



jamk.fi

Etäjohtaminen

Case Posti Oy

Tomi Lehtonen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2020
Tekniikan ala
Insinööri (ylempi AMK), logistiikka

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Lehtonen, Tomi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 04.02.2020
	Sivumäärä 74	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä
Työn nimi Etäjohtaminen Case Posti Oy		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (Ylempi AMK), logistiikan tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Petri Vauhkonen		
Toimeksiantaja(t) Posti Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Etätiimillä tarkoitetaan tiimiä, jossa henkilöt työskentelevät eri paikkakunnilla samassa tiimissä virtuaalisessa ympäristössä. Etätiimit ovat yleistyneet digitalisoitumisen myötä. Etätiimin johtaminen vaatii esimieheltä monipuolisempia taitoja verrattuna sellaisen tiimin johtamiseen, jossa ollaan jatkuvasti fyysisesti samassa tilassa. Etätiimin johtajuudessa korostuvat hyvät viestintätaidot, tavoitteenasettelu, luottamus tiimiin, selkeät työnjaot ja säännöt sekä mallit, joiden mukaan etätiiminä työskennellään.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää etäjohtajuuden toimivuutta Posti Oy:ssa. Tässä valtakunnallisesti toimivassa yrityksessä on ollut etätiimejä jo vuosikymmeniä, mutta kokemuksia tiimien toiminnasta ei ole aikaisemmin kerätty.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelivät osana etätiimiä Posti Oy:ssa. Tutkimuksen avulla saatiin hyvä yleiskuva siitä, missä etäjohtamisen osa-alueissa on tässä yrityksessä onnistuttu ja minkälaisia kehitysalueita etätiimin johtamiseen liittyy. Pääsääntöisesti etätiimissä toimivat henkilöt ovat tyytyväisiä tiimin johtajuuden toimivuuteen. Tiimien toimintaa kannattaa kehittää eteenpäin tulevaisuudessa, sillä etätiimit koetaan toimivaksi tiimimuodoksi. Erityisesti tulisi kehittää nykyisiä työvälineitä tukemaan paremmin tiimin johtajan ja tiimin välistä toimintaa sekä tiimin sisäistä viestintää.</p>		
Avainsanat (etäjohtaminen , virtuaalijohtaminen)		
Muut tiedot		

Author(s) Lehtonen Tomi	Type of publication Master's thesis	Date February 2020
		Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: Yes
Title of publication Virtual leadership Case Posti Oy		
Degree programme Master's Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Vauhkonen Petri		
Assigned by Posti Oy		
<p>Remote team means a group of people who are working together from different locations using different kinds of communication tools. Due to digitalization remote teams have become increasingly common. Leading a remote team requires more sophisticated skills compared to leading a team that is constantly physically in the same location. Leading a remote team requires good communication skills, goal setting skills, team trust, clear division of assignments and rules, and models on how a remote team works.</p> <p>The purpose of the thesis is to investigate the effectiveness of virtual leadership in Posti Oy. This nationwide company has had remote teams for decades but no team experience has been gathered before.</p> <p>The study provides a good overview of what aspects of virtual leadership have been successful in this company and the types of development areas associated with virtual team management. In conclusion, people who work in virtual teams are generally satisfied with the effectiveness of team leadership. Developing remote teams even more in the future is worthwhile in the company as the team members experienced that the remote teams perform well. Especially existing communication tools should be developed to support the team's daily activities and communication better.</p>		
Keywords/tags (remote team, virtual team leadership)		

Sisältö

1	Johdanto	7
2	Etäjohtaminen.....	8
2.1	Etätiimissä työskentelyn haasteita.....	8
2.2	Viestintä osana etäjohtamista.....	9
2.3	Työsuoritusten mittaaminen osana etäjohtamista.....	10
2.4	Motivointi osana etäjohtamista	11
2.5	Palautteen antaminen osana etäjohtamista.....	13
2.6	Työturvallisuus ja -hyvinvointi osana etäjohtamista.....	15
2.7	Etäjohtajan ominaisuudet	16
2.8	Konfliktitilanteiden johtaminen etätiimissä.....	20
2.9	Luottamus etäjohtamisessa	22
2.9.1	Esimiehen rooli luottamusta rakennettaessa.....	23
2.9.2	Epäluottamuksen korjaaminen	25
3	Tutkimusasetelma	26
3.1	Toimeksiantaja Posti Oy	26
3.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä	27
3.3	Kyselytutkimuksen toteutus.....	28
4	Kyselyn tulokset	29
4.1	Vastaukset kvantitatiivisiin kysymyksiin	29
4.2	Vastaukset kyselyssä esitettyihin väitteisiin	39
4.2.1	Väittämät työntekijöille	39
4.2.2	Väittämät esimiehille.....	52
4.2.3	Vastaukset avoimiin kysymyksiin	65

5	Johtopäätökset.....	68
5.1	Etätiimien toiminnan mahdollistaminen.....	68
5.2	Etätiimien edellytykset onnistua.....	69
5.3	Minkälaisia haasteita ja etuja on työskentelystä etätiimissä tunnistettu	71
6	Kehitysehdotuksia	72
6.1	Tiedonkulun varmistaminen.....	72
6.2	Etätyöntekijöiden motivointi.....	72
6.3	Luottamuksen rakentaminen	73
6.4	Tiimin yhteisen ajan mahdollistaminen	73
6.5	Koulutus etäjohtamisesta.....	74
6.6	Esimiehen tavoitettavuus.....	74
7	Pohdinta.....	74
8	Lähteet	77
	Liite 1. Kyselylomake	78

Kuviot

Kuvio 1:	Erilaisista asioista motivoituvat ihmiset Master Easi -typologian mukaan....	13
Kuvio 2:	Etäjohtajan ominaisuudet	17
Kuvio 3:	Etätiimeissä työskennelleiden roolit	29
Kuvio 4:	Työntekijöiden työvuodet Postilla	30
Kuvio 5:	Esimiesten työvuodet Postilla	30
Kuvio 6:	Työntekijöiden työvuodet etätiimeissä.....	31
Kuvio 7:	Esimiesten työvuodet etätiimissä	32
Kuvio 8:	Työntekijöiden tapaamistiheys esimiesten kanssa	33
Kuvio 9:	Esimiesten tapaamistiheys tiimiläisten kanssa	33
Kuvio 10:	Työntekijöiden toive tapaamistiheydestä.....	34
Kuvio 11:	Esimiesten toive tapaamistiheydestä	35
Kuvio 12:	Yleisin yhteydenpitoväline esimiehen kanssa	36

Kuvio 13: Yleisin yhteydenpitoväline tiimiläisten kanssa.....	36
Kuvio 14: Yhteydenpito esimiehen kanssa.....	37
Kuvio 15: Yhteydenpito tiimiläisten kanssa	38
Kuvio 16: arvioi seuraavia väittämiä, työntekijöille esitetyt väittämät ja niiden keskiarvot	39
Kuvio 17: Esimieheltä saatu tuki	40
Kuvio 18: Esimiehen tavoitettavuus.....	41
Kuvio 19: Esimieheltä saatu luottamus	42
Kuvio 20: Esimiehen viestintä Postin asioista	43
Kuvio 21: Esimiehen jakaman tiedon tasapuolisuus	44
Kuvio 22: Säännöllinen positiivinen ja rakentava palaute esimieheltä.....	45
Kuvio 23: Tasapuolinen asema tiimissä.....	46
Kuvio 24: Kuuluminen osaksi tiimiä	47
Kuvio 25: Yhteishenki tiimissä	48
Kuvio 26: Työturvallisuuden liittyvien asioiden huomiointi esimiehen toimesta	49
Kuvio 27: Yleisin tapa tiedottaa Postin asioista	50
Kuvio 28: Esimiehen toiminta	51
Kuvio 29: Esimiehille esitetyt väittämät ja niiden keskiarvot	52
Kuvio 30: Esimiehen tuki tiimiläisille	53
Kuvio 31: Esimiehen tavoitettavuus.....	54
Kuvio 32: Luottamus tiimin jäseniin	55
Kuvio 33: Viestintä Postin asioista	56
Kuvio 34: Tiedonjaon tasapuolisuus.....	57
Kuvio 35: Säännöllinen positiivinen ja rakentava palaute tiimin jäsenille.....	58
Kuvio 36: Tiimiläisten tasapuolisuus	59
Kuvio 37: Tunne kuulumisesta tiimiin	60
Kuvio 38: Tiimin yhteishenki	61
Kuvio 39: Työturvallisuuden liittyvien asioiden läpikäyminen tiimin kanssa	62
Kuvio 40: Koulutus etäjohtajuuteen	63
Kuvio 41: Toiveet koulutuksen määrästä	64
Kuvio 42: Arvostuksen osoittaminen tiimissä	65

Taulukot

Taulukko 1: Etäiimin hyvät ja huonot puolet.....	67
--	----

1 Johdanto

Etäjohtaminen voidaan lyhyesti määritellä siten, että organisaatiossa tehdään työtä eri paikkakunnilla ja esimies tapaa alaisiaan hyvin harvoin (Vilkman 2016, 12). Digitaalisuus on mahdollistanut sen, että ihmiset työskentelevät hajautuneesti niin, että ovat fyysisesti eri puolella maata tai jopa eri puolilla maapalloa. Ihmisten työnteon johtamista verkossa voidaan nimittää e-johtamiseksi, etäjohtamiseksi, virtuaali- tai verkkojohtamiseksi. (Humala 2007, 5.) Etäjohtaminen tapahtuu erilaisten virtuaalisten viestinnällisten kanavien kautta, kuten puhelimella, sähköpostilla ja pikaviestinohjelmilla, kuten Skypellä tai Lyncillä. Etätiimien määrä yrityselämässä on kasvanut tekniikan kehittymisen mahdollistettua sen, että työ ei ole enää niin aikaan ja paikkaan sidottua.

Etäjohtaminen tai virtuaalijohtaminen on määritelmänä melko tuore. Aiheesta on kirjoitettu vain rajallinen määrä kirjallisuutta suomeksi. Esimerkiksi hakusanalla etäjohtaminen löytyy vain yksi teos Helmetistä, eli Espoon, Helsingin, Kauniaisten ja Vantaan kirjastojen tietokannoista. Aiheesta on kirjoitettu muutamissa johtamiseen yleisemmin paneutuissa teoksissa ja internet-artikkeleissa.

Etäjohtaminen valikoitui opinnäytetyön aiheeksi, kun tunnistin tuoreena etätiimin esimiehenä, että yrityksessä on useita kymmeniä etätiimejä, mutta etätiimien esimiehille ei ole järjestetty asiaan liittyen koulutusta, etätiimien onnistumisen edellytykset ovat erilaiset eri puolilla yritystä, eikä etätiimien työskentelystä ole yrityksessä kerätty kokemuksia.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää etäjohtamisen nykytilanne yrityksessä ja löytää osa-alueita, joita kehittämällä saataisiin etäjohtamisen tasoa parannettua. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohderyhmässä ovat kaikki yrityksen toimihenkilöt ja ylemmissä toimihenkilötehtävissä työskentelevät henkilöt. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kyselytutkimus, joka on osoitettu sekä etätiimin työntekijöille että esimiehille. Keräämällä tietoa sekä työntekijöiltä että esimiehiltä pyrittiin saamaan aikaan erilaisia näkökulmia etätiimien työskentelyyn.

2 Etäjohtaminen

2.1 Etätiimissä työskentelyn haasteita

Etätiimin johtajalta vaaditaan monenlaisia henkilöjohtamisen taitoja. Etätiimin johtaminen voi vaikuttaa samanlaiselta, kuin tavallisenkin tiimin, mutta todellisuudessa etäjohtaminen vaatii tarkempaa perehtymistä tiettyihin johtajuuden teemoihin. Näitä ovat esimerkiksi viestintätaidot, työsuorituksen johtaminen, työntekijöiden motivointi ja luottamuksen osoittaminen.

Etätiimissä työskentelyn mukana tulee haasteita, joilla on vaikutusta yhteistyön tehokkuuteen ja johtamiseen. Suurimmat haasteet liittyvät luottamukseen, työskentelytapoihin, yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen. Jotta etätiimi saataisiin toimimaan kunnolla, täytyy tiimin rakentamiseen ja yhteistyön syntymiseen panostaa. Jos etätiimissä työskentelevät henkilöt ovat edes osan työajasta fyysisesti samassa tilassa, on etätiimin johtaminen helpompaa kuin täysin erillään toisistaan työskentelevän tiimin johtaminen. Kokoaikaisen etätiimin johtamiseen tarvitaan huomattavasti enemmän suunnitelmallista työtä, jotta tiimiin saataisiin rakennettua hyvä yhteishenki. Ilman hyvää yhteishenkeä on tiimin vaikea saada aikaan siltä odotettuja tuloksia. Kaikista henkilöistä ei tunnu luonnolliselta olla vuorovaikutuksessa toisiinsa teknologian avulla, ja sen takia on tärkeää pohtia, miten vuorovaikutusta voitaisiin edistää tiimin kesken. Nykyään on käytössä paljon erilaisia apuvälineitä virtuaalisen vuorovaikutuksen toteuttamiseksi. (Vilkman 2016, 19.) Myös työn ohjeistusta, palautetta, johtajuutta, koulutusta ja seurantaa voidaan toteuttaa nykytekniikan avulla (Blomqvist & Henttonen 2005, 108).

Ihmisillä on luonnostaan tarve olla osa yhteisöä sekä tarve kokea yhteenkuuluvuutta. Työntekijöiden moraalit ja organisaatioon sitoutuminen on heikompaa, jos tiimin jäsenet eivät tunne kuuluvansa joukkoon. Tällöin ryhmästä ei muodostu kunnollista tiimiä tai viestintä on puutteellista. Etätiimissä työskennellessä saattavat henkilöt kokea, että eivät saa tarpeeksi tukea työyhteisöltään. (Vilkman 2016, 19.)

Etätiimiä johdettaessa on tärkeää, että tiimin jäsenet saavat toisiltaan sekä esimieheltä arvostusta, välittämistä, henkistä tukea, luottamusta, kuuntelua, sekä palautetta tekemisestään säännöllisesti (Vilkman 2016, 19). Esimiestyön näkökulmasta

etätiimissä täytyy panostaa luottamuksen rakentamiseen. Työntekijöitä täytyy huomioida, motivoida, osallistaa ja valmentaa riittävästi (Vilkman 2016, 19).

2.2 Viestintä osana etäjohtamista

Etäjohtamisessa fyysiset kohtaamiset ovat harvinaisia, joten viestintään täytyy panostaa, jotta saataisiin aikaiseksi läsnäolon tunne. Virtuaalista tiimiä johdettaessa läsnäolon tunne saadaan aikaan virtuaalisella kanssakäymisellä, jolloin viestintävälineiden tarkoituksenmukainen käyttö korostuu. (Surakka & Laine 2011, 194.)

Viestintätavoista olisi syytä keskustella ja sopia työntekijöiden kanssa. Kannattaa myös selvittää, millaiset asiat viestinnässä tuntuvat työntekijöistä haasteellisilta ja miten työntekijät toivoisivat, että viestintää hoidetaan. Hyvä viestintä on yksinkertaista ja tarkoituksenmukaista ja esimiehen tulee osata valita viestilleen sopiva viestintäkanava. (Surakka & Laine 2011, 196.)

Yleistäen voidaan sanoa, että tiedottaminen on mahdollista hoitaa sähköisillä välineillä, mutta uuden luominen, vaikeiden tilanteiden käsittely ja yhteisen ymmärryksen luominen työntekijöiden kesken vaativat vuorovaikutusta kasvokkain. (Surakka & Laine 2011, 196.) Myös vaikeiden asioiden käsittely sekä kehityskeskustelut olisi syytä käydä kasvokkain. Fyysisessä tapaamisessa on helpompi havainnoida toisten tunteita ja asenteita kuin virtuaalisessa kanssakäymisessä. Asioiden läpikäyminen kasvokkain on sitä tärkeämpää, mitä henkilökohtaisempia asioita käsitellään. (Surakka & Laine 2011, 196.)

Videopalaverissa on mahdollista käsitellä pitkälle samoja asioita kuin kasvokkain tapahtuvassa kanssakäymisessä. Videopalaverien ongelmaksi tulee, että ihmisten tunteita ja asenteita on vaikeampi havainnoida virtuaalisessa kanssakäymisessä. Puhelinpalaverissa voidaan käydä läpi nopeaa vastausta vaativia asioita, kiireellisiä asioita ja päätöksentekoa vaativia asioita. (Surakka & Laine 2011, 196.)

Sähköpostin käyttö soveltuu tiedottamiseen, asiakirjojen lähettämiseen ja raportointiin sekä kysymysten esittämiseen tilanteissa, joissa vastauksen saamisella ei ole kiire. Esimiestyössä sähköpostin käyttö ei sovellu tilanteisiin, joissa käsitellään asioita, joiden ymmärtämiseen saattaa liittyä väärinymmärryksiä ja erilaisia tulkintoja. (Surakka & Laine 2011, 197.)

Intranet ja erilaiset työtilat soveltuvat hyvin tiedon tallentamiseen. Näitä voidaan käyttää hyödyksi myös luomalla vuorovaikutukseen kannustavia työtiloja. Hyvän virtuaalisen työtilan etuna on se, että tiimin jäsenet voivat yhdessä muokata tietoja tai keskustella asioista epävirallisesti. (Surakka & Laine 2011, 196.) Esimiehen tulisi valita tiimilleen virtuaalinen työskentelytila, jota kaikki tiimin jäsenet innostuvat käyttämään. Virtuaalisen työskentelytilan toimimaan saamisessa on esimiehen oma esimerkki ensisijaisen tärkeä. (Surakka & Laine 2011, 196.)

2.3 Työsuoritusten mittaaminen osana etäjohtamista

Perinteisesti työn tuloksellisuutta on mitattu työhön käytetyn ajan suhteella työn tuloksiin. Nykymaailmassa ei kuitenkaan ole oleellista, kuinka paljon asiantuntijatyötä tekevä henkilö viettää aikaa työpaikallaan. Enemmän täytyy keskittyä siihen, mitkä ovat saavutetut tulokset. (Vilkman 2016, 46.) Modernissa työssä tulisi siirtyä työajan mittaamisesta tulosten mittaamiseen. Ei ole niin merkittävää, onko työntekijä koko ajan tavoitettavissa ja työn kimpussa, vaan etenkin asiantuntijatyössä tärkeintä on se, mitä saadaan aikaiseksi. Voidaan jopa pitää haittana pyrkimystä maksimaaliseen tehokkuuteen tietyssä ajanjaksossa. Sen myötä saattaa käydä niin, että työntekijän luovuus, ongelmanratkaisu ja laadukas ajattelu kärsivät. (Vilkman 2016b.)

Työterveyslaitoksen vuonna 2011 tekemän tutkimuksen mukaan 63 % suomalaisista työpaikoista käytti työajanseurantaa. Nykypäivänä tarkka seuranta on vähenemässä ja puhutaan enemmän työn sisällöistä ja tavoitteista kuin työhön käytetyistä tunteimääristä. Työpaikoilla, joissa käytetään elektronista valvontaa, todettiin työntekijöiden kokevan pystyvän vaikuttamaan muita paremmin työpäivänsä pituuteen. Samalla kuitenkin työstä saatavan tyydytyksen tunteen ja työn imun koettiin heikentyneen. Myös työtovereiden välien koettiin olevan heikompia ja ilmapiiriin vähemmän vapautunut. (Rissanen 2015.)

On tärkeää, että työnantaja joustaa työaikojen suhteen, jolloin työntekijä kokee pystyvänsä vaikuttamaan työn sisältöön. Joustomahdollisuuksien koettiin myös lisäävän työntekijän motivaatiota, sitoutumista ja tehokkuutta (Rissanen 2015.) Ei saa kuitenkaan unohtaa, että laki velvoittaa ja esimies on vastuussa työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja työn kuormittavuudesta. Laki myös velvoittaa työnantajaa seuraamaan

työntekijöiden työaika, ja elektronisen mittaamisen avulla jokaisen työaika on helppo seurata. (Rissanen 2015.)

Asiantuntijoiden etäjohtamisessa olisi hyvä siirtyä enemmän työajan mittaamisesta työn tulosten mittaamiseen. Etäjohtajan näkökulmasta ei ole niin tärkeää, tekevätkö hänen tiimiläisensä työtä samanaikaisesti, kun kuitenkin työtä tehdään eri paikkakunnilla. Virtuaalisessa tiimissä työntekijöille olisi hyvä antaa paljon vapaammat kädet oman työn ja työaikojen suunnitteluun. Lähtökohtana on tiimin yhteistyön sujuminen ja se, että työn tuottavuus ei kärsi. (Rissanen 2015.)

Joissakin organisaatioissa on havaittu, että työntekijän vastuun lisääntyessä myös työn tuottavuus lisääntyy. Työntekijöiden työmotivaatio paranee, kun heillä on itse mahdollisuus päättää, milloin pitävät lomansa, miten työt organisoidaan ja milloin ovat fyysisesti paikalla. Tärkeintä kuitenkin on se, että kaikki työt tulevat tehtyä ja asetetut tavoitteet saavutetaan. (Vilkman 2016b.)

Tulosten mittaaminen onnistuu parhaiten silloin, kun on asetettu selkeät tavoitteet, mitä tulee saavuttaa, ja aikataulu, mihin mennessä asetetut tavoitteet täytyy saavuttaa. Tavoitteiden asettaminen voidaan monissa työpaikoissa kokea hankalana, sillä aina ei ole olemassa konkreettisia mittareita, joilla työn tuottavuutta voitaisiin mitata, eikä ole määritelty, mitä työtehtävissä täytyisi saada aikaiseksi. Varsinkin yksilötasoisten mittareiden kehittäminen voi olla hankalaa. Niiden mukana saattaa myös tulla epätoivottua työtehtävistä kilpailemista, muiden työtehtävien käyttämistä sekä kateutta, jotka vaikuttavat suoraan huonontaan työilmapiiriä. (Vilkman 2016b.)

2.4 Motivointi osana etäjohtamista

Yksi esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on saada tiiminsä toimimaan yhteisen päämäärän eteen. Tutkimuksissa on todettu myönteisen motivaation vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden elämänlaatuun, työkykyyn, terveyteen, mielenterveyteen ja autonomisen hermoston toimintaan. Myönteisellä motivoinnilla on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia myös yrityksen tulokseen sekä työntekijöiden innovatiivisuuteen. Henkilöt, jotka ovat innostuneita työstään, ovat myös sitoutuneempia työhönsä ja työpaikkaansa sekä toimivat aloitteellisemmin. (Vilkman 2016, 72.)

Motivaation määritelmänä voidaan käyttää yksilön pyrkimystä saavuttaa työlle asetetut tavoitteet, jolloin työntekijä suuntaa energiansa organisaatiota hyödyttäviin toimintoihin. Motivaation avulla työntekijä voittaa myös työtehtävien hoidossa vastaan tulevat ongelmat ja vastoinkäymiset. Sisäisesti motivoituneet henkilöt ovat kiinnostuneita ja innostuneita, ja he luottavat itseensä samalla toimien muita itseohjautuvammin. Tärkeimmäksi tekijäksi työmotivaatiosta puhuttaessa on syytä nostaa merkityksellisten asioiden tekeminen, onnistumisen kokemukset, aikaansaaminen ja edistymisen sekä mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyviin asioihin. (Vilkman 2016, 72.)

Vilkmanin (2016, 73) mukaan etäjohdettavan tiimin motivaation vaikuttavia tekijöitä ovat ainakin seuraavat asiat:

- 1) työntekijöiden ajatusten huomioon ottaminen
- 2) vapaus tehdä työtä omalla tavallaan
- 3) tiimin yhtenäisyys
- 4) oikeanlainen ja oikea-aikainen viestintä ja tiedon jakaminen
- 5) itseohjautuvuus
- 6) työntekijöiden positiivinen asennoituminen
- 7) empatian ilmaiseminen
- 8) tekemisen ilo
- 9) yhteisöllisyys.

Etäjohdettavan tiimin motivoinnissa on erityisen tärkeää se, että jokaista tiimin jäsentä osallistutetaan johtajuuteen niin, että jokainen kantaa vastuun oman vastuualueensa tehtävistä kokonaisvaltaisesti. Tiimin jäsenien osaamista täytyy osata käyttää hyväksi suunnittelussa ja päätöksenteossa, sillä motivaatio syntyy osittain vaikuttamisen kautta. Melkein tärkeimpänä asiana voidaan pitää yhteistä tavoitetta, joka ohjaa tiimin työtä samaan suuntaan. (Vilkman 2016, 73.)

Esimiestyön kannalta on syytä muistaa, että ihmiset ovat erilaisia ja motivoituvat erilaisista asioista. Kuviossa 1 on kuvattu erilaisista asioista motivoituvia ihmisiä perustuen Master EASI -typologiaan. (Vilkman 2016, 74.)

Innostaja	Tutkija
Päätöksentekoon osallistuminen	Lämmin ja mukava ilmapiiri
Epämuodollinen työilmapiiri	Yhteistyö ja tiimityöskentely
Ryhmätyö/yhteistyö	Molemminpuolinen luottamus
Rajat ylittävä verkosto	Sosiaalinen ja eettinen vastuu
Mahdollisuus kokeiluun	Aikaa harkitsemiseen
Keskittyminen suuriin linjoihin	Avoimuus ja demokratio
Toimeenpanija	Analysoija
Haastavat tehtävät	Asiallinen ja ammattimainen ympäristö
Tehokas yrityskulttuuri	Rationaalinen eteneminen päätöksenteossa
Kannustinjärjestelmä ja selkeät päämäärät	Järjestys ja rakenne
Osallistuminen päätöksentekoon	Rauhaa ja aikaa laadunvalvontaan
Mahdollisuus työskennellä itsenäisesti	Vakiintuneet menetelmät
Mahdollisuus saavuttaa nopeita ja konkreettisia tuloksia	Mahdollisuus syventyä omaan työhön

Kuvio 1: Erilaisista asioista motivoituvat ihmiset Master Easi -tytologian mukaan

2.5 Palautteen antaminen osana etäjohtamista

Työntekijöiden kehitystä tulee arvioida jatkuvasti ja antaa palautetta sekä hyvistä että huonoista suorituksista. Palautteenannon tavoitteena tulee aina olla sekä yksilön että työyhteisön kehittyminen. Yleensä työntekijät arvostavat eniten kollegalta saatua palautetta, sillä se on aidosti rehellistä. Tehokkain keino palautteen antamiseen on tehdä se suullisesti, kasvokkain ja kahden kesken. (Humala 2007, 45.) Uuden oppiminen vaatii kriittistä palautetta vanhoista ja virheellisistä toimintatavoista. Turvattomissa työyhteisöissä, joiden ilmapiiriä hallitsee pelko tai välinpitämättömyys, ei anneta palautetta. Työilmapiiri, jossa ei uskalleta antaa palautetta missään muodossa, aiheuttaa työntekijöissä motivaation puutetta. (Toivanen, 2012.)

Esimiehellä on suuri rooli palautetta annettaessa. Tärkeintä on, että toinen osapuoli ymmärtää asian, josta palautetta annetaan ja pystyy sitä kautta kehittymään. Palautteenannon tavoitteina ovat: palkitseminen, informointi, motivointi, ohjaaminen ja oppiminen. (Humala 2007, 45.)

Etätiimissä työskenneltäessä palautteenanto korostuu ja palautteenantoa pidetään erittäin tärkeänä. Palautteen antaminen liitetään hyvän johtajan ominaisuuksiin. Etätiimissä työskentelevät henkilöt tarvitsevat selkeän kuvan palauteprosessista ja palautteenannon tarkoituksesta, jotta tiimin jäsenille muodostuu realistinen kuva palautteen antamiseen liittyvistä odotuksista. Palautteen antamisen avulla tiimin

jäsenet saavat arvion työsuoriutumisestaan ja koko tiimin tilanteesta. Jos tiimiin on tullut uusi jäsen, voi olla järkevää käyttää hänelle paikallista mentoria, joka pystyy antamaan oikea-aikaista ja monipuolista palautetta työsuorituksista ja työskentelyta-voista. (Humala 2007, 46.)

Annettaessa palautetta osana etätiimin työskentelyä palaute on annettava selvästi joko puhumalla tai kirjoittamalla. Muuten on vaarana, että palaute tulee ymmärrettyä väärin, kun ei ole mahdollisuutta arvioida vastaanottajan tuntemuksia eleiden ja ilmeiden avulla. Onnistumisen kokemusten esilletuominen selkeästi on tärkeää, sillä ne nostavat motivaatiota ja työtyytyväisyyttä samalla rohkaisten ja kannustaen eteenpäin. Etätiimin johtamisessa on tärkeää huomioida pienetkin onnistumiset ja välitappien saavuttamiset. Epävarmuuden ongelmat saadaan ratkaistua sillä, että palaute on säännöllistä ja kannustavaa. Myönteistä palautetta kaivataan eniten silloin, kun edessä on jokin haaste tai hankaluus, ei enää silloin, kun haastavat tai hankalat tilanteet ovat jo jääneet taaksepäin. Palautteen tarkoitus on rohkaista menemään eteenpäin, ja siitä on eniten hyötyä silloin, kun ilmassa on epävarmuutta. (Humala 2007, 46.)

Vaikeista, negatiivisista ja henkilökohtaisista asioista on hankala viestiä, kun henkilöt eivät ole fyysisesti samassa tilassa. Kielteisen palautteen antamista sähköpostitse tulisi välttää. Sähköposti sopii luonteeltaan parhaiten päivittäisen työnjohdon työkaluksi. Kielteinen palaute tulisi antaa aina henkilökohtaisesti. (Humala 2007, 47.)

Palautteenantamiseen on olemassa monia erilaisia malleja, kuten hampurilaismalliksi tai hot dog -malliksi kutsuttu malli, jossa ensin kerrotaan jokin myönteinen palaute, sen jälkeen kerrotaan kielteinen palaute ja lopuksi kerrotaan kannustavaa ja myönteistä palautetta. Tämän palautemallin etuna on, että palautteensaaja saa enemmän positiivisia, kuin negatiivisia huomioita, jolloin palautteesta tulisi jäädä hänelle enemmän positiivinen, kuin negatiivinen mielikuva. Huonona puolena voi olla se, että negatiivinen palaute jää turhan pienelle huomiolle. (Humala 2007, 47.)

Toinen yleisesti käytetty palautemalli on AID-palautemalli. Kirjainyhdistelmä on lyhenne sanoista action, impact, develop or desired behaviour eli suomeksi toiminta, vaikutus ja kehitys. Tämän mallin action-osuudessa kuvataan mitä tehtiin, impact-vaiheessa kerrotaan, minkälainen vaikutus tehdyllä asialla tai käyttäytymisellä oli

tehtävän, ilmapiirin, menettelyn tai henkilön kannalta. Kolmannessa ja viimeisessä develop-vaiheessa käydään läpi, miten asia olisi kannattanut tehdä tai kannattaa tehdä jatkossa. (Roberts 2013.)

Etätiimin johtajan tulee muistaa, että tavoitteiden saavuttamista pystyy parhaiten nopeuttamaan viestimällä rehellisesti ja avoimesti tärkeistä asioista. Etätiimin työskentelyssä johtajuus on usein jaettava, jolloin myös esimiehen tulee olla valmis vastaanottamaan palautetta muilta tiimin jäseniltä. Tiimin jäsenet ovat parhaita asiantuntijoita näkemään ongelmat ja auttamaan tiimin johtajaa ja koko tiimiä eteenpäin. Etätiimin johtajan tulee saada tiiminsä antamaan rehellistä palautetta ja tehdä toimenpiteitä palautteen myötä. (Roberts 2013.) Etätiimin johtajan tulee antaa palautetta tiimiläisilleen heti yhteistyön käynnistyttyä. Yhdessä sovittujen asioiden noudattamista tulee seurata säännöllisesti ja puuttua epäkohtiin välittömästi. (Humala 2007, 47.)

2.6 Työturvallisuus ja -hyvinvointi osana etäjohtamista

Työturvallisuuslaki velvoittaa, että työnantajan tulee huolehtia siitä, että työntekijä pystyy tekemään työtä turvallisesti. Tämä edellyttää sitä, että turvallisuusohjeet on käyty läpi ja että niiden mukaista työtä myös valvotaan. Työnantajalla on oikeus vaatia työntekijöitä noudattamaan turvallisuusmääräyksiä ja ilmoittamaan oma-aloitteisesti vioista ja vaaroista. Ennakointivelvoite koskee henkilön itsensä lisäksi myös ympäröivää työyhteisöä. Työsuhteen alkuvaiheessa tulee varmistaa perehdytyksen ja työn opastuksen onnistuminen, vaikka esimiehen ja alaisen välillä olisi maantieteellinen etäisyys. Esimiehen vastuuta henkilöstöstä ei vähennä se, että hän ei työskentele samalla paikkakunnalla henkilöstönsä kanssa. (Hyppänen 2012.)

Etäjohtajan on haastavaa valvoa työturvallisuuteen liittyvien asioiden toteutumista, kun ei ole fyysisesti läsnä. Kuitenkin on tärkeää, että turvallisuusohjeet on käyty läpi henkilöstön kanssa, turvallisuuteen liittyvistä asioista keskustellaan ja varmistetaan yhteinen näkemys turvallisuudesta. Työntekijöiden kanssa tulee myös käydä läpi fyysisen ja henkisen työhyvinvoinnin merkitys. (Hyppänen 2012.)

Työhyvinvointi kokonaisuutena käsittää erilaisia osatekijöitä, joita ovat itse työ ja sen sisältö sekä merkityksellisyys, oikeudenmukainen ja hyvä johtaminen, toimiva ja

kannustava työyhteisö, riittävä osaaminen ja mahdollisuus kehittyä, motivaatio ja innostus sekä riittävä terveys ja työkyky (Hyppänen 2012).

Etäjohtamisen suurin haaste liittyy työyhteisön henkeen, yhteenkuuluvuuteen ja toimivuuteen, jotka kaikki vaikuttavat suoraan työntekijöiden hyvinvointiin. Esimiehen tulee järjestää yhteisiä hetkiä, joissa käydään läpi tiimin asioita yhdessä. Tärkeät asiat on syytä käydä läpi siten, että koko tiimi on fyysisesti läsnä. Tällaisia tärkeitä asioita ovat muun muassa vuosisuunnittelu ja budjetointi, kehityshankkeiden katselmointi, ryhmäkeskustelu ennen henkilökohtaisia tavoite- ja kehityskeskusteluja ja henkilöstö- tai asiakastutkimuksen analysointi- ja kehityssuunnittelut. Näiden tiimin yhteisten tapaamisten avulla luodaan yhteisöllisyyttä, ja ne ovat osa henkilöstön tasapuolista kohtelua, mikä vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Näiden lisäksi etätii- missä työskentelevät henkilöt tarvitsevat keskenään myös vapaamuotoista yhteistä aikaa, sillä työntekijät tarvitsevat tunnetta siitä, että kuuluvat työyhteisöön. (Hyppänen 2012.)

2.7 Etäjohtajan ominaisuudet

Esimiehen toiminnalla, persoonallisuudella ja johtamistyyllillä on suuri vaikutus tiimin ilmapiiriin. Helpoin tapa muuttaa työilmapiiriä on muuttaa johtamistyyliä. Esimies, joka keskittyy henkilöstöön, pääsee parhaisiin tuloksiin. Työntekijäkeskeinen johtaminen parantaa selkeästi suorituskykyä, ja tiimi pääsee parempiin tuloksiin, kun jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kontrolloida omaa työtään ja osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon. Etäjohtamisessa on osattava toimia yhteistyössä ihmisten kanssa ja fyysisen etäisyyden takia sopivien yhteistyömuotojen löytämiseen täytyy käyttää enemmän huomiota. (Vilkman 2016, 138.)

Vilkmanin (2016 140 – 145) mukaan kuviossa 2 esitetyt ominaisuudet ovat etäjohtajalle erityisen tärkeitä.



Kuvio 2: Etäjohtajan ominaisuudet

Sosiaalinen taitavuus

Esimiestyössä, kuten lähes kaikissa muissakin nykyajan työtehtävissä tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja. Etäjohtajalla vuorovaikutusosaamisen merkitys korostuu verrattaessa fyysisesti paikallaolevaan johtajaan, koska perinteiset vuorovaikutustavat eivät riitä. Etäjohtajan täytyy kyetä luomaan henkilökohtaisia suhteita henkilöstön kanssa ja hänen on varattava riittävästi aikaa yhteydenpitoon. Ihmisten yhdistämiseen ja yhteistyön fasilitointiin täytyy kiinnittää huomiota. Kun kehitetään tiimin yhteistyötä, on tiimin yhdistäminen tärkeämpää kuin teknologia. Täytyy löytää tehokkaita keinoja tehdä yhteistyötä hyödyntäen uusia välineitä. Vilkmán (2016 140 – 145.)

Menestyäkseen etäjohtajan täytyy antaa säännöllistä palautetta, rakentaa luottamusta ja ryhmän yhteishenkeä sekä hänen täytyy ottaa huomioon eri paikkakunnilla työskentelevien työntekijöiden tarpeet. Tärkeää on myös muistaa olla empaattinen ja osata kuunnella sekä olla läsnä tilanteissa mukauttaen omaa viestintäänsä toisen tyyliin sopivaksi. Vilkmán (2016 140 – 145.)

Avoim vuorovaikuttaminen

Menestyksekkäs etätiimin johtaminen edellyttää avointa keskustelukulttuuria. Esimiehen täytyy pystyä luomaan yhteiset toimintaprosessit ja ohjausmallit. Kaiken päätöksenteon ja työskentelyn tulee olla läpinäkyvää, ja vuorovaikutuksessa on pyrittävä tasapuolisuuteen ja vietävä kaikille työntekijöille viestiä mahdollisimman samankaltaisena. Esimiehen täytyy pystyä kuuntelemaan kaikkien mielipiteitä ja kunnioittamaan niitä. Avoimuus edistää luottamuksen ja ryhmän yhteishengen rakentumista. Siksi onkin tärkeää, että tiimin jäsenet uskaltavat puhua esimiehen kanssa avoimesti kaikesta työhön liittyvästä. Vilkman (2016 140 – 145.)

Hyvät delegointitaidot

Etäjohtamisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että tehtäviä ja vastuuta jaetaan tiimin kesken. Tätä voidaan kutsua jaetuksi johtamiseksi. Esimiestehtävän hoitaminen asiantuntijatehtävän rinnalla on hyvin hankalaa. Tästä syystä osa esimiestyöhön liittyvistä asiantuntijatehtävistä täytyy pystyä delegoimaan tiimille. Etätiimin johtamisessa delegointitaidot korostuvat, sillä tehtävänannot täytyy pystyä antamaan tiimille riittävän selkeästi, ettei asia jää epäselväksi.

Delegointi ei ole sama asia kuin delegointitaidot. Lähes jokainen osaa jakaa tehtäviä toisille, mutta haastavaa on pystyä jakamaan tehtävät siten, että työ tulee tehdyksi tarkoituksenmukaisella tavalla ja oikeaan aikaan. Onnistuneesti delegoidut tehtävät tulevat hoidetuksi, eikä esimiehellä ole jatkuvasti tarvetta seurata asioiden etenemistä. Vilkman (2016 140 – 145.)

Kyky innostaa ja motivoida

Ihmisten innostaminen ja motivointi on olennainen osa etäjohtamista. Tiimin jäsenet täytyy saada innostumaan tiimin yhteisistä tavoitteista ja toimimaan yhteisen asian eteen. Kun tässä onnistutaan, se luo tiimiin hyvää yhteishenkeä ja lisää halukkuutta tehdä yhteistyötä muiden tiimin jäsenten kanssa. Tämä luo yhteisöllisyyttä. Etätiimin vuorovaikutuksen laatu korostuu ja esimiehen panostus tiimin innostamisessa on ensiarvoisen tärkeää. Innostavan tavoitteen avulla ohjataan tekemistä. Etäjohtajalla itsellään on oltava selkeä visio siitä, mihin suuntaan ollaan menossa, ja hänen täytyy pystyä tuomaan se osaksi tiimin työskentelyä. Työn tekemistä ohjataan vision ja

selkeiden tavoitteiden avulla myös silloin, kun tiimi työskentelee maantieteellisesti hajautuneesti. Esimiehen kyvyllä huomioida eri paikkakunnilla työskentelevien työntekijöiden erilaisia tarpeita on motivaatiota vahvistava vaikutus. Tiimin sitoutumista työntekoon saadaan lisättyä esimiehen valmentavan otteen ja fasilitointikyvyn avulla. Vilkman (2016 140 – 145.)

Proaktiivisuus

Aktiivista ja aloitteellista toimintaa, jossa ihminen ottaa vastuuta tekemisistään kutsutaan proaktiivisuudeksi. Proaktiivisuudella tarkoitetaan myös asioiden ennakoimista. Asioihin pyritään tarttumaan jo etukäteen, eikä siinä vaiheessa, kun ne tapahtuvat. Hyvän etäjohtajan ominaisuus on avoin, positiivinen ja ratkaisukeskeinen asenne. Etätiimin johtamisessa on erityisen tärkeää toimia ratkaisukeskeisesti. Vilkman (2016 140 – 145.)

Päätöksentekokyky

Esimiehen täytyy pystyä tekemään päätöksiä yhdessä tiimin kanssa, vaikka kaikkea tarpeellista tietoa ei olisi päätöksentekohetkellä saatavissa. Päätöksenteon nopeus on tärkeää, sillä ilman selkeää päätöstä ja suuntaviivoja tiimin jäsenet eivät voi suunnitella ja hoitaa työtään kunnolla. Jämäkkä asenne ja määrätietoisuus ovat etäjohtajan tärkeitä ominaisuuksia. Täytyy myös uskaltaa joustaa ja tehdä tarvittaessa uusia päätöksiä, kun uutta tietoa saadaan. Vilkman (2016 140 – 145.)

Hyvät suunnittelu- ja organisointitaidot

Etätiimin johtajalta vaaditaan kurinalaisuutta ja keskittymistä. Selkeän johtamistyylillä luodaan työntekijöille viitekehyksen, jonka avulla he uskaltavat tehdä työtään mahdollisimman itsenäisesti ja ottaa vastuuta omasta osa-alueestaan. Esimiehen hyvät suunnittelu- ja organisointitaidot mahdollistavat tehtävien jakamisen ja koordinoinnin tehokkaasti tiimin kesken. Esimiehen epäjohdonmukainen toiminta voi tehdä koko tiimin toiminnasta sekavaa. Vilkman (2016 140 – 145.)

Joustavuus

Uudet ja moninaiset työskentelymuodot vaativat myös esimieheltä uudenlaisia toimivia johtamistapoja. Esimiehen tulee löytää uusia tapoja motivoida työntekijöitä ja löytää keinoja, joilla välittää työntekijöille visio siitä, mihin suuntaan organisaatio on

menossa. Esimiehen täytyy uskaltaa muuttaa jopa useita vuosikymmeniä vanhoja toimintatapoja. Hänen tulee tunnistaa ja hylätä ne toimintamallit, jotka eivät enää tue ja palvele yrityksen toimintaa. Joustavuutta vaaditaan myös työntekijöiden erilaisten persoonallisuuksien, toimintatapojen ja vuorovaikutustyylien ymmärtämiseksi, jotta esimies pystyy tasapainoilemaan erilaisten yksilöiden odotusten ja vaatimuksien välillä. Vilkmán (2016 140 – 145.)

Tavoitekeskeisyys

Kontrolliin ja työajan seurantaan perustunut johtamiskulttuuri ja siihen liittyvät asenteet ovat vanhentuneita nykyisessä työmaailmassa, jossa tiimit työskentelevät yhä monimuotoisemmin ja virtuaalisemmassa ympäristössä. Etäjohtamisen haasteena on sosiaalisen kontrollin väheneminen, kun valvonta tai kasvokontakti ei ole mahdollista fyysisen läsnäolon puutteen takia. Tämä hankaloittaa työn edistymisen seuranta ja työn koordinointi ja palautteen antaminen vaikeutuu. Vilkmán (2016 140 – 145.)

Etätiimin esimiehen täytyy uskaltaa vähentää kontrollia työntekijöitä kohtaan ja antaa heille vapautta työnsä hoitamiseen. Tällöin saavutetaan paremmat lopputulokset. Vapauden avulla saadaan lisättyä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhön ja heille tulee halu olla luottamuksen arvoisia. Näin esimieheltä vapautuu kontrolloimiseen mennyt aika ja energia muiden työtehtävien hoitamiseen. Vilkmán (2016 140 – 145.)

Etätiimin esimiehen kyky määritellä selkeitä tavoitteita yhdessä työntekijöiden kanssa ja seurata niiden toteutumista mahdollistaa etäjohtajuuden onnistumisen. Selkeiden tavoitteiden kautta työntekijät ohjataan tekemään haluttuja asioita ja priorisoimaan työtehtävänsä. Johtamisen ja tulosten näkökulmasta seurannalla on tärkeä rooli, sen avulla asetetaan työlle selkeät tavoitteet ja löydetään sopivat keinot, joilla voidaan mitata työssä onnistumista ja edistymistä. Vilkmán (2016 140 – 145.)

2.8 Konfliktitilanteiden johtaminen etätiimissä

Tiimeissä esiintyy konfliktitilanteita aina riippumatta siitä, työskentelevät ihmiset fyysisesti samassa paikassa vai eri paikassa. Monesti konflikti käsitetään vain negatiivisena asiana. Konflikteilla voi kuitenkin olla myönteisiä vaikutuksia tiimin

kehittymiseen. Useimmat ilmenevät konfliktit saadaan ratkaistua tiimin sitoutumisen ja hyvän tahdon avulla. Ongelmia voi ilmetä, jos tiimin jäsenet ovat vieraantuneet toisistaan. Esimiehen tehtävänä on yhdistää ihmisiä ja luoda yhteistyötä tiimin jäsenten välille. Asioiden ennakoiminen ja konfliktien välttäminen on paras tapa hallita riskitietoja tiimissä. Jos lähtökohdat tiimin yhdessä toimimiseen ovat hankalat, viestinnällä on suuri merkitys. Toimivan viestinnän avulla voidaan rakentaa yhteisymmärrystä ja ennaltaehkäistä väärinkäsityksiä. Tehokkaimpana konfliktien ratkaisun edellytyksenä voidaan pitää luottamusta. (Humala 2007, 113.) Etäjohtajan tulee olla varautunut muutos- ja konfliktitilanteisiin sekä tilanteisiin, joissa joutuu viestimään vaikeista asioista. (Humala 2007, 113-114.)

Etäympäristössä työskenneltäessä ongelmia saattaa syntyä sekä inhimillisistä että teknisistä syistä. Inhimilliset syyt johtuvat siitä, että virtuaaliympäristössä tapahtuvassa kommunikaatiossa on kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia enemmän mahdollisuuksia väärinymmärryksiin. Tästä syystä etäjohtajan on aina pohdittava, onko vastaanottaja ymmärtänyt oikein viestittävän asian. Jos etätiimin tavoitteet ja toimittavat eivät ole kaikille tiimin jäsenille selvät, ongelmia voi syntyä siitä, että joku tiimin jäsenistä alkaa tahattomasti toimia tiimin yhteisten tavoitteiden vastaisesti. Teknisiä ongelmia voi ilmetä erilaisista verkon infrastruktuuriin liittyvistä toimintahäiriöistä tai erilaisista tietoturvaongelmista. (Humala 2007, 113-114.)

Etäjohtamisen, kuten kaiken muunkin johtamisen, keskeinen periaate on avoimuus ja tasapuolinen tiedon jakaminen. Etäjohtajan täytyy saada rakennettua aktiivisia verkostoja ja sitä kautta pyrkiä vähentämään yksilöiden mahdollisuutta vetäytyä ryhmästä. Jokaiseen tiimiin täytyy luoda organisoitu työtila, määritellä roolit, tehdä selkeä tehtävästrategia sekä säännöt ryhmän keskinäiselle vuorovaikutukselle. Fyysisesti samassa tilassa olevalle tiimille näihin prosesseihin on helpompi luoda mallit, sillä tiimin jäsenten kasvojen ilmeet ja muu sanaton viestintä on helpommin havaittavissa ja niihin voidaan reagoida välittömästi. Etätiimissä tähän ei ole mahdollisuutta ja tiimit, jotka eivät hallitse näitä prosesseja, epäonnistuvat usein toiminnassaan. Etätiimin johtajan tehtävä on edistää palautteen antamista ja arviointia sekä aktiivisesti pyrkiä kehittämään tiimin havaittuja vahvuuksia. (Humala 2007, 114.)

Etätiimin esimiehen tehtävä on pyrkiä kehittämään ja vahvistamaan tiimin jäsenten välisiä luottamuksellisia suhteita ja sitä kautta pyrkiä ratkaisemaan ongelmia jo

ennen niiden ilmaantumista. Tiimin jäsenet tukevat toisiaan ongelmatilanteissa tarjoamalla tietoa ja rohkaisua toisilleen silloin kun tiimiin on onnistuttu luomaan vahvat yhteistyösuhteet. Vahvat yhteistyösuhteet omaavat tiimin jäsenet saavuttavat usein sellaisen keskinäisen ymmärryksen tason, joka mahdollistaa heidän keskittymisensä varsinaisiin työtehtäviin. Etätiimin esimiehen tehtävä on saada tiimin jäsenet ymmärtämään, mikä merkitys yhdessä tehtävällä työllä on. (Humala 2007, 114.)

Tiimiä rakennettaessa keskittyminen ensin varsinaiseen tehtävään ja yhteisiin päämääriin voi auttaa vahvistamaan ryhmän jäsenten keskinäisiä suhteita. Tehtävien jakaminen pienemmiksi osakokonaisuuksiksi on yleisesti todettu olevan hyvä keino. Tehtäväkohtaisen viestinnän avulla saadaan rohkaistua ja edistettyä henkilökohtaisten suhteiden syntymistä. Etätiimin johtajan tulee tukea suhteiden kehittymistä edistämällä kommunikaatiota ja mahdollisimman vaivatonta keskinäistä avun- tai tuenpyyntöä, tarjoamalla mahdollisuuksia yhteiseen oppimiseen ja olemalla tietoinen jäsenten osallistumisesta. (Humala 2007, 115.)

Etäjohtamisen näkökulmasta sosiaalisia haasteita tiimissä pidetään suurempana ongelmana kuin teknisiä haasteita. Jos etätiimin viestintätavoissa on puutteita, se vaikeuttaa työskentelyä haastavien työtehtävien ratkaisemiseksi. Fyysisen läsnäolon ja sanattoman viestinnän puuttuessa etäjohtajan tulee työskennellä kovemmin ryhmän jäsenten välisten suhteiden rakentamiseksi ja ylläpitämiseksi. Etätiimin esimiehen täytyy osata havaita tiimissä ne asiat, jotka ovat tärkeitä tiimin keskinäiselle luottamukselle. Tällaisia tärkeinä pidettäviä asioita voivat olla esimerkiksi uskottavuus, vilpittömyys, huolehtiminen, pätevyys tai luotettavuus. Etätiimille on tärkeää saada luotua turvallinen ympäristö, jossa voi nostaa esiin asioita ja keskustella avoimesti sekä onnistumisista että epäonnistumisista. (Humala 2007, 115.)

2.9 Luottamus etäjohtamisessa

Esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa keskeinen rooli on luottamuksella. Luottamus korostuu erityisesti etäjohtamisessa. Luottamuspula tiimin jäsenten kesken aiheuttaa sen, että tiimin jäsenet eivät anna täyttä panostaan työyhteisön käyttöön, koska heidän yhteistyöhalukkuutensa on heikentynyt. (Blomqvist & Henttonen 2005, 108). Luottamus mahdollistaa ja helpottaa ihmisten välistä yhteistyötä.

Luottamus rakentaa ja liittää yhteen yksilöitä, ryhmiä ja organisaatioita. Luottamus on näkymätön resurssi, joka tuottaa näkyviä hyötyjä ja toiminnallisia tuloksia. Kun yksilö rakentaa tai rikkoo luottamusta, syntyy siitä joko hyötyä tai menetyksiä. (Savolainen 2013, 8.) Savolaisen (2013, 8) mukaan luottamuksen perimmäinen olemus voidaan kiteyttää seuraavasti:

- Luottamus ”sisältää odotuksia siitä, että toinen osapuoli toimii odotetulla ja sovitulla tavalla – luottamuksenarvoisesti - ja että sanaan, sopimukseen, lupaukseen jne. voi luottaa.”
- Luottamus ”sisältää riskin ja riippuvuuden, mikä edellyttää halukkuutta riskin ottoon, ja asettumista alttiiksi haavoittuvuudelle, mikäli odotukset eivät täyty.”

Luottamus edistää Savolaisen (2013, 8) mukaan seuraavia asioita:

- 1 hyödyntää henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa tehokkaammin
- 2 kehittää osaamista ja jaetaan tietoa sekä opitaan
- 3 helpottaa muutoksen läpiviemistä
- 4 kohentaa työilmapiiriä ja -tyytyväisyyttä
- 5 synnyttää innovatiivisen työympäristön, jossa on avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri
- 6 vahvistaa motivaatiota ja työhön sitoutumista
- 7 kehittää mainetta, tehokkuutta ja tuottavuutta
- 8 kehittää taloudellisia tuloksia ja säilyttää sekä vahvistaa kilpailukykyä

2.9.1 Esimiehen rooli luottamusta rakennettaessa

Esimiehellä on tärkeä rooli luottamuksen rakentamisessa ja sen palauttamisessa. Luottamuksen tavoitteena on edistää tiimin yhteistyötä ja tavoitteiden saavuttamista. Luottamuksen voidaan ajatella olevan vastavuoroista. Esimies vaikuttaa lähtökohtaisesti siihen, miten alaiset haluavat tehdä työtään ja miten he työstään selviytyvät. Työntekijä vaikuttaa siihen, millaisen voimavaran tiimi ja organisaatio hänestä saavat sekä siihen, kuinka esimies voi luottaa hänen toimintaansa, osaamiseensa ja tuloksiinsa. Vuorovaikutus on välttämätöntä tiimin sisäisen luottamuksen rakentamiseksi. Luottamuksella on tärkeä merkitys työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Luottamus näkyy myönteisempinä työasenteina, yhteistyöhaluna ja -toimintana. (Savolainen 2013, 12.)

Tiimin sisäistä luottamusta testataan päivittäisessä johtamisessa. Esimiehen luottamuksella on vahva vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen ja haluun tehdä työtä.

Esimiehen osaavuudella, aitoudella, uskottavuudella ja hyväntahtoisuudella on keskeinen vaikutus luottamuksen syntymiseen. Työntekijät reagoivat voimakkaasti lupauksen pitämättä jättämissiin, riippumatta niiden syistä. Asiantuntijatyössä luottamusta syntyy vaikutusmahdollisuuksien ja vapauksien kautta. Työntekijät, jotka kykenevät vaikuttamaan omiin työolosuhteisiinsa ja työn sisältöön, ovat usein muita tyytyväisempiä. He myös kokevat oppivansa uusia asioita enemmän ja tehokkaammin. (Savolainen 2013, 13.)

Keskeisinä luottamusta rakentavina tekijöinä voidaan pitää työtehtäviin ja resursseihin tutustumista, yhteisten toimintamallien rakentamista, epävirallisia keskusteluja, tehtävien läpikäyntiä, arviointia ja palauteantoa. Kun yhteisistä toimintamalleista, pelisäännöistä ja yleisistä talon tavoista on sovittu heti työsuhteen alkaessa, saadaan sen avulla rakennettua luottamuksellinen ilmapiiri. Esimiehen ja alaisen tulee sopia tehtävien toteutuksesta, aikatauluista ja tutustua resursseihin sekä työtovereihin jo perehdyttämisvaiheessa. (Savolainen 2013, 13.)

Perehdyttämisen luomaa pohjaa vahvistetaan yhteisien toimintamallien ja epävirallisten keskustelujen avulla. Työskentelyn helpottamiseksi tulee luoda ja selventää yhteisten tehtävien raportoinnin ja suorittamisen käytäntöjä. Epävirallisten keskustelujen avulla esimiehen ja alaisen suhde tulee läheisemmäksi toisiaan. Epävirallisten keskustelujen avulla saadaan luotua luottamusta, kun osapuolet jakavat tietoa toisilleen myös työhön liittymättömistä asioista. (Savolainen 2013, 14.)

Tehtävien esimerkillinen suorittaminen on kriittistä luottamuksen luomisessa ja ylläpitämisessä. Esimies ja alainen odottavat molemmat toisiltaan sitoutumista yhteistyöhön ja yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin. Suoriutumisen tarkastelun ja arvioinnin avulla rakennetaan luottamusta. Tehtävissä suoriutumisesta ja aikaansaannoksista tulee keskustella esimiehen ja alaisen välillä samalla arvioiden kehittämiskohtia ja lopputulosta. (Savolainen 2013, 14.)

Johdettavan halulla kehittyä ammatillisesti sekä joustavuudella tehtävien toteutuksen suhteen on esimiehen ja alaisen keskinäistä luottamusta tukeva vaikutus. Taidoilla ja ammatillisella osaamisella on positiivinen vaikutus urakehitykseen ja sen avulla vahvistetaan luottamusta. Kehittymishaluiset henkilöt saavat lisää vastuuta ja uusia haasteita. Esimies ansaitsee arvostuksensa jokapäiväisellä arkisella

toiminnallaan, päivittäinen esimiestyö on luottamuksen puntari. Esimies voi rikkoa luottamusta olemalla passiivinen ja välinpitämätön, vaikka hän ei sitä tarkoittaisikaan. Esimiehen täytyy kyetä tukemaan alaisiaan osaamiseen ja työvireeseen liittyvissä tilanteissa. Jos esimies ei kykene tukemaan alaisiaan, on sillä nopea vaikutus alaisten suoriutumiseen. Esimiehen antamien ohjeiden tulee olla selkeitä ja päätöksenteon nopeaa, muuten sillä voi olla luottamusta vaarantava vaikutus. Ohjeiden epäselkeyden ja päätöksenteon hitauden taustalla voi olla esimiehen tieto- tai taitopuutteita. (Savolainen 2013, 15.) Luottamuksen ylläpitämisessä on tärkeää pitää lupaukset, olla avoin ja aito sekä antaa palautetta säännöllisesti (Henttonen & Blomqvist 2005, 112).

2.9.2 Epäluottamuksen korjaaminen

Jos luottamus työpaikalla on päässyt horjumaan, voi sen ikävinä seurauksina olla kiusaamista, salailua tai vaikenemista. Työn epätasaisella jakautumisella, epäoikeudenmukaisella johtamisella, työn epätasaisella jakamisella tai valikoivalla tiedonvälityksellä aiheutetaan epäluottamuksen ilmapiiriä työpaikalla. Työpaikoilla, joilla on epäluottamuksen ilmapiiri, kuuluu iso osa ajasta selvittelyihin, valvontaan ja varmistamiseen, nämä näkyvät turhautumisena ja työn tehokkuus kärsii. (Savolainen 2013, 15.)

Epäluottamuksen ilmapiirin korjaaminen on haastava tehtävä. Epäluottamuksen korjaaminen lähtee halukkuudesta sen korjaamiseen ja siitä, että asiat otetaan puheeksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Epäluottamuksen ilmapiiriä korjattaessa on esimiehen rooli suuri, vaikka kaikki osapuolet ovat vastuussa epäluottamuksen ilmapiirin syntymisestä ja korjaamisesta (Savolainen 2013, 15.)

Jos tiimissä on tullut luottamusrikko niin tilanne tulee läpikäydä avoimesti tiimissä. Tilannetta ei myöskään ratkaista työpaikan tai työskentelypaikkakunnan vaihdolla, vaikka niitä varsin usein käytetäänkin keinona päästä ulos epäluottamuksen ilmapiiristä. Asiat täytyy pystyä ottamaan rohkeasti puheeksi ja tilanteet täytyy käsitellä rohkeasti sekä avoimesti. Asioiden avoin käsittely maksaa itsensä takaisin ja siitä seuraa myönteisiä seuraamuksia, kun työpaikalla pystytään käsitellä vaikeitakin asioita. (Savolainen 2013, 15.)

3 Tutkimusasetelma

3.1 Toimeksiantaja Posti Oy

Tämä tutkimus tehtiin Posti Oy:lle. Posti on palveluyhtiö, joka harjoittaa logistiikkaa sekä tuottaa postialan palveluita. Posti palvelee julkisen sektorin asiakkaita, yritysasiakkaita sekä yksityisiä asiakkaita. Postin liiketoiminnan muodostavat paketti- ja printtutuotteiden jakelupalvelu, toimitusketjuratkaisut, varastointi ja sisälogistiikkapalvelut, sekä kuljetuspalvelut. Tämän lisäksi Posti tarjoaa erilaisia digitaalisia palveluita, globaaleja ohjelmistoratkaisuja sekä koti- ja hoivapalveluita. (Postin tilinpäätös 2018, 3.)

Postin liiketoimintaa johdetaan viiden liiketoimintaryhmän kautta, jotka ovat Postipalvelut, Paketti ja verkkokauppa, Logistiikkaratkaisut, Itella Venäjä sekä Opus Capita. Yhtiöllä on toimintaa 11 maassa ja henkilöstöä oli vuoden 2018 lopussa kaiken kaikkiaan noin 18500 työntekijää, joista noin 15700 henkilöä työskenteli Suomessa. (Postin tilinpäätös 2018, 3.)

Tällä hetkellä Postin taloussympäristö on suuressa muutoksessa. Kuluttajien käyttäytymisen muutokset, kiihtyvä digitalisaatio, vähittäiskaupan mullistus, verkkokaupan kasvu, tiukka markkinakilpailu ja teknologian kehitys ovat kaikki haasteita Postille. Kymmenessä vuodessa on toimitettujen kirjeiden määrä puolittunut ja sanomalehtien toimitusvolyymi pudonnut samalle tasolle, kuin millä se oli 1950-luvulla. Yhteen osoitteeseen toimitetaan Postin toimesta keskimäärin kahdeksan lähetystä viikossa. Tulevina vuosina tämä määrä tulee pieneneään. (Postin tilinpäätös 2018, 3.)

Kilpailu on lisääntynyt postialalla kilpailun vapautumisen myötä. Suomessa on tällä hetkellä vajaa parikymmentä toimijaa, jotka toimittavat Postia. (Postin tilinpäätös 2018, 3.)

Verkkokauppa on kasvanut viime vuosina, mikä on heijastunut positiivisesti Postin pakettivolyymeihin. Posti on panostanut paljon pakettiautomaattiverkostoon, sillä tutkimusten mukaan iso osa suomalaisista toivoo vastaanottavansa verkosta tilaamansa paketit pakettiautomaatin kautta. (Postin tilinpäätös 2018, 3.)

Postin tavoitteena on kehittyä asiakaslähtöiseksi ja kannattavaksi logistiikka- ja posti-palveluyritykseksi vuoteen 2020 mennessä. Strategian ytimessä on viisi keskeistä tavoitetta, joiden myötä Posti nousee voittajaksi tällä muutoksen aikakaudella. Nämä viisi keskeistä tavoitetta ovat menestyminen verkkokaupassa, kirjeen pitäminen tärkeänä asiakkaille, logistiikan miettiminen uudelleen, palvelukulttuurin uudistaminen ja palvelujen parantaminen digitaalisuuden avulla. (Postin tilinpäätös 2018, 3.)

3.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää Postin etäjohtamisen nykytilanne ja löytää osa-alueita, joita kehittämällä saataisiin etäjohtamisen tasoa parannettua. Tutkimuksen avulla kartoitettiin etäjohtamisen tilaa yrityksessä seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1 Kuinka etätiimien toiminta on mahdollistettu eri puolilla yritystä?
- 2 Millaiset edellytykset etätiimeillä on onnistua?
- 3 Minkälaisia haasteita työskentelystä etätiimissä on tunnistettu?
- 4 Mitä etuja työskentelystä etätiiminä on tunnistettu?
- 5 Miten etätiimeistä saataisiin tulevaisuudessa toimivampia kokonaisuuksia?

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin kaikki yrityksen toimihenkilöt sekä ylemmät toimihenkilöt, jotka työskentelevät etätiimeissä joko esimiehenä tai tiimin jäsenenä.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus, jossa oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Mahdollisimman laajalta vastaajajoukolta haluttiin kysyä samat kysymykset ja sen jälkeen tarkastella vastauksia kvantitatiivisesti eli määrällisesti. Kyselytutkimuksen avulla säästetään aikaa ja vaivannäköä, kun vastaajajoukko on suuri, kuten tässä tutkimuksessa oli (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 188).

Kyselytutkimuksen kysymykset pohjautuivat työssä käsiteltyyn teoriaan. Teoriaosuuden pohjalta muodostettiin kysymykset, joiden avulla kartoitettiin etäjohtamisen tilaa ja etäjohtamiseen liittyviä kehitysalueita yrityksessä. Kysymyksiä koottiin seuraavista teoriaosuudessa käsitellyistä aiheryhmistä

- läsnäolo
- luottamus
- tiedottaminen
- työturvallisuus
- tiimityöskentely

3.3 Kyselytutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohteena ollutta joukkoa lähestyttiin sähköpostilla, jossa oli pyyntö osallistua tutkimukseen, mikäli kuuluu tutkimuksen kohderyhmään. Kysely oli rakennettu Questback-portaaliin, johon oli linkki sähköpostissa. Etätiimeissä työskentelevien henkilöiden tunnistaminen kaikista toimihenkilöistä ja ylemmistä toimihenkilöistä osoittautui mahdottomaksi tehtäväksi. Tämän vuoksi linkki kyselyyn lähetettiin yrityksen jokaiselle toimihenkilölle ja ylemmälle toimihenkilölle. Saatekirjeessä pyydettiin vain henkilöitä, jotka työskentelevät etätiimeissä, vastaamaan kyselyyn. Kysely lähetettiin kaiken kaikkiaan 2077 henkilölle, joista 318 vastasi kyselyyn. Täten kyselyn vastausprosentti oli noin 15 %, mikä ei kuvasta kyselyn todellista vastausprosenttia, koska kysely lähetettiin myös henkilöille, jotka eivät kuuluneet tutkimuksen kohderyhmään.

Kohderyhmälle annettiin 12 päivää aikaa vastata kyselyyn. Alun perin tarkoituksena oli lähettää kohderyhmälle muistutusviesti viikko kyselyn avautumisen jälkeen, mutta vastauksia alkoi tulla heti säännöllisesti, joten tätä ei nähty tarpeelliseksi. Viiden ensimmäisen päivän aikana vastauksia tuli yli 200:lta kohderyhmään kuuluneelta. Pelkästään tämä määrä vastauksia olisi ollut riittävä määrä vastauksia tutkimuksen toteuttamiseksi.

Kyselyn ensimmäisessä osiossa selvitettiin vastaajien taustatietoja, kuten sitä toimiiko vastaaja etätiimeissä esimiehenä vai työntekijänä ja kuinka kauan vastaaja on ollut Postin palveluksessa. Kyselyssä käytettiin erilaisia kyselyrakenteita. Yksi kyselyrakenteista kartoitti, kuinka usein tietyt etäjohtamiseen liittyvät asiat tapahtuvat. Tähän annettiin vastausvaihtoehdoiksi ”usean kerran päivässä”, ”kerran päivässä”, ”usean kerran viikossa”, ”kerran viikossa” ja ”harvemmin”. Kyselyssä käytettiin myös rakennetta, jossa pyydettiin vastaamaan neljällä eri vastausvaihtoehdolla, jotka olivat ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”.

Kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin Questback-portaalin tuottamien pylväsdia grammien avulla. Portaalin kautta saatiin myös henkilöiden vastaukset avoimiin kysymyksiin. Avoimet vastaukset luettiin läpi ja kyselyn kannalta olennaisimmat vastaukset huomioitiin tulosten analysointivaiheessa.

Kyselylomake kokonaisuudessaan on liitteessä 1.

4 Kyselyn tulokset

4.1 Vastaukset kvantitatiivisiin kysymyksiin

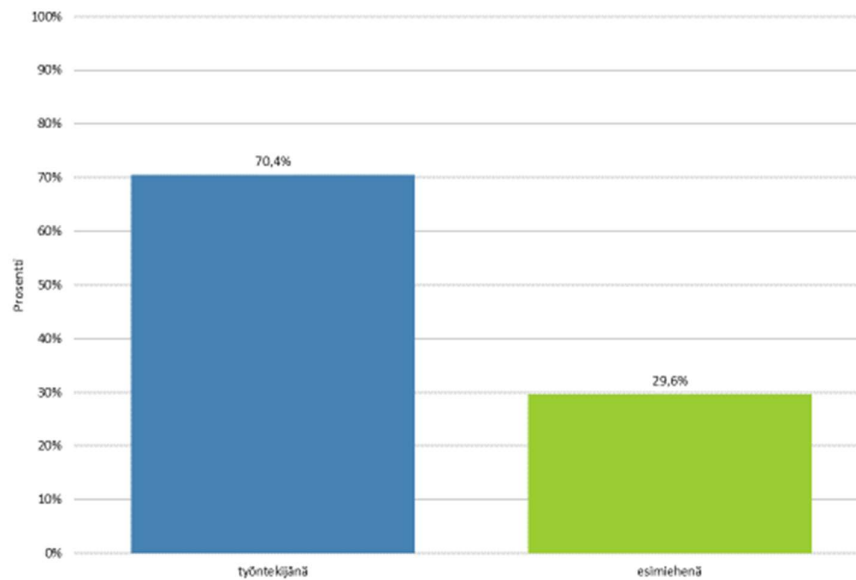
Tässä luvussa esitellään kyselytutkimuksen kysymykset ja vastaajajoukon vastaukset kvantitatiivisesti.

Esimiehet ja työntekijät etätiimeissä

Kyselytutkimukseen vastanneista henkilöistä 70,4 % työskenteli etätiimeissä työntekijänä ja 29,6 % vastaajista työskenteli esimiesasemassa. Tämä on esitetty kuviossa 3.

Työskentely etätiimeissä -kysely etäjohtajille ja tiimin jäsenille

1. Työskenteletkö Postilla etätiimeissä



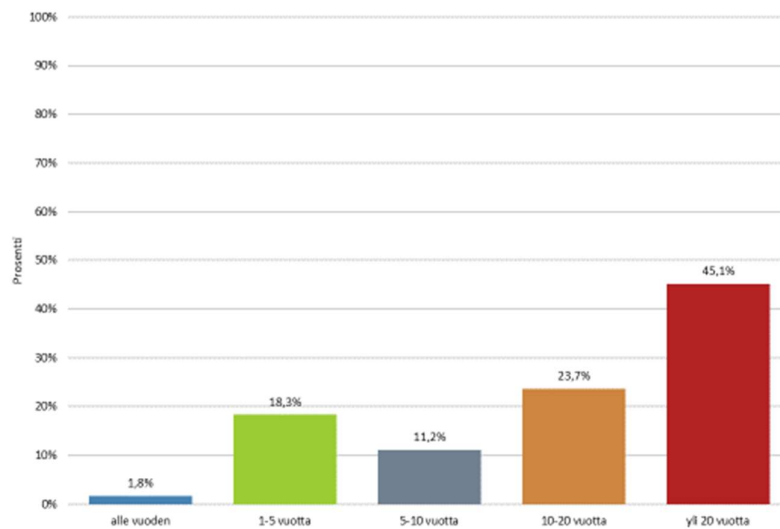
Kuvio 3: Etätiimeissä työskennelleiden roolit

Työskentelyaika Postilla

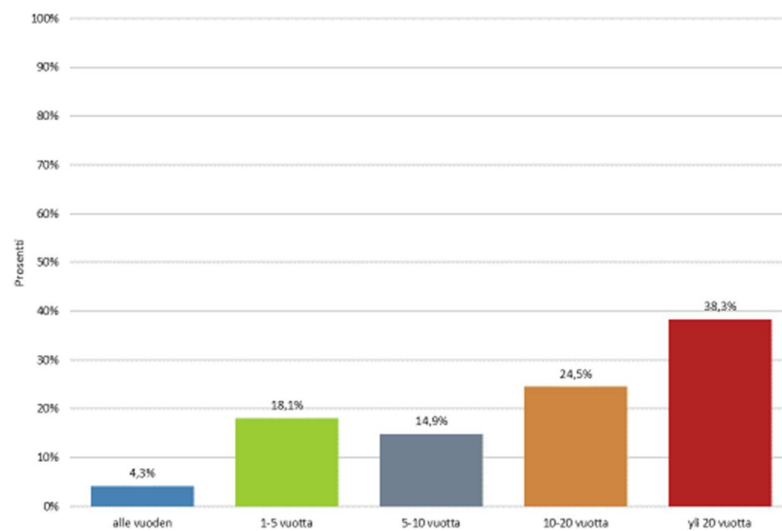
Molemmista vastaajaryhmistä noin 40 % kertoi työskennelleensä Postilla yli 20 vuotta, noin 25 % kertoi työskennelleensä 10-20 vuotta, noin 18 % kertoi työskennelleensä 1-5 vuotta ja alle 5 % kertoi työskennelleensä alle vuoden. Nämä on esitetty kuvioissa 4 ja 5.

Etäjohtaminen - kysely työntekijöille

2. Kuinka kauan olet työskennellyt Postilla?



Kuvio 4: Työntekijöiden työvuodet Postilla



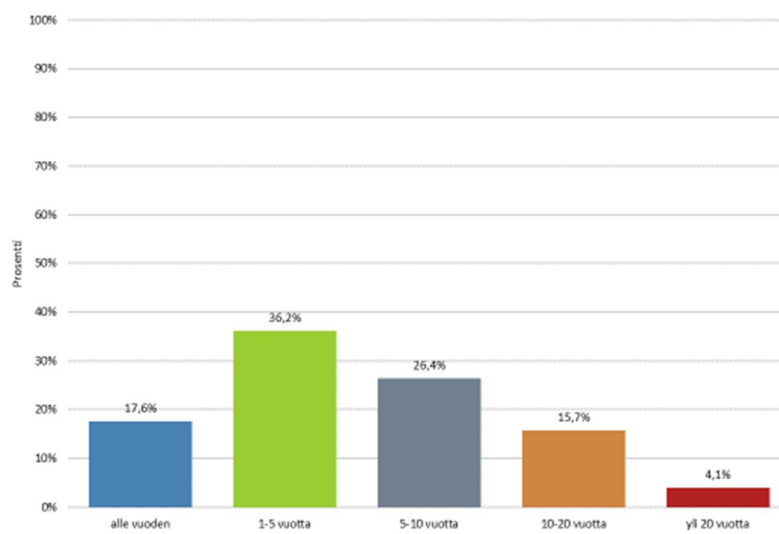
Kuvio 5: Esimiesten työvuodet Postilla

Työskentelyaika osana etäimiä

Molemmat vastaajaryhmät vastasivat lähes samantyyppisesti siitä, kuinka kauan ovat työskennelleet etäimissä. Vastaajista 3,4 % kertoi työskennelleensä yli 20 vuotta, 15-16 % kertoi työskennelleensä 10-20 vuotta, n. 26 % kertoi työskennelleensä 5-10 vuotta, 34-36 % kertoi työskennelleensä 1-5 vuotta ja alle 20 % kertoi työskennelleensä alle vuoden. Nämä on esitetty kuvioissa 6 ja 7.

Työskentely etäimissä -kysely etäjohtajille ja tiimin jäsenille

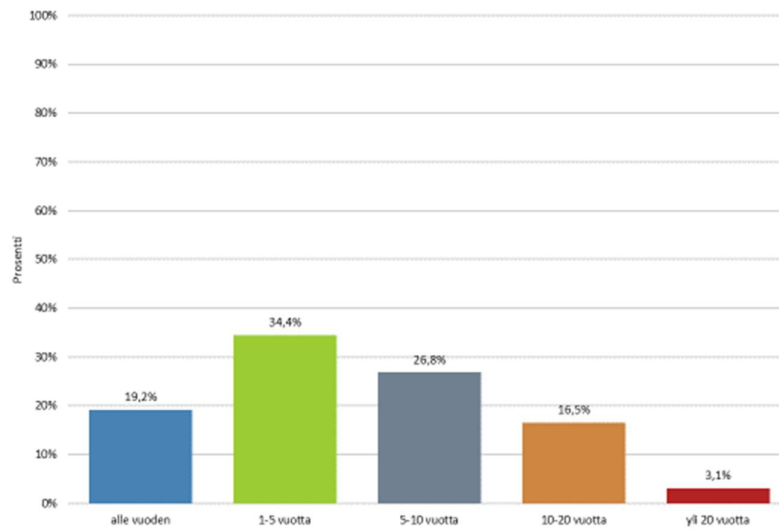
3. Kuinka kauan olet työskennellyt osana etäimiä?



Kuvio 6: Työntekijöiden työvuodet etäimeissä

Etäjohtaminen - kysely työntekijöille

3. Kuinka kauan olet työskennellyt osana etäimiä?



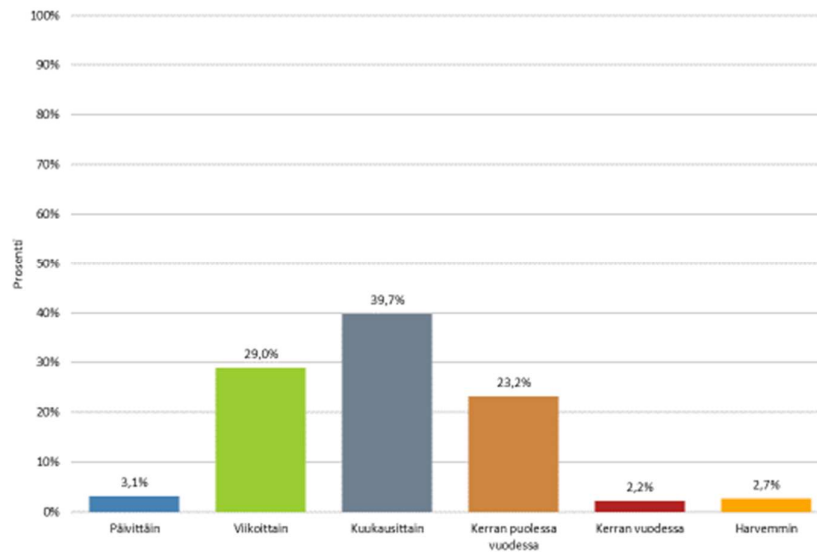
Kuvio 7: Esimiesten työvuodet etäimissä

Kasvotusten tapaaminen

Kysymykseen, jossa kysyttiin, kuinka usein tiimiläiset tapaavat fyysisesti esimiestänsä molemmat vastaajaryhmät vastasivat lähes identtisesti. Esimiehistä kukaan ei kertonut, että tapaisi tiimiläisiään harvemmin, kuin kerran vuodessa, työntekijöistä 2,7 % kertoi tapaavansa esimiestään fyysisesti harvemmin kuin kerran vuodessa, 21-22 % kertoivat tapaavansa kerran puolessa vuodessa, 35-39 % kertoivat tapaavansa kerran kuukaudessa, 29-36 % kertoivat tapaavansa viikoittain ja 2-4 % kertoivat tapaavansa päivittäin. Nämä on esitetty kuvioissa 8 ja 9.

Etäjohtaminen -kysely työntekijöille

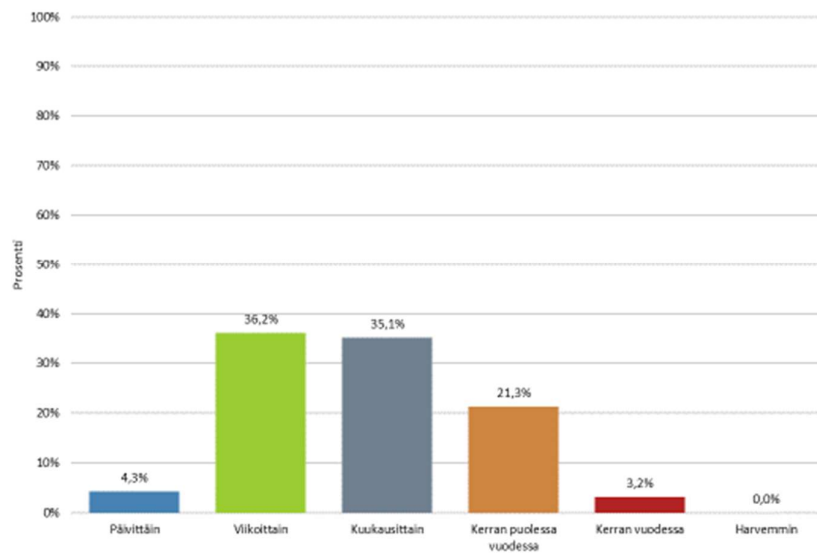
4. Kuinka usein tapaat fyysisesti esimiestäsi?



Kuvio 8: Työntekijöiden tapaamistiheys esimiesten kanssa

Etäjohtaminen -kysely etäjohtajille

5. Kuinka usein tapaat fyysisesti tiimiläisiäsi?



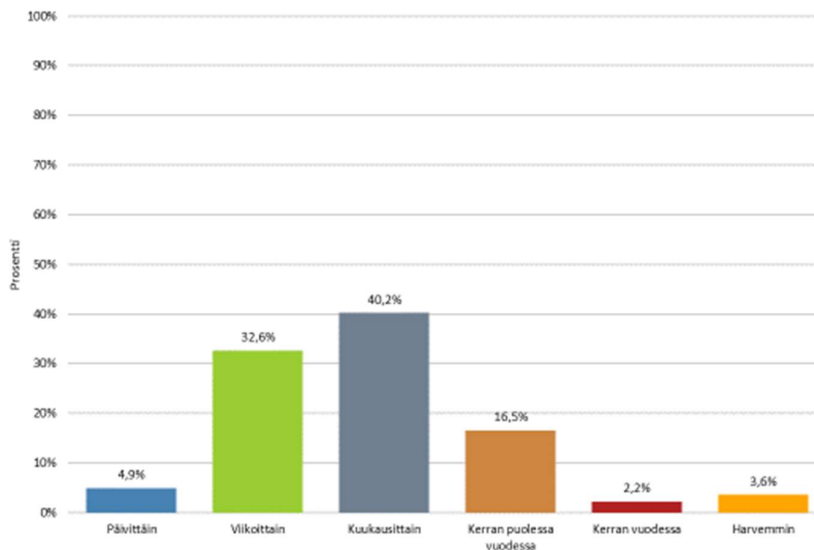
Kuvio 9: Esimiesten tapaamistiheys tiimiläisten kanssa

Toiveet tapaamistiheydestä

Työntekijöistä 3,6 % kertoi toivovansa tapaavansa esimiestä harvemmin kuin kerran vuodessa, esimiehistä kukaan ei vastannut toivovansa tapaavansa harvemmin, kuin kerran vuodessa. Työntekijöistä 2,2 % kertoi toivovansa tapaavansa esimiestään kerran vuodessa, esimiehistä kukaan ei toivonut tapaavansa työntekijöitä vain kerran vuodessa. Työntekijöistä 16,5 % kertoi toivovansa tapaavansa esimiestään kerran puolella vuodessa, esimiehistä 5,3 % kertoi toivovansa tapaavansa tiimiläisiään kerran puolella vuodessa. Työntekijöistä 40,2 % kertoi toivovansa tapaavansa esimiestään kuukausittain, esimiehistä 26,6 % kertoi toivovansa tapaavansa tiimiläisiään kerran kuukaudessa. Työntekijöistä 32,6 % kertoi toivovansa tapaavansa esimiestään viikoittain, esimiehistä viikoittain tapahtuvaa tapaamista toivoi 55,3 %. Työntekijöistä 4,9 % toivoi tapaamista esimiehen kanssa päivittäin, esimiehistä 12,8 % toivoi päivittäistä tapaamista. Nämä on esitetty kuvioissa 10 ja 11.

Etäjohtaminen - kysely työntekijöille

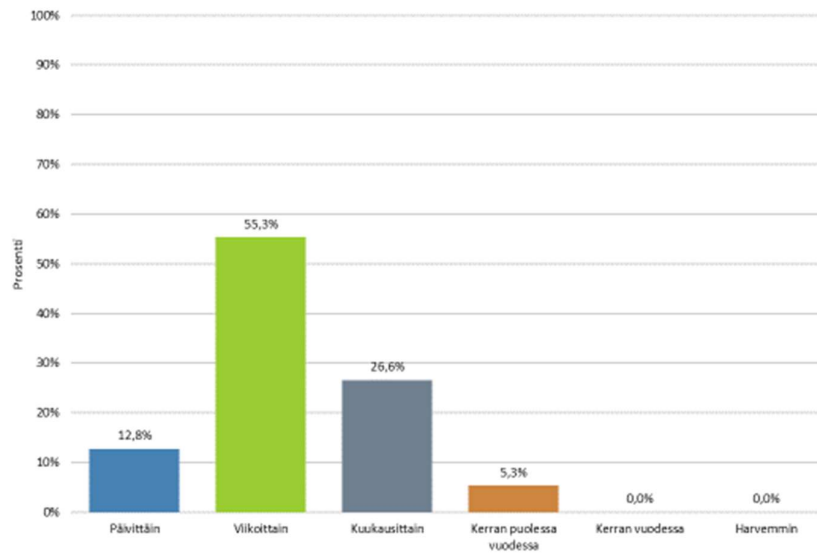
6. Kuinka usein toivoisit tapaavasi esimiestäsi?



Kuvio 10: Työntekijöiden toive tapaamistiheydestä

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

11. Kuinka usein toivoisit tapaavasi tiimiläisiäsi?



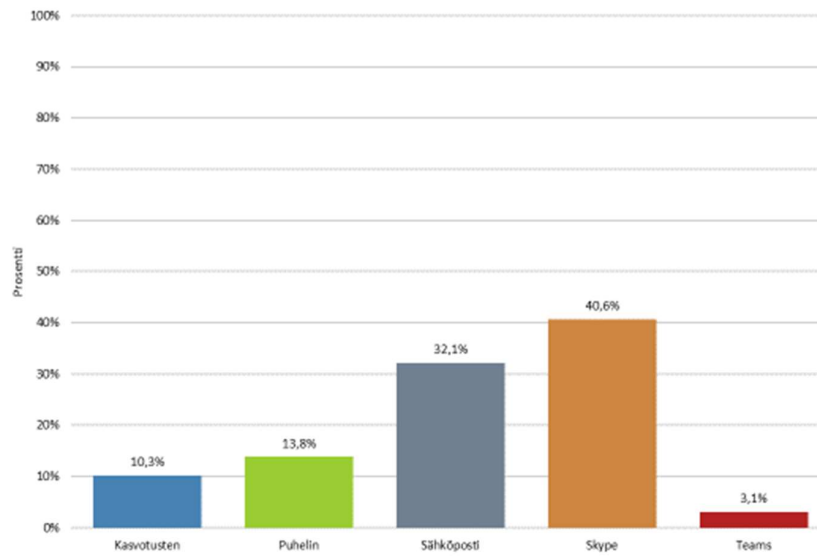
Kuvio 11: Esimiesten toive tapaamistiheydestä

Yleisimmät yhteydenpitovälineet

Kysyttäessä yleisintä yhteydenpitovälinettä etätiimissä, noin 3 % molemmista vastajaryhmistä vastasi, että ovat useimmiten yhteydessä Teamsin välityksellä. Työntekijöistä noin 40 % kertoi olevansa yhteydessä Skype'n välityksellä ja esimiehistä noin 30 %. Molemmista ryhmistä noin 32 % kertoi olevansa yhteydessä sähköpostitse. Työntekijöistä 13,8 % kertoi olevansa useimmiten yhteydessä puhelimitse, kun taas esimiehistä 29,8 % kertoi olevansa useimmiten yhteydessä puhelimitse. Työntekijöistä noin 10 % kertoi olevansa yhteydessä kasvojen kautta, kun esimiehistä noin 5 % vastasi sen olevan yleisin yhteydenpitotapa. Nämä on esitetty kuvioissa 12 ja 13.

Etäjohtaminen - kysely työntekijöille

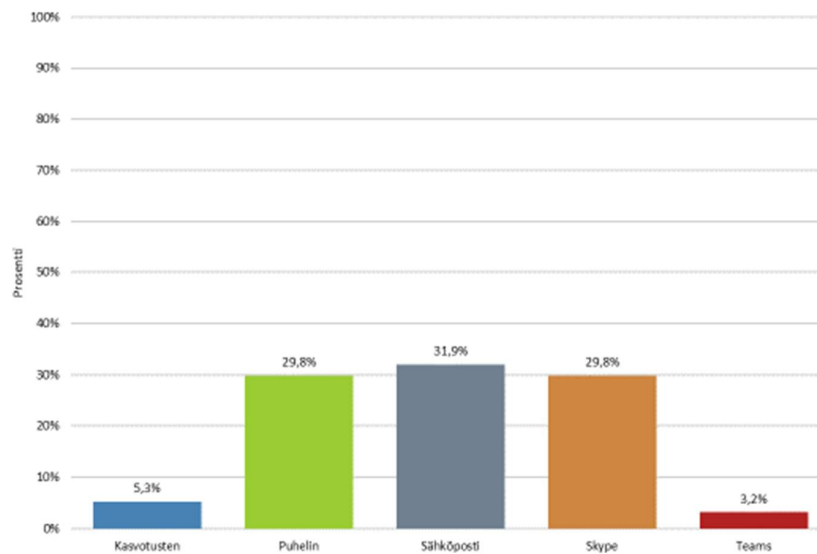
7. Mikä on yleisin yhteydenpitovälineesi esimiehesi kanssa?



Kuvio 12: Yleisin yhteydenpitoväline esimiehen kanssa

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

8. Mikä on yleisin yhteydenpitovälineesi tiimiläistesi kanssa?



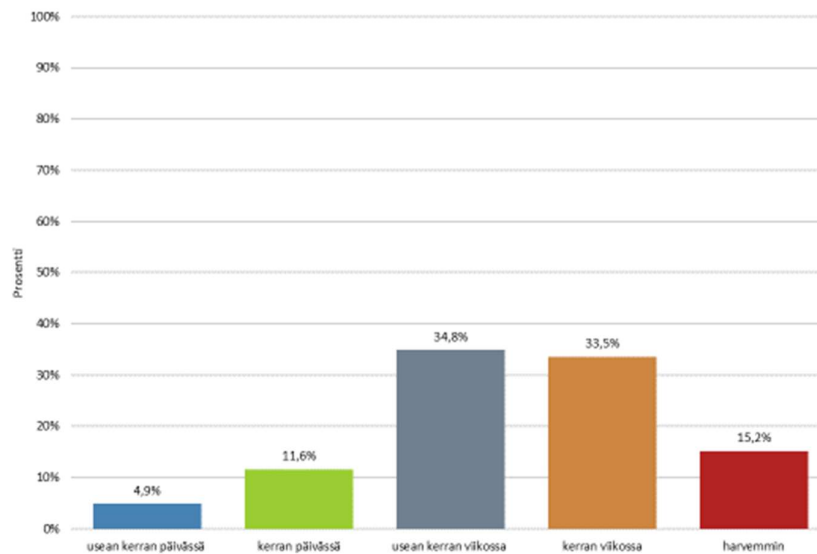
Kuvio 13: Yleisin yhteydenpitoväline tiimiläisten kanssa

Yhteydenpidon tiheys

Työntekijöistä noin 15 % kertoi olevansa yhteydessä omaan esimieheensä harvemmin kuin kerran viikossa, esimiehistä vain 1,1 % kertoi olevansa yhteydessä tiimiläisiinsä harvemmin kuin kerran viikossa. Työntekijöistä 33,5 % kertoi olevansa kerran viikossa yhteydessä esimieheensä, esimiehistä 12,8 % kertoi olevansa yhteydessä tiimiläisiinsä kerran viikossa. Työntekijöistä 11,6 % kertoi olevansa kerran päivässä yhteydessä esimieheensä, esimiehistä 29,8 % kertoi olevansa kerran päivässä yhteydessä tiimiläisiinsä. Työntekijöistä 4,9 % kertoi olevansa usean kerran päivässä yhteydessä esimieheensä ja esimiehistä 5,3 % usean kerran päivässä. Nämä on esitetty kuvioissa 14 ja 15.

Etäjohtaminen - kysely työntekijöille

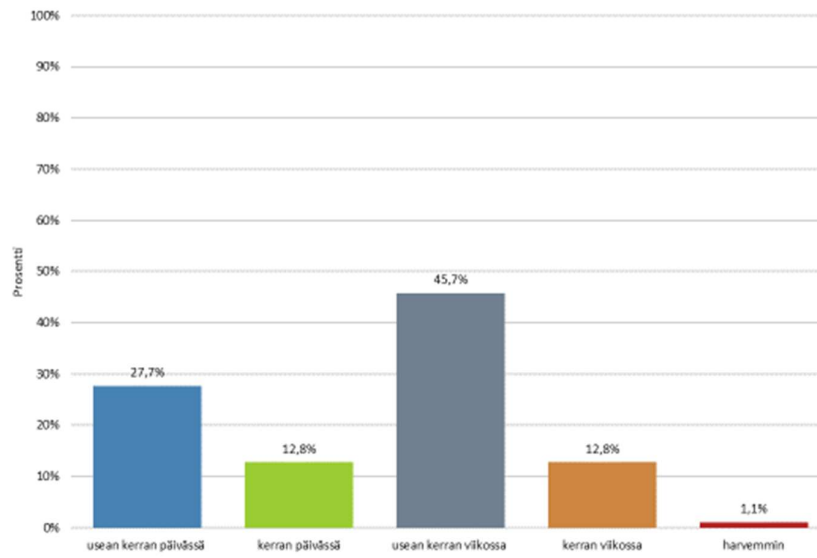
10. Kuinka usein olet yhteydessä omaan esimieheesi?



Kuvio 14: Yhteydenpito esimiehen kanssa

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

9. Kuinka usein olet yhteydessä tiimiläisiisi?



Kuvio 15: Yhteydenpito tiimiläisten kanssa

4.2 Vastaukset kyselyssä esitettyihin väitteisiin

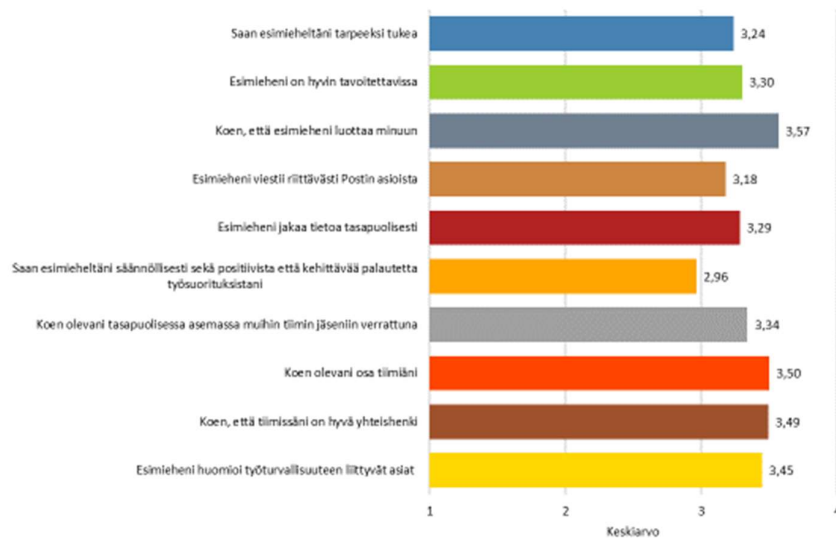
Kyselyn toisessa osiossa pyydettiin sekä työntekijöitä että esimiehiä arvioimaan väittämiä. Vastausvaihtoehtoja jokaiseen väittämään oli neljä: 1. täysin eri mieltä, 2. jokin eri mieltä, 3. jokin samaa mieltä ja 4. täysin samaa mieltä. Työntekijöiltä ja esimiehiltä kysyttiin samaan asiaan liittyviä väittämiä, mutta molemmille vastaajaryhmille oli myös omia väittämiä.

4.2.1 Väittämät työntekijöille

Kyselyssä pyydettiin työntekijöitä arvioimaan väittämiä, jotka ovat kuviossa 16.

Etäjohtaminen - kysely työntekijöille

16. Arvioi seuraavia väittämiä



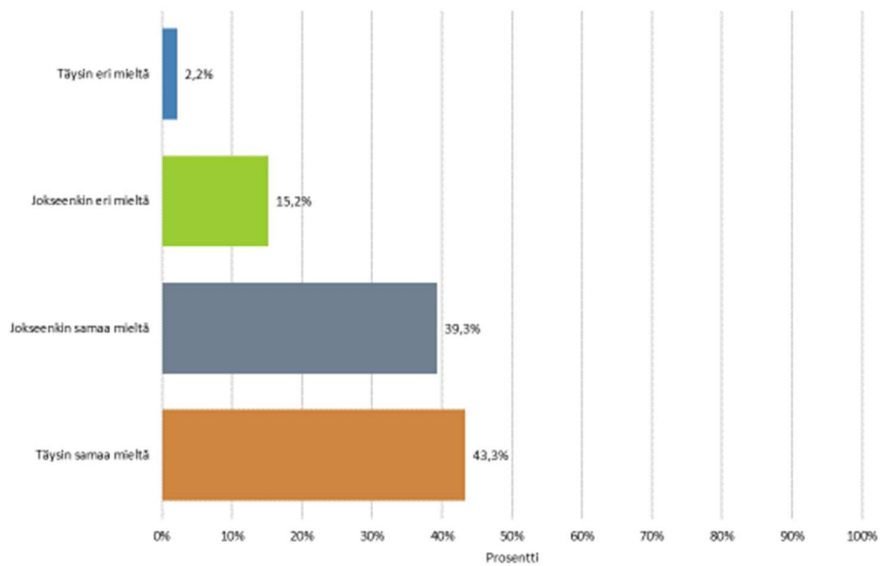
Kuvio 16: arvioi seuraavia väittämiä, työntekijöille esitetyt väittämät ja niiden keskiarvot

Esimieheltä saatu tuki

Vastaajista 2,2 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 15,2 % vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 39,3 % vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 43,3 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 17.

Etäjohtaminen - kysely työntekijöille

17. Saan esimiehlteni tarpeeksi tukea



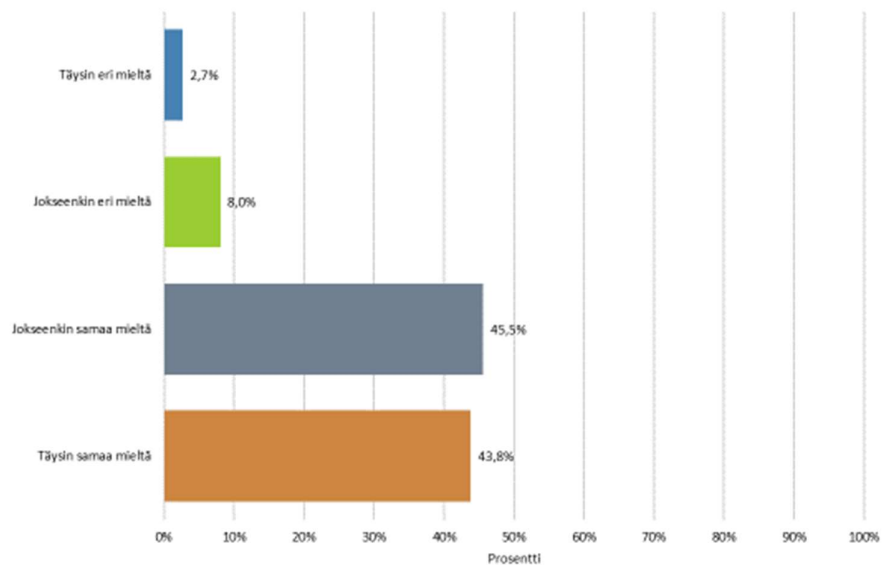
Kuvio 17: Esimiehlteni saatu tuki

Esimiehen tavoitettavuus

Vastaajista 2,7 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 8,0 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 45,5 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 43,8 % olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 18.

Etäjohtaminen - kysely työntekijöille

18. Esimieheni on hyvin tavoitettavissa



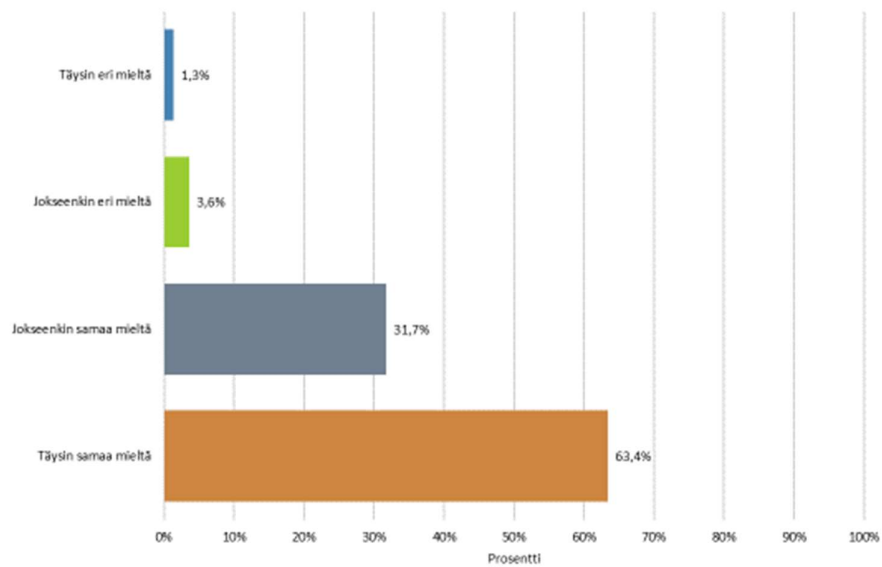
Kuvio 18: Esimiehen tavoitettavuus

Esimieheltä saatu luottamus

Vastaajista 1,3 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 3,6 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 31,7 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 63,4 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 19.

Etäjohtaminen -kysely työntekijöille

19. Koen, että esimieheni luottaa minuun



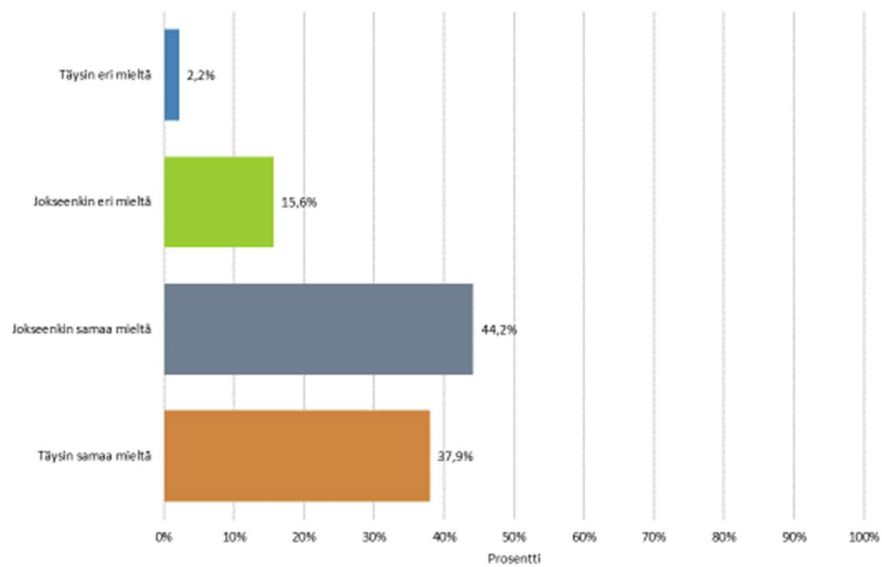
Kuvio 19: Esimieheltä saatu luottamus

Esimiehen viestintä Postin asioista

Vastaajista 2,2 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 15,6 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 44,2 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 37,9 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 20.

Etäjohtaminen - kysely työntekijöille

20. Esimieheni viestii riittävästi Postin asioista



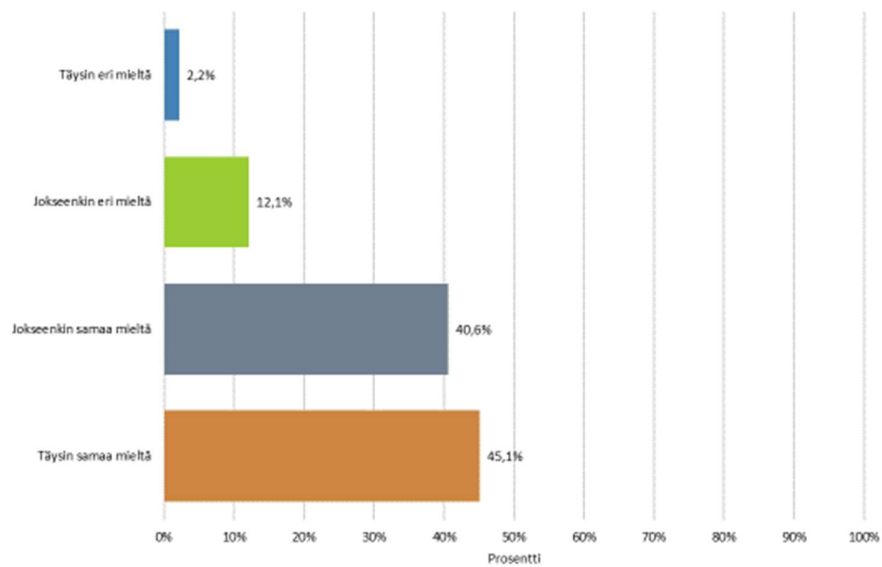
Kuvio 20: Esimiehen viestintä Postin asioista

Esimiehen jakaman tiedon tasapuolisuus

Vastaajista 2,2 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 12,1 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 40,6 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 45,1 % olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 21.

Etäjohtaminen - kysely työntekijöille

21. Esimieheni jakaa tietoa tasapuolisesti



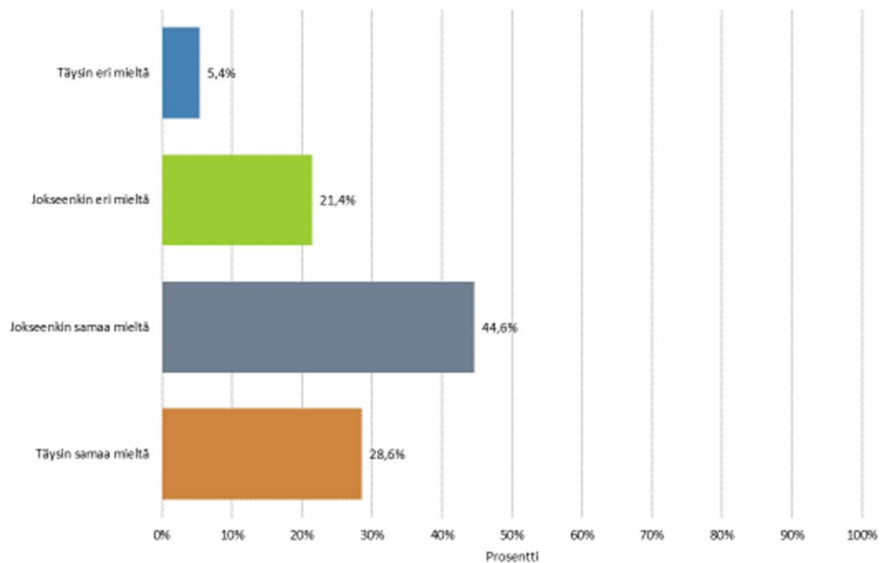
Kuvio 21: Esimiehen jakaman tiedon tasapuolisuus

Säännöllinen positiivinen ja rakentava palaute esimieheltä

Vastaajista 5,4 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 21,4 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 44,6 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 28,6 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 22.

Etäjohtaminen - kysely työntekijöille

22. Saan esimiehlteni säännöllisesti sekä positiivista että kehittävää palautetta työsuorituksistani



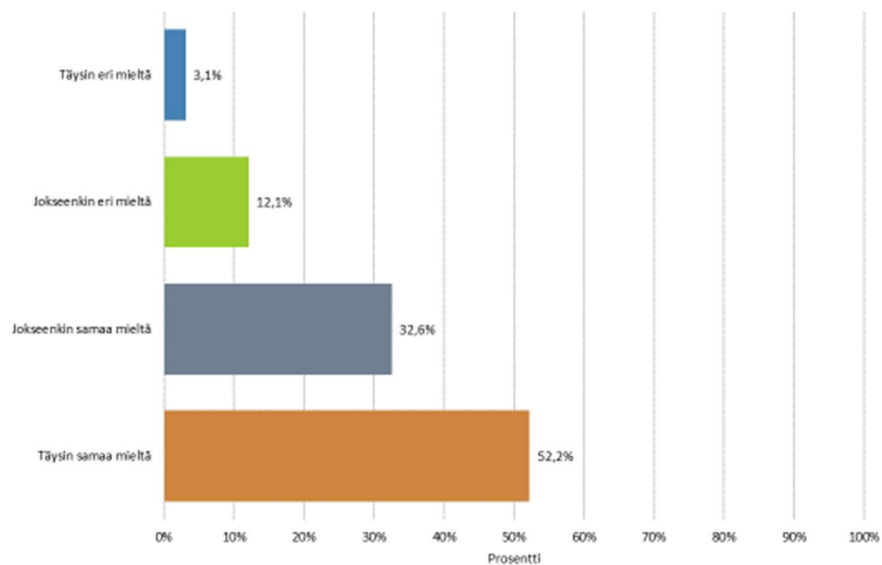
Kuvio 22: Säännöllinen positiivinen ja rakentava palaute esimieheltä

Tasapuolinen asema tiimissä

Vastaajista 3,1 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 12,1 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 32,6 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 52,2 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 23.

Etäjohtaminen - kysely työntekijöille

23. Koen olevani tasapuolisessa asemassa muihin tiiminjäseniin verrattuna



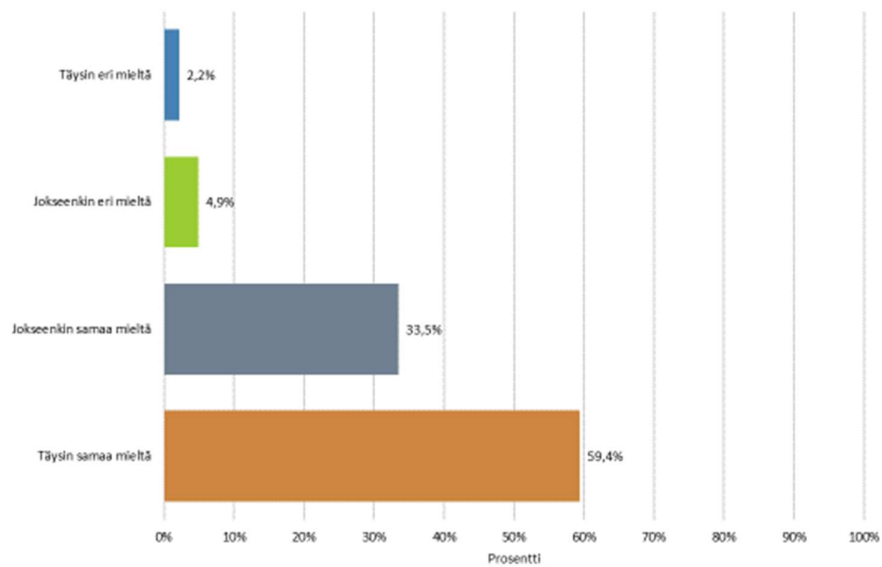
Kuvio 23: Tasapuolinen asema tiimissä

Kuuluminen osaksi tiimiä

Vastaajista 2,2 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 4,9 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 33,5 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 59,4 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 24.

Etäjohtaminen - kysely työntekijöille

24. Koen olevani osa tiimiäni



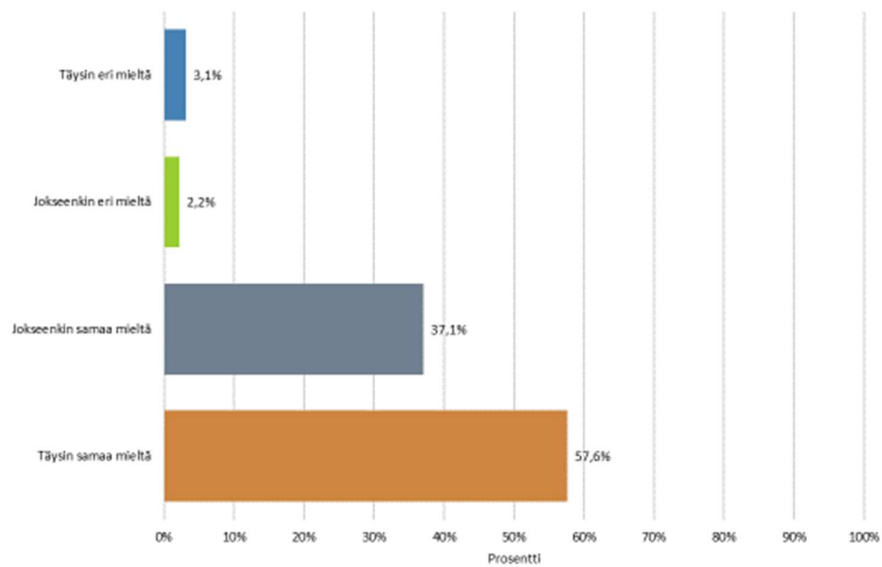
Kuvio 24: Kuuluminen osaksi tiimiä

Yhteishenki tiimissä

Vastaajista 3,1 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 2,2 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 37,1 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 57,6 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 25.

Etäjohtaminen - kysely työntekijöille

25. Koen, että tiimissäni on hyvä yhteishenki



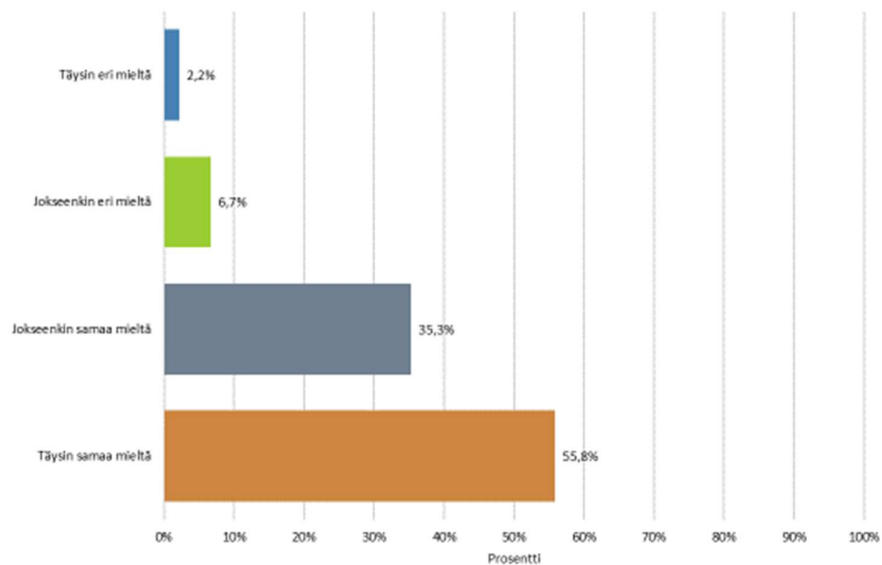
Kuvio 25: Yhteishenki tiimissä

Työturvallisuuteen liittyvien asioiden huomiointi esimiehen toimesta

Vastaajista 2,2 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 6,7 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 35,3 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 55,8 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 26.

Etäjohtaminen - kysely työntekijöille

26. Esimieheni huomioi työturvallisuuteen liittyvät asiat



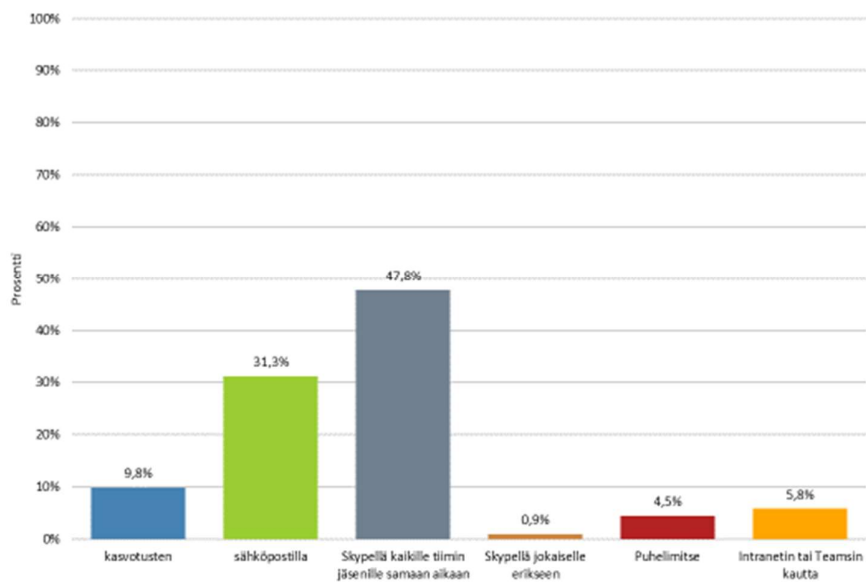
Kuvio 26: Työturvallisuuteen liittyvien asioiden huomiointi esimiehen toimesta

Yleisin tapa tiedottaa Postin asioista

Vastaajista 9,8 % kertoi, että esimies tiedottaa Postin asioista yleisimmin kasvotusten. Vastaajista 31,3 % kertoi, että sähköpostilla. Vastaajista 47,8 % kertoi, että Skypellä kaikille tiimin jäsenille samaan aikaan. Vastaajista 0,9 % kertoi, että Skypellä jokaiselle erikseen, vastaajista 4,5 % kertoi, että puhelimella ja vastaajista 5,8 % kertoi, että Teamsin tai Intranetin kautta. Nämä on esitetty kuviossa 27.

Etäjohtaminen - kysely työntekijöille

54. Esimieheni tiedottaa Postin asioista yleisimmin



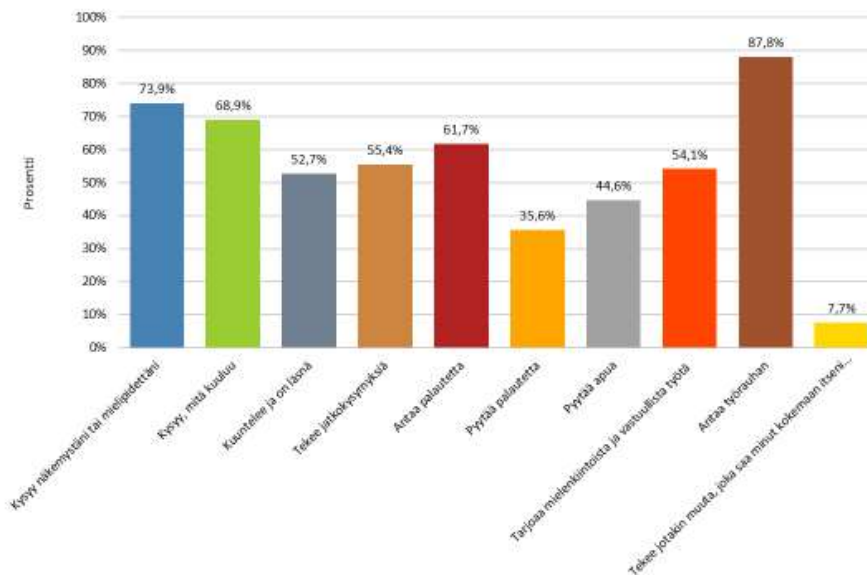
Kuvio 27: Yleisin tapa tiedottaa Postin asioista

Esimiehen toiminta

Työntekijöitä pyydettiin vielä mainitsemaan asioita, joita esimies tekee. Vastaajista 73,9 % mainitsi, että esimies kysyy näkemystä tai mielipidettä. Vastaajista 68,9 % mainitsi, että esimies kysyy ”mitä kuuluu”. Vastaajista 52,7 % mainitsi, että esimies kuuntelee ja on läsnä. Vastaajista 55,4 % mainitsi, että esimies tekee jatkokysymyksiä. Vastaajista 61,7 % mainitsi, että esimies antaa palautetta. Vastaajista 35,6 % mainitsi, että esimies pyytää palautetta. Vastaajista 44,6 % mainitsi, että esimies pyytää apua. Vastaajista 54,1 % mainitsi, että esimies tarjoaa mielenkiintoista ja vastuullista työtä. Vastaajista 87,8 % mainitsi, että esimies antaa työrauhan. Nämä on esitetty kuviossa 28.

Etäjohtaminen -kysely työntekijöille

52. Esimieheni (voit valita monta vaihtoehtoa)



Kuvio 28: Esimiehen toiminta

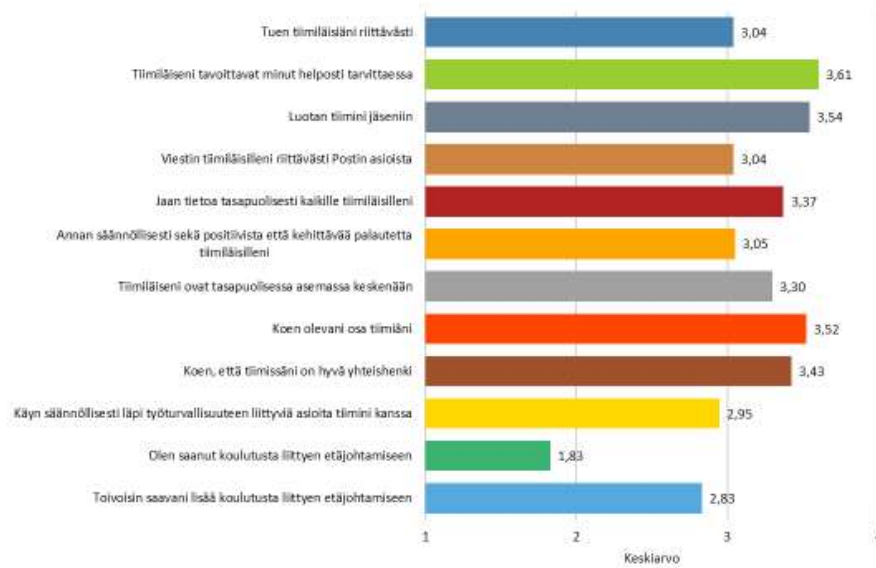
4.2.2 Väittämät esimiehille

Kyselyssä pyydettiin esimiehiä arvioimaan väittämiä, jotka ovat alla olevassa kuvassa.

Nämä on esitetty kuviossa 29.

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

27. Arvioi seuraavia väittämiä



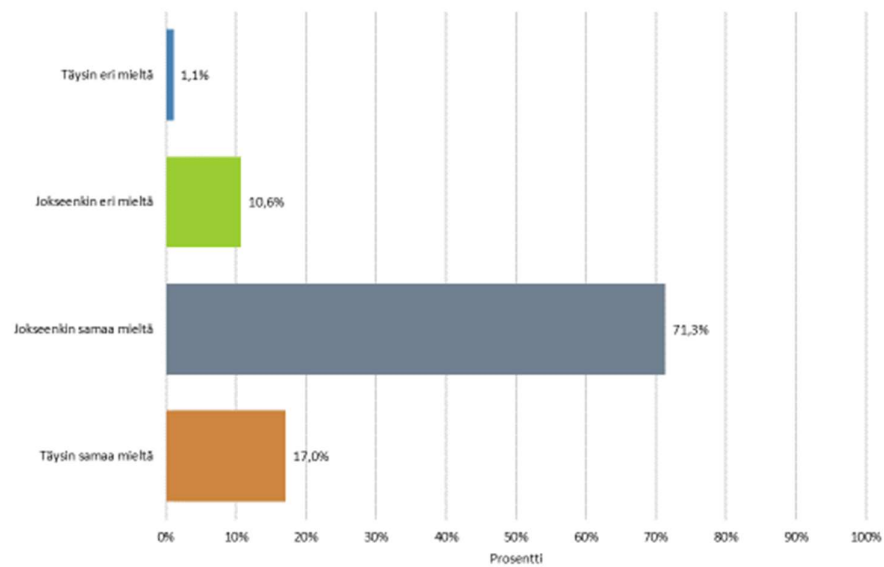
Kuvio 29: Esimiehille esitetyt väittämät ja niiden keskiarvot

Esimiehen tuki tiimiläisille

Vastaajista 1,1 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 10,6 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 71,3 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 17,0 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 30.

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

28. Tuen tiimiläisiäni riittävästi



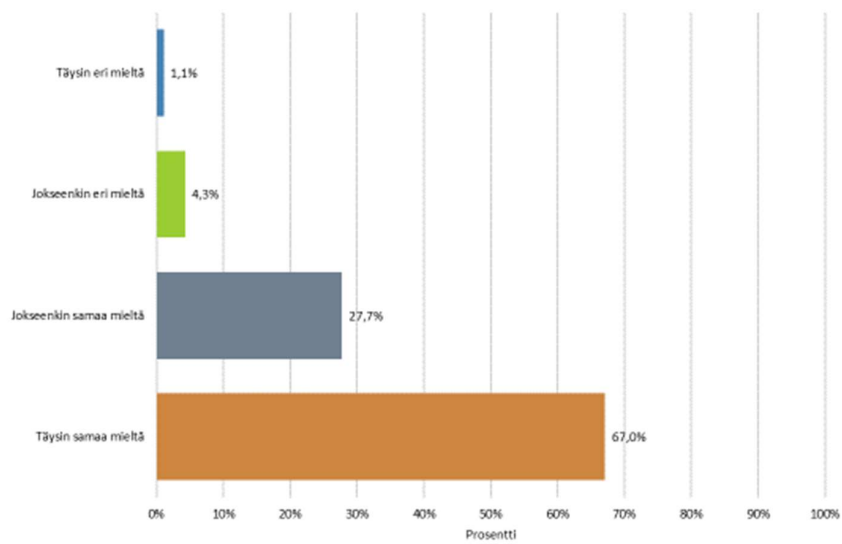
Kuvio 30: Esimiehen tuki tiimiläisille

Esimiehen tavoitettavuus

Vastaajista 1,1 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 4,3 % vastasi, että kokee olevansa asiasta joihinkin eri mieltä. Vastaajista 27,7 % vastasi olevansa asiasta joihinkin samaa mieltä. Vastaajista 67,0 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 31.

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

29. Tiimiläiseni tavoittavat minut helposti tarvittaessa



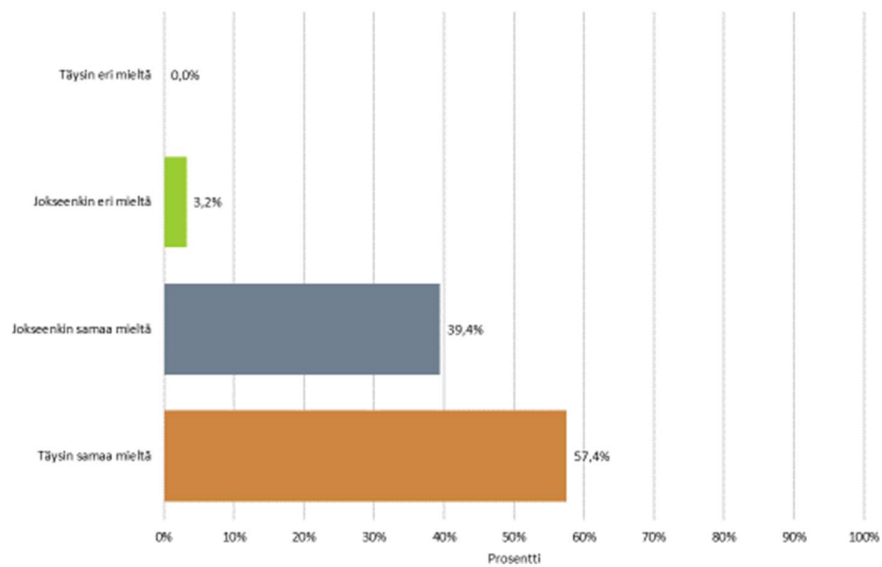
Kuvio 31: Esimiehen tavoitettavuus

Luottamus tiimin jäseniin

Kukaan vastaajista ei kertonut, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 3,2 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 39,4 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 57,4 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 32.

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

30. Luotan tiimini jäseniin



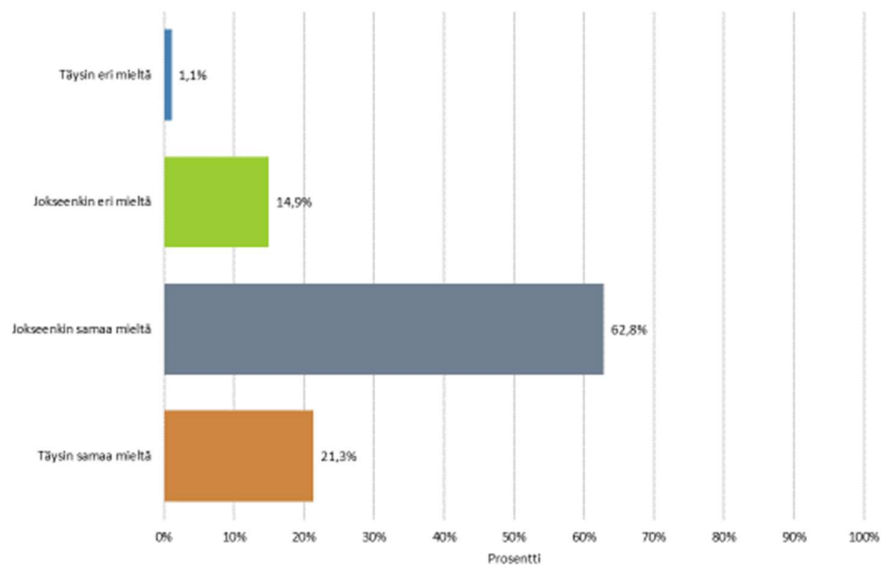
Kuvio 32: Luottamus tiimin jäseniin

Viestintä Postin asioista

Vastaajista 1,1 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 14,9 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 62,8 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 21,3 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 33.

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

31. Viestin tiimiläisilleni riittävästi Postin asioista



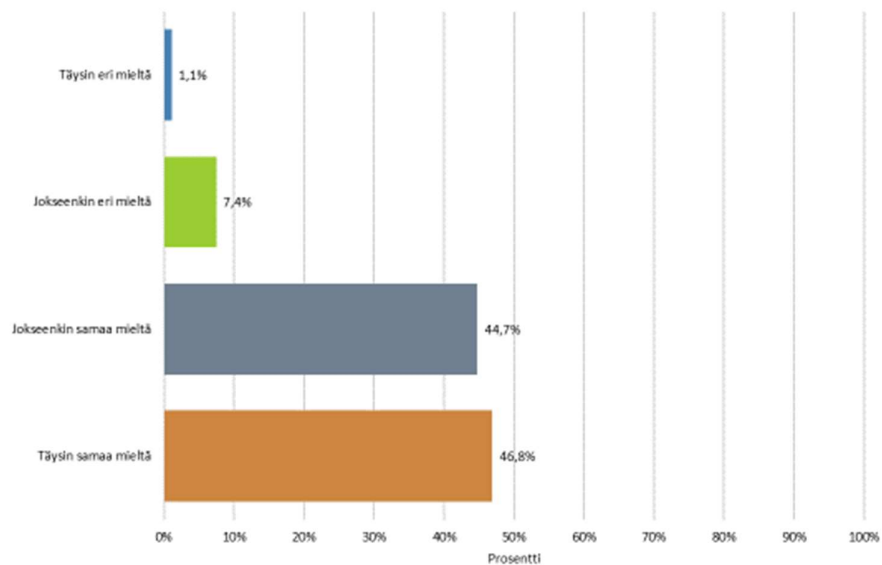
Kuvio 33: Viestintä Postin asioista

Tiedonjaon tasapuolisuus

Vastaajista 1,1 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 7,4 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 44,7 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 46,8 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 34.

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

32. Jaan tietoa tasapuolisesti kaikille tiimiläisilleni



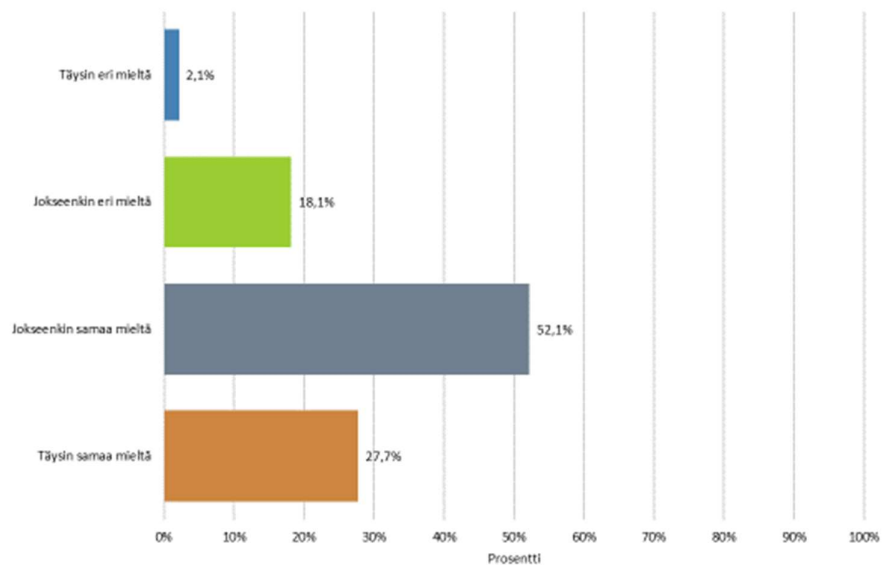
Kuvio 34: Tiedonjaon tasapuolisuus

Säännöllinen positiivinen ja rakentava palaute tiimin jäsenille

Vastaajista 2,1 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 18,1 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 52,1 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 27,7 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 35.

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

33. Annan säännöllisesti sekä positiivista että kehittävää palautetta tiimiläisilleni



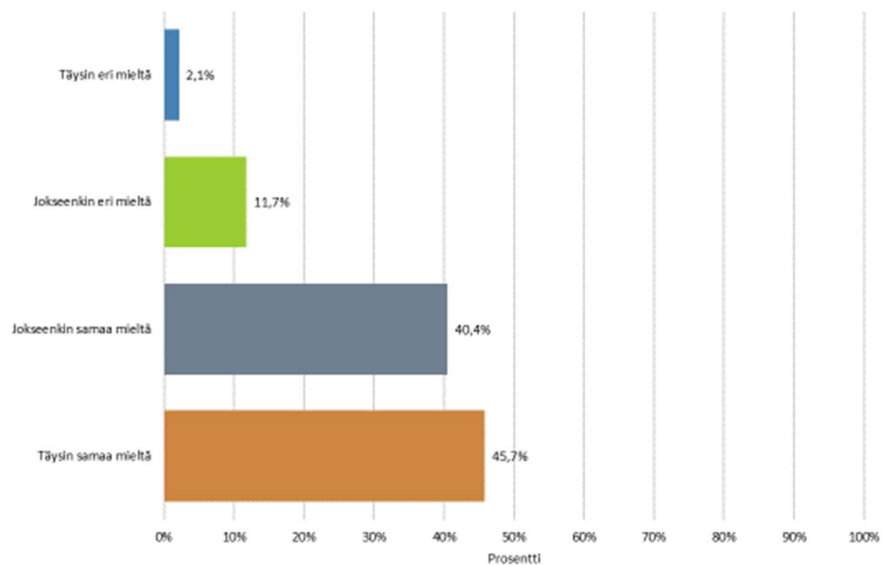
Kuvio 35: Säännöllinen positiivinen ja rakentava palaute tiimin jäsenille

Tiimiläisen tasapuolisuus

Vastaajista 2,1 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 11,7 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 40,4 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 45,7 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 36.

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

34. Tiimiläiseni ovat tasapuolisessa asemassa keskenään



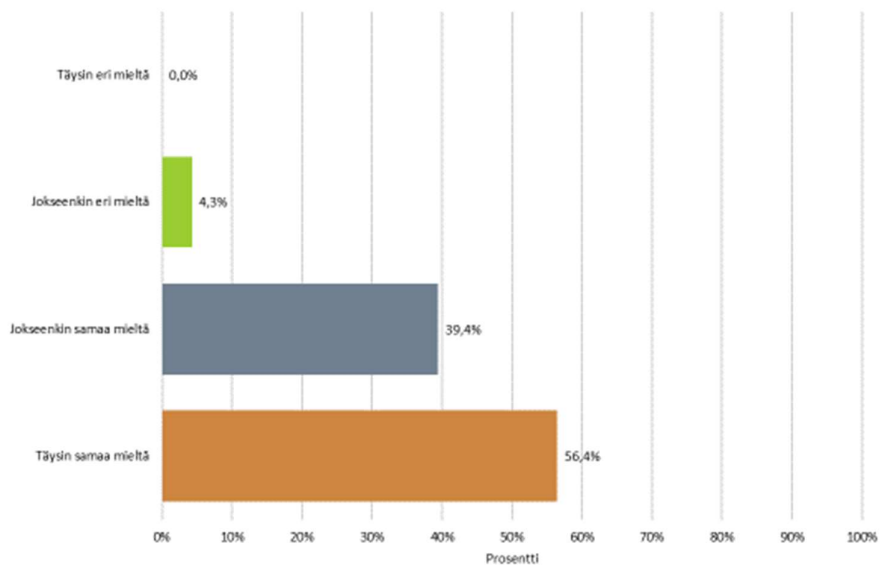
Kuvio 36: Tiimiläisten tasapuolisuus

Tunne kuulumisesta tiimiin

Kukaan vastaajista ei vastannut, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 4,3 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 39,4 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 56,4 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 37.

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

35. Koen olevani osa tiimiäni



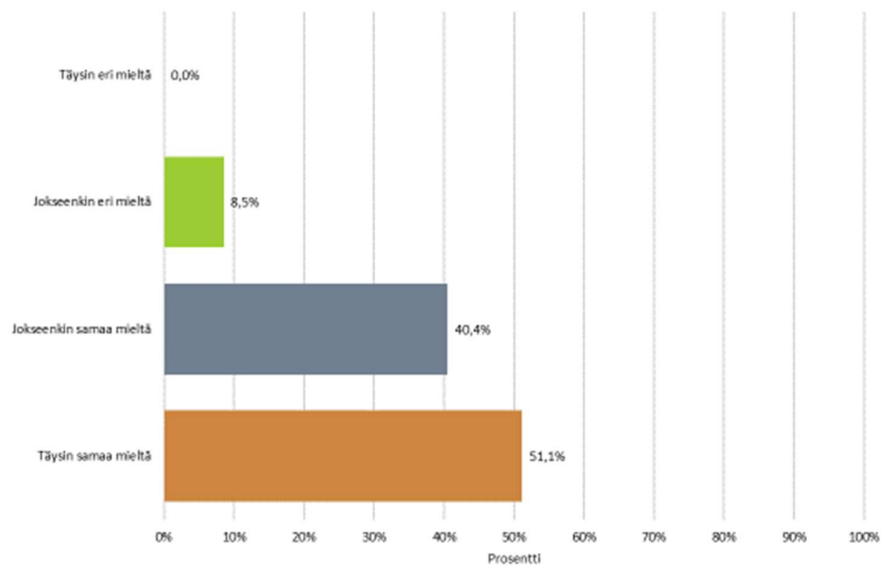
Kuvio 37: Tunne kuulumisesta tiimiin

Tiimin yhteishenki

Kukaan vastaajista ei vastannut, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 8,5 % vastasi, että kokee olevansa asiasta joihseenkin eri mieltä. Vastaajista 40,4 % vastasi olevansa asiasta joihseenkin samaa mieltä. Vastaajista 51,1 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 38.

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

36. Koen, että tiimissäni on hyvä yhteishenki



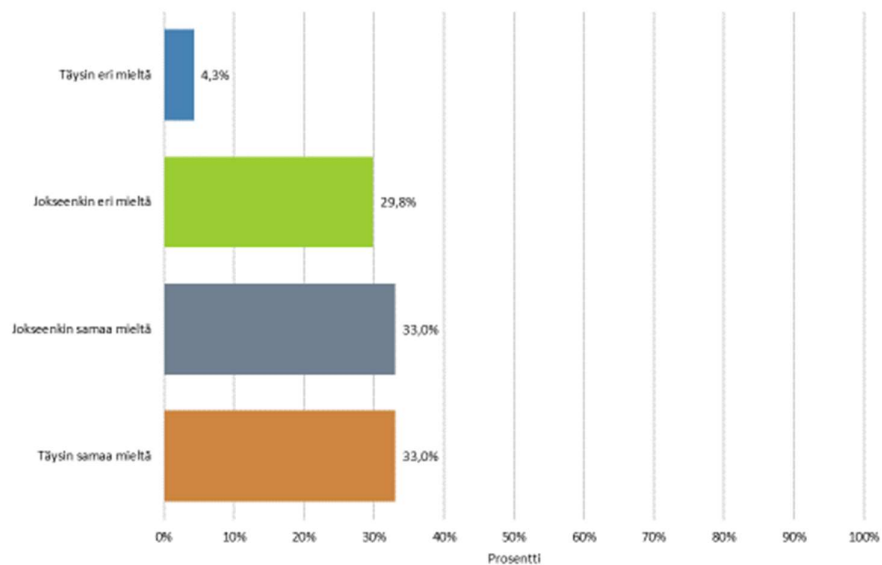
Kuvio 38: Tiimin yhteishenki

Työturvallisuuteen liittyvien asioiden läpikäyminen tiimin kanssa

Vastaajista 4,3 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 29,8 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 33,0 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 33,0 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 39.

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

37. Käyn säännöllisesti läpi työturvallisuuteen liittyviä asioita tiimini kanssa



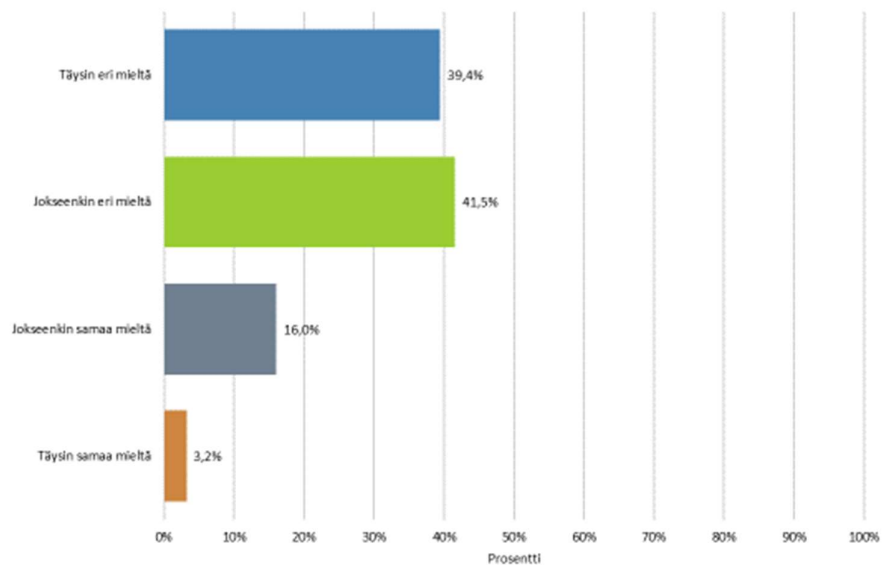
Kuvio 39: Työturvallisuuteen liittyvien asioiden läpikäyminen tiimin kanssa

Koulutus etäjohtajuuteen

Vastaajista 39,4 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 41,5 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 16,0 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 3,2 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 40.

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

38. Olen saanut koulutusta liittyen etäjohtamiseen



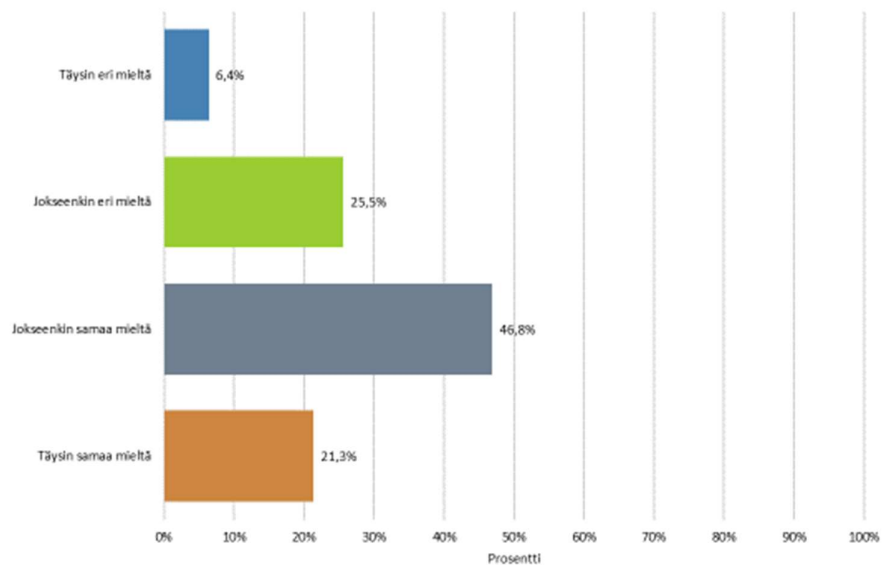
Kuvio 40: Koulutus etäjohtajuuteen

Toiveet koulutuksen määrästä

Vastaajista 6,4 % vastasi, että kokee olevansa asiasta täysin eri mieltä. Vastaajista 25,5 % vastasi, että kokee olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 46,8 % vastasi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 21,3 % vastasi olevansa asiasta täysin samaa mieltä. Nämä on esitetty kuviossa 41.

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

39. Toivoisin saavani lisää koulutusta liittyen etäjohtamiseen



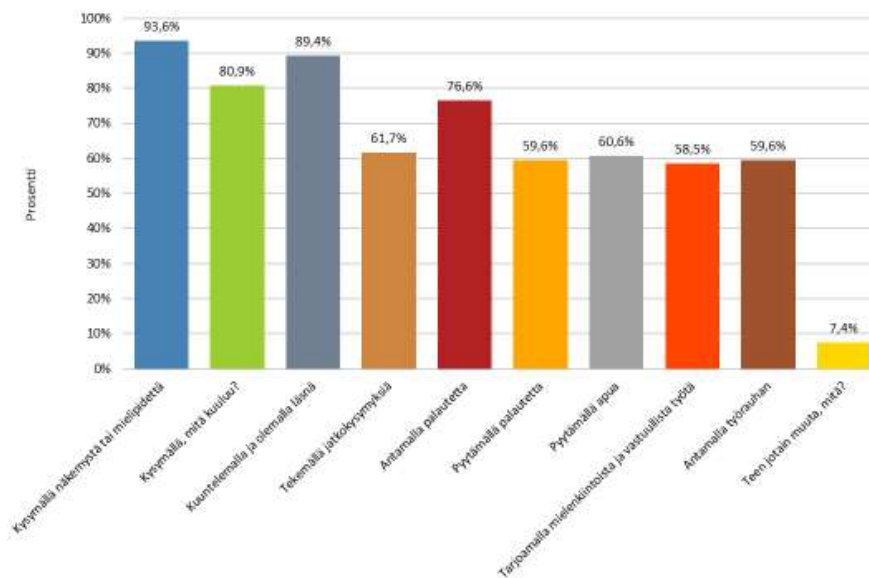
Kuvio 41: Toiveet koulutuksen määrästä

Arvostuksen osoittaminen tiimissä

Alla olevassa kuviossa 42 on esitelty, mitä esimiehet vastasivat, kun heiltä kyseltiin, että millä tavalla osoittavat arvostusta tiimiläisilleen.

Etäjohtaminen kysely etäjohtajille

50. Millä tavoin osoitat arvostusta tiimiläisillesi? (Voit valita monta vaihtoehtoa)



Kuvio 42: Arvostuksen osoittaminen tiimissä

4.2.3 Vastaukset avoimiin kysymyksiin

Työntekijöitä pyydettiin kertomaan, että minkälaista tukea he toivoisivat esimieheltään. Esiin nousi usealla vastaajalla luottamukseen, tavoittamiseen, läsnäoloon, selkeään ohjeistamiseen ja tiedonkulkuun liittyvät asiat.

-"Enemmän aikaa henkilökohtaisiin tapaamisiin. Uusi organisaatio ollut vasta hieman toiminnassa ja käytännöt hakevat vielä paikkaansa."

-"Yleisten asioiden" säännöllistä läpikäyntiä. Sellaisia asioita, mistä tulee puhuttua toimistolla mahdollisesti, mutta joista ei erikseen kannata omia palaverejaan järjestää."

Myös ihan säännöllisiä kahdenkeskisiä juttelutuokioita, joissa voi tuoda esiin asioita, joita ei esim. tiimipalaverissa halua mainita.

Myös tavoitettavuus on hyvä asia, eli sähköposteihin ja Skype-viesteihin saa vastauksen kohtuullisessa ajassa ja puhelimitse saa sitten kiinni, jos on hätä.”

-”Esimies olisi itse aktiivisempi. Hän voisi käydä tutustumassa tiimiläisiinsä, jotka eivät ole samalla paikkakunnalla, eikä odottaa, että hänen luokseen tullaan.

-”Tiimissämme tukimalli on saatu toimivaksi. En koe olevani ”erilainen” kollegoihini verrattuna, apua on aina saanut pyydettyäessä.”

-”Huomattavasti enemmän läsnäoloa, kasvotusten koko tiimin jäsenet useammin kuin ehkä kerran vuodessa.”

Esimiehiä pyydettiin puolestaan kertomaan, että miten he pyrkivät tukemaan tiimiläisiään. Esiin nousivat tiedonkulkuun, tukemiseen, kannustamiseen, luottamiseen ja kiinnostuksen osoittamiseen liittyvät asiat.

-”Puhelimella lähes päivittäin yhteydessä ja mukana arjessa, Skype kokouksella joka toinen viikko ja sähköpostilla viikoittain. Ja mukana tarvittaessa paikan päällä.”

-”Pyrin ainakin kerran kuukaudessa varaamaan iltapäivän, jolloin olen kahvihuoneessa vain heitä varten, varaan aikaa siis kahdenkeskiseen keskusteluun”

-”Käymme viikoittain tiimipalaverissa ajankohtaisia asioita läpi ja jokainen saa kertoa omat ajankohtaiset asiat, nostot joihin kaipaa mahdollisesti muilta apua. Lisäksi soittelemme puhelimitse, käymme sähköpostitse asioita läpi sekä Skypejä tarpeen tullen Mikäli voin pyrin auttamaan tiimiläisiä ratkomaan asioista sekä ohjaamaan enemmän kommu-koimaan myös toistensa kanssa, monissa asioissa kollegan hyvät neuvot auttavat.”

-”Asetan selkeät tavoitteet, sekä numeraaliset, että verbaaliset. Koitan aina auttaa ratkaisun löytymisessä, mikäli apua tarvitaan. Ohjaan opiskelemaan tai muuten kehittämään itseään. Panostan tavoite- ja kehityskeskusteluihin, jotka käydään kasvokkain. Annan palautetta, enimmäkseen positiivista, mutta jos huomaan kehittämiskohteen, tuon sen esille.”

-”Pitämällä yhteyttä, kannustamalla, viestimällä tapahtuvista asioista, kyselemällä kuulumisia, kannustamalla itsensä kehittämiseen.”

Sekä esimiehiä, että tiimin jäseniä pyydettiin mainitsemaan hyvä ja huono puoli liit-
tyen etätiimissä työskentelyyn. Hyvinä puolina nousi esiin usealla vastaajalla muun
muassa vapaus, vastuu, luottamus ja työskentelyrauha. Huonoina puolina pidettiin
muun muassa kasvottomuutta, tiedonkulun puutetta, kahvipöytäkeskustelujen puu-
tetta ja ulkopuolisuuden tunnetta. Taulukkoon 1 on kerätty vastaajien kertomat hy-
vät ja huonot puolet:

Taulukko 1: Etätiimin hyvät ja huonot puolet

HYVÄT PUOLET	HUONOT PUOLET
Vapaus	Tuen puute
Luottamus	Kasvottomuus
Voi työskennellä omalla paikkakunnalla	Yksinäisyys
Itsenäistä työskentelyä	Tiedonkulku
Ei tarvitse matkustaa	Kahvipöytäkeskustelujen puute
Vastuuntunto kasvaa	Tiimihenkeä ei muodostu
Päätöksentekokyky kasvaa	Päällekkäistä tekemistä tiimin kanssa
Työskentelyrauha	Vastauksien puute
Suunnittelurauha	Tiimiläisiä ja esimiestä näkee harvoin
Kukaan ei hengitä niskaan	Skypepalaverissa vaikea päästä ääneen
Joustavuus	Esimies ei tiedä kaikkia paikallisia asioita
Ympäristöystävällisyys	Kiireellisissä asioissa ei saa työkaveria aina kiinni
Vähemmän matkustamista	Tieto ei kulje
Turhat palaverit jää pois	Luottamus esimiehen arvioon palkkausta mietittäessä
Laajentaa yhteistyöverkoston	Työssäjaksaminen ei välity Skypen kautta
Voi työskennellä lähempänä tuotantoa	Tunteiden tulkinta kun ei näe kasvoja
Voi työskennellä myös kotona	Yhteistyö ei kehity niin hyväksi
Näkemyksen ja kokemusten laaja-alaisuus	Konfliktitilanteet lisääntyvät
Saadaan katettua tiimillä koko valtakunta	Tiimin sparraus puuttuu
Kollegarinki laajempi	Ulkopuolisuuden tunne
Säästää aikaa ja rahaa	Ajatusten Spontaani vaihto
Koen yrityksen luottavan minuun	Uusien kollegojen etäisyys

5 Johtopäätökset

5.1 Etätiimien toiminnan mahdollistaminen

Tutkimuksessa haluttiin kartoittaa, kuinka etätiimien toiminta on mahdollistettu eri puolilla yritystä. Tätä selvitettiin kysymyksen avulla, jolla kartoitettiin yleisintä yhteydenpitovälinettä tiimin kesken ja kysymyksen, jossa kysyttiin, että onko esimies tavoitettavissa tarpeeksi hyvin.

Tutkimuksen perusteella yhteydenpito tiimiläisten ja esimiehen välillä tapahtuu pääsääntöisesti Skypen tai sähköpostin välityksellä. Tiimiläisistä noin 70 % kertoi näiden olevan yleisin yhteydenpitoväline ja esimiehistä noin 60 %. Työntekijöistä 10 % kertoi yleisimmän yhteydenpito tavan olevan kasvotusten ja esimiehistä 5 % kertoi yleisimmän yhteydenpitovälineen olevan kasvotusten tapahtuva kommunikaatio. Yllättävänä voidaan pitää sitä, että työskennellessä etätiimissä kuitenkin jopa 10 % vastaajista kertoo yleisimmän yhteydenpitotavan olevan kasvotusten tapahtuva viestintä. Vain noin 3 % kertoi yleisimmän yhteydenpitotavan olevan Teams. Kysely järjestettiin viime syksynä, jolloin Teamsia ei ollut vielä otettu kovin yleisesti käyttöön yrityksessä. Jos kysely olisi järjestetty tämän vuoden puolella olisi todennäköisesti huomattavasti suurempi prosenttiosuus kertonut sen olevan yleisin yhteydenpitotapa.

Tutkimuksessa kartoitettiin esimiehen tavoitettavuutta ja noin 90 % työntekijöistä vastasi olevansa vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimies on hyvin tavoitettavissa. Tämä sama asia nousi kuitenkin esiin avoimissa kommentteissa, kun kysyttiin etätiimien toimintaan liittyviä haasteita. Avoimien kommenttien perusteella useat vastaajat kokivat, että esimiestä on välillä vaikea tavoittaa sähköisten viestintävälineiden, eli esimerkiksi sähköpostin tai puhelimen avulla. Avoimien kommenttien vastaukset ja väittämään tulleet vastaukset ovat hieman ristiriidassa keskenään. Voi olla, että vastaajat ovat olleet asiasta jokseenkin samaa mieltä, mutta silti ovat joskus kokeneet, että esimiestä on vaikea tavoittaa, mikä selittäisi ristiriidan vastauksissa.

Vastausten perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että etätiimien toiminta on mahdollistettu hyvin yrityksessä, käyttäen apuna jatkuvasti kehittyviä sähköisiä toimintaympäristöjä. Teamsia on alettu vasta ottamaan yrityksessä käyttöön ja sen tuomia kaikkia mahdollisuuksia ei välttämättä kaikissa tiimeissä osata vielä hyödyntää täysin.

5.2 Etätiimien edellytykset onnistua

Tutkimuksen avulla haluttiin selvittää, millaiset edellytykset etätiimeillä on onnistua. Tätä selvitettiin molemmilta vastaajaryhmiltä seuraavien kysymysten ja väittämien avulla:

- *Kuinka usein tiiminjäsenet ja esimies tapaavat toisiaan*
- *Kuinka usein tiiminjäsenet ja esimies toivoisivat tapaavansa toisiaan*
- *Saan/annan tarpeeksi tukea esimieheltäni/tiimiläisilleni*
- *Luotan tiimiläisiini/koen että esimieheni luottaa minuun*
- *Saan/annan tarpeeksi palautetta työsuorituksista*
- *Koen olevani tasapuolisessa asemassa muihin tiimin jäseniin verrattuna*
- *Koen olevani osa tiimiäni*
- *Tiimissäni on hyvä yhteishenki*

Molemmat vastaajaryhmät toivoivat tapaavansa esimiestään tai tiimiläisiään useammin kuin kyselyhetkellä tapasivat. Tutkimuksen mukaan melkein 70 % esimiehistä toivoi tapaavansa tiimiläisiään viikoittain, mutta viikoittaiset tapaamiset olivat toteutuneet vain noin 40 %:lla vastaajista. Työntekijöiden vastauksissa ei ollut yhtä suurta eroa toiveiden ja toteutuneiden tapaamisten välillä. Työntekijöistä vain noin 37 % toivoi viikoittaista tapaamista. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiehet kokevat viikoittaiset tapaamiset tärkeämpänä kuin työntekijät. Syynä tähän voidaan arvioida olevan esimiehen halu valvoa työn toteuttamista ja työntekijöiden hyvinvointia, sillä tämä on osa esimiehen roolia, vaikka syyt eivät suoraan vastauksista ilmennetkään.

Esimiehistä vain 17 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä väittämästä ”tuen tiimiläisiäni tarpeeksi”. Tiimin jäsenistä jopa noin 43 % koki olevansa täysin samaa mieltä siitä, että esimies tukee heitä tarpeeksi. Ero esimiesten ja tiimin jäsenten vastausten välillä voi johtua siitä, että usein ihmiset ajattelevat oman toiminnan tasonsa olevan riittämätön, vaikka se muiden mielestä olisi täysin riittävää. Eli ihmisten itsekritiikki omaa toimintaa kohtaan nousee esiin tämän kysymyksen vastauksissa.

Molemmista vastaajaryhmistä noin 60 % kertoi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että esimies luottaa tiimin jäseniinsä ja tiimin jäsenet kokevat, että esimies luottaa heihin. Kuitenkin molemmista vastaajaryhmistä vain noin 35 % oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimies luottaa tiimin jäseniinsä ja tiimin jäsenet kokevat, että esimies luottaa heihin. Tämä viestii siitä, että esimiehillä ei aina ole täyttä luottamusta

etätiimin jäseniä kohtaan, eivätkä myöskään tiimiläiset tunne saavansa täyttä luottamusta esimieheltään.

Tutkimuksessa kysyttiin työntekijöiltä, että saavatko esimieheltään säännöllisesti sekä positiivista että kehittävää palautetta. Sama asia kysyttiin esimiehiltä, että antavatko he tiimilleen säännöllisesti sekä positiivista että kehittävää palautetta. Molemmista vastaajaryhmistä vain vajaa 30 % oli täysin samaa mieltä siitä, että saa esimieheltään säännöllisesti sekä kehittävää että positiivista palautetta. Esimiehistä noin 20 % ja työntekijöistä noin 25 % oli asiasta vain jokseenkin eri mieltä, eli eivät kokeneet saavansa esimieheltään säännöllisesti palautetta. Sama nousi esiin myös avoimissa kysymyksissä, joissa työntekijät toivoivat esimieheltään enemmän palautetta työssä suoriutumisestaan.

Tiimin jäsenten tasapuolisuutta kysyttäessä molemmista vastaajaryhmistä noin 50 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että kaikki tiimin jäsenet ovat tasapuolisessa asemassa keskenään ja noin neljä viidestä vastaajasta kertoi olevansa asiasta vähintään jokseenkin samaa mieltä. Noin 15 % vastaajista kertoi olevansa asiasta jokseenkin eri mieltä, eli he eivät kokeneet olevansa täysin tasapuolisessa asemassa muihin tiimin jäseniin nähden. Tämä kertoo siitä, että kaikki esimiehet eivät kohtele kaikkia tiimiläisiään tasa-arvoisesti. Avoimissa kommentteissa nousi usealla vastaajalla esiin se, että heistä tuntuu, että esimies suosii niitä tiimin jäseniä, jotka työskentelevät samalla paikkakunnalla esimiehen kanssa.

Tutkimuksessa kartoitettiin etätiimien yhteishenkeä ja tunnetta ryhmään kuulumisesta. Molemmista vastaajaryhmistä hieman yli puolet kertoi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että kuuluvat osaksi tiimiään. Melkein 40 % kertoi olevansa asiasta jokseenkin samaa mieltä, eli lähes kaikki vastaajat kokivat, että tuntevat kuuluvansa osaksi tiimiään ainakin melko hyvin. Väittämään ”tiimissäni on hyvä yhteishenki”, molemmista vastaajaryhmistä yli 90 % vastasi olevansa asiasta vähintään jokseenkin samaa mieltä. Kuitenkin avoimissa kommentteissa usea vastaaja toivoi enemmän tiimin yhteisiä tapahtumia myös työajan ulkopuolella, joissa pääsisi paremmin tutustumaan kollegoihin ja sitä kautta parantamaan tiimin yhteishenkeä.

Tutkimuksen perusteella tiimin jäsenet kokivat pääsääntöisesti olevansa tasapuolisessa asemassa ja kuuluvansa osaksi tiimiä ja tiimien yhteishenkeä pidettiin hyvänä.

Tiimin jäsenet ovat pääosin tyytyväisiä etätiimissä työskentelyyn ja tiimeillä voidaan nähdä olevan edellytykset onnistua pitkällä tähtäimellä.

5.3 Minkälaisia haasteita ja etuja on työskentelystä etätiimissä tunnistettu

Tutkimuksessa oli avoin kysymys siitä, että minkälaista työskentely osana etätiimiä on ollut ja kysymyksen avulla pyydettiin tuomaan esiin etätiimien hyviä ja huonoja puolia sekä haasteita. Vastauksia avoimeen kysymykseen saatiin työntekijöiltä yhteensä 176 vastausta ja esimiehiltä 82 vastausta.

Molemmista vastaajaryhmistä usea vastaaja nosti esiin esimerkiksi seuraavia asioita haasteina: yksinäisyys, tiedonkulku, kahvipöytäkeskustelujen puute, tunteiden tulkinta ja konfliktitilanteiden lisääntyminen. Osaan näistä voidaan vaikuttaa kehittyvän tietotekniikan avulla, ottamalla käyttöön esimerkiksi videokuva äänen lisäksi tiimin yhteisissä palavereissa. Spontaaneja kahvipöytäkeskusteluja, jotka nousivat useiden vastaajien avoimissa kommentteissa esiin, ei voida kovin helposti voida korvata tekniikan avulla.

Kysyttäessä etuja etätiimissä työskentelystä, nousi avoimen kysymyksen perusteella usealta vastaajalta esiin seuraavat asiat: vapaus, voi työskennellä omalla paikkakunnalla, työskentelyrauha, ympäristöystävällisyys ja laajempi yhteistyöverkosto. Ympäristöystävällisyys ja mahdollisuus työskennellä omalla kotipaikkakunnalla ovat myös yhteiskunnan kannalta tärkeitä asioita. Luontoa ja energiaa säästyy, kun turha matkustaminen jää pois ja samalla työnteolle ja etenkin vapaa-ajalle jää enemmän aikaa. Tällä on suora vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Vapaus ja työskentelyrauha kertovat siitä, että esimiehet luottavat työntekijöihin.

6 Kehitysehdotuksia

6.1 Tiedonkulun varmistaminen

Etätiimin johtamiseen on valittava sopivat työkalut ja esimiehen tulee osoittaa esimerkkiä käytettäessä valittua viestintäkanavaa. Etätiimiä johdettaessa nousee tiedottaminen erityisen tärkeäksi. Kyselyn perusteella etätiimit kokevat huonona asiana arkisten keskusteluiden puuttumisen. Arkisissa keskusteluissa esimies usein huomauttaa tiedottaa asioista ja pitää tiimiä ajan tasalla ajankohtaisista asioista. Nämä asiat voivat tuntua pieniltä, mutta ne ovat tärkeä osa tiimin kokonaisvaltaisesti toimivaa kommunikaatiota ja yhteistyötä. Etätiimiä johdettaessa esimiehen tulisi panostaa tiedottamiseen ja tiedottaa myös asioista, jotka saattavat tuntua itsestään selvyyksiltä. Viestintä näissä tapauksissa voi olla vain lyhyt sähköposti aiheesta ja aiheen mainitseminen osana viikkopalaveria, jossa koko tiimi on mukana.

Uutta projektia aloittaessa, kehityskeskusteluja käytäessä ja tärkeitä tai vaikeita asioita käsiteltäessä olisi hyvä käydä viestintä kasvotusten kaikkien kanssa. Näissä tilanteissa olisi tärkeää järjestää aikaa fyysiselle tapaamiselle ja asioiden läpikäymiselle. Etäyhteyden kautta mahdollisuus tulkintaeroille on suurempi ja näin ollen väärinkäsityksiä syntyy helpommin.

6.2 Etätyöntekijöiden motivointi

Etätiimissä työskentelevien henkilöiden motivaatiota saadaan nostettua, kun he kokevat olevansa vastuussa omasta alueestaan ja voivat omalla tekemisellään vaikuttaa työn tuloksiin. Motivaatiota nostava tekijä on myös vapaus valita missä ja milloin työtä tekee. Etätiimissä työskenteleville asiantuntijoille voisi antaa vapaamman mahdollisuuden päättää, että missä ja milloin he työskentelevät. Esimerkiksi kotona tai jossain muualla tapahtuvan etätyöskentelyn avulla saataisiin lisättyä henkilöiden motivaatiota ja työssä jaksamista. Samalla myös ympäristö säästyy, kun turha matkustaminen jää pois.

Etätiimissä työskenteleviä asiantuntijoita täytyisi rohkaista ottamaan vastuutaan omasta vastuualueestaan. Heidän osaamistaan tulisi käyttää hyväksi suunnittelussa

ja päätöksenteossa. Yhteisen tavoitteen avulla ohjataan ja motivoidaan tiimiä oikeaan suuntaan ja kohti parasta mahdollista lopputulosta. Asiantuntijoille tulee antaa aikaa ja mahdollisuus tuoda omat ajatuksensa esiin, saada toteuttaa ne ja ottaa vastuu niistä. Monen ihmisen motivaatio heikkenee huomattavasti, jos heidän työtään ei arvosteta, ei ole annettu selkeitä tavoitteita, tavoitteisiin pääsyä ei seurata tai keinot, joilla tavoitteisiin päästään tulevat valmiiksi ylhäältä annettuina.

6.3 Luottamuksen rakentaminen

Luottamusta osoitetaan antamalla vastuuta ja osoittamalla arvostusta sekä palkitsemalla hyvistä suorituksista. Esimiehen tulisi antaa rehellistä palautetta tiimin jäsenille ja sitä kautta lisätä molemminpuolista luottamusta. Luottamusta saadaan luotua myös epävirallisten keskustelujen avulla, esimiehen tulisi lähentyä tiimin jäsenien kanssa, mutta suhde ei saa kuitenkaan olla liian kaverillinen, jolloin vaikeiden asioiden läpikäymisestä saattaa tulla haastavaa.

6.4 Tiimin yhteisen ajan mahdollistaminen

Monessa etätiimissä on tilanne, että tiimi tapaa toisensa vain kerran tai maksimissaan kaksi kertaa vuodessa. Tämä luo haasteita tiimin yhteishengelle ja tuloksellisuudelle. Tiimin kesken tulisi pyrkiä järjestämään tapaamisia säännöllisesti ja sisällyttää näihin myös vapaamuotoisempaa ohjelmaa. Tällöin henkilöt pääsevät tutustumaan toisiinsa ja käymään kasvotusten myös epävirallisia keskusteluita.

Fyysisten tapaamisien lisäksi on tärkeää, että tiimin kesken pidetään viikoittain tiimin yhteisiä palavereita verkossa, jossa kaikki pääsevät vaihtamaan kuulumisiaan. Näissä palavereissa on hyvä olla virallinen osia, jossa käydään läpi tiimin työn kannalta keskeisiä mittareita, mutta jokaisella täytyy olla mahdollisuus vaihtaa ajatuksia myös vapaamuotoisesti. Näissä palavereissa on erityisen tärkeää, että jokaiselle annetaan mahdollisuus päästä ääneen kertomaan omia ajatuksiaan käsiteltäviin asioihin. Verkossa pidettävien palaverien ongelmana, kuten myös kaikkien muiden palaverien ongelmana saattaa olla se, että kaikki eivät pääse kertomaan ajatuksiaan, jos joukossa on vahvoja persoonia, jotka ovat paljon äänessä. Ratkaisuksi tähän toimii se, että esimies antaa jokaiselle vuoron kertoa omia ajatuksiaan.

6.5 Koulutus etäjohtamisesta

Kyselyn vastausten perusteella selvisi, että vain noin 20 % vastaajista on saanut koulutusta liittyen etäjohtamiseen. Vastaajista noin 70 % toivoisi saavansa edes jonkinlaista koulutusta liittyen etäjohtamiseen. Yrityksessä tulisi ottaa harkintaan, että järjestettäisiin koulutusta kaikille esimiehille, joilla on alaisia muilla paikkakunnilla. Näin saataisiin varmistettua esimiesten osaaminen ja yhtenäiset johtamismallit etätiimeissä.

6.6 Esimiehen tavoitettavuus

Kyselytutkimuksen vastausten perusteella ilmeni, että osassa etätiimejä on esimiehen tavoitettavuus välillä haastavaa. Esimiestä voi olla vaikea saada puhelimitse tai sähköpostilla kiinni, jos jokin asia vaatisi nopeaa esimiehen kannanottoa. Esimiehen tulisi olla aina tavoitettavissa kohtuullisen ajan kuluessa edes jonkin kanavan kautta ja esimiehen tulee reagoida nopeasti tiimiläisten yhteydenottoihin. Etätiimeissä esimies voi päätöksenteon nopeuttamiseksi valtuuttaa johonkin rajaan asti tiimiläiset tekemään rohkeasti omia päätöksiä. Tällöin esimiehen myös täytyy seistä tiimiläisten tekemien päätösten takana.

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää yrityksen etäjohtamisen nykytilanne ja löytää osa-alueita, joita kehittämällä saataisiin etäjohtamisen tasoa parannettua. Opinnäytetyön tutkimusosio perustui toimihenkilöille ja ylemmille toimihenkilöille lähetettyyn kyselytutkimukseen. Kyselytutkimuksen päästiin tutkimuksen tavoitteisiin, sillä sen avulla saatiin kattavasti kartoitettua kokemuksia etätiimeistä, etätiimien työskentelyyn liittyvistä haasteista sekä kehityskohteita, joita kehittämällä saadaan etätiimien työn tuloksia parannettua.

Kyselytutkimus lähetettiin 2077:lle yrityksen toimihenkilölle, joista kyselyyn vastasi yhteensä 318 kohdehenkilöä, jotka kokivat kuuluvansa tutkimuksen kohderyhmään. Kyselyyn vastanneista 224 työskentelee tiimin jäsenenä ja 94 esimiehenä. Kyselytutkimuksen saatekirjeessä korostettiin sitä, että vastaajiksi haluttiin henkilöitä, jotka ovat

etätiimissä joko työntekijöitä tai esimiehiä. Kyselytutkimukseen saatiin paljon vastauksia, vaikka vastaajia olisi ollut alle neljäsosa kyselyyn vastanneista, olisi kyselyn tulokset olleet analysointikelpoisia.

Tutkimuksen luotettavuuteen voi olla pieni vaikutus sillä, että avoimien kysymysten perusteella havaittiin, että osa vastaajista oli tulkinut, että etätiimillä tarkoitetaan samaa asiaa kuin, sillä että tekee välillä etätöitä. Näin ollen vastaajien joukossa on todennäköisesti ollut myös etätöitä tekeviä henkilöitä, jotka eivät työskentele osana etätiimiä.

Kyselytutkimus antaa suuren vastaajajoukon avulla suuntaa antavat vastaukset kysymyksiin, joita kysyttiin. Vastaajille annettiin myös mahdollisuus vastata avoimiin kysymyksiin vapaamuotoisesti kirjoittaen, jonka avulla saatiin paljon arvokasta kokemusperäistä tietoa, joka ei olisi pelkän monivalintakyselytutkimuksen myötä tullut esiin. Kyselytutkimusta olisi voinut tehostaa valitsemalla muutaman erikseen valikoidun henkilön kohderyhmästä, joita olisi haastateltu. Nyt saatiin varsin kattava kuva laajalta vastaajajoukolta sisältäen paljon vastauksia avoimiin kysymyksiin. Haastattelun avulla olisi saatu kartoitettua syvemmin ja yksityiskohtaisemmin etätiimien tilannetta. Esiin olisi saattanut nousta ongelmia, joihin olisi saatu syvällisempiä vastauksia, kun haastattelussa olisi voitu kysyä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelu olisi kuitenkin voitu toteuttaa vain hyvin rajallisella määrällä henkilöitä, joten vastaajajoukko olisi jäänyt pieneksi ja tutkimus ei olisi edustanut koko yrityksen tilannetta niin hyvin.

Vastauksien perusteella ei ilmennyt juuri ollenkaan asioita, jotka vaikuttaisivat negatiivisesti työn tuloksiin työskenneltäessä etätiiminä. Ainoat kyselyssä esiin nousseet negatiiviset asiat liittyivät lähinnä viestinnällisiin haasteisiin ja tiedon jakamiseen. Teoriaosuudessa käsitelty viestinnän tärkeys johdettaessa etätiimiä nousee myös kyselyn perusteella haastavaksi. Negatiivisten asioiden vähäinen nostaminen esiin johtuu todennäköisesti siitä, että suurin osa henkilöistä, jotka työskentelevät osana etätiimiä ovat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseensa. Henkilöt saattavat kokea, että kertomalla negatiivisia asioita, saattaa sillä olla vaikutus omaan mahdollisuuteensa työskennellä jatkossakin omalla paikkakunnallaan osana etätiimiä. Tämä mahdollisuus tulee huomioida, vaikka kysely lähetettiin anonymisti, eikä vastaajia voinut mitenkään tunnistaa vastausten perusteella.

Suoranaisia ristiriitoja teoriaosuudessa käsitellyn teorian ja kyselytutkimuksen avulla saatujen tuloksien välillä ei löytynyt. Kyselytutkimuksesta saadut vastaukset olivat linjassa etäjohtamisen teoriaan liittyviin asioihin.

Etäjohtamista voi jatkossa kehittää yrityksessä siten, että yrityksen henkilöstöhallinto käy tutkimuksen tulokset läpi ja yrityksessä aletaan kehittämään etäjohtamista tutkimuksessa havaittujen haasteiden kautta. Myös kokemusten jakaminen etätiimin esimiehinä toimivien henkilöiden kesken päivittäisen kommunikoinnin yhteydessä auttaisi etätiimien esimiehiä toteuttamaan hyväksi havaittuja käytäntöjä. Tärkeää on myös ylläpitää ja kehittää tutkimuksessa havaittuja etätiimien hyväksi havaittuja toimintatapoja.

8 Lähteet

Blomqvist, K. & Henttonen, K. 2005. Managing distance in a global virtual team: the evolution of trust through technology-mediated relational communication. Special Issue: Trust and Strategic Change.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

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

Hyppänen, R. Etäjohtamisen ja monipaikkaisen työskentelyn haasteita. Viitattu 4.12.2018. <https://docplayer.fi/1767041-Etajohtamisen-ja-monipaikkaisen-tyoskentelyn-haasteita.html>.

Laine, N. & Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Rissanen, U. 2015. Turhaa käyttäämistä vai hyödyllistä huolehtimista? Psykologi analysoi kellokortin plussat ja miinukset. Helsingin Sanomat 3.8.2015. <https://www.hs.fi/ura/art-2000002842066.html>

Roberts, A. 2013. Effective Feedback – AID model. Viitattu 5.12.2018. <http://master-facilitator.com/aidmodelforeffectivefeedback/>

Savolainen, T. 2013. Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa. Kangasniemi: SHo Business Development Oy.

Toivanen, T. 2012. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen opas. Viitattu 5.12.2018. <http://www.hyvejohtajuus.fi/7839/palautteen-antamisen-ja-vastaanottamisen-opas/>

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

Vilkman, U. 2016b. Keinoja työsuoritusten mittaamiseen. Viitattu 5.12.2018. <https://etajohtaminen.fi/keinoja-tyosuoritusten-mittaamiseen/>

Liite 1. Kyselylomake

Kysymyksiä työntekijöille

Kuinka kauan olet työskennellyt Postissa?

- a) alle vuoden
- b) 1-5 vuotta
- c) 5.-10 vuotta
- d) 10-20 vuotta
- e) yli 20 vuotta

Kuinka kauan olet työskennellyt osana etätiimiä?

- a) alle vuoden
- b) 1-5 vuotta
- c) 5.-10 vuotta
- d) 10-20 vuotta
- e) yli 20 vuotta

Minkälaista työskentely osana etätiimiä on ollut? (hyvät ja huonot puolet, haasteet?) (vapaa kenttä)

Kuinka usein olet yhteydessä omaan esimieheesi

- a) usean kerran päivässä
- b) kerran päivässä
- c) usean kerran viikossa
- d) kerran viikossa
- e) harvemmin

Mikä on yleisin yhteydenpitovälineesi esimiehesi kanssa

- a) Kasvotusten
- b) Puhelin
- c) Sähköposti
- d) Skype
- e) Teams
- f) Joku muu, mikä?

Kuinka usein tapaat fyysisesti esimiestäsi?

- a) Päivittäin

- b) Viikoittain
- c) Kuukausittain
- d) Kerran puolessa vuodessa
- e) Kerran vuodessa

Kuinka usein toivoisit tapaavasi esimiestäsi?

- a) Päivittäin
- b) Viikoittain
- c) Kuukausittain
- d) Kerran puolessa vuodessa
- e) Kerran vuodessa

Saan esimieheltäni tukea tarpeeksi

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Esimieheni on tavoitettavissa tarpeeksi hyvin

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Esimieheni osoittaa arvostusta työtäni kohtaan seuraavilla tavoilla:

- a) Kysymällä näkemystä tai mielipidettä
- b) Kysymällä, mitä kuuluu
- c) Kuuntelemalla ja olemalla läsnä
- d) Kysymällä lisää
- e) Asennoitumalla toisen ajatuksiin myönteisesti
- f) Kannustamalla avoimuuteen ja uusien työtapojen kokeilemiseen virheitä pelkäämättä
- g) Antamalla palautetta
- h) Pyytämällä palautetta
- i) Pyytämällä apua ja tarjoamalla mielenkiintoista ja vastuullista työtä
- j) Antamalla työrauhan
- k) Joku muu, mikä?

Kuinka toivoisit esimiehesi osoittavan arvostusta työtäsi kohtaan?

Koen, että esimieheni luottaa minuun

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Esimies viestii tarpeeksi Postin asioista

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Esimieheni jakaa tietoa tasapuolisesti

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Miten toivoisit, että esimiehesi jakaisi tietoa?

Saan esimieheltäni tarpeeksi palautetta työsuorituksistani

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Millaista palautetta toivoisit saavasi esimieheltäsi?

Koen olevani tasapuolisessa asemassa muihin tiimin jäseniin verrattuna

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Miksi et koe olevasi tasapuolisessa asemassa? (ehdollisuus, jos vastaa a tai

b)

Koen olevani osa tiimiäni

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Tiimissäni on hyvä yhteishenki

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Miten tiimisi yhteishenkeä voisi parantaa?

”Johdanto kysymykseen:

Esimies on vastuussa työturvallisuuteen liittyvistä asioista, vaikka työskentelisikin toisella paikkakunnalla. Työturvallisuuslaki velvoittaa, että työnantajan tulee huolehtia siitä, että työntekijä pystyy tekemään työtä turvallisesti. Tämä edellyttää sitä, että turvallisuusohjeet on käyty läpi ja niiden mukaista työtä myös valvotaan.”

Esimieheni huomio työturvallisuuteen liittyvät asiat

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Kysymyksiä esimiehelle

Kuinka kauan olet työskennellyt Postissa

- a) alle vuoden
- b) 1-5 vuotta
- c) 5.-10 vuotta
- d) 10-20 vuotta
- e) yli 20 vuotta

Kuinka kauan olet työskennellyt etätiimin vetäjänä

- a) alle vuoden
- b) 1-5 vuotta
- c) 5.-10 vuotta
- d) 10-20 vuotta
- e) yli 20 vuotta

Miten koet etäjohtamisen (hyvät ja huonot puolet/haasteet?) (vapaa kenttä)

Kuinka usein olet yhteydessä tiimiläisiisi

- a) usean kerran päivässä
- b) kerran päivässä
- c) usean kerran viikossa
- d) kerran viikossa
- e) harvemmin

Mikä on yleisin yhteydenpitovälineesi tiimiläistesi kanssa

- a) Kasvotusten
- b) Puhelin
- c) Sähköposti
- d) Skype
- e) Teams
- f) Joku muu, mikä?

Kuinka usein tapaat fyysisesti tiimiläisiäsi

- a) Päivittäin

- b) Viikoittain
- c) Kuukausittain
- d) Kerran puolessa vuodessa
- e) Kerran vuodessa

Kuinka usein toivoisit tapaavasi tiimiläisiäsi

- a) Päivittäin
- b) Viikoittain
- c) Kuukausittain
- d) Kerran puolessa vuodessa
- e) Kerran vuodessa

Millä tavoin osoitat arvostusta tiimisi jäsenille?

- a) Kysymällä näkemystä tai mielipidettä
- b) Kysymällä, mitä kuuluu
- c) Kuuntelemalla ja olemalla läsnä
- d) Kysymällä lisää
- e) Asennoitumalla toisen ajatuksiin myönteisesti
- f) Kannustamalla avoimuuteen ja uusien työtapojen kokeilemiseen virheitä pelkäämättä
- g) Antamalla palautetta
- h) Pyytämällä palautetta
- i) Pyytämällä apua ja tarjoamalla mielenkiintoista ja vastuullista työtä
- j) Antamalla työrauhan
- k) Joku muu, mikä?

Luotan tiimini jäseniin

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Viestin tarpeeksi tiimiläisilleni Postin asioista

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Yleisin tapani tiedottaa Postin asioista on:

- a) kasvotusten
- b) sähköpostilla
- c) Skypellä kaikille tiimin jäsenille samaan aikaan
- d) Skypellä jokaiselle erikseen
- e) Puhelimitse
- f) Intranetin tai Teamsin kautta

Jaan tietoa tasapuolisesti kaikille tiimiläisilleni

- a) Jokseenkin eri mieltä
- b) Ei samaa eikä eri mieltä
- c) Jokseenkin samaa mieltä
- d) Täysin samaa mieltä

Jos vastaus c tai d

Miten huolehdit tasapuolisesta tiedonjakamisesta tiimissäsi?

Jos vastaus a tai b

Mitä haasteita tasapuolisessa tiedonjakamisessa on ja miten ne voitaisiin ratkaista?

Annan säännöllisesti sekä positiivista että kehittävää palautetta tiimiläisilleni

- a. Täysin eri mieltä
- b. Jokseenkin eri mieltä
- c. Ei samaa eikä eri mieltä
- d. Jokseenkin samaa mieltä
- e. Täysin samaa mieltä

jos a tai b, niin miksi et anna säännöllisesti palautetta?

Tiimiläiseni ovat tasapuolisessa asemassa

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Koen olevani osa tiimiäni

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Koen, että tiimissäni on hyvä yhteishenki

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Miten tiimisi yhteistyötä voisi parantaa (vapaa kenttä)

”Johdanto kysymykseen:

Esimies on vastuussa työturvallisuuteen liittyvistä asioista, vaikka työskentelisikin toisella paikkakunnalla. Työturvallisuuslaki velvoittaa, että työnantajan tulee huolehtia siitä, että työntekijä pystyy tekemään työtä turvallisesti. Tämä edellyttää sitä, että turvallisuusohjeet on käyty läpi ja niiden mukaista työtä myös valvotaan.”

Käyn tiimini kanssa säännöllisesti läpi työturvallisuuteen liittyviä asioita

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Olen saanut koulutusta liittyen etäjohtamiseen

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä

Toivoisin lisää koulutusta liittyen etäjohtamiseen (muutamia vapaakenttiä, esim valmentava johtaminen, palautteen antaminen yms.)

- a) Täysin eri mieltä
- b) Jokseenkin eri mieltä
- c) Ei samaa eikä eri mieltä
- d) Jokseenkin samaa mieltä
- e) Täysin samaa mieltä