



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ONNISTUNEEN ETÄJOHTAMISEN MAHDOLLISUUDET

- Case LähiTapiolan Asiakas -ja vakuutuspalvelukeskus

TEKIJÄ: Heini Asikainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Heini Asikainen	
Työn nimi Onnistuneen etäjohtamisen mahdollisuudet -Case LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskus	
Päiväys	27.05.2019
Sivumäärä/Liitteet	70/2
Ohjaaja(t) Markku Haapakoski ja Ulla Pekkarinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) LähiTapiola Palvelut Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Etätyö ja sitä kautta etäjohtaminen yleistyvät työpaikoilla. Toimistotyöntekijöistä iso osa työskentelee muutamia päiviä viikosta etänä. Etätyön tekeminen onnistuu lähes missä vain, työntekijä voi työskennellä kotonaan, kesämökkillään tai toisessa kaupungissa. Etätyön tekemisestä on muodostunut tärkeä työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen osa-alue ja sen vuoksi sitä, suosivat niin työntekijät kuin työnantajatkin. Tuloksellinen etätyö vaatii etäjohtamista ja etäjohtaminen onkin yksi esimiehen tämän päivän tärkeimmistä työtehtävistä. Etäisyys työpaikalta ja esimiehestä vaikuttaa kommunikointiin ja vähentää esimiehen ja työntekijän välistä kontaktia. Sen vuoksi esimiehestä voi tuntua, että asiat on entistä vaikeampaa pitää hallinnassa. Onnistunut etäjohtaminen edellyttää luottamusta, arvostusta, avoimuutta, pelisääntöjä, avointa vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen esimiesten etäjohtamistaitoja. Työn tarkoituksena oli löytää työkaluja ja ideoita etäjohtamiseen. Tutkimus oli laadullinen tapaus-tutkimus, jossa hyödynnettiin eri tutkimusmenetelmiä. Käytin tutkimuksessani kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen lähtötilanteen kartoittamiseksi toteutettiin palveluneuvojille verkkokysely, jonka tulosten pohjalta toteutin palvelupäälliköille teemahaastattelut. Tulosten perusteella laadin kehittämisehdotuksia ja toimintatapamuutoksia etätyön toteuttamiseen. Teoria osuudessa käsitteelin muuttuvaa työelämää työntekijän ja työnantajan näkökulmasta, sekä valmentavaa esimiestyötä, tiimijohtamista ja etäjohtamista. Lisäksi teoriassa käsiteltiin ajankäytön suunnittelua osana menestyvää esimiestyötä.</p> <p>Palveluneuvojien kyselytutkimuksessa selvisi, että he suhtautuvat positiivisesti etätyöhön. Etätyömahdollisuus auttaa jaksamaan melko kiireisessä ja hektisessä työympäristössä, työ tapahtuu avokonttorissa missä melun määrä voi välillä nousta kovaksi. Etätyö auttaa jaksamaan myös iltavuoroihin painottuvissa työajoissa, koska kotoa käsin työskennellessä työmatkoihin menevä aika jää pois. Kyselytutkimuksessa nousi esille, että avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys ovat asioita, joiden koetaan muuttuneen tai joihin pitää kiinnittää enemmän huomiota etätyön lisääntyttyä. Esimiehille tehdyssä teemahaastattelussa nousi esille samat ongelmakohdat. Esimiehet tunsivat selvästi, etteivät he ole tarpeeksi yhteydessä etätyössä olevien alaistensa kanssa. Samoin myös yhteisöllisyyden koettiin muuttuneen etätyön lisääntyttyä. Sitä halutaan vahvistaa ja kehittää, ettei työnteko vaikeutuisi sen vuoksi. Jotta etäjohtaminen on tehokasta ja tuottavaa täytyy esimiesten olla entistä aktiivisempia etätyöntekijöidensä suhteen. Lyhyet Chat ja puhelinpalaverit tai kuulumisien vaihtaminen esimerkiksi Teams - työtilan kautta auttavat yhteisöllisyyden ylläpidossa. Virtuaalikalvat yhdessä esimiehen tai kollegan kanssa on myös hyvä vaihtoehto lisätä yhteisöllisyyden tunnetta. Työyhteisössä kannattaa luoda yhdessä pelisäännöt, joilla ohjataan yhteydenpitoa ja huolehditaan yhteisöllisyyden säilymisestä työyhteisössä. Näin työyhteisö säilyy aktiivisena ja etätyönteko on hauskaa ja palkitsevaa.</p>	
Avainsanat Muuttuva työelämä, etätyö, etäjohtaminen, ajankäytön suunnittelu	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Master's Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Heini Asikainen			
Title of Thesis Possibilities of successful remote management – Case LocalTapiola Customer and Insurance Service Center			
Date	27.05.2019	Pages/Appendices	70/2
Supervisor(s) Markku Haapakoski and Ulla Pekkarinen			
Client Organisation /Partners LocalTapiola Service Oy			
<p>Abstract</p> <p>Telecommuting and remote management are becoming more common in the workplace. Many office workers work a few days a week remotely. You can work remotely anywhere, an employee can work at home, in his summer cottage or in another city. Teleworking has become an important part of well-being at work and therefore, it is favored by both employees and employers. Effective remote work requires remote control. Remote management is one of the manager's most important tasks today. The distance from the workplace and the supervisor affects communication and reduces contact between the manager and the employee. Therefore, the supervisor may feel that the relevant aspects are more difficult to control. Successful remote management requires trust, appreciation, openness, rules, open interaction and community in the work community.</p> <p>The aim of this thesis was to develop the remote management skills of the managers of LocalTapiola Customer and Insurance Services Center. The primary purpose of this research project was to find tools and ideas for remote management. The study was a qualitative case study using different research methods. In my research I used both a quantitative and qualitative research method. At the beginning of the survey, the service advisers responded to an online survey, and the survey results were used to implement the topic interviews of service managers. Based on the results, I formulated development proposals and policy changes for the implementation of teleworking. The theory section deals with the changing working life. I discussed the subject from the point of view of the employee and the employer. The theory also covered preparatory supervisor work, team leadership and remote management, and time management as part of successful managerial work.</p> <p>A survey conducted among service consultants revealed that they think positively about teleworking. Teleworking helps to cope with a rather busy and hectic work environment. Customer service work takes place in an open office where the amount of noise can sometimes reach a high level. Telecommuting also helps to cope with evening shift work. The time that is spent commuting between home and work will not be lost when the employee is working at home. The survey found that a lack of open interaction and communality are perceived as increased when teleworking. Consequently, they require more attention in the future. The same issues were raised in the theme interviews with supervisors. Managers felt that they were not sufficiently connected with their remote subordinates. Communality was perceived differently because of increased teleworking. Due to this, efforts are made to strengthen and develop it. Efficient and productive remote management requires more active communication between managers than their teleworkers. Short Chat and telephone contacts or exchange of news, for example through the Teams workspace, will help maintain the community spirit. Virtual coffee with a manager or colleague is also a good option to increase the sense of community. Work community should jointly create rules that control communication and ensure the survival of the communality in the work community. Furthermore, this keeps the work community active and teleworking is fun and rewarding.</p>			
Keywords Changing working life, Telecommuting, Remote management, time management planning			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Toimeksiantajan esittely	6
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	8
2	MUUTTUVA TYÖELÄMÄ.....	9
2.1	Elämää etätyöntekijänä	9
2.2	Etätyö LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa tänään	11
2.3	Kuinka pärjätä muuttuvassa työyhteisössä, mitä se meiltä vaatii?	12
3	NÄKÖKULMIA ESIMIESTYÖSTÄ JA ETÄJOHTAMISESTA.....	15
3.1	Valmentava esimiestyö.....	17
3.2	Tiimijohtaminen	18
3.3	Etäjohtaminen	21
3.3.1	Onnistuneen etäjohtamisen edellytyksiä	22
3.3.2	Etäjohtajan osaaminen	24
3.3.3	Vuorovaikutuksen keinoja etäjohtamisessa	27
3.3.4	Etäjohtamisen haasteet	28
4	AJANKÄYTÖN SUUNNITTELU OSANA MENESTYVÄÄ ESIMIESTYÖTÄ	32
4.1	Hallitse kiirettä.....	32
4.2	Johdettu ajankäyttö esimiestyössä	33
4.3	Esimiehen oman johtamistavan vahvistaminen	35
5	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSPROSESSI.....	38
5.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	38
5.2	Tutkimusmenetelmät	38
5.3	Kyselylomakkeen ja teemahaastattelun laatiminen	40
5.4	Kyselytutkimuksen toteutus	42
5.5	Teemahaastattelun toteutus	43
5.6	Teemahaastattelun purku	44
6	TUTKIMUSTULOKSET	46
6.1	Palveluneuvojen kyselytutkimuksen tulokset	46
6.2	Esimiesten teemahaastatteluiden tulokset	47
6.2.1	Etäjohtamisen nykytila	48
6.2.2	Luottamus	49

6.2.3	Arvostus	50
6.2.4	Avoimuus	51
6.2.5	Pelisäännöt.....	52
6.2.6	Avoin vuorovaikutus	53
6.2.7	Yhteisöllisyys	55
6.2.8	Ajankäytön suunnittelu esimiestyössä.....	57
7	YHTEENVETO TULOKSISTA	60
8	POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	64
8.1	Kehittämissuhteet.....	64
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	68
	LIITE 1: PALVELUNEUVOJIIEN KYSELYLOMAKE.....	71
	LIITE 2: PALVELUPÄÄLLIKÖIDEN TEEMAHAASTATTELURUNKO	76

1 JOHDANTO

Valitsin aiheekseni etäjohtamisen ja ajankäytön suunnittelun esimiestyössä, koska ne ovat molemmat mielenkiintoisia ja ajankohtaisia aiheita. Etätyö yleistyy ja yhä useampi työntekijä työskentelee etänä ja tämän vuoksi myös etäjohtamista on lisättävä työyhteisöissä. Esimiehelle etäjohtaminen voi olla vielä vieras asia. Hyvän etäjohtamisen avulla työntekijät jaksavat työssään entistä paremmin, työ on tehokkaampaa ja tuottavampaa. Etätyön tekeminen on yleistynyt LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa paljon, eikä siellä haluta unohtaa etäyhteyden päässä olevia työntekijöitä. Tämän vuoksi aihe on tärkeä työnantajalleni, joka on myös työn tilaaja. Aiheen valintaa vaikutti myös oma mielenkiintoni etäjohtamista kohtaan, sekä haluni oppia esimiestyötä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää esimiesten työtä ja selvittää etäjohtamisen nykytila LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa. Tavoitteena on selvittää myös esimiesten nykyistä ajankäytön suunnittelua osana jokapäiväisestä johtamisesta. Opinnäytetyöni tarkoitus on tutkimusten pohjalta tuottaa kehittämisideoita, joilla lähiesimiehet pystyvät suunnittelemaan ajankäyttönsä siten, että etäjohtaminen on hyödyllistä, kannustavaa ja tuottavaa, sekä se että esimies hallitsee etänä työskentelevien johtamisen valmentavalla otteella. Haluan työni auttavan esimiehiä ymmärtämään ajankäytön suunnittelun hyödyt sekä, niiden sisäistämisen ja käyttöön ottamisen. Tutkimukseni tavoite on kehittää esimiesten työtehtävää. Tarkoituksena on nostaa esille uusia ideoita etäjohtamiseen, joiden kautta etäjohtamista saadaan lisättyä jokapäiväisessä esimiestyössä. Sekä auttaa esimiehiä toteuttamaan ajankäytön suunnittelua entistä paremmin.

Työni koostuu teoriasta ja tapaustutkimuksesta, johon olen nostanut aiheiksi muuttuvan työelämän, esimiestyön ja etäjohtamisen eri näkökulmista sekä ajankäytön suunnittelun. Nämä ovat tämän päivän esimiestyön tärkeitä osa-alueita, joiden hallinta helpottaa päivittäistä johtamista. Teorian lisäksi työhöni kuuluu tutkimusosa, joka on laadullinen tutkimus. Tutkimus on tapaustutkimus, mikä on joukko tutkimusmenetelmiä. Käytän tutkimuksessani kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Toteutan tutkimukseni hyödyntämällä menetelmätriangulaatiota, jonka avulla pystyn tarkastelemaan ilmiötä monesta eri näkökulmasta. Kerään tutkimusaineistoni kyselytutkimuksen ja teema-haastatteluiden avulla.

1.1 Toimeksiantajan esittely

LähiTapiola-ryhmä on keskinäinen, asiakkaidensa omistama yhtiöryhmä, joka palvelee henkilö-, maatalo-, rittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaita. Omistaja-asiakkaita LähiTapiolassa on lähes 1,6 miljoonaa. LähiTapiolan tuotteet ja palvelut kattavat vahinko-, henki- ja eläkevakuutuksen sekä sijoittamisen ja säästämisen palvelut. LähiTapiolasta saa palvelua myös yritysten riskienhallintaan ja henkilöstön työhyvinvointiin. LähiTapiola on uudistumassa perinteisestä vakuutusyhtiöstä elämänturvayhtiöksi. Elämänturva merkitsee asiakkaillemme kokonaisvaltaista ja ennakoivaa palvelua terveyden, turvallisuuden ja talouden alueilla. (LähiTapiola 2018-10-09.)

”LähiTapiola-ryhmä muodostuu valtakunnallisesti toimivista LähiTapiola Vahinkoyhtiöstä, LähiTapiola Henkiyhtiöstä, LähiTapiola Varainhoidosta, LähiTapiola Kiinteistövarainhoidosta ja LähiTapiola Kiinteistöpääomarahastoista sekä 20 alueellisesta keskinäisestä vahinkovakuutusyhtiöstä. LähiTapiola Vahinkoyhtiö on LähiTapiola-ryhmän vakuutusyhtiölain mukainen ryhmän ylin emoyritys”. Henkilökuntaa LähiTapiolassa on noin 3 400, josta noin puolet työskentelee alueyhtiöissä. LähiTapiolan strategiakausi 2019-2021 starttasi vuoden alusta ja uudella strategiakaudella painotetaan entistä enemmän toimintaan Elämäturvayhtiönä. Uusi visio on ”Olemme asiakkaidemme arvostetuin arjen kumppani elämäturvassa: turvallisuudessa, taloudessa ja terveydessä. Erottaudumme asiakaskokemuksella, joka on aidosti välittävä, henkilökohtainen ja palkitseva”. LähiTapiolan tehtävänä on turvata asiakkaiden elämää ja liiketoimintaa. Arvot ohjaavat kaikkea LähiTapiolan toimintaa. LähiTapiolan toimintatapa perustuu kolmelle arvolle, joita ovat:

Hyväntahtoisuus; haluamme hyvää asiakkaillemme ja työkavereillemme. Tekemällä asioita paremmin asiakkaamme ja työkaverimme saavuttavat elämässään entistä paremmin itselleen tärkeitä asioita ja sitä kautta mielenrauhaa. Haluamme hyvää myös meitä ympäröiville yhteisöille. Puhumme toisistamme hyvää. Hyväntahtoisuutemme ansiosta olemme luotettavia kumppaneita asiakkaillemme sekä toisillemme. (LähiTapiola 2019-04-09.)

Intohimo; Teemme työtämme suurella sydämellä sinnikkäästi ja periksi antamattomasti. Olemme joukkuepelaajia ja aina valmiina auttamaan. Olemme kunnianhimoisia sekä asiakkaiden etua palvelvien ratkaisujen, että oman kehittymisemme suhteen. (LähiTapiola 2019-04-09.)

Rohkeus; olemme kekseliäitä ja teemme päätöksiä. Tavoittelemme ennakkoluulottomasti uusia toimintatapoja ja saavutuksia. Ymmärrämme, että jokainen meistä vaikuttaa liiketoiminnan menestykseen. Ehdotamme ja kokeilemme uusia ideoita ja viemme ne myös käytäntöön. Rohkaisemme myös asiakkaitamme ja työkavereitamme tekemään niin. (LähiTapiola 2019-04-09.)

Uudet arvot on otettu vastaan innolla, koska ne ovat helppo muistaa ja ymmärtää. Sanat hyväntahtoisuus, intohimo ja rohkeus ovat käytössä päivittäisessä toiminnassa työyhteisössämme. Niitä on hauska soveltaa ja nostaa esille erilaisissa asia yhteyksissä. Uusien arvojen laadinnassa on mielestäni onnistuttu loistavasti.

LähiTapiola-ryhmä syntyi, kun Tapiola ja Lähivakuutus yhdistyivät vuonna 2013. Molempien yhtiöiden juuret ulottuivat aina 1700- ja 1800-luvuille, kun yhtiöt vuonna 2012 ilmoittivat yhdistymisestään, historia sai uuden käänteen. (LähiTapiola 2018-10-09.)

Opinnäytetyöni tutkimuskohteena on LähiTapiola Palvelut Oy:n kuuluva Vakuutus- ja asiakaspalvelukeskus. Palvelukeskuksia on kolmella eri paikkakunnalla Kuopiossa, Espoossa ja Kokkolassa. Kysymyksessä on palveluorganisaatio, jossa palvelua tuotetaan asiakkaille puhelimesta ja sähköisesti verkkoympäristössä. Palveluneuvojat huolehtivat monipuolisesti asiakkaidemme elämäturvasta ja tarjoavat heille hyvää ja ammattitaitoista asiakaspalvelua joko työpaikalta tai kotoaan. Minä työskentelen Kuopion palvelukeskuksessa ja olen ollut saman työnantajan palveluksessa 15- vuotta. Tästä

ajasta olen ollut noin neljä vuotta perhevapaalla tai opintovapaalla. Työhistoriani vuoksi minun on luonnollista tehdä opinnäytetyöni LähiTapiolaan ja etenkin Vakuutus- ja asiakaspalvelukeskukseen. Palasin juuri kahden vuoden poissaolon jälkeen takaisin töihin. Tuona aika työpaikka ja työpaikan toimintatavat ovat muuttuneet paljon. Etätyö on tullut isoksi osaksi työarkea ja esimiehet johtavat yhä enemmän moninaisia tiimejä, joissa joku on aina etänä. Lisääntyneen etätyön vuoksi opinnäytetyöni aihe on äärimmäisen ajankohtainen. Toimin palveluneuvojana ja työnkuvaani kuuluu asiakaspalvelua sekä osaamisen kehittämistä. Odotan mielenkiinnolla, kuinka pystyn hyödyntämään etätyömahdollisuutta omassa työssäni.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimukseni keskeisimmät käsitteet ovat valmentava esimiestyö, tiimijohtaminen, etäjohtaminen sekä ajankäytön suunnittelu. Avaan käsitteet tarkemmin teoria osassa ja peilaan niitä myöhemmin tuloksiin.

Valmentava esimiestyö on tiivistä yhteistyötä valmentajan ja valmennettavan välillä. Valmentavan esimiestyön tarkoitus on vahvistaa valmennettavan työtä sekä löytää yhdessä valmennettavan kehittävät kohteet ja parantaa niitä. Valmentavan esimiehen pääasialliset tavoitteet ovat työntekijöidensä oivalluttaminen, vastuuttaminen ja voimaannuttaminen. Valmentavassa johtajuudessa yhdistyy yksilön kehittymisen näkökulma ja yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. (Salminen ja Ruutu 2013.)

Tiimijohtaminen on tärkeää, jotta tiimi voi menestyä. Erilaiset tiimit ja tiimien eri kehitysvaiheet voivat kaivata erityylistä esimiestyötä. Tiimityöskentelyn johtaminen on haastavaa. Siinä esimies tasapainoilee itseohjautuvuuden ja johtamisen, seurannan ja luottamuksen, vastuun ja vapauden sekä yksilöllisyyden huomioimisen, että yhteisöllisyyden tunteen korostamisen välillä. Monesti kokemus ja aika parantavat oikean johtamistavan löytymistä. (Hyppänen 2013, 90-92.)

Etäjohtaminen on tullut osaksi arkea monessa yrityksessä. Satunnainenkin työskentely kotoa edellyttää etäjohtamista, koska työlainsäädännön osalta esimiesten veloitteet ja vastuut ovat samoja myös etätyötä johdettaessa. Etäjohtaminen tuo haasteita esimiestyöhön, koska johdettavat työskentelevät eripaikassa, kun esimies. Käytännössä esimiestyö hoidetaan etänä olijoiden kanssa hyödyntäen tietoliikenneyhteyksiä kuten puhelinta tai internetpuheluita. Etäjohtamisessa korostuvat selvät tavoitteet työlle sekä pelisäännöt, kuinka etätyötä tehdään. Etätyön tekeminen vaatii myös molemmin puoleista luottamusta. (Hyppänen 2013, 84-85.)

Ajankäytön suunnittelu on yksi onnistuneen esimiestyön edellytyksistä. Kiire on esimiestyössä tuttua ja siksi toimintatapoja kannattaa miettiä tarkasti. (Jalava ja Uhinki 2007, 186.) Työpäivän hallinnan voi aloittaa jo aamulla, ennen kuin on edes työpaikalla. Hyvän päivärytmin luomiseen voi hyödyntää rutiineja, joita käyttää päivittäin. (Sammalisto 2015, 117-118.) Päiväsuunnitelmaan kannattaa ottaa vain muutama hoidettava asiaa, jotka tulee hoidettua päivän aikana. Suunnitelmassa kannattaa ennakoida myös mahdolliset keskeytykset sekä jättää aikaa palaverille ja säläasioiden hoitamiselle. (Vilkman 2018-10-5.)

2 MUUTTUVA TYÖELÄMÄ

Työelämä ja ihmiset muuttuvat. Teknologiaa kehitetään kiihkeään tahtiin ja harppaukset eri tieteenaloilla ovat jättimäisiä. Digitaalisaatio, virtualisaatio, keinoälyn kehitys ja robotisaatio ovat esimerkkejä nopeasti kehittyvistä aloista. Työyhteisöiden suurin haaste ja mahdollisuus on digitalisoituminen. Kaikki tapahtuu entistä enemmän digitaalisesti ja digiajassa. Teknologian kehityksellä on laajoja vaikutuksia moniin aloihin, niiden toimintatapoihin ja arkeen. Se luo eri aloille uhkia mutta myös mahdollisuuksia. Vakuutusalaan vaikuttaa paljon robotisaatio, koska asiakaspalvelutyössä ja varsinkin puhelin- ja verkkopalvelussa on paljon sellaisia tehtäviä ja työvaiheita, joita ihmisten ei tarvitsisi enää hoitaa. Kehityksen suunnasta pitäisi keskustella avoimesti ihan tavallisten ihmisten kanssa. Tämä siksi, että tulevaisuuden ymmärtäminen auttaa ymmärtämään myös tätä päivää. (Kiiski Kataja 2016.) Uskallan sanoa, että tulevaisuus pelottaa varsinkin vanhempia työntekijöitä. Ihmiset pelkäävät työpaikkojensa puolesta, mutta myös sen vuoksi, että he eivät tiedä mihin työmaailma on menossa. Tämä pelko voi vaikuttaa ihmisten asenteisiin ja pahentaa muutosvastarintaa. Teknologian kehitystä ei pitäisi nähdä ainoastaan uhkana vaan se voi tarjota mahdollisuuksia hyvään elämään ja kestävään hyvinvointiin. Uudet talouden ja tekemisen muodot yhdistettynä teknologiaan voivat antaa tukea yhteisöjen voimaantumista, merkityksellistä tekemistä ja hyvinvointia varten. (Kiiski Kataja 2016.) Yhdysvaltain entinen Presidentti Barack Obama on kommentoinut työelämän muutoksia sanomalla, että emme saa odottaa aiemmin kadonneita työpaikkoja takaisin vaan valmistaudumme luomaan työvoimaa tulevaisuuden työpaikoille (Joshi ja Klein 2018, 131).

2.1 Elämää etätyöntekijänä

Ne, joilla on mahdollisuus etätyöhön, pysyvät 60 prosenttia suuremmalla todennäköisyydellä saman työnantajan palveluksessa pidempään, kuin ne, joilla mahdollisuutta ei ole (Vilkman 2016, 17). Työ- ja elinkeino ministeriön laatiman tutkimuksen mukaan 32 prosenttia Suomen kansasta tekee etätyötä ainakin satunnaisesti. Kolme prosenttia tekee etätyötä päivittäin. Suomi on kansainvälisessä mittasuhteessa etätyön kärkimaita, sillä Suomessa internet ja tietotekniikka ovat kaikkien saatavissa. (Jyrälä 2018, 29.) Etätyömahdollisuus on yksi suuri työnantajan kilpailuvaltti, kun työyhteisöön haetaan huipputyöntekijöitä. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimies tietää ja ymmärtää millaista on olla etätyöntekijä. Nyt jo jopa kolmannes työntekijöistä työskentelee ainakin satunnaisesti muualla, kun työpaikan konttorissa. (yle.fi/uutiset.)

Työturvallisuuskeskus (2018) on laatinut kaikkien käyttöön yhteisen etätyöohjeen ja siitä sopimiseen hyödynnettävän sopimuksen. Etätyöohjeessa etätyö määritellään seuraavasti: Etätyö on tapa järjestää ja tehdä työ tietotekniikkaa hyväksikäyttäen. Työ, joka voitaisiin tehdä työnantajan tiloissa, tehdäänkin esimerkiksi työntekijän kotona. Etätyötä tehdään työsuhteessa ja siihen sovelletaan kaikkia työsuhdetta koskevia lakeja ja sopimuksia. Etätyöpäivällä tarkoitetaan muualla kuin työnantajan toimitiloissa tehtyä täyttä työpäivää. Etätyö voi olla säännöllistä, lyhytkestoista (epäsäännöllistä) tai kokoaikaista.

Säännöllisessä etätyössä etätyöpäivä tehdään ennakoon sovitun rytmin mukaan, etätyötä voi olla esim. tiettyinä viikonpäivinä tai tietty määrä päiviä viikossa. Yli kuukauden kestävästä etätyöstä tehdään aina kirjallinen etätyösopimus. Lyhytkestoista etätyö on silloin, kun työtä tehdään tilapäisesti yksi tai kaksi päivää muualla kuin työnantajan järjestämissä tiloissa tai esimerkiksi työmatkalla. Lyhytkestoinen etätyö voi tulla kysymykseen esimerkiksi silloin, kun työntekijällä on tehtäväänään jokin konkreettinen ja selkeä tehtävä. Sellainen voi olla esimerkiksi artikkelin-, muistion-, raportin-, tai yhteenvedon laatiminen, tietojen tallentaminen, koulutukseen tai palaveriin valmistautuminen. Lyhytkestoinen etätyö on tiettyyn tehtävään sidottu kertaluontoinen työn järjestämistapa. Etätyöpäivän aikana toimihenkilön on oltava työnantajan tavoitettavissa esimerkiksi puhelimitse tai muulla sovittavalla tavalla. Toimihenkilön ollessa etätyössä, on varmistettava, että toimistolla tehtävät työt eivät kuormita kohtuuttomasti muita työntekijöitä. Etätyön tekemisestä sovitaan aina etukäteen lähimmän esimiehen kanssa.

Kotona työskentely antaa paljon enemmän vapautta ja joustavuutta työpäivään. Mutta todellisuudessa, asia ei ole välttämättä helppoa. Ilman selkeitä rajoja ja rutiineja tilanne kotona voi kääntyä ikäväksi. Huonoimmillaan, jos työn luonne sen mahdollistaa työntekijä ei pääse aamuisin ylös sängystä vaan työpäivän aloitus venyy ja työpäivä pitkittyy iltaan. Tähän on pelastuksena rutiinit, joita kannattaa etätyöläisen itselleen tehdä. Kotona työskentelevän kannattaa vetää raja työ ja vapaa-ajan välille. Etätyöpäivä kannattaa aloittaa esimerkiksi pukeutumalla ns. työvaatteisiin, vaikka verkkarit tai yöpuku päällä olisikin mukavaa olla. Päivä kannattaa myös pilkkoa osiin, jolloin lounas ja kahvitauot mietitään etukäteen. Työskentelyä helpottaa myös se, että työskentely tapahtuu työhuoneessa, jonka avulla työ ja vapaa-aika erottuvat selvästi. Etätyöpäivää voi jaksottaa helposti myös sillä, että toimii aamut etänä ja iltapäivät työpaikalla. (Fried ja Heinemeier Hansson 2014, 203-206.)

Opinnäytetyöprojektini on ollut minulle hyvää harjoitusta etätyöskentelystä. Olen kiinnittänyt huomiota työtapoihini ja ajattelut, että teen etätyötä. Teoriaa kirjoittaessani olen ilokseni huomannut, miten olen pystynyt hyödyntämään teoriassa esille tulleita asioita omassa työskentelyssäni. Aloitin jokaisen opintovapaa-aamun, kuin olisin aloittanut työpäivän. Heräsin tiettyyn aikaan, hoidin aamutoimet ja vein lapset päiväkotiin. Minulla oli mahdollisuus päättää itse, teenkö työtä kotona vai menenkö kampukselle. Vaihtelin työskentelypisteitä sen mukaan, mikä milloinkin tuntui mukavalta. Kotona pystyin tekemään hieman kotitöitä tai kuuntelemaan radioita samalla kun kirjoitin, kampuksella taas sain parhaan mahdollisen rauhan, halutessani keskittyä kunnolla. Tällainen vapaus tuntui hyvältä ja sain itsestäni kaiken mahdollisen hyvän irti.

Opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen ja koskettaa useita työpaikkoja. Keskustelin opinnäytetyöprojektini aikana ystäväieni ja tuttujeni kanssa heidän mahdollisuuksistaan tehdä etätyötä. On ollut mielenkiintoista huomata, miten etätyöhön suhtaudutaan hyvin eri tavalla eri työpaikoilla. Joillain työpaikoilla esimies odottaa työntekijöiltään tehtävällistä, johon on listattu tarkasti mitä työntekijä etäpäivänään tekee. Toisissa työpaikoissa esimies taas antaa työntekijälleen vapaat kädet tehdä etätyötä, missä ja milloin vain. Näissä työpaikoissa ei esimiestäkään näy työpaikalla, muulloin kuin sovittuna aikana.

Ihmiset, joiden kanssa olen keskustellut etätyöstä ja etätyömahdollisuudesta työssään, ovat sano-
neet, etätyön olevan todella tärkeä osa heidän työelämäänsä. Se lisää työssäjaksamista, kasvattaa
itsetuntoa, virkistää ja mahdollistaa käyttämään luovuutta työnteossa. Etätyöllä on positiivinen vai-
kutuksen omaan työnkuvaan. Kaveripiirini etätyöläiset työskentelevät etänä yhdestä kahteen päivään
viikossa. Mikä vaikuttaa olevan kohtuullinen aika, minkä työnantajakin hyväksyy. Etätyö on teho-
kasta etenkin sellaisissa työyhteisöissä, joissa työtä tehdään maisemakonttorissa. Siitä on apua
myös henkilöille, jotka joutuvat liikkumaan työssään. Liikkuvaa työtä tekevä voi aloittaa työpäivänsä
kotoa ja siirtyä sieltä myöhemmin paikkaan, jossa on esimerkiksi tapaamisia.

2.2 Etätyö LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa tänään

LähiTapiola tarjoaa mahdollisuuden uudelleen tapaan tehdä työtä. Etätyön tavoitteena on lisätä
työhyvinvointia, työnteon joustavuutta ja mielekkyyttä ja sen tulee sopia henkilön omaan elämänti-
lanteeseen, työskentelytapaan ja rytmiin. Etätyössä työn häiriötekijöitä on vähemmän ja tätä kautta
työn tuottavuus ja asiakastyytyväisyys kasvaa. Etätyöstä tulee työnantajalle myös kustannussääs-
töjä, kun tilakustannukset vähenevät. Työnantajalla on oikeus päättää, mikä työ soveltuu etätyöksi
ja loppupeleissä esimies päättää kuka etätyötä voi tehdä. Työntekijän täytyy hyväksyä etätyöhön
liittyvät säännöt, sopimukset ja vaatimukset ennen kuin hän voi aloittaa etätyöskentelyn. Asiakas- ja
vakuutuspalvelukeskuksessa on sovittu, että työntekijä osallistuu työpaikalla pidettäviin viikkopalave-
reihin ja koulutuksiin. Tällöin työntekijällä on velvollisuus olla työpaikalla. (Lintunen 2018-10-12.)

LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa on määritelty tarkasti yksilötason kriteerit etä-
työntekoon. Etätyötä tekevän on oltava ammattitaitoinen ja kyettävä tekemään työtä itsenäisesti.
Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijällä täytyy olla usean vuoden työkokemus ja vahva ammattitaito
ennen etätyön aloittamista. Hänen motivaationsa ja asenteen tulee olla kunnossa. Hänellä täytyy
olla kykyä oma-aloitteeseen ja itsenäiseen työskentelyyn. Molempipuolinen luottamus tulee olla
kunnossa. Esimies ja työntekijä arvioivat yhdessä aktiivisesti työntekijän vahvuuksia, kehittämiskoh-
teita ja muita edellytyksiä etätyön tekemiselle. Etätyön tekeminen edellyttää työntekijältä tiettyjen
edellytyksien, sääntöjen ja sopimuksien hyväksyntää. Etätyön osapuolten tulee hyväksyä työaikaan
ja työajan seurantaan liittyvät säännöt, joita ovat mm. tavoitettavuus ydintyöaikana, poissaoloista
ilmoittaminen ja ettei ylitöitä tehdä etänä ollessa. Työntekijän vastuulla on toimivan ja tarpeeksi kat-
tavan verkkoyhteyden hankkiminen, työhuoneen järjestäminen ja ergonomiasta huolehtimisen.
Työntekijä on velvollinen tulemaan työnantajan toimitiloihin, jos työtehtävien hoitaminen tätä edel-
lyttää tai esimerkiksi tietoliikenneyhteydet eivät kotona toimi. Työnantaja hankkii etätyössä tarvitta-
vat laitteet ja työvälineet. Etätyöntekijä saa käyttöönsä työtä varten kannettavan tietokoneen, lisä-
näytön, näppäimistön, hiiren, kuulokkeet ja tietokonelaukun. Työntekijä huolehtii hyvästä työskente-
lytilasta kotona sekä järjestää lukittavan tilan tai kaapin, jonne työnantajan tietokone ja muut työ-
hön liittyvät dokumentit laitetaan, kun työskentely päättyy. Huomioitavaa on sekin, että vain työntekijä
itse saa käyttää työtarkoituksiin työnantajan PC- laitetta. (Lintunen 2018-10-12.)

LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa työskennellään asiakkaiden arkaluontoisten
asioiden parissa. Sen vuoksi tietoturva-asioiden huomioiminen etätyössä on äärimmäisen tärkeää.

Työntekijän on huomioitava, että salassapitovaatimuksia on noudatettava myös etätyössä. Etätyötä tekevällä on voimassa samat tietoturvamääräykset ja salassapitovelvollisuudet kuin työpaikallakin. Etätyöntekijän on huolehdittava, ettei LähiTapiolan välineet joudu ulkopuolisten käsiin. Ulkopuolisilla tarkoitetaan myös perheenjäseniä. Etätyöntekijät eivät vie myöskään työhön liittyviä paperiasiakirjoja kotiin. (Lintunen 2018-10-12.)

LähiTapiolassa halutaan huolehtia työntekijöistä myös silloin, kun he ovat etätyössä. Etätyöllä tiedetään olevan positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Etätyössä keskeytykset vähenevät ja samalla myös työn kuormitus vähenee. Työmatkan aiheuttama rasitus ja tapaturmariski jäävät pois. Etätyöntekijälle jää enemmän vapaa-aikaa. Etätyökokemukset Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa ovat pääsääntöisesti hyviä. Työntekijöille on lisätietoa työterveyteen liittyvistä asioista intrassa ja apua saa myös työterveydestä. (Lintunen 2018-10-12.)

Etätyössä sattuneet vahingot eivät välttämättä kuulu työtapaturmavakuutuksesta korvattaviin vahinkoihin. Työtapaturmavakuutus on voimassa etätyössä, mutta sen perusteella korvataan tapaturmat vain, jos ne tapahtuvat työtä tehdessä. Esimerkiksi ruokailun yhteydessä sattunutta tapaturmaa ei korvata työtapaturmavakuutuksesta. LähiTapiolan henkilökunnalla on kuitenkin voimassa oleva vapaa-ajan ryhmävakuutus, joka korvaa etätyössä ja vapaa-ajalla sattuneet vahingot. (Lintunen 2018-10-12.)

Etätyöntekeminen tuli mahdolliseksi LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa muutama vuosi sitten. Etätyöskentely on vapaaehtoista ja pääasiassa kaikki halukkaat voivat sitä tehdä. Tällä hetkellä etätyötä voi tehdä kaksi tai kolme päivää viikossa. Vuoden 2019 alussa tilanne hieman muuttui, kun työnantaja tarkensi, että etätyötä voi olla 50 prosenttia työajasta. Samalla työnantaja teki muutoksia Kuopion palvelukeskuksen toimitiloihin, jolloin lähes puolet toimiston työskentelytiloista jäi pois. Muutos toi työnantajalle huomattavan säästön vuokratuluissa. Tämä kannustaa työntekijöitä entistä useammin etätyöhön, koska kaikille ei ole enää omaa työpistettä työpaikalla. Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen palveluaika muuttui 1.11.2018 niin, että palvelua on myös lauantaisin ja arki-iltaisina kello 19.15 saakka. Nämä muutokset ja asiakkaiden asiakaspalvelutarve ovat vaikuttaneet siihen, että työ on yhä enemmän iltapainotteista. Etätyömahdollisuudella palveluneuvot ovat saaneet mahdollisuuden tehdä iltatyöt kotoa käsin. Tällöin työmatka ei venytä työpäivän pituutta ja illalla ehtii hieman paremmin huolehtia esimerkiksi omasta hyvinvoinnista tai olemaan perheen kanssa.

2.3 Kuinka pärjätä muuttuvassa työyhteisössä, mitä se meiltä vaatii?

Työn tulevaisuus on muutoksen alla, siihen vaikuttaa esimerkiksi tekniikan kehittyminen. Työ on nykyään aivan erilaista kuin ennen digitalisaatiota. Työmarkkinat ovat jakautuneet korkean- ja matalan palkkatason työpaikkoihin. Muuttoliike ja sen vaikutukset ovat nousseet poliittisiksi kysymyksiksi. Automaatio, kuten tekoäly ja koneiden älykkyys edistävät tuottavuutta, tehokkuutta, turvallisuutta ja mukavuutta, mutta vaikuttavat samalla myös työpaikkoihin, ihmisten taitoihin, palkkoihin ja työn luonteeseen. Työn haasteellisuus on siinä, kuinka ihmiset pysyvät mukana koko ajan muuttuvassa

työelämässä ja sopeutuvat käyttämään erilaisia työkaluja ja foorumeja sekä sisäistävät tämän uuden aikakauden vaatimukset. Työelämänmuutos, globaalisuus ja teknologia ovat vaikuttaneet työntekijöiden uskollisuuteen vähentävästi. Aiemmin työntekijä saattoi tehdä koko työuransa yhdellä työnantajalla. Tekniikan kehittyessä työntekijöiden pitkäjänteisyys yhden työpaikan suhteen on koko ajan laskenut. Nykyään työntekijä viihtyy samassa työpaikassa noin kolme vuotta, josta ensimmäinen vuosi menee yleensä työtehtävien opetteluun. Tämän vuoksi yritysten olisi hyvä panostaa asioihin, joilla voidaan tukea nuorten työntekijöiden pysyvyyttä yrityksessä. Joissain yrityksissä tarjotaan työntekijöille uudenlaisia elämäntapoihin liittyviä etuuksia, joita ei ennen ole ollut. Muuttunut työelämä tarjoaa työntekijöilleen enemmän joustavuutta ja liikkuvuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että myös työpaikkojen on herättävä tarjoamaan työntekijöilleen näitä asioita, jotta työpaikan houkuttelevuus säilyy. Monet työnantajat ovatkin jo heränneet ja tarjoavat työntekijöilleen mahdollisuuden työskennellä joustavasti joko työpaikalla tai jossain muualla. Työpaikkojen muuttuessa entistä digitaalisemmiksi, mahdollisuus työskennellä jossain muualla, kuin työpaikalla on yhä yleisempää. Työntekijä voi työskennellä etänä kotonaan, tienpäällä, kahvilassa tai jopa toisessa maassa, riippuen työn luonteesta. Nyt on tärkeää, että myös työnantajat omaksuvat tämän uuden trendin. (Joshi ja Klein 2018, 129.-131.)

Pärjätäkseen muuttuvassa työelämässä ihmisten täytyy sisäistää keinoja, jolla he johtavat itseään ja Minä Oy:tä. "Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamisprosessi, jossa pyritään ohjaamaan kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla kohti laajempaa, syvällisempää ja konkreettisempaa tietoisuutta". (Sydänmaanlakka 2004, 231.) Hyvän pohjan onnistuneelle itsensä johtamiselle tuo hyvä itsetuntemus ja – luottamus itseensä. Johtamalla itseään itseensä voi tutustua paremmin, löytää kehityskohtiaan ja tavoitteitaan sekä tehdä suunnitelmia näiden toteuttamiseksi. Kun itseään johtaa hyvin, on helpompaa johtaa myös muita. Itsensä johtaminen pitää sisällään monia ominaisuuksia kuten tavoitteellisuutta, itsetuntemista ja niiden kehittämistä. Itsensä johtaminen on psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia, stressin ja ajankäytön hallintaa, tunneälykkyyttä, muutosvalmiutta, tunteiden ja muutoksen hallintaa. Hyvä itsensä johtaja luottaa itseensä ja omiin kykyihinsä. Hän haluaa kehittyä. Hän asettaa tavoitteita omaan kehittymiseen liittyen. Hän kykenee aikatauluttamaan ja toteuttamaan tavoitteitaan. Hän myös ymmärtää omaan hyvinvointiinsa liittyvät asiat ja pystyy vaikuttamaan niihin siten, että se edesauttaa jaksamista. Hyvä itsensä johtaja on sinut itsensä kanssa. (Haaranen 2016.)

Oma mieli on kaiken a ja o. Se on tunnettava ja siihen on tarvittaessa pystyttävä vaikuttamaan. Parhaimmillaan hyvä itsensä johtaminen tuottaa positiivista energiaa ja jaksamista sekä ulkoisesti että sisäisesti. (Haaranen 2016.) Edellä mainittujen ominaisuuksien hallitseminen ja tiedostaminen helpottavat jokaista työntekijää työssään. Lisääntynyt kilpailu on saanut organisaatiot huomaamaan, että perinteinen johtaminen täytyy muuttaa jaetuksi johtajuudeksi, jotta markkinoilla kyetään pärjäämään. Työntekijät, joilla on valmiudet itsenäiseen ja vastuulliseen työntekoon työskentelevät todennäköisesti tehokkaammin ympäristössä, jossa he voivat ottaa vastuuta omasta tekemisestään. Tutkimuksen mukaan itsenäisyyden, rakentavien ajatusten ja itsensä johtamisen välillä on positiivi-

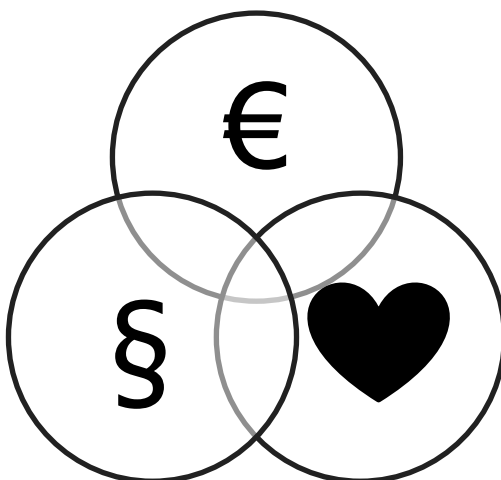
nen yhteys. Työntekijät, joilla nämä ominaisuudet löytyvät kykenevät osallistumaan paremmin päätöksen tekoon, omatoimisuuteen ja hyödyntämään itsensä johtamisen strategioita muita paremmin. (Norris 2008.)

3 NÄKÖKULMIA ESIMIESTYÖSTÄ JA ETÄJOHTAMISESTA

Esimies on henkilö, jolla on vastuu hänelle osoitettujen työntekijöiden työpanostuksesta, se on kirjattu myös Suomen lakiin. Laki määrittää esimiehen työnantajan edustajaksi. Esimiehellä on velvollisuus ja oikeus kertoa, mitä työntekijät tekevät työssään. Työntekijällä on taas oikeus ja velvollisuus tehdä hänelle osoitetut tehtävät sekä kertoa, jos ei niissä onnistu. (Ristikangas ja Grünbaum 2016, 19-20.)

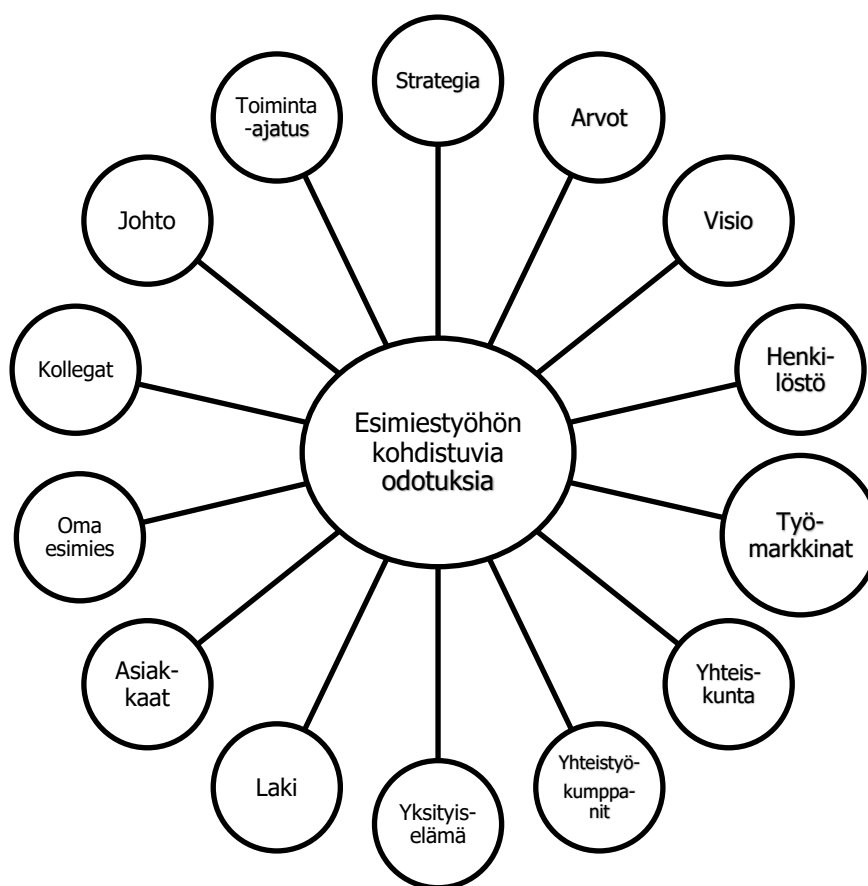
Erilaista johtamista on paljon, keskeistä johtamisessa on kuitenkin se, että ymmärtää ihmisiä, itseä ja johtajuutta kokonaisuutena (Perttula ja Syväjärvi 2012, 12). Johtaminen on pääasiassa yhden tehtävän hallintaa kerrallaan, vaikka todellisuudessa johtaja ohjaa, tekee, käsittelee, ajattelee, johtaa ja päättää. Johtamisen kannalta on kuitenkin tärkeää keskittyä vain yhteen johtamisen näkökulmaan kerrallaan, enemmän kuin yrittää hallita kaikkea yhtäaikaan. (Mintzeberg 2009, 43-44.) Tärkeintä on saada kaikki palapelin palat sopimaan yhteen. Esimiestyö on johtamista, jossa työskennellään lakipykälien, liiketoiminnan paineissa sekä erilaisissa muutostilanteissa. (Hyppänen 2013, 11.) Johtamisella on suuri merkitys ja se vaikuttaa organisaatioon sekä siellä työskenteleviin ihmisiin. Johtamisen hyvyys vaikuttaa organisaation tulokseen, toimintaan ja siellä toimivien ihmisten työelämän laatuun. Hyvä johtaminen on helppo tunnistaa, se tulee esille hyvän työilmapiirin myötä. Hyvän johtamisen merkkejä ovat myös voimakas työmotivaatio, hyvä yhteistyö, suuri työmoraali ja työntekijöiden pyrkimys laadukkaaseen työhön. (Juuti 2016, 9.) Esimiehen perustehtävä on tukea ja auttaa ihmisiä, jotta he kokisivat työnsä ja työyhteisöön liittyvät arvot, päämäärät ja keinot myönteisesti. Esimiestyöhön kuuluu myös ihmisten elämän tukemista siten, että työssä syntyisi hyviä ja onnistumiseen johtavia kierteitä. Esimiehen täytyy myös pystyä katkaisemaan työntekijän elämässä syntyviä negatiivisia kierteitä. (Juuti 2016, 34.)

Esimiestyöhön liittyy vahvasti kolme näkökulmaa, jotka on huomioitava joka päiväisessä esimiestyössä (Hyppänen 2013, 11). Esimiestyötä ohjaa pitkälti yrityksen liiketoiminta ja siihen budjetoidut eurot, esimiehen on toimittava empaattisesti ja huolehtivaisesti alaisiaan kohtaan, unohtamatta laissa säädettyjä esimiehen vastuita ja velvollisuuksia. Kuvio yksi kiteyttää nämä kolme esimiestyön näkökulmaan visuaalisesti.



KUVIO 1. Johtamisen kolmenäkökulmaa (Mukaillen Hyppänen 2013, 11.)

Esimiehellä on monta roolia, ja rooli muuttuu aina tilanteen mukaan. Esimies on tiiminvetäjä, sparraaja, valmentaja, projektipäällikkö, ongelmaratkaisija, työnjohtaja, työhönottaja ja perehdyttäjä. ”Useat esimiehet kiteyttävät tehtävänsä onnistumisten edellytysten luojaksi”. Esimies on aina työnantajan roolissa, hän vastaa yksikön toiminnasta sille asetettujen liiketoimintatavoitteiden ja perustehtävän mukaisesti. Esimies on johtaja, joka toteuttaa käytännössä työlainsäädäntöä, työnantajan periaatteita ja sääntöjä. Erilaisten roolien lisäksi esimiestyöhön liittyy paljon odotuksia niin johdolta, työntekijöiltä kuin esimieheltä itseltäänkin. Kuvio kaksi kuvastaa hyvin odotusten määrää. (Hyppänen 2013, 13.)



KUVIO 2. Esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia (Mukaiillen Hyppänen 2013, 14.)

Esimiestyöhön kohdistuvia odotuksia on paljon. Suuri vaikutus esimiehen työhön on mielestäni henkilöstöllä, asiakkailla, kollegoilla, omalla esimiehellä ja esimiehen omalla yksityiselämällä. Henkilöstö ja esimiehen työntekijät odottavat esimiehen hoitavan tehtävänsä kunnialla ja menestyksellä. He odottavat, että esimies ohjaa ja opastaa sekä luo työyhteisöön hyvän työilmapiirin. Asiakkaat taas odottavat, että esimies huolehtii työntekijöidensä ammattitaidosta ja asiakaspalvelusta, jotta asiakkaat saavat mahdollisimman laadukasta palvelua. Kollegat taas odottavat esimieheltä hyvää yhteistyötä, vertaistukea ja työkaveruutta. Esimiehen esimies taas odottaa tuloksia ja menestyksekkästä johtamista. Esimiestehtävässä työskentelevä itse odottaa itseltään menestystä työssään ja hyvää, tasapainoista yksityiselämää, jossa esimies pystyy palautumaan ja saamaan lisää virtaa seilatessaan

kaikkien odotuksien kanssa. Työnantajan työnjohto-oikeuteen kuuluu määrätä työn sisältö (mitä tehdään), kuinka työ suoritetaan (miten työ tehdään), milloin työtä tehdään (työaika) ja missä (työpaikka). Vastuu työturvallisuudesta on esimiehellä, siksi työnantajalla on velvollisuus seurata, että työntekijä noudattaa annettuja määräyksiä työn tekemisessä. (Työsuojelu 2018.) Työsuhdetta säätelee useat eri lait sekä työ- ja virkasopimukset, siksi esimiehen on tunnettava niiden keskinäinen hierarkia. Suomalaista työelämää säätelee mm. seuraavat lait ja säädökset: peruslaki, Euroopan unionin perustamissopimusten sovellettavat määräykset ja EU:n asetukset, ehdottomat Suomen lait ja asetukset, työehtosopimukset ja niihin perustuvat paikalliset sopimukset, työsopimuksen ehdot ja sopimuksen veroinen käytäntö sekä yrityksessä vakiintuneet käytännöt. (Hyppänen 2013, 16-17.)

Finanssisektorillakin on siirrytty kannustavaan johtamiseen. Vielä 1990-luvulla pankin tai vakuutusyhtiön pääjohtaja oli suuri herra. Finanssialan johtajat korostavat nykyään johtamistyössään luottamusta, yhdessä tekemistä, alaisten tukemista, tavoitteellisuutta, johtajan esimerkkiä ja ammattitaidon arvostamisesta. Finanssiala on jatkuvan murroksen keskellä, siellä on paljon muutoksia, jotka johtuvat mm. kiristyvistä kilpailutilanteista, organisaatiomuutoksista, fuusioista, asiakkaiden globalisoitumisesta sekä verkkoon- ja monikanavaisuuteen siirtymisestä. Finanssialan perusideologia ei kuitenkaan ole muuttunut, mutta yhteistyökumppanuudet ja toiminnan laajentuminen tuovat johtamiselle uusia haasteita ja mahdollisuuksia. (Saksi 2013.)

Asiakkaat odottavat saavansa yhä nopeampaa palvelua, mikä tarkoittaa yhä nopeampia vastauksia asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Tämä on ollut haasteena suurissa ja kankeissa finanssiorganisaatioissa. Monikanavaisuus on iso muutos, varsinkin pitkään töitä tehneille finanssialan työntekijöille. Finanssialan yksi suurimmista johtamishaasteista on, kuinka henkilöstö koulutetaan ja miten muutos saadaan tapahtumaan asiakkaiden vaatimalla tavalla. Finanssialalla myös nopeasti muuttuva lainsäädäntö ja ohjeistukset ovat arkipäivää, joiden kanssa johtajat ja henkilökunta kamppailevat. Finanssiyhtiöt joutuvat kehittämään ja muuttamaan järjestelmiään ja prosessejaan, mikä tuottaa paljon lisäkustannuksia. (Saksi 2013.)

3.1 Valmentava esimiestyö

Valmentava esimiestyö eli coaching tuli johtamiskirjallisuuteen urheilumaailmasta jo 1950-luvulla. Varsinaisen läpimurron se on tehnyt kuitenkin vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana. Ammattimainen coaching on tiivistä yhteistyötä valmentajan ja valmennettavan välillä, siinä tähdätään valmennettavan piilossa olevien potentiaalien löytämiseen ja niiden hyödyntämiseen tavoitteiden toteuttamisessa. (Ristikangas ja Ristikangas 2013.) Valmentava esimies haluaa työntekijänsä menestyvän ja siksi hän auttaa alaisiaan löytämään menestystekijät työnsä erilaisten valmennusten ja valmennustyökalujen avulla. Menestys ja menestyminen ovat tärkeää myös henkilöstölle. Kun valmentava esimies löytää tapoja auttaa ihmisiä menestymään työssään, on hän tehnyt työnsä hyvin. (Orem, Binkert ja Clancy 2007, 201.)

Valmentavan esimiehen pääasialliset tavoitteet ovat työntekijöidensä oivalluttaminen, vastuuttaminen ja voimaannuttaminen. Valmentavassa johtajuudessa yhdistyy yksilön kehittymisen näkökulma

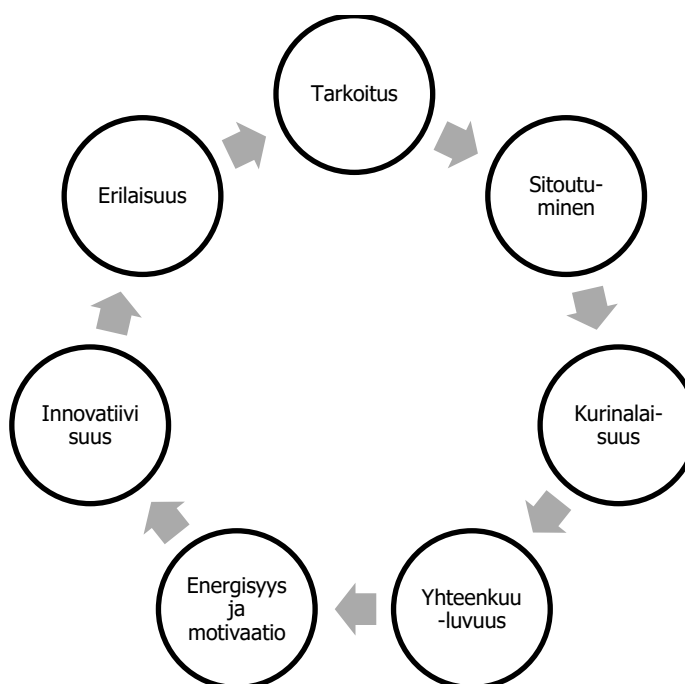
ja yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen. Valmentavassa ilmapiirissä työntekijät kokevat olevansa arvostettuja, heillä on myös tunne, että työtä voidaan tehdä innovatiivisessa ja innostavassa yhteistyössä. Valmentava esimies saa työntekijänsä osallistumaan. Valmentava esimiesote vaatii asettumista toisen asemaan sekä olemaan empaattinen, että myötätuntoinen. Se perustuu luottamukseen ja edellyttää läsnä olevaa vuorovaikutusta ja aktiivista kuuntelua. Kun ilmapiiri on luottavainen, pystyy valmentaja ja valmennettava rehelliseen ja avoimeen viestintään sekä erilaisten näkökulmien tutkimiseen. (Salminen ja Ruutu 2013.) Valmentavalla esimiesotteella kasvatetaan tärkeitä sekä parempia, osaavampia ja kykenevämpiä ammattilaisia. Valmentava esimies on kiinnostunut, kuinka työntekijät näkevät ja tulkitsevat organisaatiota. Hän pyrkii pääsemään alaistensa kanssa win-win-tilanteeseen, jossa tavoitellaan samaa tavoitetta vastavuoroisuudessa ja yhteistyön avulla. Valmentava esimies kehittää itseään sekä joukkuettaan. Hänen täytyy haluta nähdä ja hyväksyä omat vahvuutensa ja sudenkuopat. Hänen täytyy vastaanottaa palautetta, jotta hän pystyy luomaan tiimin, joka on innostunut yhteistyön tekijä. Valmentava esimies keskittyy tavoitteisiin, joukkueeseensa ja itseensä, hän kehittää pitkäjänteisesti ja tavoiteorientoituneesti. Hän rakentaa joukkuettaan, haluaa kehittyä ja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan. (Ristikangas ja Grünbaum 2016, 19-20.)

3.2 Tiimijohtaminen

Luottamus, arvostus ja keskusteleavuus ovat hyvän tiimiyhteistyön pohja. Hyvä yhteistyö on toisia kunnioitettavaa, tehokasta ja eteenpäin vievää ja sen pohjalla on toimiva vuorovaikutus. (Vilkman 2016, 37.) Tiimi on joukko ihmisiä, jotka täydentävät toistensa osaamista. He ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin, joita seurataan ja mitataan niihin pääsemisen vuoksi. He kehittävät yhdessä yhteistä kulttuuriaan ja toimintatapojaan ja he ovat riippuvaisia toisistaan ja kantavat vastuuta menestymisestä yhdessä. (Sydänmaanlakka 2012.) Tiimityön riskejä voivat olla muun muassa henkilöstökemiaan liittyvät ongelmat, tiimien välinen yhteistyö, erilaiset pelot liittyen yksilöiden asemaan tiimissä, tiimin liian iso koko, jäsenten maantieteellinen etäisyys sekä aika mikä menee hyväksi tiimiksi kehittymiseen. (Hyppänen 2013, 90.) Normaaliin tiimiin kuuluu yleensä 5-20 tiiminjäsentä, mutta toimintakykyisimmillään tiimi on, kun siinä on 4-8 jäsentä (Sydänmaanlakka 2012).

Tiimi saadaan tehokkaaksi, kun siinä on paljon erilaista osaamista. Tehokas toiminta on mahdollista, kun tiimissä ymmärretään tiimityöskentelyn perusteet. Menestyminen vaatii myös tiimijohtamisen osaamista. Tiimijohtamisen seitsemän kulmakiveä (kuvio 3) kiteyttää hyvin tiimijohtamisen osaamiseen liittyvät asiat. Tiimin menestyminen edellyttää, että tiimin tarkoitus ja tavoitteet ovat selkeitä ja kaikki tiimiläiset tuntevat ne. Myös roolit ja vastuut tulee olla kaikkien tiedossa. Jotta yhteisiin tavoitteisiin päästään, täytyy tiiminjäsenten olla sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. Asioiden käsittely on tehokasta, kun niitä käsitellään oikealla ja tehokkaalla tavalla. Se vaatii kurinalaista työskentelyä. Toimivassa tiimissä annetaan ja saadaan palautetta ja ratkaistaan ongelmat tehokkaasti. Tiimintoinnin tulee olla suunnitelmallista, kun tiimin ilmapiiri on avoin ja rakentava, siellä välitetään toisista ja tuetaan riittävästi. Silloin yhteenkuuluvuus on olemassa ja tiimissä kunnioitetaan yksilöä ja ollaan oikeudenmukaisia. Energisyys ja motivaatio edesauttavat, että jokainen innostuu tehtävis-

tään. Silloin myös työ on hauskaa, ja se näkyy tuloksissa. Tiimi uudistuu jatkuvasti, silloin kun luovuudesta ja innovatiivisuudesta huolehditaan. Tiimin erilaisuus näkyy tiimissä voimavarana, ei uhkana. (Sydänmaanlakka 2012).



KUVIO 3. Tiimijohtamisen seitsemän kulmakiveä (mukaillen Sydänmaanlakka 2012.)

Tiimi tarvitsee esimiestä. Erilaiset tiimit ja tiimien eri kehitysvaiheet voivat kaivata erityylistä esimiestyötä. Sen vuoksi esimiehen on muuntauduttava tilannetta vastaavaan rooliin. Esimiehen on kyettävä huomioimaan tiiminsä kyky ottaa vastuuta töiden organisoinnista. Monessa yrityksessä esimiehellä on apunaan tiiminvetäjä, joka on yksi tiiminjäsenistä, mutta toimii myös tiiminvetäjänä ja esimiehen apuna. Esimiehen ja tiiminvetäjän välillä on oltava hyvä, toimiva yhteystyö sekä selkeästi määritetyt ja henkilöstölle viestitetyt tehtävä- ja vastuujaot. Esimies huolehtii tiiminsä riittävästä tiedottamisesta ja palautteenantamisesta. Kehityskeskustelut on hyvä pitää myös koko tiimin kesken, jolloin yhteisistä tavoitteista menneellä kaudella ja tulevaisuudessa voidaan sopia yhdessä. Kehityskeskustelut on pidettävä myös yksilötasolla, jotta jokaisen henkilökohtainen tavoite huomioidaan. Tiimin kehittäminen on tärkeää, jotta se menestyy. Esimies voi parantaa tiimityöskentelyä tarjoamalla erilaisia vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoja kehittäviä koulutuksia. Palkitseminen on myös yksi tiimityötä tukeva keino. (Hyppänen 2013, 90.)

Tiimityöskentelyn johtaminen on haastavaa. Siinä esimies tasapainoilee itseohjautuvuuden ja johtamisen, seurannan ja luottamuksen, vastuun ja vapauden sekä yksilöllisyyden huomioimisen, että yhteisöllisyyden tunteen korostamisen välillä. Monesti kokemus ja aika parantavat oikean johtamistavan löytymistä. Vaikka tiimissä on kyse joukosta ihmisiä, pitää esimiehen huolehtia myös yksilöstä. Tiimin tarkoituksena on, että esimies asettaa aluksi selkeät tavoitteet ja reunaehdot tekemiselle, sitten hän antaa tiimilleen vapauden toimia itsenäisesti parhaan ratkaisun saavuttamiseksi. Tiiminjäsenevät ottavat yhä enemmän vastuuta ja ovat itseohjautuneempia, kun he ovat mukana suunnittelemassa työprosessin vaiheita. Parhaimmillaan tiimin jäsenet selvittävät itse eteen tulevat ongelmat ja

kannustavat toinen toisiaan. Näin toimivassa tiimissä esimies näyttää suunnan, rajat ja seuraa itse tiimin etenemistä. Esimiehen täytyy olla tavoitettavissa, jos tiimi kohtaa ylitsepääsemättömän ongelman, johon tarvitaan esimiehen näkemystä. (Hyppänen 2013, 91-92.)

Tiimityöskentelyyn liittyy myös haasteita, esimiehen on hyvä olla tietoinen tiiminsä jäsenien erilaisista rooleista. Tiimeistä löytyy erilaisia rooleja, joissa on positiivisia, että negatiivisia ominaisuuksia ja ne vaikuttavat tiimin työskentelyyn. Mukana tiimissä on yleensä ideoijia, koordinoijia, haasteiden etsijöitä, toteuttajia ja loppuunsaattajia. Esimiehen on tärkeä tunnistaa nämä erilaiset roolit ja hyödyntää niitä työarjessa, koska tällöin roolit muodostavat yhdessä vahvan ja toimivan kokonaisuuden. Tiimityöskentelyyn liittyvät ongelmat johtuvat usein ihmisten erilaisuudesta ja siitä, ettei erilaisuutta ymmärretä ja hyödynnetä oikein. Työelämässä on paljon erityyppisiä ihmisiä, joiden johtaminen on haastavaa. Näitä tyyppisiä on muun muassa kommunikoimaton, kuuntelematon, päiväuneksija, yksin tekijä, yliherkkä, ennakkoluuloinen, mellastaja, kilpailija, dominoiva, manipuloiva, laiska, marttyyri, valittaja, pessimisti, omahyväinen, primadonna ja aggressiivinen. Jokainen näistä aiheuttaa niin tiimille, kuin esimiehellekin omanlaisiaan haasteita. Sen vuoksi on äärimmäisen tärkeää, että tiimin jäsenet tuntevat omat ja toistensa heikkoudet ja vahvuudet. Silloin eroja voidaan hyödyntää tiimin menestymisessä ja onnistumisessa. Mitä enemmän tiimi keskittyy tavoitteisiin ja keinoihin, joilla tulosta saadaan aikaan, sitä paremmin erilaisuudet nähdään mahdollisuutena ja tulosten tuojina eikä tiimityön hankaloittajina. (Hyppänen 2013, 92-94).

Etätöiden yleistyessä esimiehen on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota virtuaalitiimin johtamiseen ja sen kehittämiseen, koska se tulee olemaan tiimijohtamisen uusi tulevaisuus. Vaikka työpaikalla ei olekaan vielä kokonaisia virtuaalitiimejä pitää esimiesten nyt jo ottaa neuvot vastaan niiden johtamisesta, koska jokaisen virtuaalitiimin tehokkuuden ydin on hallinnointi. Ollie Malone listasi jo vuonna 2004 työkaluja, joilla virtuaalitiimistä saa toimivan ja tehokkaan:

- Luo merkki, logo tai symboli edustamaan tiimiäsi. Vaikka tiimisi koostuu vain yhdestä jäsenestä, visuaalisen tunnisteen läsnäolo vahvistaa joukkueen identiteettiä. Jos tiimin jäsenet ovat fyysisesti lähellä muita tiimejä, jotka eivät kuulu samaan ryhmään voi visuaalinen tunnistelu luoda rajan näiden tiimien välille ja muistuttaa omasta tiimiyhteydestä.
- Varmista, että tiimisi jäsenet ovat tietoisia sähköisenviestinnän säännöistä. Verkkoviestintä on ainutlaatuista, koska siinä ei voi käyttää sanattomia vihjeitä, äänifleksiota tai muita tapoja tulkita toisen henkilön viestin merkitystä. Sen vuoksi sähköisenviestinnän on oltava paljon tarkempaa kuin esimerkiksi puhutun viestin. Tee tiimillesi ohjeita tai tarkistuslista, joista on apua, kun viestitään verkossa.
- Tarjoa koulutusta virtuaalisessa tiimityöskentelyssä onnistumiseen. Virtuaalinen ryhmätyöskentely on vielä harvinaista ja se tarvitsee varmasti harjoitusta. Varmista, että tiimisi jäsenillä on virtuaalisen tiimityön taidot. Tämän varmistaminen jo ennen virtuaalisten tiimien käyttöönottoa vähentää todennäköisesti turhautumista, tehottomuutta ja heikkoa alustavaa tuottavuutta.

- Kiinnitä huomiota virtuaaliitiimin jäsenten valintaan jo valintaprosessin aikana. Koska virtuaalisessa tiimissä on erilaista työskennellä, tulisi myös valintaprosessin olla erilainen. Varmista, että henkilö tietää tulevansa virtuaaliitiimiin ja ymmärtää kuinka siinä toimitaan.
- Luo yhteinen virtuaalinen tila, jossa tiimin jäsenet voivat olla vuorovaikutuksessa työn ulkopuolella. Epävirallinen kommunikointi on hyödyllistä luottamuksen rakentamisessa ja parempien suhteiden luomisessa tiimin jäsenten keskuudessa. Kannusta tiimiläisiäsi tällaisen epävirallisen kommunikoinnin käyttöön ryhmässä ja varmista, että henkilöt osallistuvat kommunikointiin säännöllisesti.
- Arvioi säännöllisesti koulutuksen tarve. Tiimityön kehittäminen edellyttää tiimin jäseniä käyttämään taitoja, joita he eivät ehkä vielä osaa tai tunne. Säännöllinen koulutus varmistaa, että työntekijät osaavat uusimman tekniikan ja menetelmät, joita työssä tarvitaan.
- Tarkasta ja yhdenmukaista prosessit säännöllisesti. Prosessien eksplisiittinen tunnistaminen, niiden päivitys, mittaaminen ja arviointi ovat ensisijaisen tärkeitä virtuaalisille ryhmille. Kun prosessit pidetään ajan tasalla, ne tarjoavat perustan yhteisille onnistumisille ja hyvillä tuloksilla.

Työn apuvälineet ovat yksinkertaisia työkaluja, joista on hyvä muistuttaa työntekijää säännöllisesti. Ne ohjaavat, miten työtä tehdään tai miten tietty tehtävä on suoritettava. Kun otetaan huomioon monien työpaikkojen monimutkaisuus, nämä työn apuvälineet voivat olla erittäin arvokkaita virtuaaliitiimin jäsenille. (Malone 2004.)

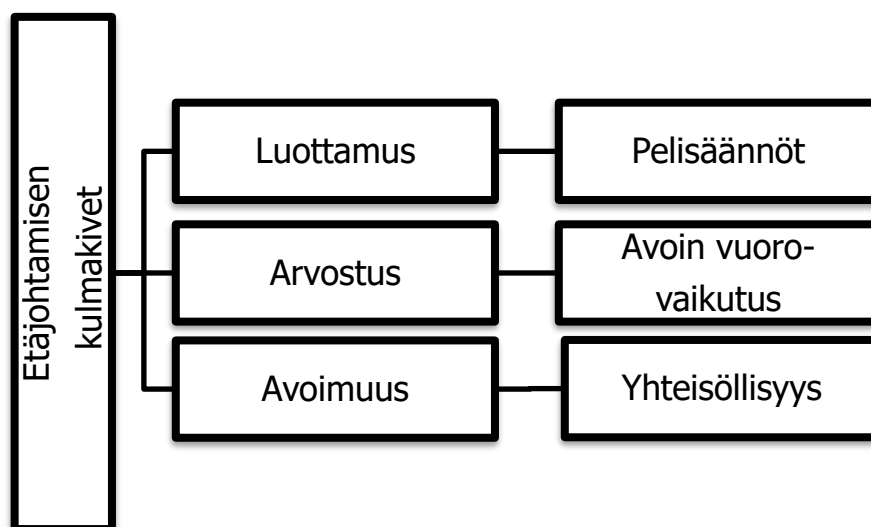
3.3 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen on pikkuhiljaa hiipinyt osaksi arkea monessa yrityksessä (Vilkman 2016, 11). ”Etätyökokeilut alkoivat Suomessa 1990-luvulla”. Etätyöllä voidaan saavuttaa monia etuja niin henkilöstölle kuin työnantajallekin. Etätyön etuja työntekijälle on muun muassa mukavuus, keskittyminen, vaihtelu, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työmatka-ajassa säästäminen ja hyvinvointi. Työnantajalle etätyö tuo kustannussäästöjä, työtehon ja työn tuottavuutta, työhyvinvointia ja työpaikan houkuttelevuutta sekä positiivista ympäristönäkökulmaa. Etätyö tuo haasteita esimiestyöhön, koska johdettavat eivät työskentelekään enää samassa tilassa esimiehen kanssa. Etätyö voi olla satunnaista tai pysyvää, se lisääntyy joka paikassa, missä työn sisältö, työhön tarvittavat välineet sekä etätyötä salliva kulttuuri ovat kohdillaan. Joillain työpaikoilla kannustetaan tekemään etätyötä, samaan aikaan näillä työpaikoilla tehdään työtilauudistuksia, joissa luovutaan kiinteistä työhuoneista ja työpisteistä. Työpaikoilla siirrytään siihen, että työpiste varataan etukäteen, jos on tarvetta tulla työpaikalle. Työtilasuunnittelussa pyritään luomaan ns. monitilatoimistoratkaisuja, joissa toimitilat muokkautuvat erilaisten tilanteiden mukaan. (Hyppänen 2013, 84.)

Sydänmaanlakka (2012) kiteyttää hajautetun ja virtuaaliitiimin ”pieneksi joukoksi ihmisiä, jotka työskentelevät saman tavoitteen saavuttamiseksi yhteisillä menetelmillä eri paikoilla ja eriaikaisesti käyttäen vuorovaikutuksessaan apunaan pääasiassa sähköisiä kommunikointivälineitä”. Satunnainenkin työskentely kotoa edellyttää etäjohtamista, myös työlainsäädännön osalta esimiesten veloitteet ja vastuut ovat samoja etätyötä johdettaessa. Etäjohtamisessa korostuvat selvät tavoitteet työlle sekä pelisäännöt, kuinka etätyötä tehdään. Työntekijän ja esimiehen tavoitettavuudesta on sovittava etukäteen, kuten myös työn raportoinnista sekä luottamuksesta. Käytännössä esimiestyö hoidetaan etänä olijojen kanssa hyödyntäen tietoliikenneyhteyksiä kuten puhelinta, internetpuheluita, puhelinneuvotteluja sekä sähköpostia. Tiimipalaverit ja kehityskeskustelut on vielä hoidettava kasvotusten. Kun esimies ja alainen ovat luoneet hyvän luottamus pohjan yhteistyölleen sujuu arki pitkienkin etäisyksien päästä. Tämä vaatii molemmiin puoleista luottamusta. (Hyppänen 2013, 85.)

3.3.1 Onnistuneen etäjohtamisen edellytyksiä

Moni esimies on johtanut tiimiään osittain tai kokonaan etänä ja kokenut siinä hankaluutta. Etäisyys vaikuttaa ihmisten kommunikointiin ja vähentää kontaktia esimiehen ja alaisen välillä. Siksi esimiehestä tuntuu, että asiat on vaikeampi pitää hallinnassa. Onnistunut etäjohtaminen lähtee siitä, että hyvän etäjohtamisen kulmakivet ovat kunnossa. (Vilkman 2018-10-09)



KUVIO 4. Etäjohtamisen kulmakivet. (mukaillen Vilkman 2016.)

Luottamus on kaikista suurin haaste etätyötä tehtäessä. Luottamuksen puutteen vuoksi monessa työyhteisössä suhtaudutaan etätyöhön negatiivisesti. Epäluottamus syntyy, jos esimies ei tiedä tekevätkö ihmiset oikeasti työtä. Eli voiko työntekijöihin luottaa, kun he eivät ole esimiehen valvovan silmän alla? Usein asiantuntijatyössä esimies ei voi tietää tekeekö asiantuntija työtä läsnä olleessaan. Suurin osa työntekijöistä kuitenkin, haluaa hoitaa työnsä hyvin ja olla luottamuksen arvoisia. Pitkään esimiestyötä tehneet ovat todenneet, että harvoin luottamusta käytetään väärin. Esimiehen ja työntekijöiden välisen luottamuksen rakentaminen on äärimmäisen tärkeää ja se edellyttää avointa ja jatkuvaa kommunikointia tiimiläisten kanssa. Silloin kun tehdään etätyötä, luottamuksen

merkitys korostuu entisestään ja se on sitä, ettei tarvitse varautua pahimpaan. Ihmiset, jotka käyttävät luottamusta väärin on hyvin pieni määrä, eikä sen vuoksi kannata pilata muiden motivaatioita luomalla tarpeettomia ohjeita tai sääntöjä. "Luottamus on toimintatapa ja tunnetila". (Vilkman 2016, 25-28.)

Hyvän yhteistyön työntekijän ja esimiehen välillä mahdollistaa **arvostus**. Sitä pidetään monesti itsestäänselvyytenä ja useimmiten on helpompaa arvostella muiden mielipiteitä ja toimintatapoja. Arvosteleminen tapahtuu usein jopa huomaamatta. Etäjohtamisen tärkein elementti on arvostus, koska ilman sitä yhteistyö ei suju. Etätyöntekijät kokevat helposti, etteivät he saa riittävästi sosiaalista tukea esimieheltä ja työyhteisöltään. Työyhteisön ja esimiehen sosiaalinen tuki on tärkeää, koska näin etätyöläinen tietää, että muut pitävät häntä ja hänen työpanostaan tärkeänä. Sosiaalisen tuen avulla voidaan ehkäistä työuupumusta ja lisätä arvostuksen kokemuksia. Sosiaalisen tuen myötä työntekijä tuntevat, että heidän työtään arvostetaan ja se nostattaa arvostuksen kokemuksia. (Vilkman 2016, 31-32.)

Avoimuus on tärkeä ominaisuus etäjohtamisessa, se lisää työssä viihtyvyyttä ja liittyy vahvasti vuorovaikutukseen, jos avoimuutta ei työyhteisössä ole kärsii se ja ihmisten sitoutuminen organisaatioon vähenee. Avoimuuden puute voi vaikuttaa heikentävästi onnistumisen kokemuksiin ja laskea tätä kautta työmotivaatiota. Avoimuus tarkoittaa avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa yhdessä. Se tarkoittaa myös mahdollisimman muuttumatonta tiedonkulkua ylhäältä alas - ja alhaalta ylös sekä sitä, että ihmisiä otetaan mukaan työn suunnitteluun ja heille annetaan mahdollisuus vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. (Vilkman 2016, 33.)

Työyhteisössä, jossa on toimivat **pelisäännöt** ja toimintatavat työskentely on kaikille helpompaa. Silloin kun työskennellään toisista erillään etänä, on pelisääntöjen uudelleen määrittely yleensä tarpeen. Hyvän perustan yhteisten pelisääntöjen sopimiselle antaa yhteinen keskustelu niistä. Pelisäännöt sovitaan yhdessä, jolloin jokaiselle syntyy tunne, että on voinut olla vaikuttamassa niihin. Silloin niitä on helpompi noudattaa ja sitoutua. Etäjohtamisen kannalta on tärkeää keskustella ainakin seuraavista asioista: missä tehtävissä etätyö on mahdollista? Milloin ja miten esimies ja työntekijä ovat tavoitettavissa? Milloin kaikkien on oltava paikalla? Ja edellyttääkö paikallaolo fyysistä läsnäoloa? Mitä välineitä on käytössä puhelin, sähköposti, pikaviestit? Miten työn etenemistä seurataan? Miten tietoa jaetaan, jottei se kuormita ketään liikaa? (Vilkman 2016, 37-38.)

Etäjohtamisessa **avoin vuorovaikutus** on tärkeää ja sitä vaaditaan, jotta luottamus, arvostus, avoimuus ja pelisäännöt ovat mahdollista luoda. Vuorovaikutus tapahtuu vähintään kahden ihmisen välillä ja on paljon enemmän kuin tiedottamista tai viestintää. Vuorovaikutuksessa on kyse ihmisten välisestä toiminnasta, jossa jaetaan ajatuksia, kokemuksia, tietoa ja tunteita sekä rakennetaan näistä yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016, 40.)

Yhteisöllisyyden avulla luodaan työpaikan hyvä yhteishenki ja yhdessä tekemisen meininki, vaikka toimittaisiinkin etänä. Meillä ihmisillä on luontainen tarve tuntea kuuluvansa joukkoon. Yhteisöllisyydellä on suuri merkitys työyhteisössä, koska sillä luodaan aito ja tuottava työyhteisö. Mitä paremmin

työntekijät tulevat toimeen keskenään, sitä paremmin työnteko sujuu. Etä- ja virtuaalityötä tekeillä yhteisöllisyyden tunne vaatii erityistä huomiota, koska yhteisöllisyys syntyy heikommin tai se lähtee murenemaan kokonaan pois, ihmisten kohdatessa yhä harvemmin. Etäjohtamisen yksi isoimmista haasteista onkin yhteisöllisyyden pitäminen. Kun ihmiset työskentelevät erillään luontainen vuorovaikutus vähenee. Yhteisöllisyyden puuttuminen vähentää vuorovaikutusta, se myös heikentää työntekijöiden moraalaa ja sitoutumista sekä vähentää tiimiytymistä. (Vilkman 2016, 41.)

3.3.2 Etäjohtajan osaaminen

Etätyön tekeminen voi olla aluksi pelottava asia joillekin työntekijöille. He eivät halua jäädä kotiin ja toimia itsenäisesti, koska pelkäävät epäonnistuvansa. Toisille se taas voi olla pelastus aamun kiireeseen ja elämän hallintaan. Etäjohtamisen organisointi ja siihen ohjaaminen ovat etäjohtajan osaamisen keskiössä. Hyvä keino aloittaa etätyön teko tiimeissä on se, että antaa vapaaehtoisten työntekijöiden aloittaa. Esimies voi ehdottaa, että henkilö tekee töitä kotoa muutamana päivänä viikossa. Etätyö voi olla aluksi kokeilussa, jolloin henkilö voi testata erilaisia tapoja toimia. Samalla hän näkee mitkä asiat toimivat ja mitkä ei. (Fried ja Hansson 2014, 177).

Etätyö puhkaisee kuplan ajatuksesta, että esimies johtaa pelkkiä tuoleja. Tai että esimiehet ovat tyytyväisiä ja varmoja, että töitä tehdään, kun he näkevät työntekijöidensä tulevan aamulla töihin. Esimiehen rooli on johtaa työtä, ei paimentaa päitä. Esimiehen on myös tunnettava työn sisältöä, jota hänen tiiminsä tekee. Se ei tarkoita kuitenkaan sitä, että esimies tekee alaistensa töitä vaan sitä, että hän tietää mitä työ edellyttää, ymmärtää, miksi se viivästyy, auttaa ongelmissa, jakaa työn tasaaisesti ja osoittaa oikeat ihmiset oikeisiin projekteihin. Näiden asioiden avulla esimies huolehtii, että työt etenevät myös etänä. Opastavan esimiehen ei tarvitse johtaa pelkkiä tuoleja, eikä sillä ole merkitystä missä kukakin työnsä tekee, kun esimies on kartalla asioista. (Fried ja Hansson 2014, 179).

Virtuaalijohtaminen vaatii monipuolisempaa ihmisten johtamista kuin kasvokkain tehtävä yhteistyö. Se vaatii uusia tapoja johtaa tiimiä, osallistuttaa ja voimaannuttaa heitä. Esimiehen kannattaa miettiä miten motivoida ihmisiä, joita ei näe? Tai kuinka hajautetulle tiimille luodaan yhteinen visio ja tavoitteet? Virtuaalitiimin luottamuksen rakentaminen ja sitouttaminen ovat lähitiimiä vaikeammat luoda. Hajautetun tiimin johtamiseen liittyy erinäisiä asioita, jotka johtajan ja esimiehen on hyvä pitää mielessään. Johtajan läsnäolo ja näkyvyys ovat tärkeää etänäkin. Ole esillä säännöllisesti! Pidä sähköiset palaverit säännöllisesti ja hyödynnä erilaisia sähköisiä yhteydenpitokanavia. Tiedota aktiivisesti, rohkaise myös tiimiläisiä kommunikoidaan aktiivisesti. Pyri ratkaisemaan ongelmatilanteet nopeasti. Muista myös empaattisuus ja hiljaisten viestien noteeraaminen. Kuuntelu on äärimmäisen tärkeää. Osoita että luotat tiimisi jäseniin, rakenna luottamusta systemaattisesti, koska sen kautta syntyy tiimin avoimuus ja osaamisen jakaminen. Varmista, että viesti menee perille ja se on ymmärretty. Määrittele tavoitteet ja huolehdi niiden toteutumisesta. Kehitä prosessi, jossa huolehdi tiimin tavoitteista, seurannasta, palautteesta ja osaamisen kehittämisestä. (Sydänmaanlakka 2012.)

Asikaisen (2015) kandidaatin tutkimuksessa paljastui, että etätyön ehdottomina edellytyksinä etenkin finanssialalla ovat toimiva teknologia sekä tietoturvaongelmien ratkaiseminen. Työtilan tulee olla

rauhallinen ja soveltua etätyöskentelyyn. Onnistunut johtaminen on edellytys onnistuneelle etätyölle. Etätyöhön liittyvät selkeät, yhteiset pelisäännöt ja tavoitteet sekä oikeanlainen ja tarkoituksenmukainen vastuun- ja tehtävien jakaminen ovat edellytyksiä etätyön onnistumiseen. Työtehtävien on oltava sellaisia, että etätyöntekijä voi suoriutua niistä itsenäisesti tai yhdessä tiimin kanssa. Etätyöläisen täytyy pystyä tekemään päätöksiä ilman esimiehen hyväksyntää. Tärkeimmät elementit etätyön onnistumiselle ovat luottamuksellinen suhde esimiehen kanssa sekä vuorovaikutuksen dialogisuus. Etätyöntekijöiden omat valmiudet ovat tärkeitä edellytyksiä etätyön onnistumiselle. ”Etätyöntekijältä odotetaan vastuullisuutta, itsensä johtamisen taitoa, itsenäisyyttä sekä organisointikykyä ja suunnitelmallisuutta”. Etätyössä vastuu siirtyy entistä vahvemmin henkilöille itselleen, sen vuoksi itsensä johtaminen nousee merkittävään osaan etätyöläisen elämässä. Viestinnälliset – ja vuorovaikutustaidot nousevat isompaan rooliin, kun toimistossa työskennellessä.

Esimiehen toiminta työyhteisössä, hänen johtamistyyliinsä ja persoonallisuus vaikuttavat paljon organisaation ilmapiiriin. Sen vuoksi nopein tapa muuttaa ilmapiiriä on muuttaa johtamistyyliä. Esimies, joka haluaa saada aikaan parhaan mahdollisen tuloksen, keskittyy henkilöstöön. Työntekijäkeskeinen johtamistyyli vaikuttaa suoraan henkilöstön suorituskyvyn nousuun. Silloin kun tiimi pääsee osallistumaan omaa työtä koskevaan päätöksentekoon ja saa vapautta tavoitteiden saavuttamiseen myös tulokset paranevat. Etäjohtamisessa on äärimmäisen tärkeää toimia yhteistyössä ihmisten kanssa. Esimiestyötä ei voida hoitaa toisella kädellä, vaan ihmisten johtamiseen on käytettävä aikaa. (Vilkman 2016.) Esimiehen osaaminen on laajaa ja monipuolista. Vilkman (2016) on esittänyt kirjassaan seuraavia etäjohtajan osaamisalueisiin kuuluvia ominaisuuksia:

Avoin vuorovaikutus: jotta virtuaalitiimi menestyy, edellyttää se avointa keskustelukulttuuria ja läpinäkyvyyttä. Vuorovaikutuksen on oltava tasapuolista ja kaikille mahdollisimman samanlaista. Avoimuus on erilaisten mielipiteiden kuuntelua ja kunnioittamista. On tärkeää, että johdettavat uskaltavat puhua avoimesti kaikesta työhön liittyvästä. Avoimuudella on vaikutusta myös luottamuksen ja hyvän yhteishengen rakentumisessa. (Vilkman 2016.)

Hyvät delegointitaidot: etäjohtamisen kannalta on tärkeää, että tehtävät vastuutetaan ja jaetaan tiimin kesken. Esimiehen työn kuva on niin laaja, ettei hän pysty millään hoitamaan kaikkea itse. Sen vuoksi hänen pitää pystyä delegoimaan osa asiantuntijatehtävistä tiimilleen. Etäjohtamisessa delegointiosaaminen korostuu, koska tehtävänannot tulee pystyä antamaan tarpeeksi selkeästi, ettei asia jää epäselväksi. Hyvin delegoidut tehtävät tulevat hoidetuksi, eikä esimiehellä ole tarvetta jatkuvaan seurantaan, kun hän tietää, että asiat etenevät. (Vilkman 2016.)

Kyky innostaa ja motivoida: etäjohtamisessa onnistumisen edellytys on omata kyky innostaa ja motivoida toisia. Tiimin jäsenet pitää saada innostumaan yhteisistä tavoitteista ja toimimaan niiden eteen. Jotta tässä onnistutaan pitää tiimin tuntee me -henkeä sekä halua olla tekemisissä muiden tiimin jäsenten kanssa sekä luoda yhteisöllisyyttä. Kun tavoite on innostava ohjaa se tekemistä. Esimies vahvistaa tiiminsä motivaatiota huomioimalla työntekijöiden erilaisia tarpeita. (Vilkman 2016.)

Proaktiivisuus: ”proaktiivisuus on aktiivista ja aloitteellista toimintaa, jossa ihminen ottaa vastuuta tekemisistään”. Kyse on ennakoinnista, jossa pyritään reagoimaan asioihin jo etukäteen. Hyvällä etäjohtajalla on avoin, positiivinen ja ratkaisukeskeinen asenne. (Vilkman 2016.)

Päätöksentekokyky: päätöksiä on kyettävä tekemään, vaikka se tuntuisikin vaikealta. Jahkailu hidastaa työn edistymistä, eikä silloin voida hoitaa työtä kunnolla. Etäjohtajalla tulee olla jämäkkä asenne sekä määrätietoisuutta. Etäjohtajalta tarvitaan myös kykyä joustaa uusissa tilanteissa ja valmiutta tehdä uusi päätös, mikäli se on tarpeen. (Vilkman 2016.)

Hyvät suunnittelu- ja organisointitaidot: virtuaalisen tiimin johtamiseen esimies tarvitsee kuralaisuutta ja keskittymistä, sillä selkeä johtamistyyli luo työntekijöille tunteen, jossa he kokevat työnteon turvalliseksi. Suunnittelu- ja organisointikyvystä on äärimmäisesti hyötyä oman tehtävän onnistuneessa hoitamisessa sekä tiimityön toiminnan koordinoimisessa ja tehtävien jakamisessa. Sekava esimiestoiminta vaikuttaa suoraan tiimin tapaan toimia yhtä sekavasti. (Vilkman 2016.)

Joustavuus: onnistunut etäjohtaminen edellyttää uusien ja toimivien johtamistapojen hyödyntämistä. Muuttuvassa työssä voidaan tarvita uusia tapoja motivoida ja innostaa työntekijöitä. Esimiehen on kyettävä tunnistamaan ja hylkäämään toimintamallit, jotka eivät enää palvele työyhteisöä. Esimiehen täytyy olla joustava, jotta hän pystyy tasapainoilemaan jatkuvassa muutoksessa, ymmärtääkseen ja sopeutuakseen tiimensä erilaisiin tilanteisiin. (Vilkman 2016.)

Tavoitekeskeisyys: ”työn muuttuessa yhä virtuaalisemmaksi on herättävä siihen tosiasiaan, että kontrolliin ja työajan seurantaan perustuva johtamiskulttuuri ja siihen liittyvät asenteet ovat vanhentuneet”. Etäjohtaminen vähentää mahdollisuuksia suoraan valvontaan tai kasvokkaiseen kontaktiin tapaamisissa. Se hankaloittaa työn edistymisen seurantaa ja sen vuoksi työn koordinointi- ja palautteenanto vaikeutuvat. Moni esimies on ottanut esille kontrollista luopumisen tärkeyden. Mitä enemmän uskaltaa antaa vapautta työntekijöille oman työnsä hoitamiseen, sitä parempaa jälkeä syntyy, koska vapaus lisää motivaatiota ja sitoutumista työhön. Etäjohtamisessa onnistumisen vuoksi esimiehellä on oltava kyky määritellä yhdessä työntekijöiden kanssa selkeitä tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Selkeät tavoitteet auttavat työntekijää tekemään oikeita asioita ja priorisoimaan tekemisiään järkevästi. Seurannalla on tärkeä rooli johtamisen ja tulosten näkökulmasta, kun tavoitteet asetetaan selkeästi, niin silloin löydetään sopivat keinot myös mitata työssä edistymistä ja onnistumista. (Vilkman 2016.)

Sosiaalinen taitavuus: hyvät vuorovaikutustaidot ovat nykypäivänä esimiestyössä tarpeellisia. Nämä korostuvat etenkin etäjohtamisessa, koska perinteiset tavat vuorovaikuttaa ei enää riitä. Esimiehen on kyettävä luomaan henkilökohtaisia suhteita henkilöstöön välimatkasta huolimatta. Yhteydenpitoon on varattava aikaa. Myös ihmisten yhdistämiseen on kiinnitettävä huomiota, on löydettävä toimivia keinoja tehdä yhteistyötä erilaisia ja uusia välineitä hyödyntäen. Menestyksekkääseen virtuaalitiimin johtamiseen kuuluu säännöllinen palautteen antaminen johdettaville, luottamuksen ja ryh-

män yhteishengen rakentaminen, eripaikkaisten työntekijöiden tarpeiden huomiointi sekä empaattisuus. Esimiehen tärkeä taito on osata kuunnella ja olla läsnä sekä mukauttaa tarvittaessa omaa viestintäänsä toisen tyyliin sopivaksi. (Vilkman 2016.)



KUVIO 5. Etäjohtajan osaamisalueet (Vilkman 2016 e-kirja)

3.3.3 Vuorovaikutuksen keinoja etäjohtamisessa

Esimiehen työ koostuu useasta eri osa-alueesta, johtaminen on vain pieni osa hänen työarkeaan. Helposti käy kuitenkin niin, että esimies keskittyy hallinnollisiin asioihin ja yhteydenpito ihmisiin jää vähemmälle. Etäjohtaminen edellyttää yhteydenpitoa entistä enemmän. Ihmisten tapaaminen kahvihuoneessa, käytävillä tai työn ohessa ei ole enää mahdollista. Tämän vuoksi etäjohtamisessa aikaa täytyy varata ihmisten tapaamiseen virtuaalisesti. Virtuaalitapaamiset voivat tapahtua puhelimitse, sähköpostilla, videopuhelulla tai Chatin kautta. Esimiehen on huomioitava, että hajautettu tiimi voi johtaa helposti tilanteeseen, jossa läsnä olevat henkilöt saavat huomiota etätyössä olijoita enemmän. Tämän vuoksi yhteydenpidon huolehtiminen etätyössä oleviin on tärkeää. Yhteydenpidon pitää olla päivittäistä, jotta luottamus ja hyvä tekemisenmeininki pysyvät yllä. Hyvä tieto- ja viestintäteknologia mahdollistaa monipuolisen yhteydenpidon ja tiedottamisen etäällä olijoihin. Esimiehen on kuitenkin ymmärrettävä, ettei samat käytännöt toimi hajautelle tiimeille kuin läsnäolijoille. Tarvitaan keskustelua ja yhteiset pelisäännöt. Sovitaan yhdessä, kuinka teknologioita hyödynnetään ja mikä on niiden rooli. Mietitään yhdessä, miten yhteistyötä tehdään. (Vilkman 2016, 23.) Vuorovaikutustilanteet korostuvat entisestään etäjohtamisessa, tämä siksi koska esimies ja alainen eivät näe toisiaan kasvotusten. Vuorovaikutustilanteisiin vaikuttaa eri tekijät, kuten hetki, jolloin esimies ja alainen ovat yhteydessä, käsiteltävä asia sekä esimiehen ja alaisen välinen suhde. Myös viestintävälineellä on vaikutusta tilanteeseen. Se kannattaakin valita tarkoin käsiteltävän asian mukaan. Jos yhteydenpito kasvokkain on vähäistä, pitää etänä ollessa pyrkiä mahdollisimman avoimeen viestintään. Sähköposti on yksi tärkeä viestinnän väline. On tärkeää sisäistää, että jos viestintä ei ole kunnossa voi se heikentää esimiehen ja alaisen välistä luottamusta, jolla voi olla vaikutusta koko työyhteisön ja organisaation toimintaan. (Savolainen 2014, 49.) Etätyötä tehtäessä myös kasvokkain tapahtuvaa

vuorovaikutusta tarvitaan. Se on tärkeää, jotta tiimin jäsenten välille voi syntyä luottamusta. Luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen luomisen kannalta on tärkeää nähdä toisten ihmisten eleet, reaktiot ja ilmeet. Digitaaliset työkalut tarjoavat erinomaisia mahdollisuuksia etäjohtamiseen, mutta niiden avulla ei voi korvata kokonaan toisen ihmisen fyysistä läsnäoloa. (Ahlroth 2017, 247.)

Yhä digitaalisemmassa työyhteisössä kasvokkain tehtävät kohtaamiset ovat entistä merkityksellisimpiä. Hyvää me -henkeä on mahdollista ylläpitää myös virtuaalitiimissä, mutta se edellyttää esimieheltä, ja tiimin jäseniltä erittäin hyvää työvälineiden hallintaa sekä halua että kykyä hyvään vuorovaikutukseen. Tiimihengen ylläpito vaatii myös taitoa rakentaa hyvä tiimihenki virtuaalisesti. Toisin sanoen virtuaalinen me – hengen ylläpito on paljon vaativampaa kuin kasvokkain nähdessä. (Vilkman 2016, 42.)

3.3.4 Etäjohtamisen haasteet

Työn luonne on muuttunut viime vuosina, ja työskentely konttorissa on vaihtunut hyvin joustavaksi työskentelyksi. Työtä voidaan tehdä kotona, asiakkaan luona, junassa, kahvilassa tai missä se milloinkin tuntuu luontevalta tehdä. Työnteon muodot lisääntyvät ja entistä hajautetumpi tapa työskennellä lisää haasteita organisaatiossa. Monet haasteet kulminoituvat juuri esimiestyöhön. Tuttu tapa toimia esimiehenä, tuntuu riittämättömältä. Työn kontrollointi vaikeutuu ja esimiehet kaipaavat apua kohtaamiinsa haasteisiin. (Vilkman 2016, 9.)

Etätyömahdollisuus koetaan pääsääntöisesti myönteisenä asiana, koska se tuo mukanaan monia etuja. Mitä virtuaalisempaa työ on, sitä suuremmaksi hyödyt saadaan. Etätyö tuo joustavuutta ajankäyttöön ja voi jopa vähentää stressiä. Yhtenä kompastuskivenä yrityksissä voidaan kuitenkin pitää, sitä ettei virtuaalisuuden tuomia hyötyjä osata ottaa käyttöön, vaan toimitaan kuten ennenkin. Se voi tuoda haasteita työyhteisöön ja johtamiseen. Mahdollisuus työskennellä virtuaalisesti kokonaan tai osittain houkuttaa työntekijää paljon. Se mahdollistaa muun elämän ja työn yhteen sovittamisen paremmin. Etätyömahdollisuus voi vaikuttaa positiivisesti työpaikan valinnassa ja siinä, ettei työpaikkaa vaihdeta niin helposti etätyömahdollisuuden vuoksi. (Vilkman 2016, 16.)

Vilkman (2016, 45-56) listaa kirjassaan esimiesten kokemia haasteita etäjohtamisessa. Niitä ovat työsuoritusten mittaaminen, työntekijän sitouttaminen, työntekijän itsensä johtamisen taidot, työntekijän stressin määrän seuraaminen, monimuotoiseen tiimiin sopeutuminen, esimiehen tavoitettavuus, piilevien ongelmien havaitseminen ja tiedonjakaminen.

Työsuoritusten mittaamisessa tulokset ovat tärkeämpiä kuin niihin käytetty aika. Työsuorituksia mitattaessa on paljon tärkeämpää tietää, mitä saadaan aikaiseksi kuin onko työntekijä koko ajan työn kimpussa ja tavoitettavissa. Kun työsuoritusten mittaamisessa siirrytään tulosten eikä ajan mittaamiseen saa työntekijät paljon enemmän vapautta tehdä ja suunnitella työtään. Tällöin tulokset puhuvat puolestaan.

Jatkuva etätyöntekeminen saattaa vaikeuttaa työntekijän sitoutumista yritykseen ja sen kulttuuriin, koska työntekijä ei tunne olevansa osa työyhteisöä. Etäällä työskentelevä kokee jäävänsä ulkopuolelle työyhteisöstä helposti varsinkin silloin, kun yhteydenpito esimieheen tai muuhun työyhteisöön on vähäistä. Tämä korostuu varsinkin, kun tiimissä on työpaikalla työskenteleviä sekä etätyötä tekeviä. Etäällä työtä tekevät voivat tuntea itsensä ulkopuolisiksi etenkin silloin, kun muu tiimi on yhteydessä tiiviisti esimieheen. Ulkopuolinen olo korostuu yhä enemmän myös silloin, jos palaverit pidetään muun tiimin kanssa samassa neukkarissa ja etänä olijat osallistuvat palaveriin videoyhteyden kautta.

Etätyötä tekeväille omat itsensä johtamisen taidot ovat erittäin tärkeät hallita. Etätyötä tehdessä osa johtamisen haasteista siirtyy työntekijälle itselleen. Työntekijän itsenäisyys lisääntyy ja hän saa vastuuta enemmän. Yleensä itsenäisyyden lisääntyminen on hyvä asia työntekijän työssä. On kuitenkin hyvä muistaa, että on suuria yksilöllisiä eroja, miten ihmiset haluavat ottaa vastuuta ja tehdä itsenäistä työtä. Etätyö ei sovi kaikille ja sen havaitseminen, ja toimenpiteiden teko ovat esimiehen vastuulla.

Yksi etäjohtamisen vaikeimmin havaittavasta haasteista on johdettavien stressitilanteen seuraaminen. Työtehtävien epätasainen jakaantuminen, liiallinen työnteko ja kuormittuminen on vaikeaa havaita, kun työntekijä ei ole läsnä. Monimuotoisessa tiimissä työskentely vaatii enemmän sopeutumista kaikilta tiimin jäseniltä. Monimuotoisen tiimin toiminnan kannalta on tärkeää, että työntekijät tuntevat toisensa hyvin, silloin erilaisuutta ymmärretään paremmin.

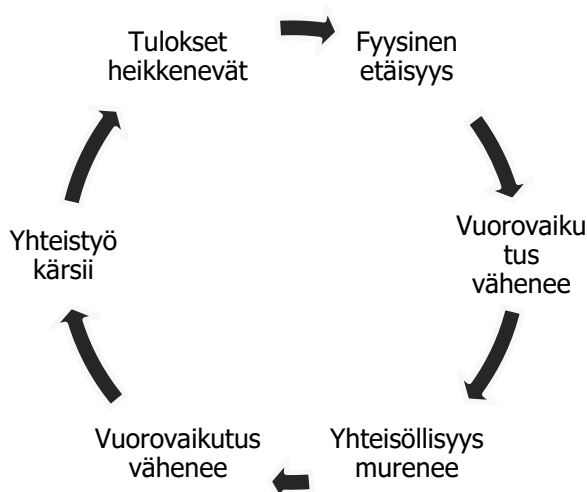
Tärkeää on myös hyvä johtaminen. Esimiehen tavoitettavuus on ensisijaisen tärkeää etäjohtamisessa. Tämä sen vuoksi, ettei etätyöntekijä voi kävellä esimiehen työpöydän ääreen ja pyytää apua. Etätekijä on riippuvainen siitä, vastaako esimies puhelimeen, sähköpostiin tai muuhun yhteydenottoon. Mikäli työntekijä tuntee, ettei saa tukea ja apua tarpeeksi tai sujuvasti alkaa hänen motivaationsa laskea ja turhautuneisuus kasvaa. Etäjohtajan on vaikeaa havaita erilaisia pinnan alla muhuvia ongelmia, koska hän ei ole jatkuvassa kosketuksessa työntekijöihinsä. Näitä ongelmia voi olla muun muassa kateus, henkilöiden välille syntyneet riidat, kiusaaminen, epäilyt eriarvoisesta kohtelusta, motivaation lasku ja kyllästyminen nykyiseen työhön. Nämä ongelmat saattavat kasvaa huomattavasti isoiksi, mikäli niitä ei pystytä hoitamaan ja käsittelemään heti niiden synnyttyä. Myös alkoholin tai muiden päihteiden käytön havaitseminen on etäjohtajalle hankalampaa.

Etäjohtajan kannattaa panostaa fiksuun tiedonjakamiseen. Tiedon kulku ja asioista viestiminen ovat haaste monessa työpaikassa, viestintää toivotaan aina enemmän. On tärkeää huolehtia, että tieto välittyy esimiehen kautta kaikille, ettei asioista tule epäselvyyksiä. Monet tekniset ratkaisut helpottavat tiedon välittämistä kaikille tiimin jäsenille. (Vilkman 2016, 45-56.)

Etäjohtaminen on esimiestyön ydinosaamista eli sellaista osaamista mitä nykyajan esimiehellä tulee olla. Monessa työpaikassa tätä osaamista jo vaaditaan. Yritykset, joissa osataan johtaa etäältä pärjäävät paremmin. Esimiestyössä on aina haasteita. Etäjohtamisen haasteet voidaan kiteyttää kuvion kuusi mukaan. Kuviossa on osia, joissa jokaisella osalla on vaikutusta toisiinsa. Kun esimies tai koko

tiimi on etäällä toisistaan, tulee vastaan fyysinen etäisyys. Mikä vaikuttaa luonnollisesti vuorovaikutuksen vähenemiseen tiimin sisällä. Enää työpaikalla ei ole spontaaneita käytävä- ja kahvipöytä keskustelukuja. Etätöitä tehdessä ollaan yhteydessä, kun tulee asiaa. Vuorovaikutuksen väheneminen murentaa yhteisöllisyyttä. Tunne, että kuuluisi johonkin tiimiin tai yhteisöön heikkenee. (Vilkman 2016.)

Tutkimusten mukaan fyysisen läheisyyden tunne ei ole niin tärkeää kuin psyykkisen läheisyyden. Hyvällä ja onnistuneella etäjohtamisella voidaan luoda psyykkistä läheisyyttä myös etäällä työskenteleviin henkilöihin. Kun tiimin yhteisöllisyys on murentunut ja vuorovaikutus vähentynyt, on entistä vaikeampaa olla yhteydessä toisiin työntekijöihin ja tämä vaikuttaa yhteistyöhön negatiivisesti. Kun työtä ei tehdä enää yhdessä eikä yhteisen tavoitteen eteen vaikuttaa se suoraan tuloksiin. Tulokset heikkenevät, koska yhteistyö ei toimi. Etäjohtajan kannattaa sisäistää nämä haasteet hyvissä ajoin ja pystyä omalla esimiestyöllään ehkäisemään kuviossa kuusi kuvattujen haasteiden syntyminen.



KUVIO 6. Etäjohtamisen haasteet (mukaiillen Vilkman 2016.)

Etätyön yleistyessä on yritysten aloitettava etäjohtamiseen valmistautuminen. Etätyö on monelle työntekijälle yksi kriteeri työpaikan valinnassa. Se on myös esimiestyön uusi osaamisen muoto, jota ilman esimiestyötä ei voi tehdä. Molemmiin puoleinen luottamus, arvostus ja avoimuus ovat perusta, jonka päälle etäjohtamistaitoja voidaan rakentaa. Jos perusta ei ole kunnossa, ongelmia esimiestyössä ilmenee aivan varmasti. Sen jälkeen, kun esimies on rakentanut vankan pohjan etäjohtamiselle voi hän rakentaa sitä vielä lisää, luomalla pelisäännöt, varmistamalla avoimen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden. Näin etätyö sujuu ja on tuloksellista, esimiehen ja työntekijän välillä olla molemminpuolinen luottamus. Se että esimies luottaa työntekijään, että hän tekee töitään myös etänä ja se että työntekijä luottaa, että esimies on tavoitettavissa ovat luottamuksen pohja. Arvostus on tärkeä elementti jokaisessa esimies- alas-suhteessa. Sitä voidaan rakentaa pienillä huomion osoituksilla kuten tervehtimällä, kiittämällä, kuuntelemalla, tasapuolisuudella, osallistamalla ja huomioimisella. Miten tämä onnistuu etätyösuhteessa? Siihen esimiehen on löydettävä keinot virtuaalisin menetelmin, joiden avulla alaisten huomioiminen ja mukaan ottaminen on onneksi helppoa nykyajan teknologian avulla. Tosin yhteisistä käytännöistä kannattaa sopia yhdessä, ettei etätyöläiset koe

yhteydenpitoa käyttämisenä. Avoimuuden luomiseen ja sen ylläpitämiseen täytyy kiinnittää huomiota etäsuhteessa. Vuorovaikutus vähenee etätyössä hyvin paljon, ja sen vuoksi säännöllinen yhteydenpito puolin ja toisin on tärkeää.

Pelissäännöt luodaan yhdessä tiimin kanssa. Esimiehen ja alaisten on tärkeää sopia; milloin etätyö on mahdollista, miten kumpikin osapuoli on tavoitettavissa ja mitä välineitä kommunikaatioon käytetään. Tärkeintä on, että esimies ja tiimi luovat oman tavan toimia, silloin kaikkien on helppo siihen samaistua. Jatkuva yhteydenpito esimieheen ja työyhteisöön on tärkeää. Se on yksi etäjohtamisen haasteista, koska esimies ei näe, onko työntekijä kiireinen tai päinvastoin. Tämä voi synnyttää molemmin puoleisen tunteen, ettei toista haluta tai jopa uskalleta häiritä. Yhteydenpito on kuitenkin tärkeää ja siksi siitä on sovittava.

Etäjohtamisessa onnistuminen vaatii monipuolista johtamista, pelkät tiimipalaverit ja sähköposti eivät riitä johtamisen keinoiksi. Johtaminen vaatii keskustelua, joko puhelimitse, Skypessä tai kasvotusten. Etätyöskentely voi vaikuttaa yhteisöllisyyden tunteen vähenemiseen. Jokaisella meistä on tarve kuulua jonnekin ja eristyneisyyden tunne voi vähentää vuorovaikutusta entisestään. Sen vuoksi esimiehen on pidettävä huolta tiimin yhteisöllisyydestä. Sitä saadaan ylläpidettyä erilaisten epämuodollisten kokoontumisten-, virtuaalikalorien-, yhteisten virkistyspalaverien ja teemapäivien avulla. Yhteisöllisyyttä voidaan ylläpitää aktivoimalla ja kannustamalla etätyöntekijöitä osallistumaan yhteisiin hankkeisiin ja palavereihin.

4 AJANKÄYTÖN SUUNNITTELU OSANA MENESTYVÄÄ ESIMIESTYÖTÄ

Kiire hallitsee työelämää ja vaikuttaa monesti negatiivisesti työntekijän jaksamiseen niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin. Käsittelen tässä kappaleessa kiireen tuntua ja ajankäytön suunnittelua. Etsin ratkaisuja kiireen taltuttamiseen ja ajankäytön suunnitteluun. Kiireen hallintaan on olemassa erilaisia ohjeita ja vinkkejä, joita kannattaa työelämässä noudattaa. Monesti jo kiireen tiedostaminen auttaa sen hallinnassa. Varsinkin työelämän muuttuessa entistä hektisemmäksi ja haastavammaksi hallittu ajankäyttö ja ajankäytön systemaattinen suunnittelu ovat isossa osassa työssäjaksamista.

4.1 Hallitse kiirettä

”Yhteiskuntamme on rakennettu kiireen varaan.” Tämän osoittaa, että aikaa säästävien toimintojen ympärille on syntynyt kokonaisia teollisuudenaloja. Pikaruokalot, monitoimijuomat, pikaviestit ja hypernopeat ajoneuvot ovat todisteena siitä, että kaikki pitää saada nopeasti. Kiireinen ihminen on esikuva. ”Vain nopeat elävät” tai ”haluatko olla hidas” ovat repliikkejä, joita käytämme arkipäivissämme, kun kiidämme paikasta toiseen. Työpaikoilla nautitaan lisävirtaa pahanmakuisesta pikakahvista ja otetaan iltapäivällä extrapiikki jostakin energiajuomasta. Kiirehdimme sinne ja tänne – miettimättä miksi ja minne? (Salminen ja Heiskanen 2009, 9-10.)

Kiire ei ole tehokkuuden tae, sen on varmasti jokainen huomannut. Kiireellä on jopa päinvastainen vaikutus meihin, monesti se heikentää tehokkuutta. Kiire heikentää arviointikykyämme, se hämärtää tekemisen suunnan ja tarkoituksen. Usein kiireessä tehtyjä päätöksiä ja työtä joudutaan korjailemaan jälkikäteen. Kiire voi olla ajoittaista, sitä voi ilmaantua silloin kun työpaikoilla on ruuhkahuipuja, avainhenkilö sairastuu tai jonkun hankkeen deadline lähenee. Kiire ei ole sidoksissa tekemisen määrään tai nopeuteen, usein se on suhteessa tekijä kykyihin. Joskus toimijan kyvyt eivät riitä toimimaan tarvittavalla tavalla. Silloin toimintaa on pystyttävä priorisoimaan. Kiire voi olla fakta, mutta se on myös tunne. Joskus tunnemme itsemme kiireiseksi, vaikka emme tee mitään. Monesti kiire kertoo enemmän tekemisen suunnittelemattomuudesta kuin tekemisen määrästä. Kiire on tapa reagoida ulkoisiin ja sisäisiin paineisiin. Joskus voimme jopa näytellä kiireistä, etenkin halutessamme antaa muille tehokkaan kuvan itsestämme. ”Kiireetön on tyhmä, laiska ja saamaton”, näin ajatellaan. Kiirettä voidaan kutsua jopa aikamme muoti-ilmiöksi, koska monesti se ei johdu meistä, vaan ympäristöstämme. (Salminen ja Heiskanen 2009, 13-16.)

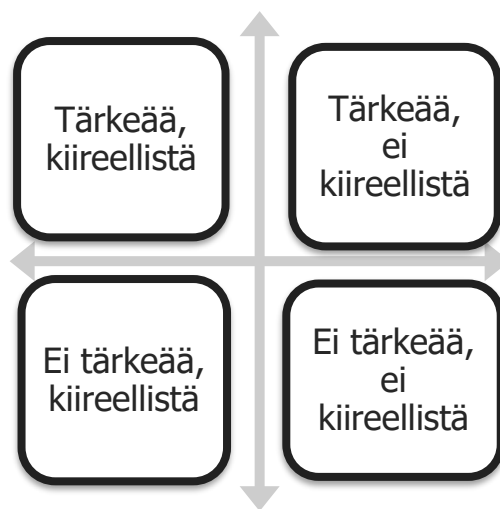
Ajankäyttöä voidaan tehostaa ja parantaa 5T- kiireentaltutusmallin avulla. Siinä yksinkertaisesti mietitään ja sisäistetään ajankäytön suunnittelussa tarve, tietoisuus, tavoitteellisuus, toimenpiteet ja tahdon vahvistus. Näiden asioiden pohtiminen oman ajankäytön näkökulmasta auttaa hallitsemaan kiirettä ja luomaan tasapainoisen elämän. (Salminen ja Heiskanen 2009, 17-18.)

4.2 Johdettu ajankäyttö esimiestyössä

Esimiestyön edellytyksiä on kärsivällisyys ja sietokyky. Kiire on esimiestyössä tuttua ja siksi pää on parasta pitää kylmänä ja toimintatapoja kannattaa miettiä. Johda siis omaa ajankäyttöäsi! Esimiehen kannattaa miettiä, mitkä asiat tehdään ensiksi. Mitä tehtäviä voi delegoida? Mitkä pitää tehdä kerrolla kuntoon? Asiat, joita ei tarvitse tehdä heti kannattaa taas jättää hautumaan alitajuntaan ja tehdä myöhemmin. (Jalava ja Uhinki 2007, 186.)

Monesti loputon lista tehtävistä ahdistaa, päivä menee tulipaloja sammutellessa ja tuntuu, ettei mitään saa aikaiseksi, mutta silti koko ajan on kiire. Tällaisen hektisen ja pirstaloituneen työelämän keskellä tehtävien priorisointi voi tuntua vaikealta, koska tehtäviä riittää. (Komulainen 2018.) Sen vuoksi tehokas ajankäytön johtaminen on tärkeää ja sitä helpottaa henkilökohtainen ajankäytön-suunnitelma (Jalava & Uhinki 2007, 186). Kirjallisuudesta ja internetistä löytyy paljon erilaisia taulukoita ja sovelluksia ajankäytön suunnittelun avuksi. Mielestäni Eisenhowerin matriisi on yksi helppo ja hyvä keino luoda selkeä suunnitelma työn- ja ajankäytönhallintaan (Komulainen 2018-08-22).

Eisenhowerin matriisi on nimetty Yhdysvaltain presidentin mukaan, matriisi perustuu tehtävien jakamiseen nelikentälle. Nelikenttä visualisoi selkeästi ja auttaa priorisoimaan tehtäviä ja päättämään mitä tehdä nyt ja mitä myöhemmin. (Komulainen 2018-08-22.)



KUVIO 7. Eisenhowerin matriisi. (mukaillen Komulainen 2018-08-22)

Eisenhowerin matriisi jakautuu nelikenttään tehtävän tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan (kuvio 7). Matriisi on visuaalisesti selkeä ja siksi sitä on helppo lähteä täyttämään. Kenttiä täyttäessä esimiehen apuna on alla olevat selitykset, jotka auttavat asioiden viestiä nelikenttään.

1. Tärkeät ja kiireelliset asiat

Tee nämä asiat heti. Tähän kenttään on koottuna tärkeimmät tehtävät, jotka on hoidettava mahdollisimman pian. Yleensä nämä tehtävät ovat myös yllättäviä ja ilmestyvät tehtäviksi suhteellisen pienellä varoitusajalla, tämän vuoksi näille tehtäville kannattaa varata etukäteen tietty aika. (Komulainen 2018-08-22.)

2. Tärkeät, mutta ei kiireelliset asiat

Suunnittele näille tehtäville aika. Nämäkin tehtävät ovat tärkeitä, mutta ne ehditään suorittaa myöhemminkin. Varaa aika kalenterista näiden tehtävien tekoon, ettei ne jää kiireellisten asioiden jalkoihin. Tämän kentän tehtäviin kannattaa käyttää eniten aikaa, koska yleensä nämä tehtävät ovat isompia kokonaisuuksia ja ne vievät kaikkein eniten eteenpäin. (Komulainen 2018-08-22.)

3. Kiireelliset, mutta ei tärkeät asiat

Delegoi nämä tehtävät eteenpäin. Nämä ovat yleensä tulipaloja, joita sinun ei tarvitse välttämättä hoitaa. Delegoi nämä henkilöille, jotka hallitsevat asian paremmin tai ovat juuri silloin vastuussa tulipalojen sammuttamisesta. Tähän kenttään kuuluvat asiat nappaavat ison osan päivästäsi, mutta eivät todennäköisesti edistä työtäsi yhtään. Jos työpäivän päätteeksi tuntuu, että teet valtavasti asioita, mutta et saanut mitään aikaan, on iso osa päivästäsi mennyt näiden asioiden parissa – kiireisiä, mutta ei tärkeitä. (Komulainen 2018-08-22.)

4. Ei tärkeät, ei kiireelliset asiat

Eliminoidi nämä tehtävät. Pikkusälät asiat, joiden hoitaminen ei ole kiireellistä eikä tärkeää. Nämä asiat voidaan tehdä silloin, kun kalenterista löytyy tyhjää aikaa tai ne voidaan poistaa tehtäväliseltä kokonaan. (Komulainen 2018-08-22.)

Yksi oiva ajankäytön suunnittelussa huomioitava työkalu on etätyö. Etätyötä voi pitää, vaikka rästiin kertyneiden tehtävälisöjen purkupäivänä. Etätyössä esimies on kotonaan tai muussa rauhallisessa paikassa ja saa tehdä työnsä rauhassa, ilman konkreettista häirintää. Jos esimies ei malta pysyä koko päivää omissa oloissaan, voi hän rytmittää päivänsä siten, että on aamun etänä ja iltapäivän tavoitettavissa työpaikalla. Etätyö helpottaa kiireellisten asioiden tai tarkkuutta vaativien raporttien ja sopimusten kirjoittamista. Uskon, että etätyön avulla esimies pystyy hallitsemaan oman työnsä ja olemaan paremmin läsnä työntekijöilleen.

Työpäivän hallinta kannattaa aloittaa jo aamulla, ennen kuin on edes työpaikalla. Päivää ei kannata aloittaa sähköpostin tai sosiaalisen median tutkimisella, jos se tuntuu pahalta tai jos se antaa päivälle heti väärän suunnan. Tutkimukset osoittavat, että aivomme ja kehomme ovat eri vuorokauden aikoihin parhaimmillaan eri asioihin. Useimmat meistä ovat aamupäivällä parhaimmillaan erityisesti ongelman ratkaisua ja tiedonmaksamista vaativissa tehtävissä. Tämän vuoksi aamun tehokkainta aikaa ei kannata haaskata vähemmän vaativiin tehtäviin. Hyvän päivärytmin luomiseen voi hyödyntää rutiineja, joita käyttää päivittäin. Eisenhowerin matriisin täyttämisen lisäksi esimies voi aloittaa työpäivän esimerkiksi katsomalla kalenterista päivän tärkeimmät tehtävät ja listata ne tärkeysjärjestykseen. Samalla hän voi miettiä, mitä haluaa tänään saada aikaan. Tällaiseen pohdintaa riittää monesti 5-10 minuuttia. Samalla voi päättää, mistä tehtävästä päivän aloittaa. Yleensä työpäivä kannattaa aloittaa päivän tärkeimmästä tehtävästä. Näin se on heti alta pois. Kannattaa myös huomioida, ettei tämä ole aina mahdollista, mutta ei anna sen häiritä jokaista työpäivää. Oman sisäisen kellon tunteminen auttaa töiden hallinnassa ja tehokkaamman ajan löytämisessä. (Sammalisto 2015, 117-

118.) Tutkimuksien mukaan 70 % ihmisistä ei suunnittele työpäiväänsä. Se on harmittavaa, koska tutkimukset osittavat myös sen, että ne, jotka suunnittelevat työpäivänsä saavat enemmän aikaan. Suunnitelmaan kannattaa ottaa maximissaan kolme hoidettavaa asiaa, jotka tulee hoitaa päivän aikana. Suunnitelmassa kannattaa ennakoida myös mahdolliset keskeytykset, jättää aikaa palavereille ja sääläasioiden hoitamiseksi. (Vilkman 2018-10-5.)

Sähköposti ja muut sosiaalisen median välineet koukuttavat ihmisiä ja ovat isoja aikasyöppöjä työpaikoilla. Älä alistu niiden orjaksi. Yleiskuva on, että sähköpostiviesteihin pitää vastata melkein heti niiden saavuttua. Tämä vaatii viestien jatkuvaa seuraamista ja sähköpostin vilkuilua, mikä häiritsee työntekoa. Sähköpostiorjuuden välttämiseksi kannattaa kokeilla kahden kerran periaatetta: siinä sähköposti luetaan kaksi kertaa päivässä. Heti aamulla töihin tultaessa ja noin puoli tuntia ennen töistä lähtöä. (Jalava & Uhinki 2007, 186.)

4.3 Esimiehen oman johtamistavan vahvistaminen

Positiivinen ajattelu ja itsestä huolehtiminen ovat nousseet vastapainoksi kiireiselle ja hektiselle elämälle. Sosiaalinen media ja lehdet täyttyvät kirjoituksista ja postauksista, joissa kerrotaan, kuinka itsestä tulee pitää huolta. Miksi se on niin vaikeaa? Vaikka kyllähän kaikki haluavat voida hyvin ja tuntea itsensä energisiksi. Silti me laiminlyömme omaa jaksamistamme ja terveyttämme, syömällä ja juomalla epäterveellisesti. Itse huomasin opintovapaani aikana, että positiivinen ja tiedostettu ajattelu auttavat elämäntapojen hallinnassa. Luen ja kuuntelen omaan elämänhallintaan perehtyneiden ihmisten blogeja ja Instagram -stooreja ja olen saanut oman elämäni hallintaan ja jaksan paremmin. Ruokavalio ja liikunta edesauttavat pieninkin muutoksin jaksamaan ja voimaan paremmin. Pullakahvien vaihtaminen terveelliseen ja herkulliseen smoothieen ja kouralliseen pähkinöitä ovat olleet minun päivieni pelastus. Jaksan paremmin, olen energisempi ja aikaansaavempi kuin ennen. Ennen taltutin väsymykseni ja nälkäni herkuilla.

Työtehon tehostamisen avain on liikunta, sillä on tutkimusten mukaan sekä terveyshyötyjä että myönteinen vaikutus henkiseen suorituskyykyymme. Säännöllinen liikunta suojaa monilta aineenvaihdunnan ja aivojen sairauksilta kuten sydän- ja verisuonitaudeilta, masennukselta ja dementialta. Liikunta vähentää myös henkisen stressin haittavaikutuksia ja lisää luovuutta. Liikunnalla on todettu olevan vaikutus myös unen laatuun parantavasti, hyvä uni tehostaa ja antaa hyvän elämän kulmakiven. Jo 30 minuutin jokapäiväinen liikunta edesauttaa terveyttämme. Tähän 30 minuuttiin voidaan laskea arkiliikunta, jota tulee jopa huomaamatta. Reipas kävely tai ahkera siivoaminen lasketaan liikunnaksi yhtä lailla kuin pitkä juoksulenkkikin. Liikunnan mahdollistaminen ruuhkavuosiin tai muuten kiireiseen elämäntyylisiin voi olla vaikeaa, kannattaa kuitenkin muistaa, ettei haittaa, vaikkei liikumaan pääse joka päivä. Yksi tai kaksi kertaa viikossa on parempi kuin ei yhtään. Hyvän elämän tavoittelun voi aloittaa, esimerkiksi istumista vähentämällä ja arkiliikuntaa lisäämällä. (Sammalisto 2015, 125-127.) Liikunnan aloittamisessa kannattaa lähteä liikkeelle pienin askelin. Itselleen voi asettaa niin pienet tavoitteet, että niihin pääsee varmasti. Tavoitetta voi nostaa, kun tekeminen alkaa tuntua hyvältä.

Esimiestyö on usein kuluttavaa, haastavaa ja kiinnostavaa. Työstä palautumiseen voi mennä kaikki illat ja viikonloput, työt pyörivät usein mielessä myös silloin. Esimiehen olisi tärkeää löytää elämänsä työn ja vapaa-ajan tasapaino, mikä auttaa myös selviytymään stressistä. Pitkällä tähtäimellä esimies voi onnistua työssään huolehtimalla itsestään, läheisistään ja siitä, että hänellä on muutakin elämää kuin työ. Rikas vapaa-aika ja ihmissuhteet työn ulkopuolella takaavat virkistäytymisen sekä edesauttavat esimiestä todelliseen työhön paneutumisessa. (Kurttila, Laane, Saukkola ja Tranberg 2010, 120.) Hyvään elämään kuuluu olennaisena, että voi tehdä merkityksellisiä asioita itselle tärkeiden ihmisten kanssa. Sitä ei tarvitse kuitenkaan tehdä koko ajan, mutta riittävän usein. (Tuominen 2018, 15.) Moni ylityöntekijä ei ajattele, miten pelkkä työnteko vaikuttaa työsuoritukseen supistavasti. Uupunut ja väsynyt esimies tekee samassa ajassa yhä vähemmän tärkeää työtä kuin palautunut ja virkeä esimies. Myös alaiset arvostavat esimiestä, jolla on perhe-elämää, harrastuksia ja ystäviä. Se antaa myös heille mallin hyvästä työn ja vapaa-ajan rytmittämisestä. Joskus voi olla vaikeaa antaa itselleen lupa levätä, varsinkin jos työyhteisössä tai työssä on juuri meneillään jokin ongelma. Silloin kannattaa muistaa, että ilman lepoa, lepäämistä ja antoisaa vapaa-aikaa ei tule hyviä työsuorituksiakaan. (Kurttila, Laane, Saukkola ja Tranberg 2010, 120.)

Jokainen työntekijä tarvitsee osaamisestaan, ammattitaidostaan ja persoonastaan riippumatta viestintä, että hän on arvokas juuri sellaisena kuin on. Kenenkään ei tarvitse muuttaa omaa identiteettiään, oleellisempaa on vahvistaa omia vahvuuksiaan ja pyrkiä näkemään omat hyvät puolensa ja kehittyä silloin, kun siihen on tarve. Terve ja onnellinen uskoo omiin mahdollisuuksiinsa onnistua tulevaisissa haasteissa. Esimiehen työnilosta puhutaan vähän, kuka huolehtii heidän hyvinvoinnistaan? Monesti ajatellaan, että esimies itse koska hän saa enemmän palkkaa kuin muut. Loppupelissä esimies vastaa omasta työnilostaan, mutta myös hänellä on esimies, jolla on tarjolla tukea ja sparrausta. Esimiehen kannattaa miettiä mistä hänen työnilonsa kumpuaa, ennen kaikkea sen pitäisi kummuta hänen roolistaan esimiehenä. Tämä kannattaa havaita ennen kuin työnilo ehtii kadota. Valmentava esimies huolehtii itsestään ja varmistaa myös oma työnilonsa. Esimiehet kertovat työnilonsa syntyvän onnistuneesta esimiestyöstä. He kokevat onnistuneensa, kun asiat etenevät sutjakkaasti ilman suuria haasteita ja vaikeuksia tai voittaessaan vaikeudet. Loppupelissä jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Esimiehellä on vielä vastuu myös alaistensa työhyvinvoinnista ja työnilosta. (Ristikangas ja Grünbaum 2013.)

Esimiehen on huolehdittava itse omasta ja muiden työhyvinvoinnista ja, että työpaikalla on kaikki kunnossa. Ohjatessaan ja johtaessaan työntekijöitään, pitää hänen ottaa itse omat neuvot käyttöön. Jotta esimies voi kehittyä työssään täytyy hänen oppia itsensäkin olemaan ohjattavissa. Myös esimiestä tulee valmentaa ja sparrata, koska siitä hän saa mallin, jonka voi siirtää omaan työyhteisöönsä ja toimintaansa. Johtamisen kehittäminen on parhaimmillaan toimivien arkimallien luomista. Johtajien ja esimiesten valmennuksien tavoitteena yleensä onkin valmentavan johtajuuden vahvistaminen. (Aaltonen, Pajunen ja Tuominen 2005, 302.) Myös esimies tarvitsee palautetta, jotta hän pystyy kehittymään työssään. Kehittävän palautteen lisäksi esimies tarvitsee positiivista ja kannustavaa palautetta esimieheltään, tiimiltään tai kollegoiltaan.

Nopeasti muuttuvassa maailmassa esimiehen on pystyttävä muuttamaan omia toimintatapojaan ja ajatteluaan aina tarvittaessa. Esimiestyö vaatii muutoskykyä, koska ilman sitä esimies vain pyörii omalla mukavuusalueellaan. (Salminen 2017, 358.) Muutoksen tekeminen voi tuntua hankalalta ja siksi muutos kannattaa suunnitella huolella. Asia, jota halutaan muuttaa tai saada aikaan kannattaa pilkkoa pieniin osiin ja jättää rima niin alas, että muutos on helppo toteuttaa. Esimerkiksi ajankäytön suunnittelu kannattaa aloittaa listaamalla tehtävät paperille ja vasta myöhemmin voi miettiä mihin kiireisyysluokkaan tehtävä kuuluu. Silloin kun rima on tarpeeksi alhaalla, tavoitteeseen pääsee paremmin ja sitä kautta syntyy onnistumisia. Onnistumiset vaikuttavat motivaatioon ja sen myötä tehtävä alkavat sujua paremmin.

Esimiehen kunto on organisaation menestystekijä, mikäli hän ei ole kunnossa ei johtaminenkaan ole kunnossa. Esimiehen voimavarojen ehtyminen on kohtalokasta yrityksen menestymiselle, sen vuoksi juuri esimiehen on oltava kunnossa. Johtamisen tärkein voimalähde on esimies itse: keho, tunteet, järki ja luovuus. Esimies luo toiminnallaan tietyt kriteerit työyhteisöön, hän luo myös esimerkin terveen asenteen hyvinvoinnista huolehtimiseen. Sen vuoksi esimiehen oma hyvinvointi ei ole vain hänen oma asiansa, vaan se on viesti koko työyhteisölle: näin meillä sopisi elää. Silloin, kun esimies pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan, jaksaa hän myös johtaa. Kun esimies jaksaa johtaa, hyötyy siitä koko organisaatio, koko työyhteisö, kollegat ja esimies itse. (Harju ja Kallasvuo 2007, 16-18.) "Vain hyvinvoiva esimies voi johtaa hyvinvoivaa organisaatiota!" (Salminen 2017, 360).

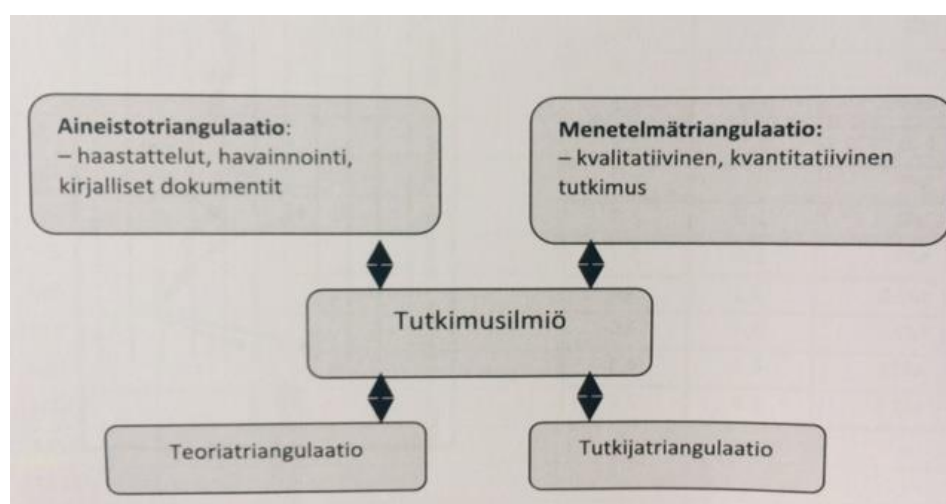
5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSPROSESSI

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimukseni tavoite oli kehittää lähiesimiesten työtehtävää LähiTapiolassa, sekä selvittää etäjohtamisen ja ajankäytön suunnittelun nykytilasta LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa. Opinnäytetyöni tarkoitus oli tuottaa kehittämisideoita, joilla lähiesimiehet pystyvät suunnittelemaan ajankäyttönsä siten, että etäjohtaminen on hyödyllistä, kannustavaa ja tuottavaa, sekä se että esimies hallitsee etänä työskentelevien johtamisen valmentavalla otteella. Hyödynnän tutkimuksessani teoriassa käyttämiäni teemoja etäjohtamiseen ja ajankäytön suunnitteluun liittyen.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on laadullinen tapaustutkimus. Tapaustutkimusta käytetään, kun halutaan selvittää vastauksia kysymyksiin ”mikä”, ”miten”, ”miksi” tai millainen. Tapaustutkimuksen määrittäminen on vaikeaa, koska kyseessä ei ole pelkkä tutkimusmenetelmä, vaan joukko tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimusta voisi kutsua tutkimusstrategiaksi, jolla saadaan tietoa ilmiöstä. (Kananen 2013, 28-29.) Käytän opinnäytetyössäni tutkimustapoina sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Hyödynnän tutkimuksessani menetelmätriangulaatiota, koska siinä ilmiötä tarkastellaan monesta eri näkökulmasta. Triangulaatiota käytetään monimutkaisten ongelmien ratkomiseen ja siinä käytetään useampaa menetelmää, jotta ilmiöstä saadaan syvälinen ja monipuolinen kuva. Triangulaatiolla tarkoitetaan useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä tutkimuksessa. Tutkittavaa ilmiötä lähestytään monelta eri kannalta useampaa menetelmää käyttäen, tutkimuksessa voidaan käyttää laadullista ja määrällistä tutkimusta ja aineisto voidaan kerätä usealla eri menetelmällä. (Kananen 2014, 122.)



KUVIO 8. Triangulaatio. (Kananen 2014, 122)

Triangulaatio erotellaan yleisimmin neljään eri päätyyppiin (Kuvio kahdeksan) Aineistotriangulaatio tarkoittaa ilmiöön liittyviä erilaisia aineistoja kuten haastatteluja, havainnointia ja kirjallisia dokumentteja (Kananen 2014, 123). Siinä tietoa kerätään monelta eri tiedonantajaryhmältä. Ryhmiä voi olla esimerkiksi potilaat, lääkärit, hoitajat ja omaiset. Tutkijaan liittyvä triangulaatiolla tarkoitetaan,

että tutkijoita on monta. Siinä esimerkiksi havainnointia tekee useampi eri henkilö. Teoriaan liittyvässä triangulaatiossa tutkimuksessa otetaan huomioon monia eri teoreettisia näkökulmia, jotta aineistosta saadaan laaja. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 168.) Menetelmätriangulaatiossa käytetään useita tutkimusmenetelmiä. Menetelmät voivat olla metodien sisäisiä tai välisiä ratkaisuja, siitä esimerkkinä on kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen yhdistäminen. Menetelmätriangulaatiossa kvalitatiivinen tutkimus helpottaa hahmottamaan ilmiötä ja luo samalla ymmärrystä kvantitatiiviselle tutkimukselle. Kvalitatiivinen aineisto toimii kvantitatiivisen tutkimuksen pohjana, ja siitä on apua esimerkiksi haastattelulomakkeen kysymyksiä tehtäessä. (Kananen 2014, 123.) Tässä tutkimuksessa sovelletaan menetelmätriangulaatiota. Tutkimuksessani oli mukana palveluneuvojia, jotka vastasivat kyselytutkimukseen ja esimiehiä, joita teema haastattelin. Esimiehille esittämäni kysymysten teemat nousivat esille palveluneuvojien kyselylomakkeessa esille tulleiden asioiden pohjalta sekä teoriasta.

Kartoitan aluksi määrällisen tutkimuksen avulla, miten palveluneuvojat kokevat etäjohtamisen olevan hallussa LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen esimiehillä. Käytän palveluneuvojien kyselystä saamiani vastauksia apuna esimiesten laadullisten kysymyksien laatimiseen. Teen esimiesten haastattelut teemahaastatteluina, joissa haastattelen lähiesimiehiä kolmelta eri paikkakunnalta.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä seikkoja sekä tutkittavien asioiden välisiä riippuvuuksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen ja selitysten löytäminen. (Heikkilä 2010, 15-17.) Keskeisiä asioita kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat muun muassa johtopäätökset ja teorit aiemmista tutkimuksista, hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely sekä tarkka koehenkilöiden valinta ja tutkimusaineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon (Hirsjärvi ym. 2007, 136). Kvantitatiivisen aineiston keruuseen voidaan käyttää esimerkiksi kyselylomaketta, havainnointia tai valmiita rekisterejä tai tilastoja. Minä käytän tutkimuksessani kyselylomaketta, jonka laadin kirjoittamaani teoriaa hyödyntäen. Kyselylomake onkin tavallisin määrällisen tutkimusmenetelmän aineiston keruutapa. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itse kysymykset ja vastaa niihin kirjallisesti. Tämän tyylinen aineiston keräämistapa sopii hyvin suurelle vastausjoukolle tai jos vastaajat ovat hajallaan olevia ihmisiä, kuten minun tutkimuksessani, jossa vastaajia on kolmella eri paikkakunnalla. Kyselylomakkeen etu on se, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi. Kyselylomakkeen riski taas on se, että vastausmäärä jää alhaiseksi tai vastausten palautuksessa tulee viiveitä. Kyselylomake voidaan lähettää vastaajille sähköpostilla, mutta silloin on oltava varma, että tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvilla on käytössään sähköpostiosoite. Sähköposti- tai internetkysely onnistuu parhaiten vastaajien ollessa esimerkiksi jonkin yrityksen tai organisaation toimijoita. (Vilkkä 2015, 94-95.) Minä tein kyselyni oman työpaikkani toimihenkilöillä, joten kyselyn lähettäminen sähköpostilla on helppoa ja vaivatonta. Koko perusjoukolla on käytössään sähköposti ja toimiva internetyhteys.

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tapahtumaa tai ilmiötä, ei tehdä tilastollisia analyysejä. Tämän vuoksi muutamaakin henkilöä haastatteleamalla voidaan saada selville paljon merkittävää tietoa. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 59.) Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten

maailmaa. ”Merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina”. Merkityskokonaisuudet ovat ihmisistä lähtöisin olevia ilmiöitä, jotka ilmenevät tapahtumina kuten esimerkiksi ihmisten toimintana, ajatuksina, päämäärinä ja yhteiskunnan rakenteina. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on saada esiin ihmisten omat kuvaukset todellisuudesta. Näiden kuvausten oletetaan kertovan niistä asioita, joita ihmiset pitävät itselleen tärkeinä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyllä tutkimuksella on mahdollista tavoittaa tutkittavan elämän tapahtumaketjuja ja saada syvällisempää tietoa tutkittavasta. Tämän tutkimusmenetelmän erityispiirteenä voidaan mainita, että tällä tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta. Sen tarkoituksena on löytää tutkimuksen aikana esille tulleiden tulkintojen avulla, jotain välittömän havainnoinnin tavoittamattomissa olevaa tietoa ihmisen toiminnasta. (Vilka 2005, 97-98.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineiston kerääminen voi tapahtua monella eri tavalla. Kaikki materiaali mitä ihmiset tuottavat, kertoo jotain niistä laaduista, joita ihmiset elämässään kokevat. Useimmiten aineistonkeräysmuodoksi valitaan puhe, eli tutkimuksessa käytetään haastattelua. Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tutkimusaineistoksi sopii puheen lisäksi myös kuva -ja tekstiaineistot, dokumenttiaineistot, päiväkirjat, elämäkerrat, kouluaineet, sanomalehdet, mainokset ja valokuvat. (Vilka 2015, 118-122.) Minä käytän tutkimukseni tiedonkeruuvälineenä teemahaastattelua, se on mahdollista koska koeryhmäni on suhteellisen pieni ja haastatteluiden tekeminen on mahdollista. Haastateltavia on kolmelta eri paikkakunnalta, joten hyödynnän haastattelussa sähköisiä menetelmiä.

5.3 Kyselylomakkeen ja teemahaastattelun laatiminen

Hyödynnän tutkimuksessani triangulaatiota. Sille on ominaista useiden tutkimusmenetelmien hyödyntäminen. Kerään tutkimusainestoa käyttämällä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimustapaa. Kvantitatiivisen osan kyselylomakkeen valmistaminen on tarkka prosessi ja jo ideointivaiheessa on varmistettava, että tutkittava asia on testattavissa ja mitattavissa. Asia mitä tutkitaan voi olla mitä tahansa, kunhan se on muutettavissa mitattavaan muotoon. Kyselylomakkeen suunnittelu edellyttää, että tutkija tietää tutkimuksensa tavoitteen eli tietää mihin kysymyksiin haluaa saada vastauksia. Kyselylomakkeessa muuttujien valinta täytyy perustella huomioiden tutkimukseen valittua teoreettista viitekehystä ja tutkimuksen tavoitetta tukien. Kyselylomakkeessa ei ole tarkoitus kysyä sitä, mitä olisi ”kiva kysyä” tai ”kiva tietää” vaan kysymysten täytyy pohjautua tutkimuksen teoriaan liittyvistä asioista. Sen vuoksi ennen kyselylomakkeen suunnittelua on hyvä perehtyä laajemmin tutkimuksen aihepiiriä koskevaan teoriakirjallisuuteen, tutkimuksiin sekä tilastoihin. Nämä auttavat kyselylomakkeen suunnittelussa paljon. Kyselylomakkeen on mitattava tarpeellisia asioita ja juuri sitä, mitä teoreettisilla käsitteillä on tarkoitus mitata. Siksi kyselylomakkeen suunnitteluun pitää käyttää aikaa ja se on testattava huolella ennen käyttöä.

Kysymykset voivat olla monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastaajalle annetaan valmiit vastausvaihtoehdot, niissä kysymysmuoto on

aina vakioitu. Avointen kysymysten tarkoituksena on saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, joissa vastaamista rajataan vähän. Sekamuotoisessa kysymyslomakkeessa vastausvaihtoehdot on annettu mutta ne sisältävät myös avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen laadinnassa kannattaa muistaa se, että avointenkysymysten purkaminen on paljon työläämpää kuin monivalintakysymyksiä purkaminen. Kysymysten muotoilussa pitää olla tarkka ja maltillinen. Ensimmäinen pitää määrittää mitä tietoa tarvitaan ja mitä ei. Kysymyksillä on tärkeää kysyä juuri sitä mitä halutaan tietää, turhat kysymykset pitäisi pystyä karsimaan pois. Näin siitä saadaan muokattua sellainen lomake, jolla saadaan tarvittava tieto tutkimukseen. (Vilka 2015, 105-108.)

Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiiri on tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai muotoa. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2002, 195.) Teemahaastattelu on ehkä yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto, siitä voidaan käyttää myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastatteluun poimitaan tutkimusongelman keskeisimmät aiheet ja teemat, joita haastattelussa on välttämätöntä käsitellä. Tavoitteena on, että haastateltava antaa oman kuvauksensa kaikista tutkimukseen liittyvistä teemoista. Teemahaastattelun tutkimusaineiston käsittely vie aikaa paljon enemmän, kuin monivalintakysymyksiä purkaminen. Tämä kannattaa huomioida jo tutkimusmuotoa valittaessa. Teemahaastattelu voidaan tehdä joko yksilö tai ryhmähaastatteluna. Haastattelijan on huolehdittava, että keskustelu pysyy asetetuissa teemoissa. Ja jos haastattelu tapahtuu ryhmänä, pitää haastattelijan huomioida, että jokainen pääsee ääneen. Teemahaastattelututkimukseni teemahaastattelututkimuksena, koska kohderyhmä on suhteellisen pieni (viisi henkilöä). Teemahaastattelussa on tärkeää huomioida myös se, ettei haastattelijalla osallistua keskusteluun, vaan esittää vain kysymykset.

Tutkimushaastatteluiden keräämisessä on aina omat haasteensa. Tutkija on aina tekemisissä sanojen ja merkityksien kanssa. On huomioitava, miten ja millä tavalla kysymykset esitetään. Sanat sisältävät aina tulkitsemisongelmien riskin. Teemahaastattelussa on kuitenkin mahdollista aina varmistaa, että vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen. Teemahaastattelun kysymysten muotoilussa auttaa paljon se, että haastateltava tuntee kohderyhmän. Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastatteluissa tulisi välttää kysymyksiä, joihin haastateltava voisi vastata kyllä tai ei. Myös onko, teetkö, oletko tai mikä alkuiset kysymykset ovat sellaisia, joita kannattaa välttää. Teemahaastattelussa koehaastattelujen hyödyntäminen on hyvä keino varmistaa, että kysymykset ovat yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä. Myös teemahaastateltavilta on hyvä selvittää muutamia taustatietoja haastattelun analysoinnin helpottamiseksi. Teemahaastattelussa ei ole ehkä oleellista kysyä henkilön ikää tai sukupuolta, yleensä tutkimus säätelee asiat mitä olisi hyvä selvittää haastateltavasta. Taustatiedoksi haastateltavaa voidaan pyytää kuvaamaan esimerkiksi koulutus- ja työhistoriaa tai urakehitystä nykyisessä työpaikassa. Haastateltava voi myös pyytää haastateltavaa kuvaamaan tai soveltamaan tutkimuksen avainsanoja ja kertomaan, miten hän soveltaa niitä omassa työssään. (Vilka 2015, 127-138.)

Teemahaastattelun teon jälkeen siitä saatu tutkimusaineisto on muutettava muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Haastatteluiden kohdalla tämä tarkoittaa, että nauhat on muutettava tekstimuotoon,

tätä kutsutaan litteroinniksi. Litterointi on työlästä, mutta hyödyllistä. Haastattelun purku tekstimuotoon helpottaa tutkimusaineiston analysointia ja vertailua. Tutkijat keskustelevat usein, siitä kuinka tarkasti haastattelu aineisto on litteroitava. Se riippuu monesti tutkimuksen tavoitteesta. Jos aineiston analyysitapa ja- työvälineet antavat myötä, niin aineisto voidaan litteroida vain osittain. Tällöin tutkimusaineisto voidaan tarkastella, vaikka teemojen mukaan. Tehtiinpä litterointi kokonaan tai osittain, tulee sen vastata täydellisesti haastateltavien sanomisia. Tämä tarkoittaa sitä, että haastateltavien sanomisia ei saa muunnella eikä muokata. (Vilka 2015, 127- 138.)

5.4 Kyselytutkimuksen toteutus

Toteutin tutkimukseni hyödyntäen kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Aloitin tutkimukseni tekemällä kyselylomakkeen Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen palveluneuvojille. Työstin kyselylomaketta teorian kirjoituksen ohella. Kyselylomakkeen teemaksi nousi etäjohtamisen kuusi kulmakiveä, joita ovat luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Kyselyn tarkoitus on selvittää mitä mieltä palveluneuvojat Kuopiossa, Kokkolassa ja Espoossa ovat esimiehensä etäjohtamis- ja ajankäytön suunnittelutaidoista. Hyödynsin kyselylomakkeesta saatuja tuloksia esimiesten teemahaastatteluun tullessiin kysymyksiin.

Palveluneuvojen kyselylomake valmistui lokakuun lopussa pitkä prosessin päätteeksi. Testasin kyselylomakkeen (liite 1) kolmella eri henkilöllä. Pyysin testihenkilöitä kiinnittämään huomiota mm siihen, miten kauan kyselyyn vastaamiseen menee, oliko kysymykset ymmärrettäviä ja oliko niihin helppo vastata? Sain testaaajilta hyviä vinkkejä ja korjausehdotuksia lomakkeeseen. Lähetin kyselylomakkeen sähköpostilla marraskuun alussa 90:lle LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa työskentelevälle palveluneuvojalle. Kerroin sähköpostissa lyhyesti, miksi teen kyselyn ja mitä siitä saatujen vastausten avulla haluan saada aikaan. Annoin aluksi vastausaikaa viikon, mutta koska vastauksia ei alkanut tulla jatkoin vastausaikaa vielä toisella viikolla. Odotin, että palveluneuvojat vastaisivat kyselyyn mielellään, koska aihe koski läheisesti juuri heidän työtään. Vastaamalla he olivat voineet vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen. Sain lopuksi 31 vastausta, ja olen tyytyväinen vastausten määrään. Kyselyn vastausprosentti oli 34.

Kyselylomakkeen alussa oli kaksi taustakysymystä, joilla kartoitin vastaajien sukupuolen ja työskentely paikkakunnan. Kolmas kysymys rajasi pois ne henkilöt, jotka eivät tee etätyötä ollenkaan. Tämä sen vuoksi, koska haluan tietää syitä, miksi he eivät tee etätyötä. Rakensin kyselylomakkeen etäjohtamisen kuuden kulmakiven ympärille, koska ne nousivat teoriasta etäjohtamisen tärkeimmiksi kohdiksi. Kartoituskysymysten jälkeen lähdin selvittämään, miten kulmakivet näkyvät etätyöntekijöidenarjessa. Teemoitin kyselyn kulmakivien avulla kuuteen eri kategoriaan, joka helpotti myöhemmin kyselyn purkua. Kyselyn lopussa oli vielä muutama kysymys esimiesten ajankäytön hallintaan liittyvistä asioista. Kyselylomakkeeni koostuu monivalintakysymyksistä ja muutamasta avoimesta kysymyksestä.

Hyödynsin kyselyn teossa Webropol- ohjelmaa, ja se oli helppo ja yksinkertainen käyttää. Sain kyselyn tekoon ja Webropolin käyttöön apua koululla järjestettävistä työpajoista. Työpajoja oli säännöllisesti ja niihin on helppo päästä mukaan, työajan ulkopuolella. Työpajat olivat merkittävä apua, onnistuneen Webropol- kyselyn tekoon. Kyselylomakkeen purkaminen oli helppoa ja vaivatonta Webropolin kautta. Sain yhteenvedon vastauksista helposti. Vastaukset oli nopeaa purkaa yhteenvedon avulla.

Kyselyssä nousi esille, että palveluneuvojat suhtautuvat positiivisesti etäyöhön. He kokivat, että luottamus ja arvostus heidän ja esimiesten välillä on hyvää. Kyselystä selvisi myös se, että palveluneuvojien ja esimiesten välinen avoimuus kärsii, koska esimiehet ovat niin kiireisiä. Avoin vuorovaikutus on myös vähäistä ja palveluneuvojat kokivat, ettei heihin olla yhteydessä etätyöpäivinä. He saavat apua ja tukea esimieheltä, jos sitä itse pyytävät. Lisääntynyt etätyö vaikuttaa selvästi yhteisöllisyyden tunteeseen, ihmiset kokevat, että he ovat etäänntyneet työkavereista, eikä vieruskaveria tunneta enää niin hyvin, kun ennen. Toisaalta taas koettiin, että etätyö tuo työyhteisöön positiivisuutta, koska se tuo vaihtelua elämään. Palveluneuvojat kokevat kyselyn perusteella, että esimiehet ovat kiireisiä ja heidän elämäänsä hallitsee kalenteri, joka on monesti täyteen buukattuja. Palveluneuvojilla on tunne, että esimies on paikalla mutta ei läsnä.

5.5 Teemahaastattelun toteutus

Valitsin haastateltaviksi yhteensä viisi palvelupäällikköä, jotka toimivat LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa myös etäjohtajina. Kolme heistä työskentelee Kuopiossa, kaksi Kokkolassa ja yksi Espoossa. Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina, koska halusin selvittää haastateltavan omakohtaista kokemusta etäjohtamisesta. Vilka (2015, 123) toteaa kirjassaan, että yksilöhaastattelu soveltuu hyvin henkilön omakohtaisten kokemusten tutkimiseen. Sovin haastattelut sähköpostitse alkuvuodesta. Kerroin sähköpostissa lyhyesti miksi haluan henkilöitä haastatella ja miksi haastatteluun osallistuminen on tärkeää. Kaikki haastatteluun kutsumani henkilöt suostuivat haastateltaviksi. Määritin kalenterikutsuun tunnin haastattelu ajan, kirjoitin viestin lisätietoihin, että haastattelussa voi mennä pidempi tai lyhyempi aika. Todellisuudessa haastatteluiden kesto oli vain 30- 40 minuuttia. Järjestin kolme haastattelua kasvokkain tapahtuvana haastatteluina LähiTapiolan tiloissa. Nauhoitin haastattelut Savonia Ammattikorkoakoululta lainaamalla nauhuri. Nauhuri oli helppo ja yksinkertainen työväline mutta nauhan purku oli työlästä ja hidasta. Kaksi haastatteluista pidettiin Lyncin välityksellä, jonka kautta sain myös tallennettua haastattelut. Näiden haastatteluiden purku oli erittäin sujuvaa ja sukkela koulun vanhaan nauhuriin verrattuna. Haastatteluapaikaksi varasin mahdollisimman rauhallisen ympäristön, jotta haastateltavat pystyivät keskittymään haastatteluun kunnolla. Haastattelut toteutettiin tammikuun aikana.

Noudatin haastatteluissa teoriaosassa esille nousseita teemoja ja rakensin kysymykset niiden alla olevien asioiden pohjalta (liite 2). Käytin haastatteluissa apunani teemarunkoa. Teemarungon tehtävänä oli varmistaa, että jokaisesta teemasta tuli keskustelua jokaisen haastateltavan kanssa. Nauhoittamalla haastattelut varmistin, ettei mitään olennaista tietoa jäänyt puuttumaan. Haastatteluiden jälkeen haastatteluaineisto litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Tein litteroinnin aina saman päivän

aikana, jotta pysyin aikataulussani. Jäsentelin haastatteluaineistoni teemoittelun avulla. Se oli helppoa, koska jo haastatteluni kysymykset oli jäsenneilty teemoittain. Tarkastelin aineistosta esille nousseita asioita teemoittain, litteroinnin jälkeen järjestin aineiston niin, että pystyin kokoamaan jokaisen teeman alle haastateltavien vastaukset. Tämän jälkeen nostin jokaisesta teemasta esille pääkohdat.

5.6 Teemahaastattelun purku

Laadullisessa analyysissä puhutaan monesti induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Tämä perustuu tutkimuksessa käytetyistä päättely logiikoista, jotka ovat joko induktiivinen (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivinen (yleisestä yksittäiseen) päättelylogiikka. Näiden logiikoiden käyttäminen on hyvin ongelmallista, ja sen suurin ongelma on käytännöllisyys. Siinä ajatellaan mm, siten että puhutaan induktion mahdollisuus on kyseenalaistettu, siinä ajatellaan, että uusi teoria voi syntyä pelkkien havaintojen pohjalta. Logiikassa unohdetaan kolmas tieteellinen päättelyn logiikka eli abduktiivinen päättely, jossa teorianmuodostus on mahdollista, kun havaintojen tekoon liittyy jonkinlainen johtolanka tai johtoajatus. Laadullisessa analyysissä käytetään kolmea erilaista analyysi tapaa; aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi, näitä käyttämällä tutkimuksessa voidaan ottaa paremmin huomioon analyysin tekoa ohjaavat tekijät. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 95.)

Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Jos siinä halutaan painottaa käytettyä päättelyn logiikkaan, sitä voidaan silloin kutsua induktiiviseksi analyysiksi. Teorialähtöisessä analyysissä taas päättelyn logiikka yhdistetään monesti deduktiiviseen päättelyyn. Silloin kun puhutaan teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikasta, on kyseessä abduktiivinen päättely. Abduktiivisessa päättelyssä tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähteisyys ja valmiit mallit. Siinä tutkija yhdistelee näitä toisiinsa pakolla, puolipakolla ja ajoittain myös luovasti. Näiden yhdistelyiden kautta tutkija saattaa saada luotua jotain uutta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 96-98.) Minä käytin tutkimuksessani abduktiivista päättelyn logiikkaa. Analysoin aineistoani valmiin teoriapohjan ja mallien kautta sekä hyödyntämällä omaa kokemustani vakuutusosalta. Näin sain pohdittua tutkimusongelmaani monipuolisesti ja sain sitä kautta luotua uusia ajatuksia etäjohtamiseen ja sen kehittämiseen LähiTapiolassa.

Tuomi & Sarajärvi (2012) esittelevät kirjassaan tutkija Timo Laineen jo vuosia sitten esittämän rungon laadullisen tutkimuksen analyysiin. Minä hyödynnän tätä runkoa oman teemahaastatteluni purussa:

1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee vahva päätös!
- 2a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi.
- 2b. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
- 2c. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto.
4. Kirjoita yhteenveto.

Tämän rungon avulla saadaan paljastettua laadullisen analyysin pullonkaulat. Ensin on huomattava, että laadullisen tutkimuksen aineistosta löytyy usein paljon kiinnostavia asioita, joita ei ole ehkä etukäteen osannut osoittaa. Monesti kokematon tutkija hämmästynee, miten paljon mielenkiintoisia asioita, joita haluttaisiin tutkia aineistosta, tulee ilmi. Nyt on kuitenkin tärkeää pysähtyä ja myöntää, että kaikkia maailman asioita ei voida tutkia yhden tutkimuksen puitteissa. On valittava jokin tarkkaan rajattu, kapea ilmiö- josta kerrotaan kaikki mitä siitä irti saa. Kaikki muu mielenkiintoinen materiaali on siirrettävä toiseen tutkimukseen. Se mistä juuri tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, löytyy tutkimuksen tarkoituksesta tai tutkimusongelmasta. (Tuomi ja Sarajärvi 2012, 91-91.)

Hyödynsin teemahaastatteluideni purussa yllä olevaa runkoa, se helpotti paljon työtäni ja muistutti minua tavoitteestani. Minulla oli riittävästi aikaa tutkimuksen tekoon ja sen analysointiin, sen vuoksi tutkimus on luotettava ja täyttää eettisyyden kriteerit. Työskentelen itsekin LähiTapiolassa ja sen vuoksi haastattelussa käytetty sanasto, ja termit ovat haastattelijalle tuttuja ja ymmärrettäviä. Teemahaastattelut purettiin nauhoitettujen keskusteluiden pohjalta sanasanalta. Haastateltavilla oli mahdollisuus kuunnella nauhoitetut keskustelut sekä lukea litteroitu materiaali. Materiaalin purku sujui ilman ongelmia ja haastattelut saatiin purettua hyvin.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa analysoin sekä kyselytutkimukseni että teemahaastatteluiden tulokset.

6.1 Palveluneuvojien kyselytutkimuksen tulokset

Aloitin kyselytutkimukseni vastauksien purkamisen ja analysoinnin joulukuussa 2018. Sain yhteensä 31 vastausta. Kyselyyn vastaajista 21 oli naisia ja 10 miehiä. Kuopiosta kyselyyn vastasi 21 henkilöä, Espoosta seitsemän ja Kokkolasta kolme. Vastaajista 14 ei työskentele ollenkaan etänä. Syinä tähän oli mm. perhetilanne, tilan puute kotona, ergonomia-asiat ja halu tehdä työt työpaikalla. Etätyötä tekevästä pääosa työskentelee etänä 2-3 kertaa viikossa. Kyselylomake on liitteessä 1.

Tutkiessani vastauksia yllätyin positiivisesti. Olin iloinen huomattessani, että vastauksista nousi esille se, että palveluneuvojat arvostavat työtään sekä se, että he kokevat saavansa arvostusta esimiehiltä. Tämä on hieno piirre työyhteisössä. Vastaajilla oli myös positiivinen suhtautuminen etätyöhön. Etätyömahdollisuus auttaa jaksamaan työssä, jossa on kiirettä lähes koko ajan. Myös avokonttoritoimistossa melun taso voi usein nousta aika kovaksi. Vastauksista kävi ilmi, että etätyössä on palveluneuvojien mielestä yhteiset pelisäännöt ja niitä noudatetaan, koska niitä on helppo noudattaa.

Kyselyn vastauksista ilmeni, että työyhteisö koetaan avoimeksi tiedon jakamisen näkökulmasta. Tietoa jaetaan työnteon lomassa ja asioista voidaan keskustella avoimesti. Palveluneuvojat tuntevat kuuluvansa yhä tiiminsä joukkoon ja tiimihenki muiden palveluneuvojien kanssa koetaan hyväksi ja toimivaksi. Tiedonkulku etätyöpäivinä toimii parhaiten Lyncin kautta, mutta myös esimiehien tiedotus on koettu tehokkaaksi. Suurin osa vastaajista koki, ettei pääse vaikuttamaan oman työn suunnitteluun tarpeeksi.

Tietoa ja kokemuksia tiimeissä jaetaan niille, jotka sattuvat olemaan sillä hetkellä paikalla esimerkiksi Lyncissä. Tiimeillä on omia tiimi Lyncejä ja iltachattaajilla oma keskustelualusta, jossa kysytään apua ja ohjeita ilta-aikaan. Muuten etäpäivinä toimitaan melko itsenäisesti ja tiedon hakeminen tapahtuu lähinnä itsenäisesti. Vastauksista ilmeni, että yhteishenki tiimeissä koetaan edelleen hyväksi.

Etätyö on kuitenkin vaikuttanut hieman tiimin yhteishenkeen, ja osa tuntee itsensä välillä ulkopuoliseksi. Mutta Chat – keskustelut tiimiläisten kanssa ja piipahtaminen työpaikalla vaikuttavat nopeasti tunteeseen positiivisesti. Moni vastaaja on kokenut työskentelyn kotona hyvin positiivisena, piristävänä ja rauhoittavana. Kotona työskentely antaa työrauhan, se piristää ja etäpäivien jälkeen on mukavaa käydä toimistolla, kun se tuntuu vaihtelulta.

Palveluneuvojat kokevat vuorovaikutuksen toimivan etäpäivinä esimiehen kanssa hyvin. Vastauksista käy ilmi, että esimieheltä saadaan huomiota etäpäivinä tarpeen tullen. Palveluneuvojat eivät koe, että esimies olisi kovin paljon läsnä heidän arjessaan. Mutta apua ja neuvoja saa, jos sitä itse haluaa. Vastauksista ilmeni myös se, ettei etätyöntekijät tunne tarvitsevansa esimiehen läsnäoloa etä-

päivinä saadessaan olla rauhassa kotonaan. Palautteen saaminen on tärkeää ja se ilmeni vastauksistakin. Palaute, varsinkin kehittävä palaute, halutaan saada mieluiten kasvotusten, läsnä ollessa. Osa ei koe tarvitsevansa palautetta ollenkaan, mutta pääasiassa sitä toivotaan, jos se on tarpeellista.

Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että etäjohtamisen tulee olla aivan samalaista, kun lähijohtaminenkin on. Pääasiassa etäjohtamista ei kuitenkaan kaivata ja palveluneuvojat ovat tyytyväisiä nykyiseen käytäntöön, kun esimies johtaa etätyöntekijöitä hyvin harvoin. Muutama vastaaja oli kuitenkin sitä mieltä, ettei työntekijän sijainnilla saa olla vaikutusta johtamisen tasoon. Palveluneuvojat haluavat selvästi, että esimies on tavoitettavissa, kun häntä tarvitaan, mutta he eivät kaipaa erillistä yhteydenottoa esimieheltä päivittäin.

Palveluneuvojien mielestä esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ovat; oman tiimin tukena oleminen, läsnä oleminen, tasa-arvoinen kohtelu, motivaattorina toimiminen, palvelun saatavuudesta ja laadusta vastaaminen, huolehtia tasapuolisesta tekemisestä, huolehtia tiimin menestymisestä ja siitä että tiimi suoriutuu työstä mahdollisimman hyvin. Ennen kaikkea esimiehen tulee olla esimies alaisilleen.

Etäjohtamisen lisäksi tutkin opinnäytetyössäni esimiesten ajankäytön suunnittelua. Kyselyn vastauksista ilmeni, että palveluneuvojat kokevat, että esimiesten ajankäytön suunnittelu ei näy heille mitenkään. Esimiehet tuntuvat olevan kiireisiä, ja he ovat usein varattuna muussa työssä, kun näkyvässä esimiestyössä. Palveluneuvojat kokevat esimerkiksi, että kuukausituloksia ei näy kovin nopeasti, vaikka ne ovat tärkeimpiä mittareita palveluneuvojan työssä. Esimiesten kova työtaakka ja kiire näkyvät päivittäisessä esimiestyössä ja esimies saattaa olla paikalla mutta ei läsnä tiimilleen. Tämän huomion perusteella otin esimiesten ajankäytön suunnittelun mukaan teemahaastatteluihin yhdeksi teemaksi.

6.2 Esimiesten teemahaastatteluiden tulokset

Jaoin teemahaastatteluni tulokset kahdeksaan eri teemaan, näin tuloksien purkaminen oli helpompaa. Teemat ovat etäjohtamisen nykytila, luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, avoin vuorovaikutus, yhteisöllisyys ja ajankäytön suunnittelu esimiestyössä. Teemat koostuvat Ulla Vilkmänin (2016) kirjassa ja muissa aineistossa esille tuoman etäjohtamisen kuusi kulmakiveä teorian pohjalle. Teemahaastattelun aluksi esitin muutaman kysymyksen etäjohtamisen nykytilasta, halusin tietää kuinka palvelupäälliköt näkevät etäjohtamisen nyt. Sen jälkeen siirryin käsittelemään Vilkmänin kuutta kulmakiveä, ja sitä kuinka hyvin esimiehet tunsivat ne. Kysyin haastateltaviltani ennen kulmakivien käsittelyyn siirtymistä, oliko Vilkmänin kuusi kulmakiveä kuva heille tuttu. Kukaan ei ollut nähnyt kuvaa aiemmin, mutta teemat olivat heille tuttuja. Halusin selvittää teemahaastatteluiden avulla myös sen, kuinka esimiehet suunnittelevat ajankäyttönsä ja miten he huolehtivat omasta työhyvinvoinnistaan. Tähän vaikutti myös kyselytutkimuksessa saatu vastaus, että palveluneuvojat kokevat esimiesten olevan kiireisiä. Välillä he ovat paikalla mutta eivät läsnä.

6.2.1 Etäjohtamisen nykytila

Haastattelun ensimmäisenä teemana käsittelin etäjohtamisen nykytilaa, sekä sitä miten esimiehet suhtautuvat yleisesti etäjohtamiseen ja etätyöhön. Neljä viidestä vastasi, että etäjohtaminen on aivan sama asia, kun paikan päällä johtaminenkin, se vaan tapahtuu sähköistenviestimien välityksellä. Yksi haastateltava sanoi, että etäjohtaminen on hänen mielestään aivan erilaista, kun tavallinen johtaminen paikan päällä. Hän perusteli kantaansa sanoen, että etäjohtamisessa on erilaista pitää kontrollia palveluneuvojiin, jotta heidän työntekonsa sujuu ja homma rullaa kotona. Kaksi haastateltavaa vastasi, että etäjohtaminen on sitä, ettei työntekijä ja esimies ole samassa tilassa, mutta johtaminen ei ole mahdotonta sähköisten välineiden vuoksi. Toinen haastateltava sanoi, että esimiehen tehtävät pitäisi pystyä hoitamaan ilman fyysistä läsnäoloa aivan samalla tavalla kuin läsnäolijoidenkin johtaminen. Kolmas haastateltava oli sitä mieltä, että johtaminen kuuluu etätyöntekijöille ihan samalla tavalla kuin paikan päällä olijoillekin. Seuraavaksi tiedustelin haastateltaviltani, mikä etäjohtamisessa on haastavaa? Yksi haastateltava sanoi, ettei etäjohtamisessa ole sen enempää haastetta, kun normaali johtamisessakaan. Hetken mietittyään hän lisäsi, että tuloksien läpikäynti ja valmennussessioiden pitäminen etänä ovat haastavaa, koska toista henkilöä ei näe. Kehonkieli, eleet ja ilmeet jäävät tällöin pois keskustelusta. Muiden haastateltavien vastauksista päällimmäisenä asiana nousi huoli, siitä kuinka muistaa etätyössä olevat henkilöt.

”He valitettavasti meinaa unohtua arjessa.”

”On vaikeaa, muistaa että mulla on tiimiläinen, joka onkin siellä etänä, et nimenomaan sen minä unohdan, kun ne eivät ole siinä fyysisesti läsnä.”

Haastatteluista käy ilmi, että läsnä olevat tiimiläiset on helppoa huomioida spontaanisti osana päivittäistä työtä. Se on haastavaa, kun työntekijä ei ole läsnä ja näkyvillä. Muu arki pyörii kovaa vauhtia taustalla, ja sen vuoksi etänä olevat henkilöt unohtuvat helposti. Yksi haastateltava sanoo, että etäjohtamisessa pitäisi osata huomioida myös etätyöntekijät. Toinen nostaa esille myös työn seurannan hankaluuden etätyöläisten osalta. Seuranta on haastavampaa, koska esimies ei näe mitä palveluneuvoja tekee. Yksi haastateltava ottaa esille lähijohtamisessa käytössä olevan tyyliä mennä maisemaan juttelemaan, jos jotain asiaa tulee. Etäjohtamisessa tällainen spontaani lähestyminen palveluneuvojaan on hankalampaa.

Etäjohtaminen edellyttää tiettyjen asioiden hallintaa. Kysyin haastateltavilta, minkä asioiden hallintaa etäjohtaminen heidän mielestään vaatii? Neljän haastateltavan päällimmäisenä asiana tuli esille sähköisten viestintäkanavien hallinta. Yksi haastateltava ei koe, että etäjohtaminen vaatisi minkään erityisen asian hallitsemista. Myös systemaattinen toiminta, organisointi, aikatauluttaminen, asioista perillä oleminen ja luottamus nousivat esille asioina, joiden hallitsemista etäjohtaminen vaatii. Ensimmäisen teeman viimeisenä kysymyksenä tiedustelin esimiehiltä, mitä ominaisuuksia heidän mielestään vaaditaan etätyöntekijältä? Vastauksissa nousi esille useita eri ominaisuuksia ja oikeastaan jokainen vastaaja nosti esille hieman eri asioita. Yksi haastateltava sanoi, että etätyöntekijältä täytyy löytyä itsenäistä ongelmanratkaisukykyä, hänen täytyy hallita omaa työntekeä, johtaa itseään ja

omata tietyt tekniset valmiudet. Yksi haastateltava nosti esille, sen että etätyöntekijän pitää olla sitoutunut, tehokas ja häneen pitää pystyä luottamaan 100%: a. Yksi haastateltava sanoi, että etätyöntekijän onnistumiseen vaaditaan vastuunotto omasta työstä, itseohjautuvuus, omillaan toimeen tulevuus, työntekijän täytyy olla kokenut, tulokset pitää olla hyvällä tasolla.

”Etätöihin ei ole tarkoitus lähteä tuloksia parantamaan”.

Yksi haastateltava nostaa esille seuraavia ominaisuuksia, joita onnistunut etätyö vaatii; etätyön teko vaatii tietyntaista tarkkuutta ja pelisääntöjen noudattamista. Toinen haastateltava nostaa esille taas luottamuksen ja osaamisen tason, jonka pitää olla hyvällä mallilla etätöitä tehdessä. Etätöissä apua ei saa niin nopeasti, kun työpaikalla. Hän nostaa esiin myös sen, että työntekijän tulee noudattaa taukoja, vaikka kukaan ei olisi kahville pyytämässä. Kolmas haastateltava nostaa esille seuraavanlaisia asioita; etätyöntekijän täytyy olla aktiivinen yhteydenpitoon, vastuuntuntoinen, itseohjautuvainen ja rohkea. Kotona pitää hallita omaa ajankäyttöä enemmän ja tehdä rohkeasti päätöksiä. Päätöksentekotaidot ja työitsetunto ovat kehittyneet ja kasvaneet etätyön aloittamisen jälkeen.

6.2.2 Luottamus

Luottamus on tärkeä elementti etätyön onnistumisen kannalta ja tätä mieltä olivat myös kaikki haastateltavani. Yhden haastateltava mielestä se ole kuitenkin sen tärkeämpi etätyösuhteessa kuin tavallisessa työyhteisössäkään. Luottamus on hänen mukaansa sitä, että henkilö luottaa, että hän saa tukea myös etänä, mutta myös sitä, että esimies luottaa työntekijään ja siihen, että hän kykenee itsenäiseen työhön ja itsensä johtamiseen. Tärkeää on myös se, ettei ole epäilystä, että etätyötä käytettäisiin väärin tai että siellä kotona tehdään jotain muuta, kun töitä. Yksi haastateltavista nostaa esille, että luottamus on kaiken pohja. Täytyy olla hyvä luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä siihen, että työt hoituvat etänä yhtä hyvin ja laadukkaasti kun fyysisesti toimistolla. Yksi haastateltava sanoo, että luottamus merkitsee sitä, että kotona olosta huolimatta, pääsee tavoitteisiin, haluaa päästä niihin ja haluaa tehdä parhaansa ja keskittyä oikeisiin asioihin.

Kysyin haastateltaviltani, mitkä asiat heidän mielestään vahvistavat esimiehen ja palveluneuvojan välistä luottamusta. Vastauksista nousi selvästi esille se, että luottamus vahvistuu ja se luodaan avoimen vuorovaikutuksen, keskusteluiden, avoimuuden ja läsnäolon avulla.

”Luottamus syntyy, minun mielestäni matkan varrella. Ei sitä naps, päätetä että nyt minä luotan sinuun ja sinä minuun”.

”Puhutaan suoraan ongelmista, tullaan toimistolle, kun on sovittu, että tullaan. Palaverit, koulutukset ja valmennukset on sovittu pidettäväksi toimistolla ja niihin tullaan”.

Yksi haastateltavista tuo esille sen, että vaikka asiat olisivat miinusmerkkisiä, pitää työntekijän luottaa siihen, että niihin otetaan kantaa ja ne viedään eteenpäin. Se että esimies on helposti lähestyttävissä myös näissä asioissa, luo luottamusta ja uskoa että asioista kannattaa puhua.

Seuraavaksi tiedustelin mitä voi tapahtua, jos luottamus on puutteellista? Luottamuksen puute etäjohtamisessa aiheuttaa yhden haastateltavan mielestä eripuraa, skismaa ja tarkempaa seuranta. Jokaisesta vastauksesta kävi ilmi juuri se, että epäluottamus johtaa tarkempaan seurantaan. Puutteellinen luottamus luo varovaisuutta ja epäilyjä etätyötä tekevää henkilöä kohtaan. Yksi haastateltava sanoo, että puutteellinen luottamus voi aiheuttaa tarkempaa seuranta työvälaineiden kautta, onko henkilö aktiivinen, tekeekö hän hänelle osoitettua työtä. Yksi haastateltava nostaa esille työvälaineen, joka on helpottanut etätehtäjän toiminnan seuranta. Se on Teleopti, joko kertoo mitä toimintaa etätehtäjä tekee mihinkin aikaan. Teleoptin avulla esimies näkee 15 minuutin tarkkuudella, mitä etätyöntekijöiden pitäisi milloinkin tehdä. Vahvistamalla luottamusta epäilyt etätyöntekijän tekemisistä saadaan kumottua ja työskentely voi jatkua ja kehittyä.

6.2.3 Arvostus

Kolmantena teema tutkimuksessani oli arvostus. Kysyin haastateltaviltani, miten he ymmärtävät arvostuksen etäjohtamisessa. Vastauksista nousi esille erinäisiä asioita mitä se voisi tarkoittaa. Yksi haastateltava sanoi, että arvostus näkyy pieninä tekoina, se on kunnioitusta toista ihmistä kohtaan, se on palautetta ja hyvää kemiaa ja yhteistyötä työntekijän ja esimiehen välillä. Toinen haastateltava totesi, että tämänhän on kuin olisi jäänyt levy päälle. Hänen mielestään kaikki kulmakivet liittyvät toisiinsa. Luottamuksen kautta tulee arvostus ja kunnioitus toisiamme kohtaan. Kolmas haastateltava nostaa taas esille, sen että aluksi on hankittu luottamus ja sen jälkeen näytetään arvotus, joka voi olla esimerkiksi sitä, että saa ruveta tekemään etätyötä.

”Etätyö mahdollisuus itsessään on arvostuksen osoitus. Henkilö tietää, että hänen asenteensa on kunnossa, häneen luotetaan ja siksi hän pystyy etätyötä tekemään”.

Etätyömahdollisuus luo arvostusta myös työnantajaa kohtaan, se on sellainen kädenojennus kaikille. Etätyöpäivinä säästää esimerkiksi työmatkoissa varsinkin silloin, jos työmatka on pitkä. Yksi haastateltava nostaa esille, että arvostuksen takana on luottamus ja kunnioitus. Sen täytyy olla molemmin puolta ja molempien osapuolien täytyy ymmärtää, miksi asioita tehdään. Arvostusta on myös se, että työntekijä tietää, että esimies puuttuu epäkohtiin, jos siihen on syytä.

Seuraavaksi selvitin, kuinka arvostuskokemusta voitaisiin nostaa. Haastateltavilta nousi esille hyvin erilaisia ajatuksia aiheesta. Yksi haastateltava nosti esille asioita, joita hän käyttää tälläkin hetkellä johtamisessa eli huomioi kaikki, kysyy mitä kuuluu? Hän on kiinnostunut mitä ihmiset tekevät, miten he tekevät ja miettii, miten pystyy auttamaan tekemisessä.

”Jos huomaan, että henkilöllä on huono päivä, kysyn haluaisiko hän jutella? Tai jos henkilö ei suoriudu hyvällä tasolla tekemisestä, niin olen tukena ja muistan tsemppata. Sekä kiittää erinomaisesta työstä”.

Lähestymistapa, jolla palveluneuvoja lähestyy, on tärkeää huomioida, kun lähestyy arvostavalla tavalla, eikä niin että palveluneuvoja kokee sen käskemisenä, on sillä suuri merkitys arvostuksen luomisessa. Yhden haastateltavan mukaan arvostuskokemusta voidaan nostaa puhumalla asiat läpi ja sanomalla rehellisesti, että on tärkeää keskustella ongelmista mutta käsitellä myös kaikki onnistumiset ja hyvät asiat. Arvostuskokemusta voidaan lisätä pyytämällä henkilöä mukaan projekteihin, pal-kitsemalla ja olemalla joustava, siinä määrin mikä on mahdollista.

6.2.4 Avoimuus

Neljäs teema tutkimuksessani oli avoimuus. Kysyin haastateltaviltani, mitä avoimuus lisää heidän mielestään etäjohtamisessa? Kaksi haastateltavaa vastasi, että se pohjautuu hyvin paljon arvostukseen ja kun arvostus on kunnossa, voidaan asioista puhua avoimesti. Kerrotaan mitä etäpäivissä tapahtuu, niin ongelmatilanteet kuin onnistumisetkin. Yksi haastateltava sanoo, että avoimuus on haaste etäjohtamisessa, kun ei ole työntekijän kanssa samassa tilassa, niin hänen muistamisensa ja asioista viestiminen voi unohtua. Yksi haastateltava nostaa esiin luottamuksen vielä tässäkin kohtaa, hänen mielestään silloin, kun kaikki toimii kuten pitää, pystytään puhumaan asiasta kuin asiasta helpommin ja avoimemmin. Voidaan vaihtaa mielipiteitä asioista ja miettiä yhdessä, jos jokin prosessi ei toimi kaikkein parhaimmalla tavalla. Toisen haastateltavan mukaan niin etäjohtamisessa kuten muutenkin kaikki asiat on otettava esille avoimesti. Henkilölle, joka haluaa tehdä etätyötä, pitää kertoa rehellisesti ja avoimesti, mitä häneltä odotetaan ja vaaditaan, jotta etätyö on mahdollista. Avoimuus on myös tunnetta. Jokainen varmasti tietää, että siellä kotona mahdollisesti pestään pyykkiä tai tehdään ruokaa samalla, kun tehdään töitä. Avoimuus on myös sitä, että sen voi myöntää, eikä se ole keneltäkään pois. Kyllähän työpaikallakin luetaan iltapäivälehtiä ja naureskellaan vieruskaverin kanssa. Nämä asiat ovat mahdollisia siihen saakka, kun työ tulee tehtyä.

Avoimuus on tärkeä elementti etäjohtamisessa ja sen vuoksi kysyinkin seuraavaksi, kuinka avoimutta voidaan lisätä etäjohtamisessa? Yksi haastateltavista kiteytti asian seuraavalla tavalla

”Kaikki perustuu luottamukseen, kun se on kunnossa päästään avoimuuteen. Jos luottamus ei ole kunnossa niin ei ole avoimutta”.

Yhden haastateltava mukaan etäjohtamisessa voidaan lisätä avoimutta kommunikoinnin, yhteistyön, arvostuksen ja luottamuksen avulla. Toinen haastateltava kiteytti, että avoimutta voidaan lisätä kertomalla odotukset, toiveet ja jos on jotain korjattavaa. Kahden haastateltavan vastauksista tuli esille hyvin samoja asioita kuin muillakin. Toinen heistä sanoi lisäksi, että avoimuus on kaiken kaikkiaan vaikea ja se hakee vielä muotoaan etäjohtamisessa, mutta kun luottamus ja arvostus ovat kunnossa ne lisäävät avoimutta.

6.2.5 Pelisäännöt

Viides teema on pelisäännöt. Kaikki haastateltavat vastasivat, että pelisäännöt ovat tärkeä osa etätyötä. Yksi haastateltava nosti esille, että ne ovat tärkeitä etenkin työntekijän kannalta, koska pelisäännöt kertovat millaista tekemistä työntekijältä odotetaan siellä etätöissä. Yksi haastateltava pohtii sitä, että pelisäännöt luovat myös turvallisuutta tekijälle, pelisääntöjen avulla hän tietää, miten toimia tietyssä tilanteessa. Yksi haastateltava sanoo, että pelisääntöjen avulla ihmiset tekevät oikeita asioita oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Puhelinpalvelu ympäristössä olemme aika kiinni linjalanteen kanssa ja meidän tehtävämme on hoitaa puhelut ja muut kontaktit silloin kun niitä on tarjolla. Toinen haastateltava ottaa esille myös jaksamishäviökulman. Mikä tulee hyvin herkästi eteen, jos etätekijät eivät noudata sovittuja sääntöjä ruoka- ja kahvitaukojen pitämisestä. Esille on tullut jos ns. jaksamistapauksia, joissa sovittuja pelisääntöjä ei ole noudatettu taukojen osalta. Tämä on johtanut siihen, että henkilö on uupunut ja etätyön tekoa on jouduttu rajoittamaan. Yksi haastateltava on samaa mielestä kuin muut, pelisääntöjen tärkeydestä, mutta hänen mielestään pelisäännöt ja niiden noudattaminen ovat yhtä tärkeää myös toimistolla. Ja jos pelisääntöjä ei noudateta, niihin täytyy puuttua.

”Mitä enemmän etätyötä tehdään, niin sitä herkemmin sinne alkaa muodostua omia tapoja toimia. Kotona ollessa kukaan ei ole kuulemassa tai näkemässä, mitä siellä tehdään ja sen vuoksi siellä on helpompaa alkaa toimia omien sääntöjen ja normien mukaan. Sen vuoksi etätyössä pitää olla selkeät pelisäännöt, joita kerrataan säännöllisesti”.

Seuraavaksi halusin kuulla, millaisia pelisääntöjä LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa on laadittu etätyötä koskien. Päälimmäisenä vastauksissa tuli esille taukojen pitäminen tiettyyn aikaan. Tauotus onkin työn luonteen vuoksi äärimmäisen tärkeää. Myös työn alku ja loppu ovat tärkeää määrittää ja noudattaa työntekijälle annettua tekemistä on koko päivän ajan. Yksi haastateltava nostaa esille, se ettei etäpäivänä saa tehdä plussa saldoa eikä käyttää jo kertyneitä tunteja liukumiseen. Tämä on tärkeä seikka pelisäännöissä. Toki poikkeuksia ja joustoja on mahdollista tehdä, mutta niistä pitää sopia esimiehen kanssa etukäteen. Toinen haastateltava nostaa vastauksessaan esiin virhetilanteet, esimerkiksi nettiyhteyden pätkiessä tai koneen teknisen vian takia täytyy työntekijän tulla mahdollisimman pian työpaikalla, jotta työpäivä voi jatkua. Myös sovitut palaverit ja koulutukset ovat sellaisia mihin pitää osallistua toimistolla ja se kirjattu pelisääntöihin. Kolmas haastateltava huomioi vastauksessaan asiakaspalvelutyöhön määritettyjä pelisääntöjä. Etätekijän täytyy hallita ja käyttää tiettyjä sähköisiä työkaluja kuten turvatulostusta, sähköistä tunnistamista ja sähköistä allekirjoitusta. Kysyin haastateltaviltani, kokevatko he, että sovittuja pelisääntöjä noudatetaan etäpäivinä? Yksi vastaaja totesi lyhyesti, että ainakin meillä noudatetaan. Muut vastaajat olivat hieman useampi sanaisia ja hieman epäröivät miten asia on. Oikeastaan kaikki esimiehet uskoivat, että pelisääntöjä noudatetaan pääasiassa, mutta he ovat kuulleet, ettei niitä aina noudatettaisi.

”Minä olen kokenut, että omat työntekijät noudattavat pelisääntöjä mutta olen kuullut, että on ollut myös väärinkäytöksiä”.

Kolme haastateltavaa uskoo, että pelisääntöjä on alettu unohtamaan ja etätyöhön on tullut mukaan omia käytäntöjä, joihin on jouduttu puuttumaan.

”Etämaailmassa on helppo unohtaa”.

Etätyössä ei ole soveliasta lähteä lenkille kahvitunnilla. Ruokatauko on asia erikseen, koska se ei ole työaikaa. Taukojen oikeanlainen noudattaminen on tärkeää. Yksi haastateltava muistuttaa, että niin työpaikalla kuin etätöissäkin pätee samat säännöt taukojen suhteen.

Kysyin esimiehiltä pitäisikö heidän mielestään nykyisiä pelisääntöjä päivittää? Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että se riippuu, siitä millaisia pelisääntöjä tiimeissä tällä hetkellä noudatetaan. Muiden vastaajien mielestä oli itsestään selvää, että niitä pitää päivittää. Kahden haastateltavan mielestä pelisäännöt pitäisi ilman muuta päivittää.

”Nyt kun meille on tullut kokemusta etätyöntekemisestä, voisimme päivittää pelisäännöt yhdessä etätyöntekijöiden kanssa”.

Haastattelussa nousi esille myös, että pelisääntöjä laadittaessa pitäisi miettiä yhä tarkemmin, miten etätyötä tulisi seurata, mitä asioita pitää seurata ja miten puututaan tilanteisiin, kun asiat eivät suju tai tiettyjä pelisääntöjä ei noudateta. Etätyön pelisäännöt ovat todella tärkeää läpi käydä kunnolla uuden etätyötä aloittelevan henkilön kanssa. On tärkeää, että kaikki ovat samalla lähtöviivalla, se tuo luottamusta tekemiseen ja etänä olemiseen puolin ja toisin.

6.2.6 Avoin vuorovaikutus

Kuudes teema tutkimuksessani oli avoin vuorovaikutus. Tiedustelin haastateltaviltani, miksi heidän mielestään avoin vuorovaikutus on tärkeää etäjohtamisessa?

”No siksi, että pysyy se yhteys siihen työntekijään, ja että hän kokee kuuluvansa työyhteisöön, vaikka onkin kotona”.

Avoin vuorovaikutus on yhtä tärkeää etäjohtamisessa kuin normaalijohtamisessakin. Kaikki perustuu siihen, että pystytään keskustelemaan ja olemaan vuorovaikutuksessa ja juttelemaan asioista, mitkä ovat tärkeitä. Vuorovaikutus jää helposti hyvin vähäiseksi etätyöntekijöiden kanssa, koska heidän huomioimisensa on vaikeampaa etenkin kiireisenä päivänä, kun esimies ei ehdi itsekään istua aloillaan. Toinen haastateltava toteaa, että voi olla päiviä, kun vuorovaikutus on todella vähäistä etätyöntekijöiden kanssa, sen vuoksi vuorovaikutus on tärkeää, ettei se unohdu kokonaan. Etätyöntekijä ei saa tuntoa itseään yksinäiseksi tai että hänet olisi unohdettu sinne kotiin, eikä ketään kiinnosta, eikä kukaan edes huomaa hänen poissaoloaan. Kaksi haastateltavaa nostavat esille luottamuksen, jota rakennetaan etätyössä mm avoimen vuorovaikutuksen avulla. Yhden haastateltavan

mielestä avoin vuorovaikutus on sitä, että pystyy ottamaan, yhteyttä toiseen, eikä ole mitään kynystä olla yhteydessä pienissä asioissa. Etätyössä voi nousta esille tunne, ettei viitsi häiritä muita työkavereita, vaikka toimistolla se on aivan luonnollista tehdä.

Seuraavaksi teemahaastellussa käsiteltiin, kuinka avointa vuorovaikutusta voisi kehittää. Vastauksista kävi ilmi, että palvelupäälliköiden mielestä avointa vuorovaikutusta voi kehittää ja ylläpitää puhumalla, juttelemalla, kyselemällä toiveita, kokemuksia ja sopia yhdessä toimintatavat, joita hyödynnetään yhteydenpidossa. Jo aiemmin kävi ilmi, että etätyössä oleva saattaa ajatella, ettei voi häiritä muita ja varsinkaan esimiestä samalla tavalla kuin läsnä ollessa. Yksi haastateltava nostaa esille hyvän keinon osallistaa palveluneuvoja itseään olemaan entistä aktiivisempia yhteydenpidossa. Hän sanoi, että palveluneuvoja pitää opettaa hyödyntämään esimiesten Outlookin kalentereita paremmin. Kalenterit kertovat parhaiten, milloin esimies on vapaana ja voi auttaa ongelmatilanteissa tai hänelle voi soittaa tai varata aikaa asioiden läpi käymiseen. Tällöin tunne häiritsemisestä jää pois. Esimiehet ovat töissä palveluneuvoja varten ja he haluavat auttaa ja tukea.

Kysyin esimiehiltä, onko avoin vuorovaikutus muuttunut lisääntyneen etätyön vuoksi. Yksi haastateltavista sanoi, että se on vähentynyt. Myös muiden haastateltavien vastauksista nousi esille muuttunut vuorovaikutus tiimin kanssa. Avoin vuorovaikutus on tietyllä tavalla muuttunut ja tietyllä tavalla ei. Silloin, kun on paljon etätyöläisiä, vuorovaikutus voi olla vähäistä, mutta tilanne korjaantuu heti kun ollaan taas paikan päällä toimistolla. Toinen haastateltava nosti esille avoimen vuorovaikutuksen olevan hänen kehityskohteensa etäjohtamisessa. Kolmas haastateltava sanoo, että vuorovaikutus on muuttunut verrattuna paikalla olevaan kommunikointiin. Silloin kun ollaan toimistolla, on paljon helpompaa jutella ja mennä aktiivisemmin kysymään asioita tiimiläiseltä. Sama pätee tiimiläisten kesken, heidän on helppo nousta ja kysymään tiimikaverilta asioita työnlomassa, etätyöntekijä joutuu aina varmistamaan, onko esimies tai kollega vapaana ja voiko häiritä kysymyksellään. Meillä on ollut aina avoin ilmapiiri työkavereiden kesken, moni asia on helpompi ja nopeampi kysyä kollegalta, kun etsiä vastaus jostain muualta. Hiljainen tieto ja sen jakaminen ovat äärimmäisen isossa osassa palveluneuvojen työssä. Kaksi haastateltavaa kertoi esimerkkejä, kuinka he ovat lisänneet vuorovaikutusta etänä olevien tiimiläisensä kanssa. He molemmat ovat pitäneet työtunteja etänä, he ovat jakaneet työpöytänsä etätyöntekijälle sähköisesti ja siten käyneet asioita läpi. Yksi haastateltava nostaa esiin, että positiivisia ja mukavia juttuja on helppo käydä läpi myös etänä joko Lyncin tai puhelimen kautta. Vakavat keskustelut hän käy mielellään läpi kasvotusten, monesti asia voi olla kova, mutta eleillä ja ilmeillä siihen voi saada pehmyyttä ja empatiaa, mikä auttaa asian käsittelyssä. Se ei onnistu hänen mielestään puhelimesta.

Seuraavaksi teemahaastellussa oli aiheena etäjohtamisen kanavat ja kuinka vuorovaikutusta voisi lisätä. Yksi haastateltava nostaa esille palveluneuvojen erilaisuuden yhteydenpidon osalta. Hän on kysynyt tiimiltään, miten he haluavat pitää yhteyttä etäpäivinä esimieheensä. Osa sanoo, että haluaa tehdä rauhassa töitä, eikä kaipaa häirintää. Osan mielestä on taas kivaa, kun esimies kysyy aika-ajoin mitä kuuluu tai miten menee? Se on hyvin tyyppikohtaista, miten kukin asian kokee. Kysyin esimiehiltä teemahaastattelussa, mitä kanavia he käyttävät yhteydenpidossa palveluneuvojiin heidän

ollessa etänä. Kaikki käyttävät pääasiallisena yhteydenpito välineenä Lync - keskustelua. Myös soit-taminen nousi monen esimiehen puheissa esille, he kuitenkin aluksi varmistavat Lync - keskustelun avulla, voiko palveluneuvojalle soittaa, onko hyvä hetki puhua. Varmistaminen heidän mielestään kohteliasta, koska palveluneuvojat työskentelevät koko ajan puhelimen, sähköpostin ja Chat - kana-vien välityksellä. Heillä voi olla asiakaskontakti päällä, eikä sitä haluta häiritä. Myös sähköposti nousi yhdeksi yhteydenpito kanavaksi. Sitä käytetään kuitenkin enemmän asioista viestimiseen kuin kuulu-misten kysymiseen. Kaikki esimiehet ovat kokeilleet myös tiimin yhteistä Lync - keskustelua, johon osallistuu niin läsnä olevat, kun etänäkin olevat henkilöt. Sen käyttö on ollut vaihtelevaa, joskus kes-kustelua syntyy hyvin joskus ei ollenkaan. Esimiehet kokivat haastavaksi ryhmä Lyncin, koska siihen liitytään jokainen vähän eri aikaan ja esimerkiksi aamulla laitettu viesti ei näy enää iltavuoroon tule-ville henkilölle. Tämän vuoksi tiimi Lyncin käyttö on jäänyt hyvin vähälle. Yksi haastateltava nosti esille, että hänelle käy esimerkiksi niin, että hänellä on jotain asiaa tai raportoitavaa tiimille, jonka hän haluaisi viestiä tiimi Lyncin kautta, mutta kun hän haluaa kertoa asian kaikille, pitäisi hänen odottaa, että koko tiimi on paikalla Lync - keskustelussa. Ihmiset tulevat töihin kello kahdeksan ja kahden välillä, mikä johtaa siihen, että esimies ehtii unohtaa asian viestimisen kokonaan, kun sitä ei voi viestiä silloin kun se tulee mieleen. Avoin vuorovaikutus on tärkeää ja sitä pitäisi tehdä enem-mänkin, koska henkilön on tärkeää nähdä, että hänet muistetaan ja kuullaan vaikkei hän olekaan paikalla.

6.2.7 Yhteisöllisyys

Seitsemäntenä teema tutkimuksessani oli yhteisöllisyys. Kysyin esimiehiltä, mitä yhteisöllisyys mer-kitsee työyhteisössä? Kaikkien vastauksista kävi ilmi, että sillä on suuri merkitys.

”Palveluneuvojat jaksavat tehdä välillä liukuhihna työltä vaikuttavaa työtä, sillä että he tietävät kuu-luvansa yhteisöön ja ilmapiiri on hyvä ja heillä on tuki toisistaan.”

Hyvä työilmapiiri palveluneuvojien keskuudessa koetaan voimavaraksi. Moni on sanonut, että on kiva tulla töihin, kun on kivat työkaverit ja kaikki auttavat toisiaan. Kolmas haastateltava nostaa esille tunteen, kun kuuluu johonkin työyhteisöön. Joillakin henkilöillä voi olla hyvin pieni sosiaalinen elämä työpaikan ulkopuolella ja sen vuoksi on tärkeää kuulua johonkin. Hyvän työyhteisön kautta työntekijä voi saada sisältöä muuhunkin elämäänsä. Työyhteisöllä on suuri merkitys, mikä aletaan nähdä joko eläkeiän lähestyessä tai, kun käy poissa hyvästä ja toimivasta työyhteisöstä.

”Mitä sinä muistat, kun lähdet jostain työpaikasta? Se on ne ihmiset, jotka sää muistat”.

Kysyin haastateltaviltani, onko lisääntynyt etätö heidän mielestään vaikuttanut palveluneuvojien väliseen yhteisöllisyyteen? Haastateltavat epäroivät vastauksiaan, kolme haastateltavaa oli vahvim-min sitä mieltä, että lisääntynyt etätö on vaikuttanut palveluneuvojien väliseen yhteisöllisyyteen. Se, kun ollaan etänä, ollaan poissa myös tuolta maisemasta ja samalla tiputaan pois kärryiltä, mitä siellä puhutaan.

”Tiimissä alkoi olla tosi paljon etätyöntekijöitä, jopa yli puolet, niin tuntui, että tiimin fiilis väljähti, kun meillä oli ennen tosi intensiivinen tiimi”.

Ihmisten jakautuessa työskentelemään ympäri toimitaloa tuntui työpaikka aavekaupungilta, tällöin monella oli tunne, ettei työyhteisössä ole enää mitään yhteistä. Tietynlainen pöhinä oli kateissa. Tilanne on nyt korjaantunut, kun kaikki siirtyivät yhteen kerrokseen ja tiimit siirrettiin lähemmäksi toisiaan. Muutos oli havaittavissa todella nopeasti, kun siirryttiin istumaan tiiviimmin, näin etätyöntekijöillekin saatiin paikkoja muun tiimin läheisyyteen. Istumapaikkoja vaihtamalla saadaan aikaan yhteisöllisyyttä lisäävä vaikutus.

Pyysin haastateltaviani kertomaan keinoja, miten yhteisöllisyyttä voitaisiin kehittää ja vahvistaa? Kaikkien vastauksissa tuli esille tiimi Lync. Esimiesten mielestä se olisi paras ja helpoin keino vahvistaa yhteisöllisyyttä. Sen avulla mukaan pääsee niin läsnä olevat kuin etätyöskentelevät henkilöt.

”Pelkkä tiimi Lync ei toimi, siihen pitää kehittää jokin merkitys, jonka kaikki ymmärtävät. Siitä pitää olla hyötyä, että sinne löydetään. Ei riitä, että tiimi Lync vaan avataan ja sinne laitetaan yksi asia aamulla, keskustelun pitää olla jatkuvaa ja tiimiläisten pitää kokea se hyödylliseksi”.

Yhteisöllisyyttä voidaan nostaa myös yhteisillä kahvi- ja lounashetkillä. Toinen sanoo, että yhteiset tiimipalaverit ovat tärkeitä yhteisöllisyyden ylläpidossa. Tärkeää on, että kaikki tulevat paikalle, kun tällainen palaveri on ja hän onkin pitänyt siitä tiukasti kiinni. Ja sillä on myös merkitystä, että ihmiset innostuisivat ja osallistuisivat yhteisiin tapahtumiin, joita järjestetään kuitenkin melko harvoin, mutta niissä on oiva mahdollisuus lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta muiden kanssa.

Seuraavaksi kysyin haastateltaviltani, miten yhteisöllisyyden katoaminen vaikuttaisi heidän mielestään työyhteisöön? Yksi haastateltava toteaa lyhyesti:

”Sehän olisi katastrofi”

Hän ei kuitenkaan näe, että yhteisöllisyys olisi katoamassa työyhteisöstä. Toisen mielestä yhteisöllisyyden katoaminen vaikuttaisi työniloon ja osaamistason alentumiseen, koska tämä on sellainen työyhteisö, jossa hiljaista osaamista on paljon ja sitä jaetaan paljon työkavereiden kesken. Kolmas haastateltava nostaa vastauksessaan esille jaksamiseen liittyviä asioita. Yhteisöllisyyden katoaminen voisi tuoda ahdistuneisuutta, kun asioita ei pystyttäisi enää purkamaan työporukalla. Se taas vaikuttaisi jaksamiseen, koska asiat jouduttaisiin setvimään yksin.

Kysyin esimiehiltä, mitä etäjohtaminen heille merkitsee? Jokainen esimies koki, että etäjohtaminen on heille uusi asia. Se merkitsee pientä vaikeuskerrointa ja jopa tuskaa esimiestyöhön. Se tuo uuden oppimista ja oppimisen mahdollisuutta. Etäjohtaminen on mielenkiintoinen uusi alue arjessa ja johtamisessa.

”Etäjohtaminen luo pientä vaikeuskerrointa päivään se, että ensinkin muistaa etätyöntekijät ja sen jälkeen osaa osoittaa etätyöntekijöille arvostusta ja luottamusta. Koettaa säilyttää yhteisöllisyyden ja pitämään kiinni pelisäännöistä on haastavaa ja vaatii harjoittelua ja on ehdottomasti kehitettävänä oleva asia”.

Etäjohtamista käsittelevän osan loppuksi kysyin esimiehiltä, haluavatko he sanoa vielä, jotain etäjohtamiseen liittyvää? Jokainen halusi nostaa esille positiivisen suhtautumisensa etäjohtamista ja etätyötä kohtaan. Etäjohtaminen on uusi, mielenkiintoinen osa-alue esimiehen työssä. Siihen halutaan panostaa ja sitä halutaan oppia. Se on äärimmäisen tärkeä asia esimiehen ja palveluneuvojan työssä. Etäjohtamisessa on tärkeää huomioida juuri äsken läpi käydyt kulmakivet. Se ettei yhteisöllisyys katoa työyhteisöstä, ja että pelisääntöjä noudatetaan, on etätyössä onnistumisen kannalta tärkeää. Etätyö vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin, kun sen tekeminen on oikeissa mittasuhteissa. On tärkeää huomioida, että kaikki palikat ovat kohdillaan, ettei työntekijät syrjäydy työyhteisöstä ja jää omiin kammioihinsa piiloon. Jokaisen pitäisi kokeilla etätyötä ja löytää siitä hyvää vaihtelua ja energiaa perustyön tekoon.

6.2.8 Ajankäytön suunnittelu esimiestyössä

Teemahaastattelun viimeisenä teemana oli esimiesten ajankäytön suunnittelu. Aluksi halusin selvittää haastateltaviltani, mikä on heidän tärkein työtehtävänsä? Jokaisen vastauksesta kävi ilmi, että esimiehet ovat töissä tiimiään varten. Esimiehet kokevat olevansa; mahdollistajia, he tukevat tiimiläisiään, he ovat suunnan näyttäjiä, he auttavat onnistumaan ja he ovat tukena niin ilossa kuin surussakin.

Kartoitin teemahaastattelussa esimiehiltä, suunnittelevatko he omaa ajankäyttöään? Jokainen sanoi, että kyllä suunnittelee. Suunnittelu tapahtuu Outlookin kalenterin avulla. Kaikki kalenteroivat työviikkonsa etukäteen. Työpäivät ja- viikot rytmittyvät tiettyjen palaverien ympärille, tietyt asiat toistuvat viikoittain tai kuukausittain. Pakollisten asioiden kalenteroinnin jälkeen loppuaika jää oman tiimin asioiden läpikäyntiin ja valmentamiseen. Kalenteri auttaa pitämään kiinni sovitusta ja ajankäytön suunnittelu olisi ilman kalenteria mahdotonta. Kalenteroinnista on koettu olevan apua, eikä ilman sitä heidän työtään voisi tehdä. Kalenterointi tuntui kuitenkin olevan ainut keino ajankäytön suunnitteluun tällä hetkellä. Ja jo aiemmin esille tullut etätyöntekijöiden unohtaminen on selvästi unohtunut myös kalenterista.

Halusin kysyä esimiehiltä loppuksi, miten he huolehtivat omasta jaksamisestaan. Teemahaastattelussa nousi esille selvästi liikunnan ja syömisen oikeanlainen hallitseminen. Myös lapsen harrastukseen satsaaminen saa työasiat pois mielestä ja näin myös oma jaksaminen paranee. Vertaistuki ja esimiehen tuki nousivat myös asioiksi, joilla jaksamista tuetaan. Muutama vastaaja sanoi työskentelevänsä iltaisin tai viikonloppuna, jotta tekemättömät työt eivät rasita ja vaikuta jaksamiseen.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään luonnollisesti välttämään virheitä, ja sen vuoksi tutkimuksessa on arvioitava tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158). Arvioin opinnäyte-työni luotettavuutta Tuomi & Sarajärven 2018, (163-165) julkaiseman kirjan pohjalta. Tämä tutkimuskohde oli mielestäni mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Olin erittäin sitoutunut tutkimukseeni heti alusta saakka, koska työn tilaaja on työnantajani ja tutkimus on heille tärkeä. Myös oma mielenkiinto laajentaa osaamistani esimiestyöhön on yksi etu tutkimistani ajatellen. Toteutin tutkimukseni kahdessa osassa. Aluksi kartoitin kyselytutkimuksen avulla palveluneuvojien mielipiteitä etätyöstä ja etäjohtamisesta. Sen jälkeen haastattelin esimiehiä teemahaastattelulla. Toteutin kolme teemahaastattelua kasvotusten työpaikallani, LähiTapiolan tiloissa. Nauhoitin haastattelut nauhurilla, jonka lainasin Savonia Ammattikorkeakoulun kirjastosta. Nauhurin äänitysominaisuudet olivat riittävän hyvät. Kaksi haastattelua toteutin Lync - yhteyden avulla, siinä on nauhoitusmahdollisuus. Lyncin kautta ääniominaisuudet olivat todella hyvät ja haastattelujen purku helppoa. Litteroin jokaisen haastattelun haastattelupäivänä, tämä mahdollisti aikataulussa pysymisen. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi 38 sivua, se on riittävä määrä luotettavan raportin saamiseksi.

Valitsin haastateltavaksi viisi esimiestä, kolmelta eri paikkakunnalta ja se oli riittävä määrä haastateltavia, varsinkin kun esimiehet olivat eri paikkakunnilta. Valitsin haastateltavat sattuman varaisesti, huomioiden kuitenkin sen, että kaikilta kolmelta paikkakunnalta tuli joku mukaan. Tunsin jokaisen haastateltavan etukäteen ja haastattelut sujuivat hyvin ja haastattelut oli helppo tehdä. Kaikki haastattelut saatiin kerralla kuntoon, eikä haastateltavat halunneet muuttaa vastauksiaan jälkikäteen. Teemahaastatteluun osallistuneet eivät lukeneet litterointeja eikä tutkimustuloksia ennen niiden julkaisua. En ehdottanut heille sitä, eikä kukaan haastateltava niitä kysynytäkään nähtäväksi, vaikka se olisi ollut mahdollista. Haastatteluiden tulkinnassa hyödynnettiin abduktiivisen päättelyn logiikkaa, siinä tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähteisyys ja valmiit mallit. Tutkija yhdistelee näitä toisiinsa pakolla, puolipakolla ja ajoittain myös luovasti. Näiden yhdistelyiden kautta tutkija saattaa saada luotua jotain uutta. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 96-98.) Haastattelija on työskennellyt 15 vuotta vakuutusosalalla, joten hän tuntee toimialan. Näin haastattelija ja haastateltavat puhuivat samaa kieltä ja molemmat ymmärsivät kysymykset ja niissä mahdollisesti käytetyt vakuutusalaan koskevat termit ja käsitteet.

Tutkimuksen aineisto on analysoitu laadullisen tutkimuksen analyysillä. Kokosin ja analysoin tutkimusaineiston yksityiskohtaisesti kertomalla tutkimusprosessin yksityiskohtaisesti ja selkeästi. Minulla oli riittävästi aikaa tutkimuksen tekoon, joten se on luotettava ja eettisesti tasokas. Tutkimukseni aineisto on raportoitu hyvin yksityiskohtaisesti. Hyödynsin tutkimusprosessini alussa opintovapaa mahdollisuutta, jolloin minulla oli työpäivän verran aikaa kirjoittaa ja tutustua lähdeaineistoon. Opintovapaa aika oli erittäin arvokasta ja tehokasta aikaa. Tutkimusosan tein kokonaan päivätyöni ja perhe-elämän ohessa ja sen vuoksi tutkimukseni valmistuminen viivästyi alun perin tavoitteeksi laittamastani aikataulusta. Tutkimuksen teko on vaatinut hyvää arjen organisointia, tukea lähipiiriltä ja

jousta perheeltäni. Olen onnistunut ajankäytön suunnittelussa hyvin ja olen jaksanut kirjoittaa iltaisin ja viikonloppuisin. Nyt ahkeruus palkitaan, kun työ on tullut valmiiksi. Aloitin tutkimuksen tekemisen elokuussa 2018 ja valmiin työn luovutin toukokuussa 2019.

7 YHTEENVETO TULOKSISTA

Tässä luvussa kootaan yhteen johtopäätökset kyselytutkimuksesta ja teemahaastatteluista sekä esitellään ideoita, joilla etäjohtamista voidaan kehittää teoriasta ja tutkimuksista esille nousseiden ideoiden pohjalta.

Opinnäytetyöni tarkoitus oli tuottaa kehitysideoita LähiTapiolan Asiakas – ja vakuutuspalvelukeskuksessa työskentelevien esimiesten etäjohtamiseen. Lähdin tutustumaan etäjohtamiseen kirjallisuuden kautta. Etätyöstä ja etäjohtamisesta löytyy paljon tietoa myös internetistä erilaisten blogien ja uutisten kautta. Etäjohtaminen on johtamisen uusi ulottuvuus, sen hallitseminen ja siinä kehittyminen ovat mielestäni tärkeitä osa-alueita esimiesten johtamisarjessa. Aloitin tutkimukseni teettämällä kyselytutkimuksen LähiTapiolassa toimiville palveluneuvojille. Kyselytutkimuksen pääimmäisenä tarkoituksena oli selvittää, mitä mieltä palveluneuvojat ovat tämän hetkisestä etäjohtamisesta. Käytin kyselytutkimuksen tuloksia apuna esimiesten teemahaastatteluiden kysymyksiä laatiessani. Sekä kyselytutkimuksen että teemahaastatteluiden pohjalla oli apunani teoriasta esille nousseet etäjohtamisen kuusi kulmakiveä (liite 2).

Palveluneuvojien kyselytutkimuksesta selvisi, että vastaajilla on positiivinen suhtautuminen etätyötä kohtaan. Vilkmanin (2016, 11) mukaan etätyöhön suhtaudutaan positiivisesti mm seuraavien asioiden vuoksi: etätyö on joustavaa, kotona työskennellessä keskittyminen on helpompaa, etätyö tuo vaihtelua työhön, se helpottaa muun elämän ja työelämän yhteensovittamista ja työmatkoihin käytetty aika lyhenee. Kyselyyn vastanneet kokivat, että esimiehet luottavat heihin etäpäivinä ja myös he luottavat esimiehiin. Esimiehiin luottaminen tarkoittaa kyselyn perusteella sitä, että etätyöntekijä luottaa saavansa apua ja tukea esimieheltään tarvittaessa. Luottamus on suurin haaste etätyötä tehdessä, sen puute voi vaikuttaa siihen, että etätyöstä ajatellaan negatiivisesti työyhteisössä. Epäluottamus syntyy, jos esimies ei tiedä tekeekö ihmiset oikeasti työtä kotona ollessaan. (Vilkman 2016, 25.) Palveluneuvojat tuntevat arvostusta omaa työtään kohtaan ja he kokevat, että myös heitä arvostetaan. Tämä on tärkeää, koska hyvän yhteistyön esimiehen ja alaisen välillä mahdollistaa arvostus. Ilman arvostusta yhteistyö ei suju ja etätyöntekeminen olisi haastavaa. (Vilkman 2016, 31-32.) Kyselytutkimuksessa nousi selvästi esille, että avoimuus palveluneuvojien ja esimiesten välillä kärsii, koska esimiehet ovat kiireisiä, eivätkä ole läsnä, vaikka paikalla olisivatkin. Palveluneuvojat kokivat, että heitä ei oteta tarpeeksi mukaan heidän oman työnsuunnitteluunsa. Vilkmän 2016 kirjoittaa että avoimuus lisää työssä viihtyvyyttä ja liittyy vahvasti vuorovaikutukseen. Avoimuuden puute voi vaikuttaa ihmisten sitoutuneisuuteen organisaatiota kohtaan. Avoimuuden puute vaikuttaa laskevasti työmotivaatioon ja heikentää onnistumisen kokemuksia. Tämän vuoksi on tärkeää, että Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa kiinnitetään entistä enemmän huomiota avoimuuteen. Kyselytutkimuksesta kävi ilmi, että etätyön pelisäännöt koetaan selkeiksi ja niitä noudatetaan. Tämä on hienoa, koska työyhteisössä, jossa on toimivat pelisäännöt ja toimintatavat työskentely on helpompaa.

Kyselytutkimuksesta nousi esille, että avoin vuorovaikutus etäpäivinä esimiehen kanssa on hyvin vähäistä. Palveluneuvojat kokevat, ettei esimies ole yhteydessä heihin etäpäivinä ollenkaan. Esimieheltä saa kuitenkin apua ja tukea, jos itse pyytää. Vastauksista selviää, ettei etätyöntekijät odota tai

halua esimiehen yhteydenottoa etäpäiviin. Etätöissä halutaan olla rauhassa, eikä keskeytykset tunnu sopivilta. Avoin vuorovaikutus on kuitenkin tärkeää etäjohtamisessa ja sitä vaaditaan, jotta luottamus, arvostus, avoimuus ja pelisäännöt ovat mahdollista luoda. Vuorovaikutuksessa on kyse ihmisten välisestä toiminnasta, jossa jaetaan ajatuksia ja kokemuksia sekä rakennetaan näistä yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016, 40.)

Kyselytutkimuksessa ilmeni, että yhteydellisyiden koetaan muuttuneen lisääntyneen etätöiden vuoksi. Sitä ei pidetä vielä ongelmallisena, mutta yhteisössä on tunne, että ihmiset ovat etäännyneet toisistaan. Työyhteisössä koetaan, ettei vieruskaveria tunneta enää yhtä hyvin kuin ennen. Ydintiimit ovat kadonneet ja sitä kautta myös tunne, että kuuluu johonkin porukkaa. Vaikka tuloksista nousi esiin piirteitä yhteisöllisyyden muuttumisesta huonompaan suuntaan, löytyi sieltä myös toisenlainen näkökulma. Vastauksien joukossa oli useampi kommentti, joissa sanottiin, että etätöy vaikuttaa yhteisöllisyyteen ja työkaveria ei tunneta enää yhtä hyvin, kun ennen. Mutta se vaikuttaa myös siten, että ihmiset ovat iloisempia ja rennompia kuin he ovat olleet muutamia päiviä etätöissä. Vieruskaverin työskennellessä kotona, toimistolla työskentelevä on pystynyt työskentelemään rauhassa, kun vieruskaveri on ollut poissa. Etätöiden vaikutukset ovat siis positiiviset sekä toimistolla työskenteleville, että etätönteekijöille. Yhteisöllisyyden puuttuminen vähentää vuorovaikutusta ja heikentää työntekijöiden moraalialia ja sitoutumista työyhteisöön. Sen vuoksi etätöitä tekevä työyhteisö vaatii erityistä huomiota, ettei yhteisöllisyys heikkene tai murene kokonaan pois. (Vilkman 2016, 41.)

Esimiesten ajankäytönsuunnittelusta ja ajankäytöstä nousi esille muutama selkeä kehitystä tarvitseva osa-alue. Palveluneuvojat kokevat, että esimiesten kalenterit ovat täynnä ja he ovat kiireisiä palaveriensä takia. Palveluneuvojilla on tunne, että esimiehet ovat kyllä paikalla, mutta valitettavasti eivät läsnä. Esimiehen työ koostuu useammasta ei osa-alueesta, johtaminen on vain pieni osa sitä. Esimies keskittyy helposti hallinnollisiin asioihin ja yhteydenpito ihmisiin jää vähemmälle. Etäjohtamisen kannalta on kuitenkin todella tärkeää, että esimies pitää entistä enemmän yhteyttä ihmisiin. Ihmisten tapaaminen käytävillä ja kahvipöydässä ei ole enää niin yleistä, joten esimiesten on panostettava virtuaalitapaamisiin. (Vilkman 2016, 23.)

Esimiesten teemahaastatteluista nousi esille, että esimiehet kokevat etäjohtamisen olevan ihan samanlaista johtamista kuin muukin johtaminen. Sitä tehdään vain sähköisten kanavien välityksellä. Sydänmaanlakka 2012 kirjoittaa, että virtuaalinen johtaminen vaatii monipuolisempaa ihmisten johtamista, kuin kasvokkain tehtävä yhteistyö. Se vaatii uusia tapoja johtaa tiimiä, osallistuttaa ja voimaannuttaa heitä. Esimiesten kannattaa miettiä, kuinka motivoida ihmisiä, joita ei näe? Etätöitä tekevän tiimin luottamuksen rakentaminen ja tiimin sitouttaminen ovat vaikeampaa, kun läsnä olevan tiimin. Esimiehen läsnäolo on tärkeää etänäkin, sen vuoksi esimiehen tulee olla esillä säännöllisesti. Virtuaalitiimin johtaminen vaatii säännöllisiä sähköisiä palaverieita ja erilaisten sähköisten kanavien hyödyntämistä. Aktiivinen tiedotus, tiimiläisten kannustaminen aktiivisuuteen ja rohkaiseminen kommunikoimaan muun tiimin kanssa on tärkeää. Tiimin tulee tietää, että heihin luotetaan ja kun heille viestitään, tulee esimiehen varmistaa, että viesti on mennyt perille ja ymmärretty oikein. Esimiehen kannattaa kehittää prosessi, jonka avulla hän huolehtii virtuaalitiimin tavoitteista, seurannasta, palautteesta ja osaamisen kehittämisestä.

Esimiehet kokivat, että etäjohtaminen on heille uusi, mielenkiintoinen alue arjessa ja johtamisessa. Siihen halutaan panostaa ja sitä halutaan oppia tekemään. Haastatteluissa nousi esille, että esimiehet kokevat etätönnön olevan positiivinen asia palveluneuvojien arjessa. Tärkeää on kuitenkin se, että sitä tehdään oikeissa mittasuhteissa. Teemahaastatteluissa etäjohtamisen selväksi haasteeksi nousi, etätönnötekijöiden muistaminen. Neljä viidestä vastaajasta mainitsi, ettei muista vielä etänä olevia tönnötekijöitään. Esimiehet kokivat, että tulosten läpikäynti ja valmentaminen ovat hankalaa etänä. Silloin kehonkieli, eleet ja ilmeet jäävät pois keskusteluista. Esimiehet kokevat, että paikan päällä spontaani huomioiminen on paljon helpompaa ja nopeampaa.

Teemahaastattelut etenivät seuraavaksi etäjohtamisen kuuteen kulmakiveen. Näytin esimiehille kuvion kuudesta kulmakivestä, mikä olin ottanut mukaan teemahaastattelun kysymysruntoon (liite 2). Kysyin jokaiselta haastateltavalta, onko se ennestään tuttu? Kukaan esimiehistä ei ollut nähnyt aiemmin kuviota, joten selitin kuvion avulla, kuinka kulmakivet näkyvät esimiesten päivittäisessä etäjohtamisessa. Kolme ensimmäistä kulmakiveä; luottamus, arvostus ja avoimuus olivat teemahaastattelun perusteella hyvin tuttuja ja käytössä jo nyt.

Luottamus on tärkeää etäjohtamisessa, ja sen on oltava molemmin puoleista. Kiteytetysti luottamus on etäjohtamisessa sitä, että palveluneuvoja tietää saavansa apua ja esimies luottaa, että palveluneuvoja kykenee tekemään työtä itsenäisesti. Luottamuksen puute aiheuttaa varovaisuutta ja epäilyjä henkilöä kohtaan.

Arvostus näkyy pieninä tekoina ja kunnioituksena toista ihmistä kohtaan. Arvostus on palautetta, hyvää kemialla ja yhteistyötä esimiehen ja palveluneuvojan välillä. Arvostuskokemusta voidaan nostaa pienillä arjen asioilla esimerkiksi huomioimalla ja kysymällä mitä kuuluu? Olemalla kiinnostunut siitä, mitä ihmiset tekevät.

Avoimuus pohjautuu teemahaastatteluiden perusteella hyvin paljon arvostukseen. Arvostuksen ollessa kunnossa asioista voidaan puhua avoimesti. Palveluneuvoja voi kertoa avoimesti, mitä etäpäivinä tapahtuu, niin ongelmatilanteet kuin onnistumisetkin. Avoimuus tarkoittaa myös sitä, että esimies kertoo avoimesti, mitä hän odottaa etätönnötekijältä. Sekä sitä, että palveluneuvojilta kysytään toiveita ja ollaan kiinnostuneita, mitä he vastaavat.

Pelissäännöt ja niiden noudattaminen etätönnössä on tärkeää. Niillä kerrotaan, mitä saa tehdä ja mitä etätönnötekijöiltä odotetaan. LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen etätönnön pelisääntöjen koetaan olevan kunnossa, niitä noudatetaan ja ne ovat hyvin yksinkertaiset. Teemahaastattelussa nousi esille, että esimiesten mielestä niitä olisi hyvä päivittää aika-ajoin ja ehdottomasti yhdessä etätönnötekijöiden kanssa. Puhelinpalvelu ympäristössä tiettyjen pelisääntöjen noudattaminen on erittäin tärkeää. Esimerkiksi tauot, töihin tulo ja töistä lähtö sekä virhetilanteissa toimiminen ovat asioita, joita pitää noudattaa. Pelisäännöissä on sovittu myös palavereihin ja koulutuksiin osallistumisesta, niihin on tultava toimistolle. Tällä halutaan tukea yhteisöllisyyttä ja tiimin käsitetä, kun palaverit pidetään tiimin kesken. Jos pelisääntöjä ei noudateta, niihin pitää puuttua. Esimiehet kokevat,

että etätyön pelisääntöjä noudatetaan, mutta on niissä laiminlyöntejäkin. Etätyö jo itsessään mahdollistaa helpommin soveltamaan sovittuja sääntöjä.

Teemahaastatteluiden pohjalta avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi. Heti haastatteluiden alussa nousi esille, ettei esimiehet tahdo muistaa etänä olevia työntekijöitä. Jos esimies ei muista heidän olemassaoloaan, niin avoin vuorovaikutus on hyvin vaikeaa toteuttaa. Vuorovaikutus etätyöntekijöiden kanssa jää helposti vähemmälle, koska heidän huomioimisensa on hankalampaa. He toteavat kuitenkin, että vaikka vuorovaikutus etäpäivinä on vähäistä, korjaantuu se heti, kun henkilö tulee toimistolle. Teemahaastattelussa nousee vahvasti esille se, että esimiehet eivät missään nimessä halua, että etätyöntekijä tuntisi itsensä ulkopuoliseksi tai unohtetuksi. Vuorovaikutusta voidaan lisätä omalla aktiivisuudella, puhumalla ja kyselemällä puolin ja toisin. Esimiehet ovat koettaneet parantaa vuorovaikutusta palveluneuvojiin etäpäivinä pitämällä esimerkiksi työtunteja ja valmennuksia Lync keskustelun kautta. He käyttävät muutenkin Lynciä yhteydenpitoon ja soittavat tarvittaessa. Teemahaastattelussa nousi esille, että esimiehen ollessa kiireinen yhteydenpito etätyöntekijöiden kanssa voi olla hyvin vähäistä, sitä ei saata olla ollenkaan.

Yhteisöllisyydellä koetaan olevan suuri merkitys etäjohtamisessa, teemahaastatteluista selvisi, että lisääntynyt etätyö on vaikuttanut yhteisöllisyyden tunteeseen, mutta se ei ole hävinnyt työyhteisöstä. Työyhteisössä on tällä hetkellä hyvä työilmapiiri ja se koetaan voimavaraksi. Hyvän työyhteisön kautta työntekijä voi saada sisältöä muuhunkin elämäänsä. Yhteisöllisyyden katoaminen työyhteisöstä olisi katastrofi. Yhteisöllisyyden katoaminen vaikuttaisi työniloon ja jaksamiseen ja se voisi tuota ahdistuneisuutta. Teemahaastatteluista nousi esille, että esimiehien mielestä yhteisöllisyyttä voidaan lisätä yhteisen tiimi Lyncin kautta, vaikkakin esimiehillä oli kokemusta, ettei tiimi Lync välttämättä toimi.

8 POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Etätyön lisääntyminen on nostanut yritysten tarvetta opetella etäjohtamista. Tutkielmani aihe on ajankohtainen ja kiinnostava. Opinnäytetyöni on ollut mukava tutkimusprosessi mielenkiintoisesta aiheesta. Aiheeni on herättänyt paljon keskustelua kaveripiireissäni sekä työpaikalla. Todella monella on omakohtaista kokemusta etätyöstä ja siitä halutaan jakaa kokemuksia ja miitteitä. Näitä on ollut mielenkiintoista kuunnella. Mielestäni etäjohtamisen tärkeyden ymmärtäminen työyhteisössä on tärkeää.

Käsittelen teoriassa muuttuvaa työyhteisöä ja mitä se meiltä työntekijöiltä vaatii. Mielestäni LähiTapiolan palveluneuvojien silmien avaaminen tulevaisuuden työyhteisölle on tärkeää. Ajatuksia herättämällä ja kertomalla työn muutoksesta, saadaan ihmiset huomaamaan etäjohtamisen tärkeys, tarve ja merkitys. Työn haasteellisuus on siinä, miten työntekijät sisäistävät ja pysyvät mukana koko ajan muuttuvassa työelämässä. Kuinka he sopeutuvat käyttämään uusia työkaluja ja foorumeja, joita tämän ajan työelämä vaatii käyttämään. Varsinkin kokeneempi henkilöstö, voi ajatella asioista vielä hyvin mustavalkoisesti. Monelle eri sosiaalisen median kanavat ovat vieraita, eikä niitä koeta osaksi elämää, saati sitten työelämää. Nuoremmilla, diginatiiveilla käsi on kasvanut kännykässä tai tablettissa ja heille on luonnollista toivottaa hyvät huomenet Somen kautta.

Saadut tulokset osoittavat, että etätyö ja etäjohtaminen ovat tulleet osaksi LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen arkea. Toivon, että opinnäytetyöni tuo lisätietoa etäjohtamisesta ja luo intoa esimiehille jatkaa kehittymistään etäjohtajina. Opinnäytetyössä esittämäni konkreettiset ideat ja esille nostamani toimintatapamuutokset auttavat varmasti esimiehiä pääsemään alkuun ja kehittymään työssään.

8.1 Kehittämisehdotukset

Markkinointi&mainonta (2016) nettisivuilla olevan tutkimuksen mukaan, suomalaiset käyttävät aikansa sosiaalisessa mediassa 4,5 tuntia viikossa. Facebook ja WhatsApp ovat kaikista suosituimpia sosiaalisen median palveluita. Facebookia käyttää 53 prosenttia suomalaisista. Tästä sainkin idean, jonka avulla esimies voi pitää yhteyttä tiimiinsä ajasta ja paikasta riippumatta. LähiTapiolaan on tulossa lähiaikoina käyttöön Teams työtila, mikä on tiimin yhteinen paikka asioiden luomiseen ja päätöksien tekoon. Teams kokoaa koko tiimin yhteen työtilaan, jossa voi keskustella, jakaa kommentteja ja tiedostoja. Se tehostaa viestintää, parantaa yhteistyötä, mukauttaa työvälineitä, suojaa tiimiä ja ennen kaikkea tehostaa työskentelyä. (Microsoft.com.) Teamsin työtila on verrattavissa Facebookin suljettuihin ryhmiin, joissa on helppo ja nopea jakaa tietoa koko ryhmän jäsenille. Teamsin avulla esimies voi toivottaa esimerkiksi hyvät huomenet koko tiimille, riippumatta siitä ovatko he työpaikalla vai kotona. Jokainen tiimiläinen voi itsekin osallistua seinällä oleviin keskusteluihin, esimies voi kysyä siellä mielipiteitä ja ideoita, joita voidaan yhdessä kehittää ja viedä eteenpäin. Teams:issä esimies voi kannustaa tiimiläisiä keskustelemaan tai peukuttamaan jotain asiaa. Teams:in avulla tiimin yhteishenkeä ja tiimihenkeä saadaan nostettua paljon paremmin kuin tiimi Lyncin avulla, seinälle

kirjoitetut viestit näkyvät kaikille eivätkä katoa sieltä. Esimiehen video - tai kirjoitustervehdykset voivat olla lyhyitä ja tehokkaita. Samalla etätyöntekijän ajatukset säilyvät työssä mutta saavat hieman lepoa, kun asia esitetään rennosti.

Myös muita sosiaalisen median välineitä kuten WhatsAppia voidaan hyödyntää etäjohtamisessa. Eri-laiset sähköiset viestit saadaan helposti kannustaviksi ja innostaviksi. Heittäytymällä esimies saa luotua intoa tiimiinsä, kertomalla esimerkiksi kuinka esimies itse ajattelee positiivisesti ja huolehtii itsestään, se saa työntekijänkin miettimään näitä asioita. Sähköisten kanavien kautta esimies pystyy kertomaan helposti, nopeasti ja kiinnostavasti asioita, joihin voidaan kiinnittää heti huomiota. Viestiä saadaan pehmenettyä eri värien, kuvien tai vaikka musiikin avulla. Tarvitseeko esimiehen olla niin virallinen, että hän lähettää tiukan tiedotteen sähköpostilla kaikille luettavaksi? Kuinka monelta se jää lukematta? Mielestäni joissain asioissa, kuten motivoinnissa ja yhteisöllisyyden vahvistamisessa voi hyvin käyttää hieman epävirallisempia kanavia. Aluksi vastarintaa voi syntyä, mutta uskon, että ajan kanssa tämäkin asia istuu työyhteisöön oikein hyvin.

Etäjohtajan itsensäkin osaaminen ja sen kehittäminen ovat tärkeää. Hänen kannattaakin miettiä missä kaipaa apua, kehittymistä tai lisäkoulutusta. Esimiehen toiminta, johtamistyyli ja persoonallisuus vaikuttavat paljon organisaation ilmapiiriin, sen vuoksi nopein tapa muuttaa ilmapiiriä on muuttaa johtamistyyliä. Esimies, joka haluaa saada aikaan mahdollisimman hyvän tuloksen, keskittyy henkilöstöön. Työntekijäkeskeinen johtamistyyli vaikuttaa suoraan henkilöstön suorituskyvyn nousuun. (Vilkman 2016.) Teoriassa nousi esille, että etäjohtajan kannattaa suunnitella, miten hän motivoi ihmisiä, joita hän ei näe. Etäjohtaminen edellyttää virtuaalista yhteydenpitoa entistä enemmän tiimiläisiin, koska heitä ei näe enää käytävillä tai kahvipöydissä. Avoin vuorovaikutus lisääntyy yhteisten tapaamisien kautta. Tapaamiset voidaan aivan hyvin järjestää virtuaalisesti. Lyhyet tiimivartit, virtuaalikalvat ja palaverit piristävät etätyöntekijän työpäivää. Näihin tapaamisiin voi osallistua koko tiimi, vaikka osa olisikin toimistolla. Itse kaipaen etäpäiville jotain kontaktia työyhteisöön. Olen etätyöpäivinä tehokkaampi kuin toimistolla, mutta kaipaen ajatusten vaihtoa ja juttukaveria aina välillä. Voin sanoa omasta kokemuksestani, että lyhytkin Lync palaveri tiimin tai esimiehen kanssa kesken etätyöpäivän piristää ja auttaa jaksamaan. Tiimi voi sopia yhdessä, kuinka virtuaalikalvat tai palaverit pidetään. Mitä siellä käsitellään ja miten usein niitä pidetään? Virtuaalikalvat voidaan pitää myös toisen palveluneuvojan kanssa, esimiehen ei tarvitse olla mukana jokaisessa kontaktissa.

Edellä mainitsemieni asioiden lisäksi yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa ja lisätä erilaisten yhteisten tapahtumien ja tekemisien kautta. Säännölliset tiimilounaat, tiimi-illat ja muut mukavat tekemiset tuovat tiimiläisiä lähemmäksi toisiaan. Vahvistamalla luottamusta, arvostusta ja avoimuutta yhteisöllisyys kasvaa ja kehittyy tiimin mukana. Yhteisen tekemisen lisäksi virtuaalitiimiä voidaan vahvistaa esimerkiksi luomalla omalle tiimille logo tai symboli, mikä muistuttaa tiimiydestä ja vahvistaa tunnetta kuulua johonkin yhteisöön. Yhteisöllisyyden tunnetta voidaan vahvistaa myös kouluttamalla ihmisiä onnistumaan virtuaalisessa tiimityöskentelyssä sekä varmistamalla, että jokainen ymmärtää sähköisenviestinnän säännöistä. Esimiehen on hyvä kiinnittää huomiota jo virtuaalitiimin valintaprosessissa siihen, onko henkilö kykeneväinen toimimaan virtuaalitiimissä. Näiden toimintojen lisäksi

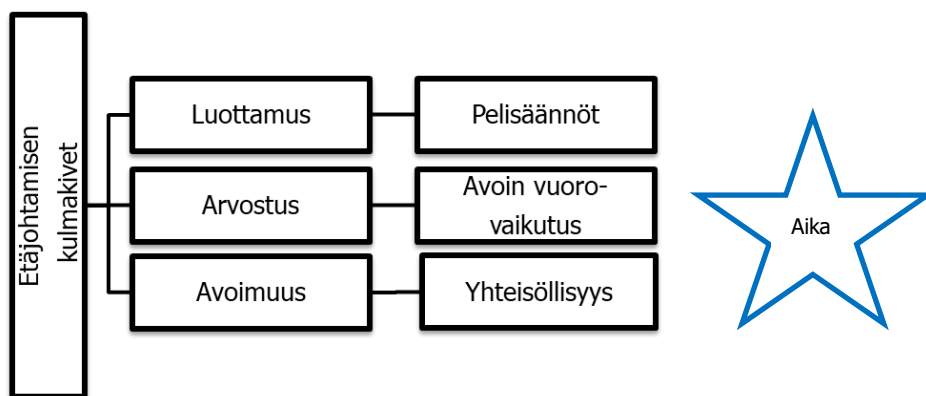
esimies voi yhdessä tiimin kanssa luoda yhteisen virtuaalisen tilan, jossa tiimiläiset ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa myös työn ulkopuolella. Epävirallinen kommunikointi on hyödyllistä luottamuksen ja parempien suhteiden luomisessa tiimin jäsenten kesken. (Malone 2004.)

Etäjohtaminen on esimiestyön ydinosaamista eli sellaista osaamista, mitä nykyajan esimieheltä odotetaan. Etäjohtajan on pantava itsensä peliin entistä aktiivisemmin. Hänen on mietittävä, miten hän motivoi ja tsemppaa virtuaalisin keinoin. Etäjohtajalla tulee olla jämäkkä ja määrätietoinen asenne, muiden kommentit ja haasteet eivät saa kaataa etäjohtajan innostusta tehdä työtään. Hänen tulee olla joustava ja avoin uusille johtamistavoille, sekä ottaa käyttöön ennakkoluulottomasti erilaisia sähköisiä viestinnän välineitä.

Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen jokaisella kolmella paikkakunnalla panostetaan vielä erikseen työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Esimerkiksi Kuopiossa on järjestetty tapahtumia tai tempauksia erilaisten teemojen ympärille, joihin kaikki osallistuvat. Kuopiossa on panostettu viime aikoina paljon yhteisöllisyyden ja yhteishengen luomiseen, meillä on oma työryhmä, joka miettii kuinka ja millä toimenpiteillä näitä voidaan kasvattaa. Työryhmä järjesti esimerkiksi Ystävänpäivänä yllätyksen, jossa jokaiselle työntekijälle jaettiin punainen suklaasydän ja kortti, jossa toivotettiin hyvää Ystävänpäivää. Etätyössä olijoille lähetettiin tervehdys kuvan muodossa ja kerrottiin, että tällainen muistaminen odottaa sinua työpisteelläsi. Näin myös etätyöntekijät saivat muistamisen juuri Ystävänpäivänä.

Etäjohtamisen lisäksi halusin kiinnittää tutkimuksessani huomiota esimiesten ajankäytön suunnitteluun. Esimiehet luottavat ajankäytön suunnittelussa kalenterointiin. Teoriasta nousi esille hyviä ideoita, kuinka esimies voi suunnitella ajankäyttöään vielä paremmin. Mielestäni Eisenhowerin matriisi on oiva työkalu, ensinnäkin työtehtävien listaamiseen sekä niiden priorisointiin. Ehdotan, että esimiehet jakavat työtehtävänsä matriisiin mukaisesti kohtiin: tärkeää, kiireellistä/ tärkeää, ei kiireellistä/ ei tärkeää, kiireellistä ja ei tärkeää, ei kiireellistä. Näin he näkevät konkreettisesti, mitkä asiat ovat kiireellisiä ja mitkä ei. Töiden uudelleen rytmittäminen olisi mielestäni tarpeellista esimiehille, koska nykyisessä ajankäytön suunnittelussa etätyöntekijöille ei ole varattu aikaa ollenkaan. Näin myös etäjohtaminen saadaan rutiiniksi. Myös päivän rytmittäminen oman vireystilan mukaan on tärkeää, koska oma sisäinen kello auttaa töiden hallinnassa. Tuloksista kävi ilmi, ettei työpäivä meinaa aina riittää töiden tekoon. Töitä tehdään iltaisin tai viikonloppuisin. Tämänkin vuoksi oman ajankäytön suunnittelua kannattaa aika ajoin miettiä, poistaa kalenterista asiat, joita ei enää ole tai priorisoida niitä uudelleen. Liikunta ja positiivinen ajattelu ovat hyviä keinoja oman työn hallinnan apuna. Niihin kannattaa panostaa ja jakaa omalle tiimille.

Tutkimukseni punaisenlankana on ollut etäjohtamisen kuusi kulmakiveä. Tutkimusprosessin aikana minulle nousi ajatus seitsemänneistä kulmakivistä. Mielestäni ajankäyttö, ajankäytön hallinta tai jokin muu ajankäyttöön ja organisointiin liittyvä asia sopii seitsemänneksi kulmakiveksi? Sen vuoksi lisään Vilkmanin (2016) tekemään kuvioon seitsemänneksen kulmakiven **aika**.



KUVIO 9. Etäjohtamisen seitsemän kulmakiveä (mukailte Vilkmán 2016.)

Aika on tärkeä osa-alue etäjohtajan arkea. Aika määrittää sen, mitä etäjohtaja ehtii työpäivänsä aikana tekemään. Ajankäytön suunnittelu pitää sisällään, ajan, jota esimies jakaa alaisilleen. Työpäivän pituus on yleensä kahdeksan tuntia ja se, miten hyvin esimies aikansa käyttää on ratkaisevassa osassa esimiestyön onnistumisessa. Tutkimuksessani kävi ilme teorian, kyselyiden sekä teemahaastatteluiden kautta, että ajankäytön suunnittelu lisää työssä jaksamista ja näkyy siinä, miten hyvin esimies on läsnä alaisilleen. Hyvin organisoitu ja suunniteltu arki näkyy avoimuutena, se lisää avointa vuorovaikutusta sekä vahvistaa tiimin yhteisöllisyyttä, kun esimies ehtii olla läsnä tiimilleen.

LähiTapiolan arvot uudistuivat vuoden 2019 alussa, arvoilla on mielestäni selvä linkki myös aika määritteeseen. Arvo hyväntahtoisuus viittaa siihen, että tekemällä paremmin asiakkaamme ja työka-verimme saavat itselleen tärkeitä asioita. Näen, että hyvin suunniteltu ajankäyttö esimiestyössä avaa mahdollisuuden tehdä asioita hyväntahtoisemmin ja tehokkaammin. Arvo intohimo taas viittaa siihen että, kun työtä tehdään suurella sydämellä sinnikkäästi ja periksi antamattomasti, pystymme autta-maan toisia ja kehittymään eduksemme. Rohkeus auttaa meitä olemaan kekseliäitä ja tekemään päätöksiä. Silloin, kun asioihin suhtaudutaan ennakkoluulottomasti, saavutetaan asioita nopeammin. Rohkeus kokeilla ja ideoida uusia asioita vievät meitä eteenpäin. Arvojen pohjalta kannustankin kaik-kia palveluneuvoja sekä esimiehiä olemaan hyväntahtoisia, intohimoisia ja rohkeita.

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää kuinka palveluneuvojat suhtautuvat etäjohtami-seen, onko siitä koettu olevan hyötyä ja onko yhteisöllisyys ja vuorovaikutus muuttunut tämän opin-näytetyön teon jälkeen? Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi selvittää etätyön tulevai-suus, millaisen muodon se saa tulevaisuudessa. Palataanko kotoa takaisin muiden ihmisten pariin, esimerkiksi erilaisten etätyötilojen kautta?

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTONEN, Tapio, PAJUNEN, Heikki, TUOMINEN, Kallu 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Talentum Media Oy. Jyväskylä.
- AHLROTH, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki: Alma Talent.
- ASIKAINEN, Martta 2015. Etätyön johtaminen finanssialalla. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Tiivistelmä kandidaatintutkielmasta. Saatavissa: file:///C:/YAMK/Opinnäytetyö/Etatyön_johtaminen_finanssialalla_tiivistelma.pdf
- ESKOLA, Jari & SUORANTA, Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Vastapaino.
- FRIED, Jason ja HEINEMEIER HANSSON, David. 2014. Etänä – toimistoa ei tarvita. Kauppakamari.
- HAARANEN, Maija. Personal Brain Trainer 2016. Itsensä johtaminen. [Viitattu 2017-03-19.] Saatavissa: <http://www.maijahaaranen.com/itsensa-johtaminen>
- HARJU, Kristiina & KALLASVUO, Anita 2007. Esimiehen huoltokirja. Edita Prima Oy. Helsinki.
- HEIKKILÄ, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. 7. – 8. painos. Helsinki: Edita.
- HIRSJÄRVI Sirkka ja HURME Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko & SAJAVAARA, Paula 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.
- HYPPÄNEN, Riitta 2013. Esimiesosaaminen Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo. Edita Publishing Oy.
- JALAVA, Urpo ja UHINKI, Ailo 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Kustannusyhtiö Tammi.
- JOSHI, Mahesh K. and KLEIN, J.R. 2018. Global business. Oxford University press.
- JUUTI, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä. PS- kustannus.
- JYRÄLÄ, Heta 2018. Etätyö lisää tuottavuutta. Bisnes. Työ&ura. Digimag.fi LEHTI JUTTU!!
- KANANEN, Jorma 2013. Case- tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- KANANEN, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- KIISKI KATAJA, Elina 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Muistio 14.1.2016. Sitra 2016.
- KOMULAINEN, Vilma 2018. Eisenhowerin matriisi – Tällä yksinkertaisella metodilla teet priorisoinnista helpompaa ja vähennät stressiä. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2018-08-22] Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/eisenhowerin-matriisi/>
- KURTTILA, Minna, LAANE, Taina, SAUKKOLA, Kirsi ja TRANBERG, Tiina 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Pro Tammi. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- LINTUNEN, Riitta 2018-10-12. Palvelupäällikkö. [keskustelu] Kuopio: LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskus.
- LÄHITAPIOLA.FI. [verkkosivut]. [viitattu 2018-10-09] Saatavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/ryhman-rakenne-ja-johto>

MALONE, Ollie 2004, 101 Leadership Actions for Creating and Managing Virtual Teams. Amherst, MA : HRD Press. eBook.

MARKKINOINTI & MAINONTA. [verkkosivut]. [Viitattu 2018-08-28] Saatavissa: <https://www.mar-mai.fi/uutiset/nain-paljon-suomalainen-viettaa-aikaa-somessa-6575198>

MICROSOFT.COM. [verkkosivut]. [viitattu 2019-04-03] Saatavissa: <https://products.office.com/fi-fi/microsoft-teams/group-chat-software>

MINTZBERG, Henry 2009. Managing. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

NORRIS, Sharon E. 2008. An Examination of self-Leadership. Emerginen Leadership Journeys. Vol1 No2, 43-44. [Viitattu 2018-09-20.] Saatavissa: http://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol1iss2/ELJ_V1Is2_Norris.pdf

OREM, Sara L, BINKERT, Jacqueline and CLANCY, Ann L. 2007. Appreciative coaching. A positive process for change. John Wiley & Sons, Inc. United States on America.

RISTIKANGAS, Marjo-Riitta & GRÜNBAUM, Leni 2013. Valmentava esimies. Talentum 2013. Sähköiset julkaisut.

RISTIKANGAS, Marjo-Riitta & GRÜNBAUM, Leni 2016. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum Pro 2016.

RISTIKANGAS, Marjo-Riitta & RISTIKANGAS, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. Talentum [2013] 3. p. Sähköiset julkaisut.

SAKSI, Jukka 2013. Johtajuus murroksessa finanssialalla. Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA 2013. e-kirja.

SALMIMIES Raija ja RUUTU, Sirkku 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Talentum [2013] 1. p. Sähköiset julkaisut.

SALMINEN, Jari 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Grano Oy. Helsinki.

SALMINEN Jari, HEISKANEN, Pirita 2009. Taltuta kiire Viisi askelta tehokkaaseen ajankäyttöön. Talentum. Helsinki.

SAMMALISTO, Sampo 2015. Pääse vähemmällä 52 niksiä tehokkaampaan ja onnellisempaan elämään. Helsingin Kauppakamari Oy.

SAVOLAINEN, Taina. 2014. Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leader's Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. Journal of Global Business Issues. 45-56.

SYDÄNMAANLAKKA, PENTTI 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki. Talentum 2004.

SYDÄNMAANLAKKA, Pentti 2012. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? e- kirja. Helsinki. Talentum 2012.

TUOMI, Jouni & SARAJÄRVI, Anneli 2012. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusyhtiö Tammi. Vantaa.

TUOMI, Jouni & SARAJÄRVI, Anneli 2002. Uudistettu laitos 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

TUOMINEN, Saku 2018. Juu Ei pieni kirja priorisoinnista. Kustannusosakeyhtiö Otava.

TYÖSUOJELU.FI Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu [Verkkosivut]. [Viitattu 2018-09-24]. Saatavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa>

TYÖTURVALLISUUSKESKUS.FI Etätyöohje ja -sopimus -malli [verkkosivut]. [viitattu 2018-10-11.9. Saatavissa: <https://ttk.fi/haku?searchterms=ET%C3%84TY%C3%96>

VILKKA, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. PS- kustannus. Juva.

VILKMAN, Ulla 2016. Etäjohtaminen Tulosta joustavalla työllä. Helsinki. Talentum pro.

VILKMAN, Ulla 2016. Mitä on etäjohtaminen ja miksi se on tärkeää? Video. [Viitattu 2018-10-3] Saatavissa: https://www.youtube.com/watch?v=HQ_UUSZ0cos. <http://etajohtaminen.fi/>

VILKMAN, Ulla 2018. Oman työn johtaminen etätyössä. [verkkosivut]. [viitattu 2018-10-22]. Saatavissa: <https://www.unelmientyopaiva.fi/>

VILKMAN, Ulla 2018. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet. [verkkosivut]. [viitattu 2018-10-09]. Saatavissa: <https://etajohtaminen.fi/2018/08/15/hyvan-etajohtamisen-kulmakivet/>

YLE.FI Etätyö ja verkkoviestiminen lisäävät väärinymmärrysten riskiä: "Ei ole lainkaan yhdentekevää, onko työpaikoilla yhteisiä kahvihetkiä [verkkosivut]. [viitattu 2018-10-02]. Saatavissa <https://yle.fi/uutiset/3-10372172>

LIITE 1: PALVELUNEUVOJIEN KYSELYLOMAKE



Esimiestyön kehittäminen LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksessa

Kyselyn aluksi kysytään muutamia taustakysymyksiä aineiston tilastollista analysointia varten.

1. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- En halua kertoa

2. Millä paikkakunnalla työskentelet? *

- Espoo
- Kokkola
- Kuopio

Kyselyn teemana ovat etäjohtamisen kuusi kulmakiveä. Kulmakivat ovat luottamus, arvostus, avoimuus, pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Selvitän kyselyni avulla, kuinka nämä asiat on huomioitu LähiTapiolan Asiakas- ja vakuutuspalvelukeskuksen etäjohtamisessa.

3. Kuinka usein työskentelet etänä yleensä? *

- En lainkaan
- kerran viikossa

- 2-3 kertaa viikossa
- koko viikon
- 1-2 kertaa kuukaudessa
- harvemmin kun kerran kuussa

4. Miksi et tee etätöitä?

5. Koetko, että esimiehesi luottaa sinuun ja tekemisiisi etätyöpäivänä?

- Kyllä, hän tietää mitä teen etätyöpäivinä
- Kyllä, meillä on avointa ja jatkuvaa kommunikointia esimieheni kanssa
- En tiedä, ei ole tullut puheeksi
- Minusta tuntuu, että minua valvotaan liikaa.

6. Koetko, että esimiehesi toimii työssään niin, että hän on luottamuksesi arvoinen?

- Kyllä
- En

7. Tunnetko, että työtäsi palveluneuvojana arvostetaan?

- Kyllä, miksi
- Ei, miksi

8. Arvostatko sinä esimiehesi työtä?

- Kyllä
- Ei

9. Miten koet tiedonkulun toimivuuden etätyöpäivinä?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa, eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Meillä on toimiva chatti-keskustelu, johon tieto tulee nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intra on hyvä ja nopea väline tiedon saantiin etäpäivinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tiedottaa tehokkaasti meitä etätyöntekijöitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuulen asioista, kun olen taas työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puskaradio toimii ja tiedottaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Otetaanko teitä palveluneuvojia mukaan suunnittelemaan työtänne?

- Kyllä, joku on aina mukana suunnittelemassa ja kertomassa mielipiteensä, kun asia koskee työtämme
- Kyllä, mutta en tiedä siitä sen enempää
- En tiedä, en ole kiinnittänyt asiaan huomiota
- Ei oteta, asiat kerrotaan meille, kun suunnitelmat on jo tehty

11. Onko esimiehesi aidosti läsnä etätyöpäivinäsi? Miten se ilmenee?

- Kyllä
- Ei

12. Onko etätyössä toimivat pelisäännöt?

- Kyllä
- Ei

13. Noudatanko yhteisiä pelisääntöjä etäpäivänä?

- Kyllä, koska niitä on helppo noudattaa
- Kyllä, koska se kuuluu pelinhenkeen
- En, koska etäpäivänä niistä on helppo luistaa

- En, koska teen paremmin omalla toimivalla tyylilläni, kerro minullekin, miten toimit

14. Miten koet työyhteisösi avoimuuden? Jaetaanko työyhteisössäsi kokemuksia ja tietoa aktiivisesti?

- Meillä jaetaan tietoa aktiivisesti palveluneuvojalta toiselle
- Työyhteisössämme on niin hyvä henki, että kokemukset ja tieto jaetaan kaikkien kesken
- Tietoa ja kokemuksia jaetaan työnteon lomassa niille, jotka sattuvat olemaan lähellä
- Koen että tietoa pantataan tai sitä jaetaan vaan omissa porukoissa
- Etsin tiedon itsenäisesti, enkä jaa sitä muille
- Etätyö on vienyt mahdollisuuden tiedon ja kokemusten jakamiseen

15. Miten koet yhteishengen tiimissäsi?

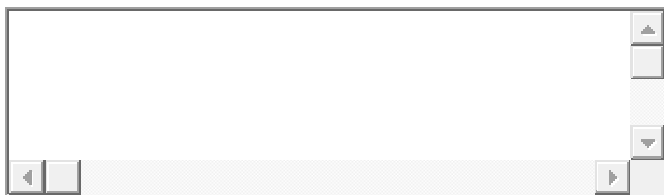
- Meillä on hyvä ja toimiva tiimihenki
- Meillä on hyvä tiimihenki, mutta etäpäivinä tunnen jääväni hieman ulkopuoliseksi
- Toivosin että tiimihenkeemme kiinnitettäisiin enemmän huomiota
- Minusta tuntuu ettei meillä ole tiimiä, koska moni on etänä ja vain harva enää paikalla

16. Miten etätyön lisääntyminen on vaikuttanut tiiminne yhteishenkeen?

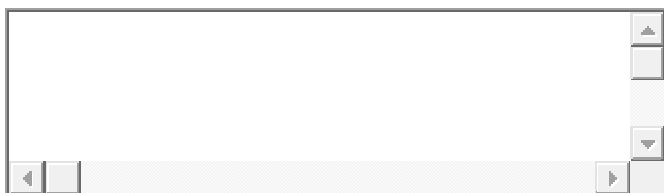
17. Miten koet vuorovaikutuksen toimivan esimiehesi kanssa etätyöpäivinä?

- Hyvin, olemme yhteydessä useamman kerran päivän aikana
- Ihan ok, olen yhteydessä esimieheeni, jos tarvitsen hänen apuansa
- Esimieheni on aktiivinen yhteydenpitäjä, olemme yhteydessä säännöllisesti
- Jos en itse ole yhteydessä esimieheeni, en kuule hänestä mitään etätyöpäivinä
- En ole yhteydessä keneenkään etätyöpäivinä, jos ei ole pakko

18. Millaista palautetta haluaisit saada etäpäivinä? Miten palaute tulisi antaa?

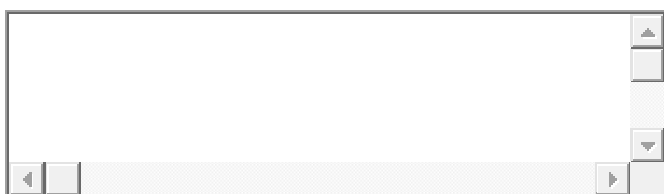


19. Millaista johtamista haluaisit saada esimiehelläsi etätyöpäivinä?

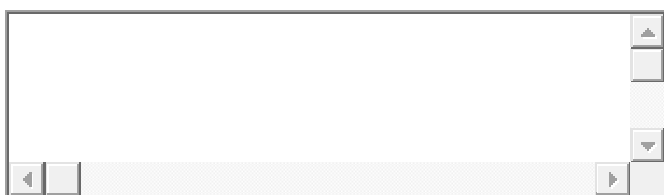


Kyselyn toisena teemana on esimiehien ajankäytön suunnittelu.

20. Mikä on mielestäsi esimiehen tärkein työtehtävä?



21. Kuinka esimiehesi ajankäytön suunnittelu tai suunnittelemattomuus näkyy hänen työssään?



22. Delegoiko esimiehesi tehtäviä, jotka joku muu voi hoitaa?

- Delegoi sopivasti
- Kyllä delegoi, delegoi liikaa
- Ei, hän hoitaa kaiken itse
- En osaa sanoa

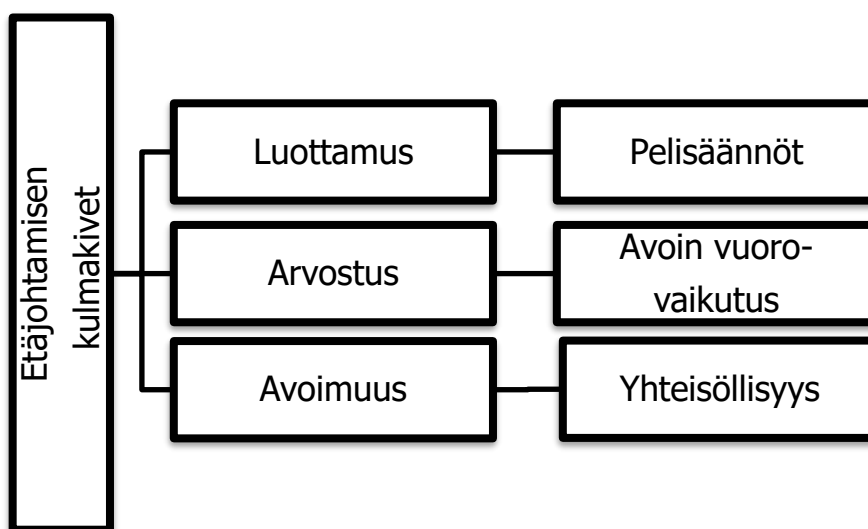
LIITE 2: PALVELUPÄÄLLIKÖIDEN TEEMAHAASTATTELURUNKO

Palvelupäälliköiden teemahaastattelurunko

1. Kertoisitko omin sanoin, miten ymmärrät etäjohtamisen?
2. Mikä on mielestäsi vaikeaa etäjohtamisessa? (etäjohtamisen haasteet kuvio)
3. Minkä asioiden hallitsemista etäjohtaminen vaatii?
4. Millaisia ominaisuuksia mielestäsi onnistuneen etätyön tekeminen työntekijältä vaatii?

Esittele etäjohtamisen 6 kulmakiveä kuvio.

Etäjohtamisen 6 kulmakiveä on eräs etäjohtamisen tapa, jota hyödynnän myös opin-
näytetyöni teoriassa. Oletko kuullut tästä? Onko tämä sinulle ennestään tuttu?



LUOTTAMUS

1. Mitä luottamus merkitsee etäjohtamisessa?
2. Millaiset asiat vahvistava mielestäsi esimiehen ja palveluneuvoja välistä luottamusta?
3. Mitä luottamuksen puute voi mielestäsi aiheuttaa työyhteisössä?
4. Miten luottamusta voidaan vahvistaa?

ARVOSTUS

1. Miksi arvostus on yksi etäjohtamisen tärkeimmistä elementeistä?
2. Miten ymmärrät arvostuksen? Mitä hyvä arvostus puolin ja toisin mahdollistaa mielestäsi?
3. Millaisilla tekijöillä arvostuskokemusta voitaisiin mielestäsi nostaa? Niin esimies kun palveluneuvojankin näkökulmasta? Kertoisitko esimerkkejä?

AVOIMUUS

1. Mitä avoimuus lisää mielestäsi etäjohtamisessa?
2. Mitä se tarkoittaa etäjohtamisessa/ työyhteisössä?
3. Miksi avoimuus on tärkeää etäjohtamisessa?
4. Miten avoimuutta voidaan lisätä?

PELISÄÄNNÖT

1. Mikä on pelisääntöjen merkitys etätyössä?
2. Millaisista pelisäännöistä mielestäsi on tärkeää sopia, jotta etätyö on onnistuu?
3. Kertositko muutamia esimerkkejä millaisia pelisääntöjä LT:ssa on sovittu etätyöhön?
4. Koetko, että sovittuja pelisääntöjä noudatetaan? Onko pelisääntöjä mielestäsi helppo noudattaa?
5. Onko pelisääntöjä mielestäsi tarvis päivittää tai kehittää jatkossa?

AVOIN VUOROVAIKUTUS

1. Miksi avoin vuorovaikutus on tärkeää etäjohtamisessa?
2. Mitä sillä saadaan aikaan?
3. Kertoisitko esimerkkejä, miten avoimuus näkyy esimiesten ja palveluneuvojien välillä?
4. Kuinka avointa vuorovaikutusta voisi kehittää?
5. Koetko että vuorovaikutus tiimisi kanssa on muuttunut etätyön lisääntyttyä?
6. Pidätkö yhteyttä tiimiisi säännöllisesti heidän ollessaan etänä?
7. Kertoisitko ideoita, miten voisit olla yhteydessä tiimisi kanssa heidän ollessaan etänä?
8. Miten yhteydenpitoa voisi kehittää?
9. Kuinka tärkeänä pidät yhteydenpitoa tiimisi kanssa, kun he ovat etänä?

YHTEISÖLLISYYS

1. Mitä yhteisöllisyyden avulla luodaan mielestäsi työpaikalle?
2. Mikä on mielestäsi yhteisöllisyyden merkitys työyhteisössä?
3. Koetko, että lisääntynyt etätyö olisi vaikuttanut palveluneuvojien väliseen yhteisöllisyyteen?
4. Miten yhteisöllisyyttä voitaisiin kehittää ja vahvistaa?
5. Kuinka tiimiä voisi kannustaa olemaan yhteydessä toisiinsa? Mitä kanavia siihen voisi käyttää?
6. Miten yhteisöllisyyden katoaminen vaikuttaisi mielestäsi työyhteisöön?
7. Mitä etäjohtaminen merkitsee sinulle?
8. Haluatko sanoa vielä jotain etäjohtamiseen liittyvää?

AJANKÄYTÖN SUUNNITTELU ESIMIESTYÖSSÄ

1. Mikä on mielestäsi tärkein työtehtäväsi?
2. Miten suunnittelet työviikkosi tai päiväsi etukäteen?
3. Onko suunnittelusta/ suunnitelmallisuudesta ollut hyötyä?
4. Toivoisitko apua ajankäytön suunnitteluusi?
5. Miten sinä sitten tuet omaa jaksamista?

