ja itsensä johtamiseen ammatillisen kehittymisen takia. Etäjohtajan tulee tukea itseohjautuvuutta yksilötasolle asti, mutta hän ei saa liiaksen ohjata siihen. Yksilön tulisi nähdä itse tästä saamansa hyöty.

Yhteisöllisyyden koettiin olevan tärkeää vertaistuen ja luottamuksen takia. Tämä kannustaisi työntekijöitä itseohjautumaan ja samalla kehittämään itseään ammatillisesti. Mahdollisuus etätyöhön opettaa itsensä johtamista, priorisointi ja ajankäytönhallintaa.

Luottamuksen kokivat merkitykselliseksi kaikki workshoppiin osallistuvat esimiehet. E erityisen merkitykselliseksi se koettiin etätyössä ja etäjohtamisessa, sen muodostumiseen vaikuttivat yksilön asenne, ominaisuudet ja osaaminen. Tärkeäksi koettiin luottamuksen ja yhteisöllisyyden tunteet esimiestyössä, itseohjautuvuudessa ja etätyön onnistumisessa. Esimiehet kokivat olevansa oleellinen osa onnistunutta etätyötä ja etäjohtamista.

Tutkimuskysymys 1: Mitä onnistunut etätyö edellyttää?

Onnistunut etätyö edellyttää yksilön valmiuksia etätyöhön, riittävää luottamusta, työntekijän seurantaan, hyvää ajankäytönhallintaa ja priorisointia. Etätyö edellyttää työntekijältä tavoitettavuutta, organisointikykyä ja halua kehittää itseään. Ammatillinen kehittyminen itsensä johtajana tukee työntekijän elämänhallintaa ja antaa työntekijälle vastuuta omasta työstään.

Etätyö itsestään edellyttää itseohjautuvaa työntekijää, johon etäjohtaja pystyy luottamaan. Itseohjautuvuuteen koetaan vaikuttavan yksilön oma asenne, osaaminen, ammattitaito ja olemus. Etätyöntekijälle haluttiin antaa tukea ja joustavuutta, koska niiden koettiin olevan oleellinen osa itseohjautuvuutta. Etätyössä työympäristö on oleellinen osa työntekemistä, vaaditaan hyvä sosiaalinen- ja fyysinen tila, jotta työntekeminen onnistuu.

Tutkimuskysymys 2: Miten etätyö mielletään yrityksessä/ Miten etätyöhön suhtaudutaan?

Etätyöstä puhutaan paikka riippumattomasta työstä, siihen motivoidaan, kannustetaan ja sen koetaan tukevan ammatillista kehittymistä. Etätyön mielletään parantavan työntekijän itseohjautuvuutta, ajankäytönhallintaa ja priorisointia. Etätyö tarjotaan työntekijöille mahdollisuutena järjestää omaa ajankäytönhallintaa ja elämänhallintaa. Samalla näytetään, että työntekijään luotetaan ja häntä arvostetaan.

Etätyöntekijöiden koetaan kaipaavan yhteisöllisyyttä työympäristössä ja tukea tiimiltä, sekä esimieheltä. Yhteisöllisyyden lisääminen tiimin kesken lisäisi luottamusta ja arvostusta. Tämä mahdollistaisi ”hiljaisen tiedon” jakamisen muille tiimiläisille.

Tutkimuskysymys 3: Miten etäjohtaminen mielletään?

Etäjohtaminen on IGU Oy:ssä uusi normi, sen ei koeta eroavan muusta johtamisesta juurikaan. Etäjohtaminen koettiin vuorovaikutukselliseksi ja jaetuksi johtamiseksi. Etäjohtajalta odotettiin avoin, rehellistä ja yhteisöllistä tapaa toimii, joka lisää luottamusta koko tiimissä. Etäjohtamisen viestintä tulisi olla suoraa ja selkeää, sen tulisi tukea ohjeistusta. Etäjohtaminen nähtiin onnistuneena tapana johtaa, koska esimiehet kykenevät olemaan läsnä, vaikka eivät olisivatkaan fyysisesti paikalla.

5.5 Kehitysehdotukset

Workshopin tuloksistakin näkee, että yhteisöllisyys koettiin tärkeänä ja workshopin aikana esimiehet keksivät, että kerran kuukaudessa olisi hyvä kokoontua tiimin kanssa kuulemaan ajatuksia ja jakamaan tietoa. Tämä pitäisi huolta, siitä ettei kukaan koe itseänsä ulkopuoliseksi tiimissä ja tiimi hitsautuisi enemmän yhteen. Yhteinen tiimipäivä kehittää yksilöiden itseohjautuvuutta, rakentaa työyhteisön välillä luottamusta, vuorovaikutusta ja suvaitsevuuksia.

Mielestäni tätä kannattaakin lähteä tukemaan IGU Oy:ssä, koska se edistäisi tiimin luottamusta keskenään, mahdollistaisi ”hiljaisen tiedon” paremman kulun työyhteisössä ja tukisi tiimin toimintaa. Uskoisin yhteisöllisyyden vaikuttavan myöskin ajankäytönhallintaan, koska tiimissä voidaan käydä läpi välitavoitteet, mahdolliset osatehtävät ja takarajat työskentelyssä.

Etätyöstä tuli paljon keskustelua ja suuriosa esimiehistä oli sitä mieltä, että yhteiset pelisäännöt tai raamit etätyölle olisi hyvä tehdä koko tiimille ja käydä ne yksilötasolla läpi. Suosittelisin esimiehiä luomaan tiimikohtaiset pelisäännöt koskien etätyötä. Mielestäni etätyöstä tulisi puhua enemmän jo rekrytointivaiheessa mahdolliselle tulevalle työntekijälle. Jos nämä asiat käytäisiin jo rekrytointivaiheessa läpi työntekijän kanssa, niin hän saa heti kuvan siitä, mitä häneltä vaaditaan ja miten siihen ohjataan. Näin työntekijä pääsisi kehittymään heti ammatillisesti, itseohjautumaan työhönsä ja samalla työntekijä saa heti tietää mitä häneltä odotetaan esimerkiksi tavoitettavuuden, saatavuuden, ajankäytönhallinnan ja priorisoinnin kanssa.

Ajankäytönhallintaan tukevia toimenpiteitä mahdollisissa seurantakeskusteluissa, työntekijöitä voisi ohjata tarkastelemaan työtään ja ajankäytönhallintaa realistisesti. Tämä tarkoittaisi vanhoista tavoista pois oppimista ja kehittävää asennetta innostua työstään.

Työntekijän tulisi keskustella esimiehensä kanssa mahdollisesta kalenterin sulkemisesta kerran viikossa tai kuukaudessa, mahdollisten taustatöiden takia. Esimiehen tuki ja läsnäolo ajankäytönhallinnan parantamiseksi on välttämätöntä, koska tiimi tarvitsee esimiehen suostumuksen ja tuen erinäisien käytäntöjen muuttamiseen. Ajankäytönhallintaa voitaisiin tukea IGU Oy:ssä jaksottamalla työntekijän päivälle esimerkiksi 25 minuutin jaksoihin ja jokaisen neljän jakson jälkeen työntekijän kannattaisi pitää pidempi tauko, jotta aivot pysyvät virkeinä ja työnteko mielekkäänä. Näin työntekijä oppii priorisointia, ajankäytönhallintaa ja pystyy harjoittelemaan yhtäjaksoisia työrupeamia ilman keskeytyksiä.

Onnistumisien kautta voitaisiin kehittää työntekijän motivointia tukevia palkkioita, kuten vaikka 1h liikuntaa työpäivän aikana kerran viikossa tai vaikka aamupala lipukkeita. Tämä tukisi vireystilaa ja samalla hyvinvointia.

Mielestäni nykyistä käytössä olevaa mentorointi ja coaching ohjelman tärkeyttä tulisi painottaa enemmän kaikissa tiimeissä, koska hyödyt uusille ja vanhoille työntekijöille on kiistämättömät. Se auttaa molempia osapuolia kehittymään ammatillisesti, samalla uusi työntekijä saa tukea ja ohjausta uuteen työhön, pääsee heti osaksi omaa tiimiään ja saa itselleen ”hiljaista tietoa”.

6 Pohdinta

Tutkimuksen luotettavuudesta käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validi tutkimus vaatii huolellisen suunnittelun ja tarkantiedon keruun. Se vaatii myös korkean vastausprosentin. Reliaabeli tutkimus antaa tarkkaa tietoa, vaatii ison otannan ja tarkat tulokset.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointimenetelmiä on haastava käyttää laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Mielestäni nämä luotettavuus tutkimukset sopivat paremmin kvantitatiivisen tutkimuksen arviointiin. Laadullisessa tutkimuksessa täytyy ottaa huomioon kokonaisuus, eli aineiston riittävyys, analyysin kattavuus ja toistettavuus. Arvioinnissa kannattaa tarkastella aineiston merkityksellisyyttä. (Kananen 2008, 123-124).

Opinnäytetyössäni on negatiivisesti ja positiivisesti vaikuttavia tekijöitä tutkimuksen luotettavuuteen. Negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä saattoi olla pieni otanta ja workshopin nauhoittamattomuus, mutta tietotekniikan alan huomioon ottaen suurempi otanta ei välttämättä olisi juurikaan muuttanut tuloksia. Pieni osallistujia määrä saattoi vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin.

Positiivisesti tutkimuksen luotettavuuteen on vaikuttanut tutkimuksen tarkka suunnittelu, kuvailu ja ennen kaikkea tarkasti valittu otanta. Aineistoa voidaan verrata keskenään, koska tiedonkeruussa on käytetty kahta menetelmää, joiden avulla saatiin selvitettyä erilaisia asioita, jotka viittaavat toisiinsa. Workshopin nauhoittamattomuus, saattoi vaikuttaa luotettavuuteen, mutta tarkat muistiinpanot workshopista auttoivat luotettavuuden pysyvyydessä.

Muistiinpanoihin kirjattiin keskusteluista osia, jotka tarkensivat ja elävöittivät workshopissa saamiani tuloksia. Näin saatiin positiivisia tuloksia workshopin luotettavuuteen. Mielestäni workshop on menetelmänä ennen kaikkea yhteisöllinen, sekä onnistunut valinta asian tutkimiseen, koska sen kautta saatiin keskeisimmät tulokset.

Opinnäytetyöni avulla onnistuttiin luomaan keskustelua ja kehitysehdotuksia yrityksen etäjohtamiseen, yhteisöllisyyden rakentamiseen ja samalla saatiin selville mitä edellyttää onnistunut etätyö.

Lähteet

Painetut

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot - Menesty ja voi hyvin. WSOYpro Oy. Juva.
- Fried, J. & Hansson, D. 2014. Etänä - toimistoa ei tarvita. Kauppakamari. Helsinki.
- Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Prima Oy, Helsinki
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita.15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa. Helsinki: WS Bookwell
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi - Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita Publishing Oy, Helsinki
- Isomäki, Minna & Jokela, Tero & Kaisti, Matti & Käsälä Marja & Könnölä, Kaisa & Lehtonen, Teijo & Mäkilä, Tuomas & Rantala, Ville & Suomi, Samuli & Tuomivaara, Seppo & Ylitolva Marko 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Painosalama Oy, Turku.
- Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus, Jyväskylä
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja
- Manka, Marja-Liisa 2012. Työn ilo. 1-3. painos. Sanoma Pro, Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro, Helsinki
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. Painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pyöriä, P. 2006. Understanding Work in the Age of Information. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Rytikangas, I. 2008. Tehokas ajankäyttö - vähemmän stressiä, enemmän tuloksia. 1. painos. Helsinki: Gummerus.
- Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Väitöskirja. Helsinki: Aalto University
- Salminen, J. & Heiskanen, P. 2009. Taltuta kiire: viisi askelta tehokkaaseen ajankäyttöön. Helsinki: Talentum.
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsensä johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Taurus Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. 2. painos. Helsinki: Talentum
- Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Talentum Pro. Helsinki.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä

Sähköiset

EUROCADRESin työaikaselvitys. 2005. Akava. Viitattu 12.8.2018. [Http://www.akava.fi](http://www.akava.fi), Kuvi-oita etätyöstä.

Etätyö puitesopimus 2002, Viitattu 16.11.2018. https://www.akava.fi/files/465/Etatyon_puitesopimus.pdf.

Haaranen, M, 2017 Itsensä johtaminen. Viitattu 11.11.2018. <http://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtaminen>

Latva, V. 2013. Suomalainen osaa erottaa työn ja vapaa-ajan. Akava. Viitattu: 25.8.2018. http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/arkea_ja_vapaa-aikaa/suomalainen_osaa_erottaa_tyon_ja_vapaa-ajan.

Ruohomäki, V, 2018. Etätyöpäivä. Työn teon monet muodot: Etätyö, monipaikkainen ja liikkuva työ, Työterveyslaitos. Viitattu:15.8.2018. <http://www.etatyopaiva.fi/fi/artikkelit/13>.

Trivedi, A. & Desai, J. 2012. A Review of Literature on E-Leadership. Shri Chimanbhai Institute Working Paper 07.11.2012. Viitattu 2.9.2018. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2172577

Väre, A. 2018, Näin johdat itseäsi ja saat työpäiväsi sujumaan. Viitattu 16.11.2018. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/nain-johdat-itseasi-ja-saat-tyopaivasi-sujumaan>

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tarkoitus	7
Kuvio 2: IGU Oy:n arvot.....	8
Kuvio 3: Triadinen näkökulma (Salmimies 2008, 22.)	11
Kuvio 4: Oy minä Ab-mallia mukaillen (Sydänmaalakka 2008, 29.)	12
Kuvio 5: Tärkeät taidot itseohjautuvassa toimintaympäristössä (Jarenko & Martela 2017, 278.).....	15
Kuvio 6: Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat tekijät mukaillen (Manka 2010, 118.)	20
Kuvio 7: Etätyön edut työntekijälle ja työnantajalle mukaillen (Helle 2004, 17-22.).....	21
Kuvio 8: Etätyön haasteet työntekijälle ja työnantajalle mukaillen (Helle 2004, 17-25.).....	23
Kuvio 9: Aineistonkeruu ja analysointi	24
Kuvio 10: Kuusi ajatteluhattua mukaillen (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 165-166.)	25
Kuvio 11: Esimiesten miellekarttoja.....	27
Kuvio 12: Workshopin toteutus.	28
Kuvio 13: Toteutuksen analysointia.....	29
Kuvio 14: Yksilön ominaisuuksien teemoittelu	30
Kuvio 15: Etätyön ja tilan teemoittelu	30
Taulukot	
Taulukko 1: Workshop materiaalin teemoittelu	31
Taulukko 2: Havainnot kuusi ajatteluhattua	32

Liitteet

Liite 1: Workshop kysymys diaat.....	44
Liite 2: Kysymyksiä aivoriihen aikana	46
Liite 3: Tilan merkityksen teemoittelu	47
Liite 4: Kuusijattelu hattua.....	48

Liite 1: Workshop kysymys diat

ITSENSÄ JOHTAMINEN

- ▶ Miten koette itsensä johtamisen?
- ▶ Ammatillinen kehittyminen?
- ▶ Mitä itsensä johtaminen on?
- ▶ Oppiminen?

ITSEOHJAUTUVUUS

- ▶ Mitä itseohjautuvuus on?
- ▶ Miten koette itseohjautuvuuden?
- ▶ Mitä siihen tarvitaan?
- ▶ Valmennetaanko siihen?
- ▶ Hyödyt / Haasteet?
- ▶ Tarkoituksena itseohjautuva työntekijä vai itseohjautuva organisaatio/tiimi?

ETÄTYÖ

NYT

- ▶ Mitä mielletään etätyöllä?
- ▶ Miten CGI:llä toteutuu etätyö? (Rajat, tavat, toteutus)?
- ▶ Minkälaisia työtehtäviä kotona?
- ▶ "omatila etätyössä", henkinen – ja fyysinen?
- ▶ Miten virittäytyt työhön?
- ▶ Vaihtelevuus/ maisemanvaihto?
- ▶ Miten koette etätyön?
- ▶ Miten etätyöhön ohjeistetaan?
- ▶ Miten viestitään?
- ▶ Pitääkö olla kokoajan saatavilla?
- ▶ Työaika ja vapaa-aika?
- ▶ Hyödyt/ Haasteet?

TULEVAISUUS

ETÄJOHTAMINEN

- ▶ Miten mielletään etäjohtaminen?
- ▶ Miten johdetaan?
- ▶ Miten viestitään?
- ▶ Saavutettavuus? Digitaalistenkanavat ja niiden merkitys?
- ▶ Työn lopputulos? Mitä tapahtuu jos ei tee?
- ▶ Miten valvotaan ja ohjeistetaan työntekijöitä?
- ▶ Mikä on työtä?
- ▶ Hyödyt / Haasteet?

MOTIVOINTI

- ▶ Miten motivoidaan?
- ▶ Mihin motivoidaan?
- ▶ Kehitettävää?

Liite 2: Kysymyksiä aivoriihen aikana

1. Mitä etäjohtaminen on?
2. Mitä mielletään etätyöllä?
3. Millainen etätyö on nyt? Entä sen itseohjautuvuus?
4. Miten koette etätyön ja itseohjautuvuuden?
5. Miten itseohjautuvuuteen motivoidaan?
6. Miten tiimissä ohjeistetaan etätyöhön?
7. Kuinka viestiminen tapahtuu?
8. Digitalisienalustojen lisääntyessä: Oletetaanko olevan saatavilla koko ajan?
9. Hämärtyykö työaika ja vapaa-aika?
10. Miten virittäytyt töihin?
11. Onko tilalla merkitystä? Onko kotona tila työskennellä? Missä teet töitä?
12. Maiseman vaihto? auttaisiko?
13. Minkälaisia töitä etänä?
14. Miten seurataan?
15. Luottamuksen merkitys etätyössä ja etäjohtamisessa?

Liite 3: Tilan merkityksen teemoittelu

Tilan merkitys
Välineet
Yhteisöllisyys /Verkostoituminen
Seuranta
Joustavuus
Edellytys
Luottamus
Moodi

Liite 4: Kuusi ajattelu hattua.

valkoinen - info

- Etätyö nyt, sujuu hyvin, paikka riippumaton työ. Mahdollisuus ja kannattavuus.

Punainen - Tunteet

- hyvä juttu, positiivinen kokemus, hieman pelkoa

Musta- Haasteet

- Yhteisöllisyys, tilat, tavoitettavuus, epäonnistumisen pelko, yksilö

Keltainen- Hyödyt

- mukavuus, positiivisuus, asenne, itseohjautuvuus, ammatillinen kehittyminen, yhteisöllisyys, verkostoituminen

Vihreät - Ideat

- Tehdään yhdessä asioista, motivoidaan toisia yhdessä ja erikseen, tiimipäivät, saavutettavuus, hiljaisen tiedon esille tuonti, rajat etätyölle/ selkeät pääpiirteet.

Sininen- lopputulos

- Yhteisöllisyyden parantaminen, priorisointi, yksilön kehittäminen, itseohjautuvuus, luottamus, asenne, motivointi, ajankäytöhallinta